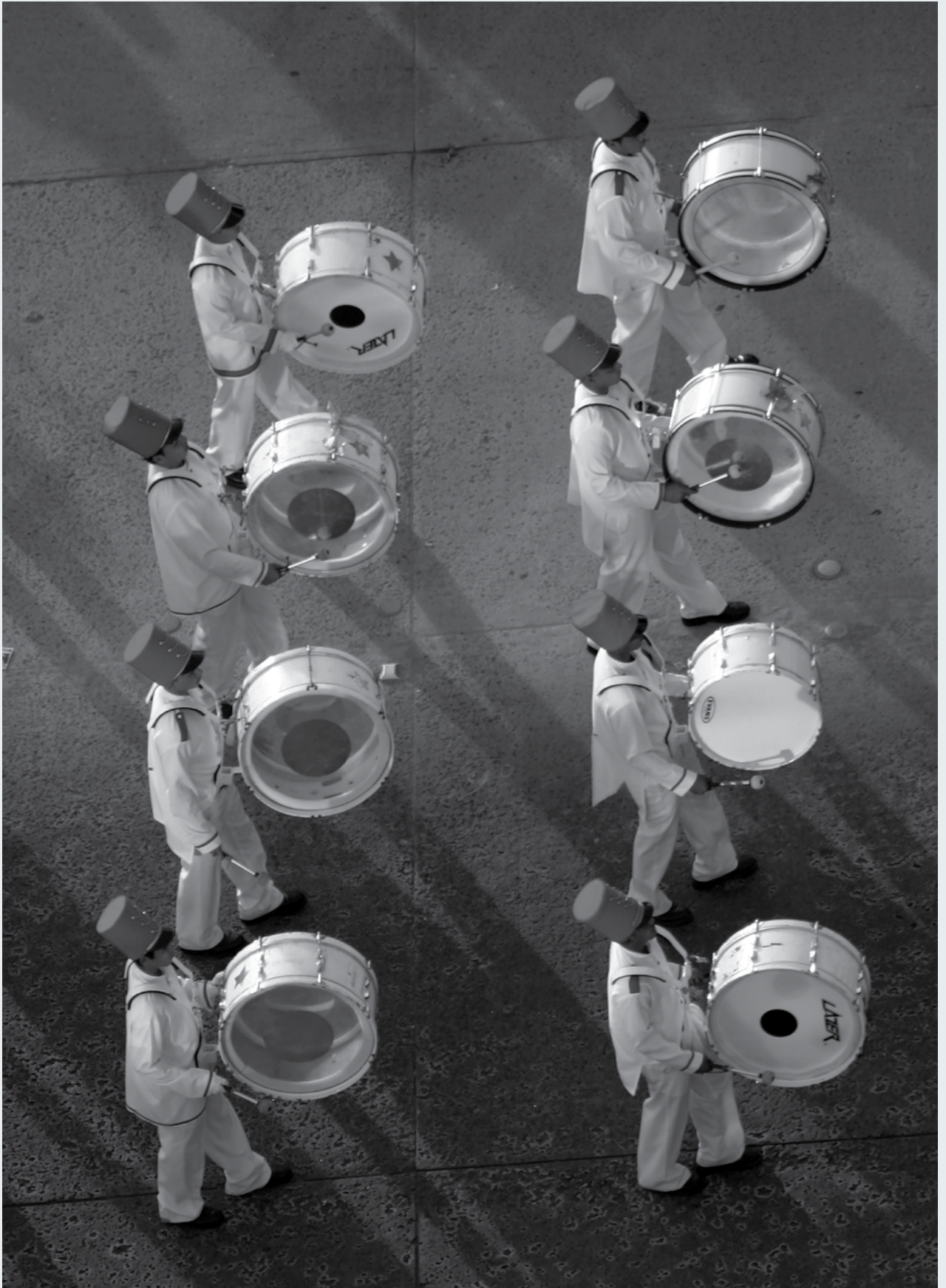




# VERBETER JE LEIDERSCHAPSTEAM EN PAK DAT GOED AAN. DE TOEKOMST VAN JE ORGANISATIE HANGT ERVAN AF.

PAUL LEINWAND, MAHADEVA MATT MANI EN BLAIR SHEPPARD  
VERTALING: HEINY VAN DEN HAM

## 37

Digitalisatie mag dan voor veel bedrijven noodzakelijk zijn om succesvol te blijven, maar wat bedrijven in onze steeds complexere wereld écht moeten doen, is nieuwe vormen van concurrentievoordeel opbouwen en zichzelf transformeren voor de toekomst. En dat vereist fundamentele veranderingen bij hun topleiders – niet alleen in hun individuele capaciteiten, maar ook in de manier waarop ze collectief het schip besturen.

