



LEIDERSCHAP: HET DOEL IS DYNAMISCH EVENWICHT, NIET RIGIDE CONSISTENTIE

Wendy Smith, Marianne Lewis en Michael Tushman

PARADOXAAL LEIDERSCHAP

Jack Welch heeft ooit eens gezegd dat grootse leiders ‘onverbiddelijk en saai’ zijn. Veel managementauteurs zijn het daarmee eens. Volgens hen is een effectief leider consistent in besluitvorming, maatregelen en communicatie. Maar de realiteit is een andere. Consistentie, hoe gewaardeerd ook in een leider, wordt niet beloond – althans niet op de lange termijn.

Leiders staan voor tegenstrijdige uitdagingen. Dat is algemeen bekend. Terwijl de onderneming verder sleutelt aan bestaande producten moeten er ook volstrekt nieuwe producten worden bedacht op basis van nieuwe businessmodellen. Activiteiten worden wereldwijd uitgezet, maar overall moet het aanbod worden afgestemd op specifieke lokale behoeften. Sommige CEO's reageren hierop door de ene uitdaging een hogere prioriteit toe te kennen dan de andere. Andere zoeken naar compromissen en verkennen waar *alle* belanghebbende partijen zich in kunnen vinden. In beide gevallen wordt er geprobeerd een stabiele oplossing te vinden voor de onderling botsende uitdagingen. De impliciete veronderstelling hierbij is dat een organisatie alleen maar goed kan draaien in een stabiele situatie.

Wij zijn het fundamenteel oneens met dit beeld van leiderschap. Het is gebaseerd op een verkeerde kenschets van de omgeving waarin ondernemingen opereren. De uitdagingen die in dit artikel aan de orde komen, zijn geen onverenigbare doelen die vragen om een berekenende keuze of een compromis. Het zijn fundamentele paradoxen van blijvende aard, want de ‘lange termijn’ van vandaag is de ‘korte termijn’ van morgen. Te veel nadruk op het ene doel leidt tot een roep om het andere. Intussen veranderen de marktomgeving en de partijen die daarin actief zijn. De stabiliteit verbreekt, veel waarde gaat verloren. Uiteindelijk belandt de onderneming in

een crisis die de leider dwingt een nieuwe orde op te leggen en zo een nieuwe cyclus in te zetten.

In dit artikel stellen wij een nieuw model voor. In dit model is het doel van leiderschap om een dynamisch evenwicht in stand te houden in de organisatie. De topmanager die naar dat doel toewerkt, probeert niet voortdurend consistent te zijn, maar gaat doelbewust en vol vertrouwen aan de slag met de paradoxen waarmee hij of zij te maken krijgt. Het gaat erom, een dynamisch evenwicht op te bouwen. Dat betekent om te beginnen dat de tegenstrijdige eisen goed van elkaar worden onderscheiden. Dan kunnen ze elk apart worden bekeken en ingeschat – met als uitkomst bijvoorbeeld dat de onderneming een apart bedrijfsonderdeel start om een nieuw businessmodel te ontwikkelen. Tegelijkertijd worden de onderlinge verbanden tussen de verschillende behoeften actief aangestuurd, dit om de onderlinge afhankelijkheden te benutten en te profiteren van onderlinge synergie.

DE PARADOXEN VAN LEIDERSCHAP

In onderzoek bij tal van ondernemingen de afgelopen twintig jaar hebben wij geconstateerd dat het topmanagement voortdurend worstelt met steeds weer dezelfde tegenstrijdige doelen. Die doelen blijken te kun-

nen leiden tot een grote polarisatie in een organisatie. Er kunnen drie soorten spanningen, of paradoxen, worden onderscheiden. Ze komen tot uitdrukking in drie vragen waarbij veel leiders denken dat ze een keuze moeten maken tussen twee onverenigbare opties.

Managen we voor vandaag of voor morgen?

Vooral de spanningen rond het tijds kader vallen op. De toekomst van een onderneming staat of valt met experimenteren, risico nemen en leren van fouten bij de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en processen. Tegelijkertijd zijn consistentie, discipline en aanhoudende aandacht nodig om een optimaal resultaat te kunnen boeken met de reeds bestaande producten, diensten en processen. Deze innovatie-paradoxen zorgen voor spanning tussen vandaag en morgen, tussen bestaand en nieuw aanbod, en tussen stabiliteit en verandering.

Bij IBM, bijvoorbeeld, zag het topmanagement eind jaren negentig hoe het internet zich ontwikkelde. Het management beseftte dat het voor de toekomst van IBM belangrijk was om met die nieuwe technologie te gaan werken. Tegelijkertijd wilde IBM zijn traditionele kracht in *client-server*-markten behouden. Hier waren dus twee strategieën, die elk vroegen om een andere structuur, cultuur, beloning en prestatie maatstaven. Ze konden niet zonder meer samen worden uitgevoerd. Om dat te kunnen doen, moesten conflicten bij de kop worden gepakt tussen het topmanagement voor de oude wereld en dat voor de nieuwe, die allebei opkwamen voor hun eigen identiteit.

