



LEIDERSCHAP IN CONTEXT

Michael Bazigos, Chris Gagnon en Bill Schaninger

CONTEXTUEEL LEIDERSCHAP

De gezondheid van de organisatie is belangrijker dan wellicht wordt vermoed.

Grote leiders maken het er niet gemakkelijker op van mensen leiders te maken. Dat klinkt misschien tegenstrijdig, maar kijk eens hoeveel er is geschreven over Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, Golda Meir, Ernest Shackleton en al die andere gevierde leiders. Het volume aan publicaties is enorm, maar de lessen die kunnen worden getrokken uit de ervaringen van de ene leider zijn misschien volstrekt niet van toepassing op die van een ander.

Voor het topmanagement is de uitdaging echter nog complexer. Doeltreffendheid in de markt hangt niet zo zeer af van de eigenschappen van een hoge manager (of van een van diens directe ondergeschikten), maar eerder van de concurrentie-uitdagingen, erfenissen en andere veranderende krachten waarmee een onderneming te maken heeft. Helaas hebben we geen duidelijke sleutel voor doeltreffend organisatorisch leiderschap, een 'decoder' die duidelijk maakt hoe de beste resultaten kunnen worden bereikt. Ons meest recente onderzoek wijst echter wel op één belangrijk element uit de 'vergelijking': de gezondheid van de organisatie. Topmanagers willen doeltreffend leiding geven aan een organisatie. Organisaties, op hun beurt, willen managers tot ontwikkeling brengen die al naar gelang de behoefte verschillende soorten leidersgedrag aan de dag kunnen leggen. Zowel voor die managers als voor die organisaties is het veel belangrijker om de gezondheid van de organisatie te kunnen herkennen, en daar goed op in te spelen, dan om een

of ander script van of over grote leiders te volgen. Dat geldt zelfs voor grote leiders die aan de benodigde succesvoorwaarden lijken te voldoen, althans op het eerste gezicht.

Sommige normatieve kwaliteiten, zoals zichtbare bezorgdheid om mensen en een kritische blik, zijn altijd succesvoorwaarden voor een leider. Het belang van andere elementen, zoals groepen op koers houden bij de uitvoering van hun taken en het beste in mensen naar boven halen, hangt af van de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. De gezondheid van de organisatie verandert mettertijd. Effectief situationeel leiderschap past zich aan deze veranderingen aan, door het gedrag te bepalen en in te zetten dat nodig is om de onderneming naar een sterker, gezonder niveau te tillen.

HOE GEZOND ZIJN WE?

De veronderstelling bij dit alles is natuurlijk dat leiders wel weten hoe gezond hun organisatie is. Het is echter lang niet gemakkelijk om zich daar een goed beeld van te vormen. Leiders zijn nu eenmaal geneigd om de gezondheid van hun organisatie en de doeltreffendheid van hun eigen leiderschap te overschatten, want ze vereenzelvigen zich vaak sterk met hun onderneming en hun rol. Onze ervaring is, dat te veel topmanagers vinden dat hun onderneming al een goede conditie heeft en toewerkt

naar een topconditie. Dat kan echter niet waar zijn; per definitie kunnen er niet meer ondernemingen boven de mediaan voor organisatorische gezondheid zitten dan eronder. Als enquêtegegevens worden uitgesplitst naar de verschillende niveaus van de organisatie, dan blijkt dat vooraanstaande managers in de top van de organisatie veelal een gunstiger beeld hebben van de gezondheid van de onderneming dan de medewerkers in de lijn die, uiteindelijk, veel dichterbij het ‘vuur’ zitten.