Op basis van hun onderzoek bij twaalf prominente mondiale bedrijven, beschrijven de auteurs de tegenstrijdig lijkende vaardigheden die leiders geacht worden te hebben – bijvoorbeeld zowel een geweldig visionair zijn, als een deskundig executeur. Maar in dit artikel richten ze zich vooral op de dringende noodzaak om leiderschapsteams te verbeteren. Daarvoor, zo bepleiten ze, moeten CEO's:

- De rollen identificeren die aan de top nodig zijn om de purpose van het bedrijf opnieuw te bedenken en vervolgens te verwezenlijken
- Deze rollen zorgvuldig invullen en een diverse groep mensen samenstellen die vrijmoedig denken en harmonieus samenwerken
- Het team gefocust houden op het aansturen van de transformatie, in plaats van het managen van de huidige business

- Zorgen voor ownership van teamgedrag, door het stimuleren van vertrouwen, samenwerking en commitment om het bedrijf verder te brengen, in plaats van vast blijven houden aan persoonlijk succes. Terwijl bedrijven ernaar streven concurrentievoordeel op te bouwen in een wereld die geobsedeerd is door digitalisering – wat vaak een must is, maar zelden onderscheidend – merken ze, dat wat ze nodig hebben van hun leiders verandert. Hun topmensen moeten in staat zijn zich de plaats van het bedrijf in de wereld opnieuw voor te stellen, en de organisatie te transformeren om een ambitieuzere purpose waar te maken. Dat houdt een fundamentele verandering in, niet alleen in de executives zelf, maar ook in hoe ze collectief het bedrijf managen en leiden. Kijk, bijvoorbeeld, naar hoe de vaardigheden die leiders nodig hebben om succesvol te zijn, zich gelei-

delijk hebben ontwikkeld – en de mate waarin je veel executives met deze nieuwe eisen ziet worstelen. Een recent onderzoek, uitgevoerd door Strategy&, de global strategy consulting business van PWC, benadrukt het belang van het balanceren van bepaalde kenmerken die op het eerste gezicht paradoxaal lijken. Vroeger accepteerden we, bijvoorbeeld, dat leiders ofwel geweldige visionairs, ofwel geweldige operationele leiders konden zijn. Maar nu niet meer. Tegenwoordig willen bedrijven dat hun topmensen beide rollen

vervullen – dat ze, met andere woorden, strategische executeurs zijn. Ook wordt van hen verwacht dat ze tech-onderlegde humanisten, zeer integere politici, bescheiden helden, mondiaalgerichte lokalisten en traditionele innovators zijn. Niet alleen was een grote meerderheid van de onderzoeksrespondenten het eens over het belang van deze rollen, maar ze spraken ook een alarmerende zorg uit over het gebrek aan vaardigheid van leiders in deze rollen. Maar het aanpakken van hiaten in het leiderschap van een

### Zes paradoxale verwachtingen van leiders

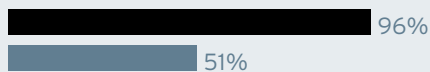
In een onderzoek in 2021, onder 515 mensen uit het bedrijfsleven wereldwijd, hechtten respondenten veel belang aan het vermogen van leiders om een evenwicht te vinden tussen de paradoxale eisen die zes cruciale rollen met zich meebrengen. Tegelijkertijd hadden ze er veel minder vertrouwen in dat leiders effectief konden omgaan met de daarmee gepaard gaande spanningen.

■ % respondenten dat aangeeft dat beide elementen van de paradox belangrijk of cruciaal zijn voor het toekomstige succes van het bedrijf

■ % respondenten dat aangeeft dat de topleiders in hun organisatie goed of de beste zijn in beide elementen van de paradox

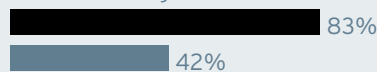
#### Strategische executeur

Heeft gedurfde, ambitieuze ideeën alsook de praktische capaciteiten die nodig zijn om visies te realiseren



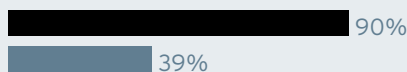
#### Bescheiden held

Heeft het vertrouwen om besluitvaardig te handelen in een onzekere wereld en de bescheidenheid om fouten toe te geven



#### Tech-onderlegde humanist

Stuurt technologieverbeteringen aan om toekomstig succes te genereren, maar vergeet daarbij niet dat organisaties worden geleid door mensen, voor mensen