Blijven we binnen bepaalde grenzen werken of overschrijden we die?

Leiders nemen voortdurend beslissingen over grenzen: geografische, culturele en functionele grenzen. Ze komen ook voortdurend terug op die beslissingen. Een geografisch gespreide toeleveringsketen is misschien heel efficiënt, maar wellicht ook te star. Of neem innovatie: als er op allerlei verschillende plekken aan innovatie wordt gewerkt, kan dat zeer uiteenlopende ideeën opleveren. Tegelijkertijd kunnen bepaalde voordelen verloren gaan als de knapste koppen niet samen op één plek bij elkaar zitten. Dit zijn de paradoxen van de mondialisering. Ze roepen spanning op tussen mondiale verbanden en lokale behoeften, breedte en diepte, samenwerking en concurrentie.

Bij de NASA zette Jeff Davis, hoofd *human health and performance*, in 2009 in op een multidisciplinaire, interne schotten overstijgende aanpak voor kennisontwikkeling. Anderhalf jaar lang moest hij opboksen tegen wetenschappers die fel hun eigen onderzoeksgebied en profiel als onafhankelijk wetenschapper verdedigden. Hoe meer de technologie open samenwerking in onderzoek mogelijk maakte, des te meer de wetenschappers bij de NASA bezorgd werden over de erkenning van hun afzonderlijke prestaties. Voor de ontwikkeling van nieuwe ideeën waren zowel samenwerking als onafhankelijk onderzoekswerk nodig. Organisatorisch en cultureel gingen die twee echter niet samen.

Proberen we vooral waarde te creëren voor onze aandeelhouders en beleggers, of voor meer belanghebbende partijen?

Het doel van iedere onderneming is om waarde te creëren. Voor de leiding kan het echter moeilijk kiezen zijn tussen winstmaximalisatie voor de onderneming en een breder scala van nut – namelijk zowel voor de belegger als voor medewerkers, klanten en de samenleving. De spanning tussen die twee opties is toegenomen: in de samenleving groeit de bezorgdheid over armoede en klimaatverandering; technologische ontwikkeling heeft de consument in staat gesteld zijn stem te verheffen; en het besef is gegroeid dat waarde vooral wordt voortgebracht door menselijk kapitaal. Echter: maatschappelijk verantwoord ondernemen kan de koers van het aandeel onder druk zetten, en beleid ten gunste van het personeel kan botsen met de onmiddellijke behoeften van aandeelhouders en klanten. Ondernemingen weten niet goed raad met deze paradoxale verplichtingen.

Bij Unilever, bijvoorbeeld, lanceerde CEO Paul Polman in 2010 het 'plan duurzaam leven' (*Unilever Sustainable Living Plan*). Dit programma moest leiden tot een verdubbeling van de omzet tegen 2020, in combinatie met verbeteringen in gezondheid en welzijn voor ruim een miljard mensen en een halvering van de milieuvervuiling door de onderneming. Op de lange termijn, zo Polman, zouden maatschappelijke en milieu-investeringen leiden tot een hogere winstgevendheid. Enkel en alleen streven naar winst op korte termijn kon leiden tot schadelijke beslissingen voor samenleving en milieu. Dat is een visie waar veel mensen zich in kunnen vinden. Toch

kwam Polman bij de uitvoering van het plan voor grote uitdagingen te staan. De onzekerheid en dubbelzinnigheid van het plan leidden in het topmanagement tot grote bezorgdheid en concurrentie om middelen.

Bij dit soort keuzen bestaat er niet zoiets als een definitieve oplossing. Dat komt onder meer doordat het niet gaat om zwart/wit-keuzen, maar om combinaties van alternatieven die net zo goed op hun onderlinge samenhang als op hun onderling tegenstrijdige merites moeten worden bekeken. Innovatievermogen, bijvoorbeeld, kan botsen met efficiënte operationele bedrijfsvoering. Diezelfde efficiëntie vereist echter op gegeven moment dat er wordt geïnnoveerd. Omgekeerd zal alleen een efficiënte onderneming het uithoudingsvermogen hebben dat nodig is om te kunnen innoveren. Deze onderlinge afhankelijkheid maakt een spanning tot een strategische paradox. Ze dwingt de leider om de vragen, waar de onderneming voor staat, niet te beschouwen als een glasharde keuze *tussen* het één en het ander, maar eerder als een voortdurende exercitie in *zowel* het één als het ander ('hoe kunnen we tegelijkertijd zowel X als Y doen?').