Een degelijke inschatting van de gezondheid van de organisatie vraagt bovendien om enquêtes, interviews en de nodige eerlijke zelfreflectie. Zo’n rigoureuze zelf-diagnose is echter niet altijd mogelijk. Wij hebben daarom enkele vuistregels voor gezondheid ontwikkeld, zoals weergegeven in figuur 1. Aan de hand daarvan kan het management zich een iets gefundeerder beeld vormen van de organisatorische gezondheid; in plaats van er zomaar een slag naar te slaan, kan men op deze manier toch enigszins begrijpen hoe het voelt om in het ene versus het andere type onderneming te werken.¹ Bij kwakkelende organisaties vertrouwt de top bijvoorbeeld vaak op uiterst gedetailleerde instructies en toezicht – een symptoom van strenge controle. Een gezondere organisatie vertoont daarentegen meer steun voor collega’s en ondergeschikten, en een grotere gevoeligheid voor wat zij nodig hebben. Bij werkelijk topfitte organisaties dagen de leiders hun medewerkers uit om nog beter te presteren door uiterst ambitieuze doelen (*stretch goals*) te stellen waarmee zij hen prikkelen alles uit zichzelf te halen.

DE TRAP VAN SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Om in kaart te brengen hoe doeltreffend verschillende soorten leiderschap zijn bij ondernemingen in verschillende stadia van organisatorische gezondheid, hebben wij ruim 375.000 mensen bij 165 organisaties in verschillende sectoren en gebieden ondervraagd. Op basis van ervaring opgedaan in ons eigen werk en de inzichten uit voortschrijdend wetenschappelijk onderzoek kozen

we ruim twintig onderscheiden vormen van gedrag. Samen bestrijken die een breed scala van leidersgedrag en lijken ze te correleren met een sterk prestatievermogen, althans onder bepaalde omstandigheden.²

We hebben de gezondheid van de organisatie en de effectiviteit van de leiding om beurten geanalyseerd. Om te beginnen de gezondheid. We verdeelden de ondernemingen in kwartielen voor organisatorische gezondheid en bekeken vervolgens welke vormen van leidersgedrag het meest voorkwamen in elk kwartiel. We wilden vooral die vormen van leidersgedrag in kaart brengen die zich

bijna altijd voordeden (dat bleken er niet veel te zijn), en die welke meer (of minder) de overhand hadden bij de actuele gezondheidstoestand van een organisatie. Vervolgens herhaalden we de kwartielbenadering. Nu keken we echter niet naar de gezondheid van de organisatie, maar naar de effectiviteit van het leiderschap. Welke vormen van gedrag waren volgens de respondenten het meest effectief? We wilden dit weten om te voorkomen dat we te veel

nadruk zouden leggen op vormen van gedrag die weliswaar voorkwamen bij gezonde ondernemingen maar die volgens de respondenten toch niet doeltreffend waren. In plaats daarvan wilden we vormen van gedrag in kaart brengen die aansloten bij zowel de gezondheid van de organisatie als de waargenomen leiderschapseffectiviteit. En we wilden die vormen van gedrag isoleren die bij uitstek doeltreffend waren in verschillende situaties.

Deze analyse leidde tot de ‘trap van leiderschap’, zoals wij deze noemen – een piramide van gedrag analoog aan de behoeftehiërarchie van Maslow (figuur 2).³ Evenals bij andere hiërarchieën zijn in die van ons bepaalde vormen van gedrag altijd van cruciaal belang. Naarmate de organisatie gezonder wordt, en van het ene naar het andere kwartiel evolueert, komt aanvullend gedrag in beeld. Nog belangrijker is dat sommige vormen van gedrag de doorslag lijken te geven: als die in verschillende situaties worden benadrukt, kan een organisatie van een lager naar een hoger gezondheidskwartiel klimmen. Dit trapmodel sluit nauw aan bij onze ervaringen in de praktijk.