#### Mondiaal-gerichte lokalist

Navigeert door een wereld die steeds meer zowel mondiaal als lokaal is, op zoek naar de plekken waar schaal er echt toe doet



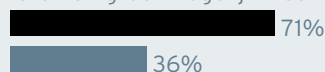
#### Zeer integer politicus

Navigeert door de organisatiedynamiek om dingen te realiseren, maar blijft zeer principieel



#### Traditionele innovator

Gebruikt het verleden om richting te helpen geven aan het succes van het bedrijf en creëert tegelijk een toekomstgerichte cultuur die innovatie, fouten, leren en groei mogelijk maakt



## Leiders moeten bereid zijn elk aspect van hun bedrijf ter discussie te stellen: de purpose, het businessmodel, het operationele model, de mensen en ook zichzelf

bedrijf, is niet slechts een kwestie van het ontwikkelen van de vaardigheden van individuele executives. Want hoewel dat zeker wenselijk is, het is een dringende noodzaak om het *collectieve* leiderschap te verbeteren.

Als onderdeel van het onderzoek dat heeft geleid tot het boek *Beyond Digital*, waaraan dit artikel is ontleend, hebben we senior executives bij twaalf prominente bedrijven geïnterviewd (Microsoft, Inditex, Hitachi en negen andere) en inzichten verzameld waarom de verwachtingen die we hebben van leiderschap zijn veranderd. Het is duidelijk dat als bedrijven het de komende jaren goed willen blijven doen, ze nieuwe vormen van voordeel moeten ontwikkelen, in plaats van alleen te digitaliseren wat ze nu al doen. Om dat te bereiken, moeten ze bereid zijn overtuigingen uit het verleden af te schudden en nieuwe, meer gedurfde waardeproposities definiëren. Bedrijven moeten overschakelen van het concurreren met rivalen, naar het samenwerken met partners in netwerken en ecosystemen om waarde te creëren op manieren die geen enkele organisatie alleen voor elkaar kan krijgen. Leiders moeten bereid zijn elk aspect van hun bedrijf ter discussie te stellen: de purpose, het businessmodel, het operationele model, de mensen en ook zichzelf. En conventionele ideeën over managen moeten worden omgedraaid. Executives moeten niet langer focussen op hun individuele verantwoordelijkheidsgebieden en het reageren op behoeften die van onderaf komen opborrelen; in plaats daarvan moeten ze als team samenwerken, om de toekomst van de organisatie vorm te geven en een pad daarnaartoe aan te sturen.

Aan de hand van de ervaringen van de bedrijven

die we hebben onderzocht, laten we op de volgende pagina's aan CEO's zien hoe je een leiderschapsteam opbouwt dat de uitdaging aankan. Deze aanpak heeft vier belangrijke componenten:

- *Het identificeren van de leiderschapsrollen die nodig zijn om je bedrijf te transformeren voor de toekomst.* Om relevant te blijven, heeft je bedrijf verschillende capaciteiten nodig waarmee het zijn purpose kan verwezenlijken, samen met leiders die de nieuwe plaats van het bedrijf in de wereld voor zich zien en het bedrijf mobiliseren om daar te komen. Welke posities heb je binnen je executive team nodig om dat te realiseren?
- *De juiste mensen verzamelen.* Nadat je de rollen hebt geïdentificeerd die jouw team nodig heeft, moet je nadenken over wie deze het beste kunnen vervullen. Welke individuen moet je bij elkaar brengen, zodat je het benodigde talent en de diversiteit in de C-suite hebt om nieuwe ideeën te genereren, traditioneel denken ter discussie te stellen en samen te werken aan betekenisvolle verandering?
- *Je leiderschapsteam gefocust houden op het aansturen van de transformatie van het bedrijf.* Jij en je collega's moeten de agenda van het bedrijf vooruit helpen – en dat betekent tijd en energie besteden aan de grote prioriteiten voor de toekomst, en niet alleen reageren op de eisen van de organisatie van vandaag. Welke structuren en mechanismen kunnen je helpen om het bedrijf naar zijn nieuwe bestemming te leiden?
- *Ownership van het gedrag van je leiderschapsteam.* Het opbouwen van de onderscheidende capaciteiten waarmee je echt voordeel kunt creëren, vereist een hoge mate van samenwerking en het commit-

ment om een teammentaliteit te ontwikkelen, zodat de verschillende onderdelen van je organisatie opereren als een harmonieus geheel. Hoe kun je vertrouwen opbouwen en een cultuur die het collectieve succes van de organisatie aandrijft?