Zo'n benadering van zowel het één als het ander vormt natuurlijk een uitdaging. De relatie tussen de bronnen van spanning verandert mettertijd en onder invloed van initiatieven van concurrenten en andere externe gebeurtenissen. Stel dat een onderneming vooral probeert om op korte termijn het hoogst mogelijke financiële resultaat te behalen en daarom niet, of te weinig, innoveert. Daar kleeft een risico aan. De kans neemt dan toe, dat door die tekortschietende investering in innovatie kansen op winstverbetering in de verdere toekomst worden gemist.

Zoals gezegd besloot Unilever om in te spelen op de verschillende eisen van de aandeelhouders en van de andere belanghebbenden. Dit dwong de onderneming om na te denken over de samenhang in de wereld: hoe kunnen mondiale welvaart en lokale behoeften met elkaar worden gecombineerd? Zo kwam er een discussie op gang: moesten bestaande producten worden verbeterd – of moest er worden geïnnoveerd voor de toekomst? De ervaring van Unilever maakt duidelijk dat maatregelen die worden genomen in reactie op één bepaalde strategische paradox consequenties hebben voor weer andere strategische paradoxen. Misschien leiden die maatregelen zelfs tot nieuwe strategische paradoxen. Dat betekent dat een poging om onderling in elkaar grijpende spanningen elk

afzonderlijk aan te pakken gedoemd is te mislukken.

Daar komt nog bij, dat de tegengestelde krachten in een paradoxale spanning vaak voortkomen uit verschillende onderdelen of van verschillende niveaus in de organisatie. Dan wordt een strategische paradox een bron van intern conflict. In een grote organisatie bestaan doorgaans allerlei verschillende culturen. Die worden gevormd door de beroepsidentiteiten, netwerken, competenties, prestatieprikkels en geografische locaties van de mensen in de organisatie. Bij R&D lopen vooral wetenschappers rond. Zij vereenzelvigen zich met de wetenschappelijke disciplines en netwerken waarin ze zijn opgegroeid, en zij worden beloond voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën. De mensen in marketing en verkoop staan vaak dicht bij de klant, grote klanten in het bijzonder, en worden beloond voor verkoopresultaten. Op de lange termijn maken nieuwe ideeën het mogelijk dat er meer wordt verkocht. Omgekeerd zorgt verkoop voor de middelen die het mogelijk maken om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Op de korte termijn, echter, lijken verkoop en innovatie twee concurrerende prioriteiten te zijn.

Aangezien in iedere businessunit de ene dan wel de andere kant van de paradox de voorkeur geniet, kunnen er heuse conflicten ontstaan. Voor de CEO en andere leden van het topmanagement vormen de aandelenopties die zij hebben bijvoorbeeld vaak een motivatie. Dat maakt hen gevoelig voor de roep in de kapitaalmarkt om snel financieel resultaat. Maar als de omzet van de onderneming staat of valt met het opbouwen en onderhouden van langlopende klantrelaties, kan er een grote tegenstelling ontstaan. De investeringen die Verkoop nodig vindt om klanten vast te houden zijn in de ogen van de top misschien onnodige kosten. Ontwerpers bij een autofabrikant zien zichzelf misschien als creatieve ingenieurs die fantastische auto's maken, en zij zien met lede ogen aan hoe het management inzet op standaardisering om kosten te besparen.

Door de kenmerken van de strategische paradox is het bijzonder lastig managen in zo'n omgeving. De leider staat voor de uitdaging om niet te kiezen tussen alternatieven, maar te onderkennen dat op beide eisen moet worden ingespeeld. Hij/zij moet leiding geven vanuit een benadering gericht op *zowel* het een *als* het ander, in plaats van ofwel het één ofwel het ander. Dit betekent dat de leider zijn/haar aandacht op *korte* termijn veel-

vuldig zal moeten verleggen om te kunnen inspelen op de onderling concurrerende eisen voor de *lange* termijn. In plaats van abrupt heen en weer te schommelen tussen tegengestelde krachten, moet de leider doordacht de subtiele veranderingen tot stand brengen die groei en levensvatbaarheid bevorderen.

'PARADOXAAL LEIDERSCHAP' IN DE PRAKTIJK: TERRI KELLY, CEO VAN W.L. GORE & ASSOCIATES

Terri Kelly staat aan het hoofd van een onderneming die allerlei innovatieve producten maakt, waaronder het textiel *Gore-Tex*. Zij vertelt Wendy Smith hoe zij als CEO omgaat about met strategische paradoxen.

Smith: Wat zijn zoal belangrijke paradoxen waarmee u te maken heeft?

Kelly: Er zijn er enkele waar we voortdurend mee bezig zijn. Het is bijvoorbeeld heel belangrijk om een evenwicht te vinden tussen doelen op korte en op lange termijn. Een andere is om de juiste aandacht te besteden aan innovatie en tegelijkertijd verbeteringen door te voeren om efficiënter en effectiever te werken. Een derde paradox is om de 'macht van onze kleine teams', zoals wij dat noemen, te verenigen met de overkoepelende eisen van de onderneming als geheel. Dat zijn allemaal spanningen waarin we iedere dag opnieuw de juiste balans moeten zien te vinden.