NIET DE PRETENTIE VAN
DE TOPMANAGER MAAR
DE GEZONDHEID VAN
DE ORGANISATIE MOET
DE DOORSLAG GEVEN
BIJ DE KEUZE VAN HET
TYPE GEDRAG DAT DE
ORGANISATIE NODIG
HEEFT

FIGUUR 1. GEZONDHEID VAN DE ORGANISATIE - VUISTREGELS VOOR EEN SNELLE DIAGNOSE

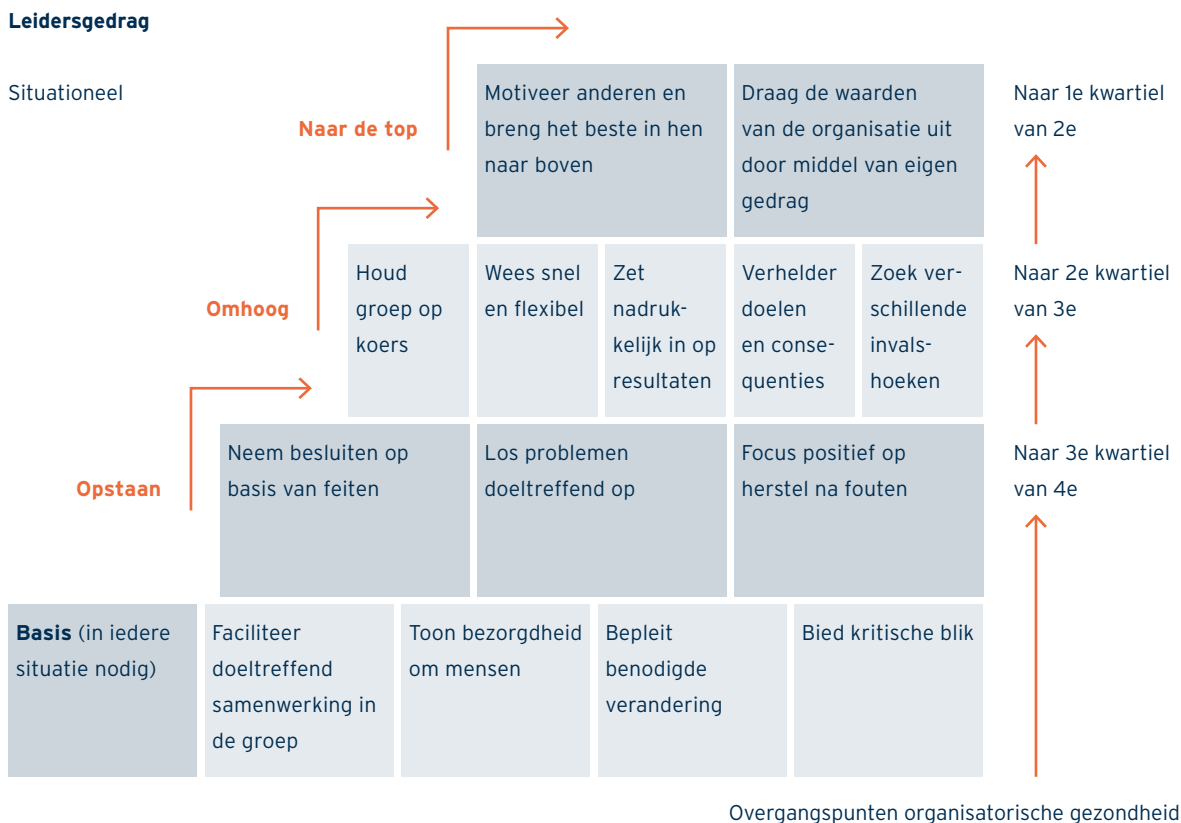
Wanneer een rigoureuze zelf-diagnose niet mogelijk is, kunnen de volgende vuistregels helpen om toch een inschatting te maken van de gezondheid van de organisatie.