Hoewel we deze maatregelen als een opeenvolging beschrijven, zul je er tegelijkertijd aan moeten werken, omdat ze elkaar versterken. Maak je geen zorgen dat alles in één keer goed zou moeten zijn, inclusief hoe je het team zelf opzet. Geen enkel goed presterend team dat we kennen is van de ene op de andere dag ontstaan, en het deed ook niet alles perfect. Maar laat dat geen excuus zijn om geen substantiële voortgang te boeken op alle vier de fronten.

### IDENTIFICEER DE ROLLEN DIE JE NODIG HEBT

Wanneer CEO's kijken naar de organisatiecapaciteiten die hun bedrijf moet hebben om waarde te creëren in de 'beyond-digital' wereld, komen ze vaak tot de conclusie dat ze een paar niet-traditionele leiderschapsfuncties moeten toevoegen en een paar traditionele moeten schrappen. Dat heeft de afgelopen jaren geleid tot een explosie van nieuwe C-suite-titels: chief innovation officer, chief data officer, chief sustainability officer, chief analytics officer, chief behavioral officer, chief brand officer, chief customer officer, chief design officer, enzovoorts.

Echter, niet de titels zijn belangrijk, maar het feit dat deze rollen de organisatie focussen op de capaciteiten die cruciaal zijn voor het verwezenlijken van de nieuwe waardepropositie. Daarbij kan het gaan om een samenwerking met externe partners. Microsoft, bijvoorbeeld, stelde een corporate vice-president aan voor One Commercial Partner, een programma voor het vereenvoudigen van de samenwerking met andere bedrijven die Microsoft-producten verkopen en ondersteunen. De beslissing om deze seniorrol in het leven te roepen, weerspiegelde het belang van het ecosysteem voor het vermogen van het bedrijf om klanten te bedienen, en het zorgde dat de partners op een hoog besluitvormingsniveau vertegenwoordigd werden.

### HOE WEET JE OF JOUW LEIDERSCHAPSTEAM DAADWERKELIJK LEIDT?

Wij dagen topexecutives graag uit om na te denken of ze hun tijd samen ook echt besteden aan het leiden van het bedrijf en het stimuleren van groei. Beoordeel aan de hand van de volgende vragen of jij en je team het maximale uit jullie meetings halen.

- Hoeveel van je tijd wordt besteed aan de dagelijkse gang van zaken versus het vormgeven aan de toekomst?
- Hoeveel van je tijd wordt besteed aan het reageren op wat anderen in de organisatie aandragen, in plaats van het realiseren van de agenda van het topteam?
- Hoe vaak leiden jullie strategische discussies er toe dat je lastige keuzes maakt over de toekomst van je bedrijf?
- Wanneer je team tijd besteedt aan strategie, focus je dan op de externe omgeving of op de gedurfde keuzes die de organisatie moet maken?
- Hoeveel tijd besteed je aan het achteraf beoordelen van acties versus het proactief vormgeven aan acties en een richting?
- Hoe vaak vraag je mensen om terug te komen met een meer gedetailleerd voorstel, omdat je team niet echt de energie of een duidelijke visie heeft om daadkrachtig te beslissen?
- Hoe vaak besteed je tijd aan discussies over wie verantwoordelijk is voor het oplossen van een probleem, in plaats van het aan te pakken?
- Hoe vaak werken jij en andere leden van het leiderschapsteam samen aan vraagstukken?
- Hoe goed ken je jouw collega's in het leiderschapsteam? Heb je het gevoel dat ze om jouw succes geven, en geef jij om hun succes?

De antwoorden zouden je wel eens kunnen verrassen. Sommige teams komen erachter dat meer dan de helft van hun tijd op een niet erg productieve manier wordt besteed. Maar veel belangrijker nog, ze realiseren zich dat ze de energie niet steken in de transformatie die hun bedrijf zal positioneren voor succes in de toekomst.

## Vroeger accepteerden we dat leiders ofwel geweldige visionairs, ofwel geweldige operationele leiders konden zijn. Maar nu niet meer

De rollen die je kiest voor in je leiderschapsteam, geven een boodschap af over de strategische bestemming die je hebt gekozen en hoe je transformeert om daar te komen. Apple bijvoorbeeld, dat in 2015 de functie van chief design officer creëerde, gaf daarmee het signaal af aan de organisatie (en feitelijk aan de wereld) dat design enorm belangrijk is voor het bedrijf. Het instellen van deze rol heeft het bedrijf enorm geholpen om de beste designers ter wereld aan te trekken, uit de mode-industrie en daarbuiten, en heeft een van de meest onderscheidende capaciteiten opgeleverd die Apple ooit heeft opgebouwd.