Wat doet u zelf als CEO om die spanningen te managen?

Ik probeer ze aan het licht te brengen en expliciet te maken, zodat iedereen zich er voortdurend bewust van is. Dat helpt. Het is belangrijk dat we het er niet over hebben alsof het zou gaan om een keuze die we moeten maken – alsof het één belangrijker zou zijn dan het ander. We moeten ernaar kijken als een evenwicht dat we voortdurend proberen te bereiken. Volgens mij is het een fout in organisaties om de zaken simpeler voor te stellen dan ze zijn en vooral in te zetten op het ene uiterste ten koste van het andere – bijvoorbeeld door vooral te streven naar een goed resultaat op korte termijn. Als je dat doet, word je uiteindelijk heen en weer

geslingerd tussen die uitersten. Het is veel krachtiger om het te hebben over zowel het één als het ander, en te kijken naar de doelen op zowel de korte als de lange termijn. Als je dat doet als CEO, help je de organisatie om vertrouwd te raken en om te gaan met de paradoxen die er nu eenmaal zijn.

Hoe creëert u een organisatie die deze spanningen in zich verenigt?

Dat is de grote vraag die we ons stellen bij onze verdere groei. We richten onder andere verschillende structuren in. We onderkennen bijvoorbeeld dat je voor innovatie een andere managementstructuur nodig hebt dan voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Die twee vragen ieder om een andere mentaliteit, andere vaardigheden, een andere nadruk, een ander tijds kader en andere maatstaven. Dus zorgen we voor aparte organisatie-structuren om ze aan te sturen. Tegelijkertijd leggen we ook duidelijke verbanden aan ertussen, zodat de teams elkaars bijdragen aan het geheel waarderen. Als je je innovatie-activiteiten volstrekt apart zet, loop je het risico dat het bestaande bedrijf afwijst wat daar uit komt. Bovendien maakt de innovatie-inspanning dan geen gebruik van belangrijke mensen en middelen in het lopende bedrijf. En verder verwachten wij van onze managers dat zij het belang inzien van zowel het één als het ander, en dat besef ook opbouwen in hun teams.

DE PARADOXALE MENTALITEIT

'Paradoxaal leiderschap' vereist om te beginnen dat enkele impliciete veronderstellingen over wat leiderschap inhoudt, worden herzien. Dan wordt een nieuwe weg ingeslagen.

Van goed bedoelde consistentie naar consistente inconsistentie

Voor al in het Westen heerst een diep gewortelde afkeer van tegenstellingen. In de traditie van de aristotelische logica worden tegenstelling en spanning beschouwd als signalen dat er moet worden gezocht naar een grotere, algemeen geldige waarheid. Als het ene idee 'juist' is, dan moet het tegenovergestelde idee wel onjuist zijn. Lijkt dat laatste echter niet het geval, dan moeten we ons

idee herdefiniëren om de tegenstelling op te heffen. Ook schrikken we terug voor beslissingen en maatregelen die in onze ogen botsen met een aanvaarde waarheid. Daar voelen we ons ongemakkelijk bij; de psycholoog Leon Festinger heeft in dat verband het begrip ‘cognitieve dissonantie’ geïntroduceerd. Datzelfde ongemakkelijke gevoel ervaren we als waarden met elkaar botsen. Uit een recent onderzoek bij Whole Foods bleek dat het personeel de uitdrukkelijk duale missie van die keten – winst maken én de wereld verbeteren – begreep. In de winkels van Whole Foods vereenzelvigden de meeste werknemers zich echter met slechts één deel van die missie – hetzij het winstdoel, dan wel de maatschappelijke en milieudoelstellingen van de onderneming.

Wanneer twee ideeën met elkaar lijken te botsen, kan de cognitieve dissonantie worden verkleind door één van de twee te kiezen en uit te dragen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat mensen in reactie op een paradoxale spanning vaak één kant kiezen en zich daar volop voor inzetten. Aan de top van een organisatie is consistentie echter helemaal geen deugd maar juist een zonde, want die belemmert de leider om succesvol om te gaan met strategische paradoxen. Een topmanager moet in zijn/haar rol begrijpen dat er allerlei waarheden bestaan, en dat die met elkaar kunnen wringen. De topmanager moet onophoudelijk inconsistent zijn en zich erop toeleggen om die inconsistentie te managen. Het is veelzeggend dat uit het onderzoek bij Whole Foods bleek dat vooral diegenen kans op carrièrestappen in het management maakten die zich zowel met de financiële als de maatschappelijke missie van de organisatie konden verstaan.