	Kwakkelend	Gezond	Topfit
Richting	Strategie biedt geen antwoord op moeilijke vraagstukken	Overtuigende strategie versterkt door systemen en processen	Doordrongen van het doel en betrokken bij de visie
Leiderschap	Uiterst gedetailleerde instructies en toezicht (hoge mate van controle)	Gevoeligheid voor behoeften van ondergeschikten (hoge mate van ondersteuning)	Ambitieuze doelen om te inspireren tot inzet op volle potentieel (hoge mate van uitdaging)
Cultuur en sfeer	Geen samenhangend pakket van samenbindende waarden	Vertrouwensbasis in en tussen bedrijfsonderdelen	Sterke prestatiecultuur met aanpassingsvermogen in hele organisatie
Verantwoording	Overmatige complexiteit en dubbelzinnige rollen	Heldere rollen en verantwoordelijkheden; prestaties en consequenties gekoppeld	Mentaliteit van verantwoordelijkheidsgevoel aangemoedigd op alle niveaus
Coördinatie en control	Botsende en onduidelijke controlesystemen en -processen	Doelen, streefcijfers en maatstaven sluiten op elkaar aan en worden doeltreffend aangestuurd	Waarde uit samenwerking geogst en gemeten over de organisatorische grenzen heen
Capaciteiten	Geen aanpak voor pijn voor talent of slecht presterende medewerkers	Institutionele vaardigheden ontwikkeld naar behoefte om strategie uit te voeren	Onderscheidende capaciteiten gevoed met oog op het scheppen van aanhoudend concurrentievoordeel
Motivatie	Matige betrokkenheid geaccepteerd als norm	Motivatie bevordert door middel van prestatieprikkels, kansen en waarden	Buitengewone inspanning gegenereerd door besef medewerkers omtrent zin en identiteit
Externe oriëntatie	Energie organisatie naar binnen gericht	Hoofddoel is waarde creëren voor de klant	Nadruk op scheppen van waarde voor alle <i>stakeholders</i>
Innovatie en leren	Geen gestructureerde aanpak om ideeën van medewerkers te benutten	Ideeën worden stapsgewijs en door middel van speciale initiatieven geogst en omgezet in waarde	Interne en externe netwerken benut om toonaangevende positie te behouden

Bron: Breeden e.a., 2009.

FIGUUR 2. BENODIGD LEIDERSGEDRAG EN MATE VAN ORGANISATORISCHE ONTWIKKELING

De behoefte aan een bepaald soort leidersgedrag voor het verbeteren van de gezondheid van de organisatie hangt af van de ontwikkelingsgraad van de onderneming.



Bron: Enquête McKinsey uit 2014 onder >375.000 mensen bij 165 organisaties in uiteenlopende sectoren en gebieden; analyse McKinsey.

Basisgedrag

Voor ondernemingen op alle gezondheidsniveaus boven dat van een apert onvermogen, lijkt een bepaalde drempelcombinatie van gedrag essentieel te zijn. Wij noemen dit het basisgedrag (*baseline behavior*). Afhankelijk van de organisatorische gezondheid kunnen ook nog andere vormen van gedrag belangrijk zijn, maar de volgende benaderingen zijn altijd relevant: doeltreffend samenwerking in de groep faciliteren, bezorgdheid tonen om mensen, pleiten voor benodigde verandering, en kritische invalshoeken bieden. Zonder deze basisaspecten van gezonde sociale interactie ontstaat er chaos. Worden ze daarentegen versterkt, dan wordt daarmee voorkomen

dat een organisatie opnieuw organisatorisch in problemen raakt. Echter, deze basale methoden maken niet het verschil tussen de middelmaat en de top in organisatorische gezondheid. Om de trap te kunnen beklimmen, zijn aanvullende methoden nodig.

Opstaan

Ondernemingen in het laagste (vierde) gezondheidskwartiel staan voor grote en zelfs existentiële uitdagingen. Denk aan gebrekkige innovatie, klanten die weglopen, inzakkend moreel onder het personeel, verlies van goede mensen en een kritiek gebrek aan financiële middelen. Bij deze ondernemingen ontbreekt het meestal aan