Van schaarste naar overvloed aan middelen

Het traditionele leiderschap is gebaseerd op de veronderstelling dat de beschikbare middelen – tijd, geld, mensen enzovoort – beperkt zijn. Dat is niet zo vreemd gezien de beperkingen waar managers op lagere niveaus in de organisatie tegenaan lopen. De beschikbaarheid van middelen wordt doorgaans bepaald door het hoger management. Daar verander je niet veel aan zolang je zelf niet dat hogere niveau hebt bereikt; en tegen die tijd weet je vermoedelijk niet beter dan dat middelen per definitie schaars

zijn. Het wordt een tweede natuur voor topmanagers om te speuren naar de oorzaken van belemmeringen, en vaak vinden ze die in de ‘verwachtingen van de markt’ of ‘concurrentiedreigingen’. De veronderstelling dat middelen beperkt beschikbaar zijn, leidt echter onherroepelijk tot nulsom-denken: als er middelen worden gestoken in het ene doel, dan betekent dat automatisch – zo de gedachte – dat ze niet langer beschikbaar zijn voor iets anders. Deze manier van redeneren zorgt voor conflicten tussen managers die verschillende doelen nastreven.

Een leider die de paradox openlijk onder ogen ziet, beseft echter dat er volop middelen kunnen zijn – en dat er zelfs middelen bij kunnen komen – als er op een andere manier wordt gekeken naar het vraagstuk. Iemand met een waardecreërende mentaliteit probeert niet om de bestaande taart te verdelen in steeds smallere partjes. Die voert een strategie om de taart groter te maken.

Zo iemand gaat bijvoorbeeld samenwerken met nieuwe partners, zet nieuwe technologie in of schuift in de loop der tijd flexibeler met middelen om er beter gebruik van te maken.

Als er doelbewust voor wordt gekozen om verschillende strategieën tegelijk te voeren, kunnen er gaandeweg meer middelen beschikbaar komen voor elk van die strategieën afzonderlijk. Dat ervoer bijvoorbeeld de Indiase IT-dienstverlener Zensar Technologies. Daar beseften de managers van de bestaande software-activiteit op gegeven moment dat hun verkoopomzet op bestaande producten kon worden gestimuleerd met behulp van een nieuw ontwikkeld softwareproduct. Een ander voorbeeld is de koffiedivisie van een groot Europees levensmiddelenconcern. Daar bestond aanvankelijk verzet tegen een nieuw type koffiezetapparaat, voor koffie per kopje. Toen die nieuwe niche echter succesvol bleek, gingen de aanvankelijke tegenstanders inzien dat deze innovatie de verkoopomzet voor de bestaande merken kon stimuleren.

Van stabiliteit en zekerheid naar dynamiek en verandering

Onzekerheid leidt tot onrust bij de achterban van de leider. Leiders proberen die onrust te verminderen door hun gezag te onderstrepen: ze nemen beslissingen waarmee

HET TRADITIONELE
LEIDERSCHAP GAAT
ERVAN UIT DAT
MIDDELEN PER DEFINITIE
SCHAARS ZIJN

de complexiteit wordt verminderd en de stabiliteit wordt bevorderd. Ook dat is begrijpelijk: de theorievorming over leiderschap en management is sterk beïnvloed door studies naar het militaire apparaat, waar regelmaat met hoofdletters wordt geschreven. Bij managers in het bedrijfsleven is er daarom altijd op gehamerd dat er een gemeenschappelijke cultuur moet worden opgebouwd: alle neuzen moeten dezelfde kant uit staan en iedereen moet dezelfde taal spreken en dezelfde *best practices* toepassen.

Maar als de strategische omgeving verandert, leidt zo'n benadering vaak tot defensieve maatregelen die averechts uitpakken. Zoals gezegd waren de managers bij de NASA gekant tegen open-innovatiemethoden omdat de wetenschappers hechtten aan individueel onderzoek. Zij voelden zich bedreigd door de gedachte te moeten gaan samenwerken. Beroemd is de ervaring van Polaroid. Dat verloor de slag om de markt voor digitale beelden omdat de leiding vasthield aan de strategie gebaseerd op analoge camera's, die altijd zo succesvol was geweest: geld verdienen met de verkoop van de film in plaats van de camera. Daarmee miste Polaroid echter op een markt waar foto's niet langer werden afgedrukt.

In plaats van te zoeken naar stabiliteit en zekerheid, kiest paradoxaal leiderschap voluit voor dynamiek en verandering. De leider moet zowel emotioneel als cognitief open staan voor het nieuwe. Nodig is een managementstrategie waarbij men in de slag gaat met onzekerheid, en niet probeert die te beheersen en te minimaliseren. De leider moet bescheiden zijn, zich zelfs kwetsbaar opstellen en erkennen dat hij/zij misschien ook niet weet wat de toekomst zal brengen. Bij deze aanpak wordt benadrukt hoe belangrijk experimenten en mislukkingen zijn. Die zorgen immers voor de kritische terugkoppeling (*feedback*) die het mogelijk maakt om te leren en voortdurend aanpassingen door te voeren.

Neem Lego. Daar kreeg het middenkader begin jaren 2000 te maken met spanning onder het personeel als gevolg van alle veranderingen die in gang waren gezet in de organisatie. De medewerkers voelden zich ongerust. Ze vroegen zich openlijk af wat de nieuwe wereld betekende voor hun vertrouwde manieren van werken, regels en verwachtingen. Het middenkader gaf echter geen antwoord op die geuite specifieke zorgen. In plaats daarvan kaatste het de bal terug: wat dachten de medewerkers er zelf van – welke aspecten van de bestaande manier van

werken zou de onderneming volgens hen moeten behouden? De managers zochten naar wegen om de bestaande wereld te combineren met de nieuwe. Door de vragen die zij stelden, kwamen er gesprekken op gang. Daarin zochten managers én medewerkers niet langer naar blijvende oplossingen. In plaats daarvan formuleerden ze tijdelijke 'werkbare zekerheden' waarmee ze verder konden, maar waarvan ook iedereen beseftte dat ze in de toekomst weer konden veranderen.

AANSTURING VAN DYNAMISCH EVENWICHT

Als de leiding ervan uitgaat dat er meer dan één waarheid is, dat er volop middelen voorhanden zijn, en dat het management zich niet moet verzetten tegen verandering maar die in goede banen moet leiden, dan kan de organisatie in een dynamisch evenwicht worden gebracht. Dat is waar het om draait bij 'paradoxaal leiderschap'. Maar het is een uitdaging en het kost tijd om de geesten in het topmanagement daar rijp voor te maken. Door hun rol en verantwoordelijkheden vereenzelvigen hoge managers zich vaak met een specifiek doel. Dat werkt conflicten in de hand. Om de kracht van de paradox te ontketen, moet de leider ondersteunende organisatorische competenties opbouwen in het topmanagement. Dit vereist dat managers tegengestelde krachten van elkaar onderscheiden maar ook met elkaar verbinden.

Scheiden

Om te kunnen profiteren van het potentieel van de paradox, moeten om te beginnen de specifieke vereisten van de verschillende groepen met hun verschillende agenda's onder ogen worden gezien. Dat betekent dat de doelen van de organisatie uit elkaar moeten worden getrokken en elk afzonderlijk op waarde moeten worden geschat. Dat kan door businessunits in te richten op basis van functies, geografische afbakening of producten – elk met hun eigen leider, missie, maatstaven en cultuur. Een sterke afdeling voor marketing en verkoop zal zich vooral inspannen om haar belangrijkste doelgroep (klanten) te bedienen. Een sterke afdeling financiën let op de economische doelmatigheid en de reputatie van de onderneming in de financiële markten. Een functie kan zelfs worden opgesplitst in deelgroepen; steeds meer

ondernemingen houden bijvoorbeeld hun teams voor radicale innovatie gescheiden van de teams voor stapsgewijze verbeteringen.

Zijn de kritieke taken van een organisatie echter nauw met elkaar verstrengeld, dan is het misschien niet mogelijk om voor elk doel een apart bedrijfsonderdeel in het leven te roepen. Vaak moet de internationale integratie van een organisatie worden uitgevoerd door elk van haar lokale businessunits. Er moet dan tijd en ruimte worden gereserveerd om elk doel afzonderlijk en in verschillende besluitvormingsprocessen te bekijken. Of er moet een communicatiebeleid op poten worden gezet om teams in staat te stellen strategieën te ontrafelen.

Digital Divide Data (DDD) is een bekroond uitbestedingsbedrijf voor allerlei diensten – waaronder data-beheer, onderzoek en digitaliseringsactiviteiten – dat werkt met mensen met een maatschappelijke achterstand. DDD voert uitdrukkelijk een maatschappelijke missie: armoede bestrijden door opleiding en banen te bieden aan diegenen die dat nodig hebben. Deze missie is nauw verbonden met het doel een levensvatbaar bedrijf te voeren. De maatschappelijke missie botst echter geregeld met de financiële vereisten. Dat gebeurt bijvoorbeeld in de strategische besluitvorming over werving en selectie: kiezen we voor mensen met een achterstand of voor geschoolde mensen? En ook bij vragen over expansie: breiden we uit naar armere gebieden of naar zakelijk interessantere gebieden? Om die beide missies te ontvlechten en ieder apart te bekijken, heeft DDD twee financiële rekeningen gecreëerd, elk met eigen maatstaven. In de bestuursvergaderingen vraagt CEO Jeremy Hockensteen stevast hoe de maatschappelijke missie van DDD wordt beïnvloed door een voorliggend voorstel. Vervolgens vraagt hij wat een beslissing erover zou betekenen voor het bedrijf. Zo zorgt hij ervoor dat de managers zich verdiepen in de verschillende eisen van elke strategie.