enkele of zelfs alle vormen van benodigd basisgedrag. Dan is het van levensbelang om die allemaal te gaan toepassen. Ons onderzoek geeft aan dat de volgende vormen van leidersgedrag het meest doeltreffend zijn bij zwaar weer: beslissingen nemen op basis van feiten, problemen doeltreffend oplossen, en met een positieve blik inzetten op herstel. Ondernemingen die in de problemen zijn geraakt, doen echter vaak precies het tegenovergestelde. Leaders van ondernemingen in het vierde kwartiel zijn veel te vaak geneigd om met een paar vlotte pennenstreken van bovenaf een oplossing te forceren (bijvoorbeeld topmanagers te vervangen, soms bij herhaling) in plaats van te kiezen voor gedetailleerde, op feiten gebaseerde analyses of goed gefundeerde strategieën. Dergelijke verkeerde stappen zijn vaak kenmerkend voor een onderneming die op omvallen staat.

Het is ongetwijfeld een beetje gevaarlijk om te veel te willen leren van bekende historische voorbeelden; het geheugen is selectief en onderzoekers kunnen gemakkelijk zien wat ze willen zien. Toch hebben deze bevindingen bepaalde opvallende overeenkomsten met de ervaringen bij IBM begin jaren negentig en bij Continental Airlines enkele jaren later. Toen Lou Gerstner extern werd aangetrokken als nieuwe bestuursvoorzitter en CEO van IBM, verkeerde dat concern in grote problemen. Gerstner ging die problemen te lijf op basis van de feiten. Hij verbood diaprojecties in het topmanagement en wilde dat plannen voortaan werden gepresenteerd in gewone taal, vrij van jargon. Ook weigerde hij te accepteren dat de onderneming onherroepelijk op haar retour was, zou moeten worden opgesplitst of zelfs failliet zou kunnen gaan. Door de feiten helder onder ogen te zien en weerbaarheid te tonen, wisten Gerstner en zijn team een langdurige neergang te doorbreken, met frisse blik te kijken naar een eerder als achterhaald bestempelde productcategorie, en een volgens velen onvermijdelijke opsplitsing van de activa van de onderneming om te buigen naar een nieuw groeipad. Bovendien maakte de mentaliteit van de leiding school in de onderneming; de leden van Gerstners team die de herstructurering volle-

dig meemaakten, namen zijn benaderingen over en gaven vele ervan door aan hun eigen teams.

Hetzelfde gebeurde bij Continental. Daar was het moreel zo diep gezonken dat medewerkers volgens de verhalen het logo van de maatschappij van hun uniformen haalden om buiten werktijd niet te worden herkend als personeel van Continental. Om de maatschappij weer ge-

zond te maken, liet het nieuwe topmanagement doeltreffende vormen van houding en gedrag zien, fileerde de winstgevendheid per route en per vlucht, en trof doortastende en realistische maatregelen. Door deze onverbiddelijke aandacht voor de feiten ontdekte de toenmalige COO, Greg Brenneman, met Thanksgiving dat de kas binnen twee maanden leeg zou zijn. Met grote vastberadenheid schrapte het topmanagement toen verlieslatende routes en nam specifieke herstelmaatregelen. Zo werd

bijvoorbeeld een bonus ingevoerd voor vluchten die op tijd vertrokken. In nog geen jaar tijd was Continental weer winstgevend (Brenneman, 1998).

Omhoog

Ons onderzoek en onze ervaring wijzen op een belangrijk onderscheidend kenmerk bij ondernemingen die zich herstellen: ze gaan benaderingen die al op sommige niveaus in de organisatie worden gebruikt stelselmatiger, betrouwbaarder en sneller toepassen. Dit vraagt om gedrag dat groepen nadrukkelijk gericht houdt op hun taak en naar helder omliggende resultaten voert. Herstelsituaties vragen ook om leiders die kiezen voor wendbaarheid, en die verschillende invalshoeken opzoeken om ervoor te zorgen dat hun onderneming geen enkele verbeteringskans over het hoofd ziet. In zo'n situatie hebben kwaliteiten die worden aangetroffen op het hoogste niveau van organisatorische gezondheid (zoals het vermogen om mensen te motiveren, het beste in hen naar boven te halen en de waarden van de onderneming uit te dragen) doorgaans minder effect.

Een voorbeeld: bij een Amerikaanse financiële dienstverlener (die wij kennen) wilde de leiding het financiële prestatievermogen verbeteren, innoveren in de kernac-

DE NIEUWE
CHARISMATISCHE
LEIDER BELOOFDE EEN
BAAN VOOR IEDEREEN
DIE ZICH ACHTER ZIJN
VISIE SCHAARDE, MAAR
VERDIEPTE ZICH NIET
IN DE DETAILS VAN DE
INTEGRATIE VAN
DE FUSIE

tiviteiten en een integraal pakket aan initiatieven doorvoeren om de gezondheid en het prestatievermogen van de organisatie alsook de effectiviteit van het leiderschap te versterken. Toen deze operatie werd gestart, bevond de onderneming zich in het derde gezondheidskwartiel – onder de mediaan. Grote uitdagingen waren onder meer een gebrek aan duidelijk doelen en verantwoording (weerspiegeld in commissies met vage of overlappende opdrachten); slechte ontwikkelings- en loopbaankansen voor goed presterende medewerkers; en zwak financieel, operationeel en risicomanagement (onder andere weerspiegeld in een gebrek aan degelijke prestatiegraadmeters). Bovendien werd de onderneming strak hiërarchisch aangestuurd vanuit de top.

Om de gezondheid en het prestatievermogen te verbeteren, werden er onder andere duidelijke normen en doelen ingevoerd om de dagelijkse taken te verhelderen. De doelen (en de consequenties als ze niet werden gehaald) werden inzichtelijk gemaakt door een krachtige strategische visie te formuleren, voorzien van specifieke operationele doelen en mijlpalen. Ook werd de werkvloer gestimuleerd om initiatief te gaan vertonen en werden nieuwe invalshoeken actief aangemoedigd. In de markt deed deze onderneming het in tal van opzichten goed. Maar ze won door deze interne stappen duidelijk aan kracht: nog geen twee jaar later waren de hoofddoelen voor organisatorische gezondheid, prestatievermogen en leiderschap bereikt en was de koers van het aandeel met 250 procent gestegen.

Waarom niet meteen kiezen voor de top?

Als bepaalde vormen van leidersgedrag aantoonbaar passen bij ondernemingen in de hogere kwartielen, kan een organisatie in de lagere die dan ook meteen toepassen en zo direct doorstoten naar de top? Ons onderzoek en onze ervaring geven aan dat dat meestal niet werkt. Een keuze voor benaderingen die niet passen bij de specifieke situatie waarin de organisatie verkeert, kan verspilling van tijd en middelen in de hand werken en slecht gedrag stimuleren. Het kan dan zelfs moeilijker worden om door te groeien naar een hoger gezondheidskwartiel. Dit ligt ook

wel voor de hand: bij een organisatie die in de problemen is geraakt, moet de top bijvoorbeeld niet persoonlijk de organisatiewaarden gaan uitdragen – dat hoort thuis in het eerste kwartiel (hoogste niveau van gezondheid).

Een illustratie van zo'n fout zagen we bij een joint venture die mislukte door een combinatie van factoren met betrekking tot de organisatorische gezondheid, het prestatievermogen en het leiderschap. Het bestuur had een bijzonder charismatische leider benoemd, die met grote nadruk inzette op de motiverende stijl van gedrag van het top-kwartiel. Hij reisde bijvoorbeeld samen met de bestuursvoorzitter de wereld rond om overal hoog op te geven van de 'nadruk op innovatie'. Daarbij beloofde hij, ondanks het fusie-karakter van de combinatie, een 'baan voor iedereen' die zich met passie schaarde achter zijn visie. Toen deze uitspraken werden gedaan, had de organisatie zich echter nog nauwelijks verdiept in de

kritieke integratievraagstukken – bijvoorbeeld de lastige problematiek om de verschillende IT-systemen en bedrijfsculturen op elkaar af te stemmen. De twee organisaties reageerden hierop door gewoon door te werken alsof er niets was veranderd. Er waren aanwijzingen dat ze ook hoopten dat er nooit iets zou veranderen.