Verbinden

Verbinden betekent: verbanden leggen en synergie vinden tussen doelen. Dat kan onder meer door een overkoepelende identiteit op te bouwen voor de organisatie

als geheel en mensen te verenigen rond een hoger doel. Dat helpt medewerkers en managers om onder ogen te zien hoe onderling wringende strategieën ook in elkaar grijpen. Bij de NASA wist Jeff Davis het verzet van de wetenschappers tegen samenwerkende innovatie uiteindelijk te overwinnen. Dat deed hij door het allerhoogste doel van zijn directoraat als volgt te omschrijven: ‘Voor de veiligheid van onze astronauten in de ruimte’. Als het om de veiligheid ging, dan begrepen ook traditioneel ingestelde wetenschappers wel dat ze *open source*-methoden moesten gebruiken. Zo ook bij Lego. Dat overwon de

spanningen tussen ongeremde innovatie en gedisciplineerde uitvoering door erop te hameren dat het erom ging ‘de bouwers van morgen te bouwen’. En bij DDD: daar worden de bedrijfsprocessen en de maatschappelijke missie met elkaar verenigd in de gepassioneerde intentie de ‘vicieuze cirkel van de armoede te doorbreken’.

Leiders kunnen verschillende strategische doelen ook integreren met behulp van speciale rollen en proces-

sen. Er kan bijvoorbeeld een manager worden aangewezen om als *business integrator* te fungeren. Deze moet dan innovaties koppelen aan bestaande producten. Wij spraken een hooggeplaatste manager die een dergelijke taak had gekregen bij een maatschappelijke onderneming. Hij zei: ‘Ik was de brug en moest de kempfanen met elkaar verzoenen.’ Bij weer andere organisaties gebruiken leiders geïntegreerde maatstaven en beloningssystemen om verbanden aan te leggen. Ook kunnen leiders gesprekken op gang brengen door hardop de vraag te stellen hoe de beide doelen elkaar ondersteunen. Bij DDD is dat de belangrijke vervolgvraag die Hockensteen steeds stelt aan zijn topmanagers nadat hij hen eerst heeft laten onderzoeken hoe de maatschappelijke en financiële doelen van het bedrijf zich van elkaar onderscheiden.

Naar een dynamisch evenwicht

Voor het succes van een organisatie is het belangrijk om zowel te scheiden *als* te verbinden. Enkel het een of het ander kan schadelijk zijn. Ja, met een aparte divisie kan op korte termijn spanning worden vermeden. Maar tegelijkertijd ontstaat daarmee een belemmering voor ge-

DE INNOVATIE- PARADOXEN ZORGEN VOOR SPANNING TUSSEN VANDAAG EN MORGEN, TUSSEN BESTAAND EN NIEUW AANBOD, EN TUSSEN STABILITEIT EN VERANDERING

FIGUUR 1. LEIDERSCHAP BIJ TEGENSTRIJDIGE EISEN - TWEE BENADERINGEN

Traditioneel leiderschap verschilt van 'paradoxaal leiderschap' in de onderliggende veronderstellingen over waarheid, middelen en management

	Traditioneel leiderschap ('of/of')		'Paradoxaal' leiderschap ('en/en')	
	Veronderstellingen	Opstelling van de leider	Veronderstellingen	Opstelling van de leider
Waarheid	'Ware' ideeën, overtuigingen en identiteiten zijn intern consistent en samenhangend	• Maak strategische keuzen • Sluit compromissen • Neem beslissingen die passen bij de gekozen strategie • Stem de cultuur van de onderneming af • Handel consistent	'Ware' ideeën, overtuigingen en identiteiten zijn vaak gebaseerd op allerlei invalshoeken die niet op elkaar aansluiten	• Werk tegelijkertijd aan tegenstrijdige strategieën • Aanvaard dat er verschillende culturen zijn en waardeer die • Leer van verschillende invalshoeken • Handel aanhoudend inconsistent
Middelen	Middelen (tijd, geld, mensen enzovoort) zijn schaars	• Stel een duidelijke agenda op • Maak afwegingen bij de toewijzing van middelen om de prioriteiten zo goed mogelijk te behalen • Laat bedrijfsonderdelen concurreren om schaarse middelen	Middelen zijn ruimschoots voorhanden en kunnen toenemen en nieuwe middelen voortbrengen	• Zoek kansen om middelen te laten toenemen en kijk daarbij verder dan bestaande bronnen en instrumenten • Onderzoek nieuwe technologieën en samenwerkingspartners • Wees flexibel bij het stellen van termijnen
Management	Managen is beheersen – door te streven naar stabiliteit en zekerheid	• Formuleer een consistente identiteit en pas die toe voor de hele onderneming • Bevorder de toepassing van best practices • Houd het eenvoudig	Managen betekent redeneren – door te kiezen voor dynamiek en verandering	• Kies voor verschillende strategieën en identiteiten • Tolereer onzekerheid • Leer van mislukkingen • Voer werkbare tijdelijke oplossingen door en blijf experimenteren