Vervolgens werden de doelstellingen voor het eerste kwartaal niet gehaald. In reactie daarop werden nog ambitieuzere doelen geformuleerd. De topmanager verantwoordelijk voor marketing en verkoop kreeg de opdracht die doelen te halen, maar er werden geen diepgravende analyses ondernomen. Toen kwam aan het licht dat de onderneming kampte met een tekort aan liquide middelen. Er werden echter geen geloofwaardige stappen gezet om daar op een praktische manier op te reageren. In plaats daarvan bleef de eerste man op zijn wereldreizen zijn missie verkondigen. Van een 'baan voor iedereen' was door het alarmerende geldgebrek echter geen sprake meer: er vielen massaontslagen, en daarmee was het ook gedaan met de geloofwaardigheid van de leiding. De venture werd na iets meer dan een jaar van mismanagement opgedoekt.

—

In de verkeerde context klinkt zelfs het beste script hol. Ons onderzoek laat zien dat doeltreffend leiderschap het gezondheidsniveau van de organisatie weerspiegelt. Topmanagement-teams die vitale bedrijven en doeltreffende leiders tot ontwikkeling willen brengen, moeten eerlijk in de spiegel kijken, objectief de gezondheid van de organisatie inschatten en zich eerlijk afvragen of zij op de punten die op dat moment de doorslag geven wel krachtig genoeg leiding geven. Die vraag heeft niet alleen consequenties voor de ontwikkeling maar ook voor de beoordeling van de leiders van een organisatie. Hoe sterk een topmanager misschien ook lijkt te zijn: niet de pretentie van het individu maar de gezondheid van de organisatie moet de doorslag geven bij de keuze van het type gedrag waar de organisatie op dat moment het meeste aan heeft. Met andere woorden, in verschillende situaties moeten verschillende combinaties van gedrag centraal staan. Het goede nieuws voor aanstormende leiders is dat ze niet meteen alles tegelijk hoeven te doen.

Noten

1. Voor een aanvullende inschatting van het gezondheids-kwartiel waarin een organisatie zich bevindt, kan een (Engelstalige) lijst van negen vragen worden doorgewerkt die is opgesteld door McKinsey: 'How healthy is your organization?' Zie: ohisolution.com.
2. Voor een uitgebreidere bespreking van een nagenoeg vergelijkbare lijst met vormen van leidinggevend gedrag, zie Feser e.a., 2015.
3. De psycholoog Abraham Maslow onderscheidde een hiërarchische structuur in de behoeften van mensen; wanneer het ene behoefteniveau is bevredigd, gaat het volgende niveau aan on vervulde behoeften de boventoon voeren. Zie Maslow, 1943 en 1954.

Literatuur

Breeden, A., A. De Smet, H. Karlinder-Ostlundh, C. Price, B. Schaninger & E. Weir (2009). *Building healthy organizations to drive performance: The evidence*. McKinsey & Company.

Brenneman, G. (1998). Right away and all at once: How we saved Continental. *Harvard Business Review*, September-October (hbr.org).

Feser, C., F. Mayol & Ramesh Srinivasan (2015). Decoding leadership: What really matters. *McKinsey Quarterly*, January (mckinsey.com).

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943, 50/4, pp. 370-396

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers, 1e ed.

Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan adviesorganisatie McKinsey. M. Bazigos als hoofd *organizational science* en opererend vanuit het kantoor in New York, C. Gagnon als Principal in het kantoor New Jersey en B. Schaninger als Director in het kantoor in Philadelphia. De auteurs zijn A. De Smet, L. Duan, C. Feser en A. Wurts erkentelijk voor hun bijdragen aan dit artikel.

This article was originally published in *McKinsey Quarterly*, www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly. Copyright (c) 2016 McKinsey & Company. All rights reserved. Translated & reprinted with permission. Vertaling: Raymond Gijzen.