meenschappelijke waardecreatie op de langere termijn doordat de conflicterende groepen niet van elkaar profiteren. Bij Zensar, bijvoorbeeld, was het nieuwe softwareplatform aanvankelijk dermate geïsoleerd van de andere bedrijfsonderdelen dat het niet kon beschikken over de capaciteiten van de onderneming in marketing en verkoop. Pas toen de CEO zijn team ertoe aanzette om structurele verbanden aan te leggen tussen de gevestigde producten en het innovatie-onderdeel, wist het bedrijf de nieuwe technologie te introduceren bij zijn bestaande klanten.

Verbinden zonder te scheiden is even problematisch. Om synergie tot stand te brengen, kan de leiding een overkoepelende identiteit opbouwen, een gemeenschappelijke missieverklaring uitdragen en gezamenlijke meetsystemen ontwikkelen. Maar er moet ook wezenlijk onderling respect worden gekweekt voor de specifieke waarde en noden van de afzonderlijke groepen van belanghebbenden. Anders is de uitkomst misschien slechts een slap compromis – een ‘valse synergie’. In het ergste geval krijgt een van de beide kanten de overhand en verpietert de andere kant. Maatschappelijke bedrijven en banken voor microkrediet worstelen daarmee. Dat zijn hybride organisaties die met zakelijke activiteiten maatschappelijke missies proberen uit te voeren. Daarbij moet echter wel duidelijk worden gemaakt hoeveel aandacht de maatschappelijke missie verdient. Zo niet, dan krijgen de kwantificeerbare en specifieke financiële maatstaven de overhand en worden die doorslaggevend in de besluitvorming. Bij organisaties in microfinanciering is de financiële druk zo groot geworden dat Muhammad Yunus, de oprichter van Grameen Bank, zich erover heeft beklagd dat die organisaties ‘microkrediet opofferen voor megawinsten’.

Om dergelijke valkuilen te vermijden, ontwerpen slimme leiders maatstaven en beloningen – en zelfs verschillende financiële rekeningen (zoals bij DDD) – voor iedere strategie afzonderlijk, echter in combinatie met maatstaven en beloningen gekoppeld aan het succes van de organisatie als geheel. Ze creëren een teamdynamiek waarbij wordt ingezet op aandacht voor de specifieke eisen van elke strategie afzonderlijk, maar ook op een respectvolle vertrouwenscultuur die bevorderlijk is voor

EEN PARADOX VRAAGT OM AANDACHT VOOR ONDERLING AFHANKELIJKE MAAR OOK TEGENSTRIJDIGE ALTERNATIEVEN

samenwerking en leren. Die slimme leiders onderkennen dat de leden van het topmanagement diverse rollen tegelijk vervullen: zij moeten zich hard maken voor hun eigen prioriteiten, maar ook kijken naar de vereisten voor de onderneming als geheel.

En vooral laten die leiders zien dat zij het zelfvertrouwen hebben om paradoxen onder ogen te kunnen zien, maar ook de bescheidenheid om te erkennen dat dat een niet aflatende uitdaging is.

De natuurkundige en winnaar van de Nobelprijs Niels Bohr zei ooit eens: ‘Wat geweldig dat we op een paradox zijn gestuit. Nu kunnen we hopen op vooruitgang.’ De paradox ligt al heel lang aan de basis van grote prestaties. Ze wees de weg naar wezenlijke inzichten en spoorde aan tot creativiteit. Stappen als de relativiteitstheorie van Einstein zijn voortgekomen uit pogingen om tegengestelden met elkaar te verenigen. Ondernemingen opereren tegenwoordig in een omgeving die alsmaar onvoorspelbaarder, ingewikkelder en uitdagender wordt. De grootste kans om te overleven, en een bijdrage te leveren aan de wereld, is voor ondernemingen die worden geleid door leiders die weten om te gaan met strategische paradoxen.

Over de auteurs

W.K. Smith is universitair hoofddocent aan het Alfred Lerner College of Business & Economics (universiteit van Delaware). M.W. Lewis is de dean van Cass Business School (City University London). M.L. Tushman is hoogleraar Business Administration aan Harvard Business School. Tushman en Smith hebben tegen betaling presentaties verzorgd voor het in dit artikel genoemde en geïnterviewde W.L. Gore & Associates.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Don’t worry so much about being consistent’, by Wendy K. Smith, Marianne W. Lewis, and Michael L. Tushman, in the May 2016 issue of the Harvard Business Review, vol. 94, issue 5, pp. 63-70. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.