De overstap naar een op capaciteiten gebaseerd leiderschapsmodel hoeft niet in één keer via een grote reorganisatie te worden gemaakt, maar leiders hebben vaak spijt dat ze niet snel genoeg zijn gegaan voor de sleutelposities. Hoe meer de rollen in je topteam zijn afgestemd op de uitkomsten die nodig zijn voor toekomstig succes, hoe beter. En als je tot de conclusie komt dat je, bijvoorbeeld, een chief digital officer of een chief analytics officer nodig hebt voor een overgangsperiode, zet die functies dan niet op als ‘piratenschepen’ die buiten de kernstructuur voor het opbouwen en exploiteren van je capaciteiten bestaan; zorg er daarentegen voor dat je ze integreert met het feitelijke werk van je bedrijf en de uitkomsten die je nastreeft.

### STEL JE TEAM WELOVERWOGEN SAMEN

Het hebben van de juiste rollen in je topteam is niet voldoende. Je moet de functies ook invullen met de juiste mensen – de mensen met de vaardigheden, het

gedrag en de ervaring die je nodig hebt. Het helpt als je daarbij denkt aan de eerdergenoemde zes paradoxale verwachtingen van leiders. Niet ieder individu-eel teamlid hoeft in elk van de verwachte paradoxale vaardigheden uit te blinken, maar als team moet je ze wel allemaal in huis hebben. Waar zitten de hiaten? Welke capaciteiten kun je ontwikkelen binnen het huidige team en welke moet je van buitenaf binnenhalen?

Het is ook waardevol om leiders te hebben die problemen en kansen zien vanuit een fris perspectief en die zichzelf – en hun collega’s – accountable houden voor het aanpakken van de meest dringende en lastige problemen en het realiseren van jouw aspiraties.

Daarom moet je op zoek gaan naar mensen die anders kijken, denken, voelen en handelen dan in jouw organisatie gebruikelijk is, en je moet ervoor openstaan – en aanmoedigen – dat je uitgedaagd wordt. Sterker, misschien moet je er zelfs mee ophouden nieuwe medewerkers te beoordelen met behulp van het oude paradigma van ‘Hoe gaat deze kandidaat hier passen?’ en in plaats daarvan vragen ‘Hoe passen wij bij deze persoon?’ Dus als je op zoek bent naar het juiste talent, kijk dan verder dan de *usual suspects*. Misschien is je volgende leider wel iemand die een klas onhandelbare middelbare scholieren heeft gemanaged, een sportteam heeft gecoacht of een lokale overheid heeft geleid. De mensen die de toekomst van je bedrijf kunnen aansturen hoeven niet uit hetzelfde hout te zijn gesneden als de traditionele leiders met een MBA of ingenieursdiploma.

Voor de duidelijkheid, we stellen hier niet voor om een corporate diversiteitsinitiatief op te zetten dat een kleurrijke pagina in je jaarverslag oplevert of om

## Hoe meer de rollen in je topteam zijn afgestemd op de uitkomsten die nodig zijn voor toekomstig succes, hoe beter

atypische individuen te werven uit puur altruïsme of een gevoel van maatschappelijke betrokkenheid. Deze motieven kunnen je helpen in je denken, maar waar het hier echt om gaat is het strategisch opbouwen van diversiteit, zodat je leiderschapsteam de toekomst die jouw bedrijf voor zich ziet representeert. Ga op zoek naar mensen met uiteenlopende ervaringen, die hebben gewerkt binnen verschillende ecosystemen en die de capaciteiten, technologieën, kanalen en transformatie benaderingen begrijpen die je gaat inzetten. Je wilt leiders die hebben laten zien dat ze de capaciteiten die jij wilt gaan perfectioneren, kunnen opbouwen en opschalen. Je team moet ook de verschillende stemmen van je totale ecosysteem weerspiegelen – inclusief de klanten die je wilt bedienen, je personeel en je partners. Hoogstwaarschijnlijk zullen die stemmen bestaan uit diverse uiteenlopende genderidentiteiten; nationale, raciale en etnische oorsprongen; vaardigheden; en economische en opleidingsachtergronden.

Carla Kriwet, die voorheen de connected-care business bij health-tech bedrijf Philips leidde, vertelde ons dat haar leiderschapsteam daar ‘soms [voelde] als de United Nations’. Maar ze beschouwde het als een noodzaak zo’n multiculturele groep te hebben. Zoals ze uitlegde: ‘Als je een team hebt met alleen Amerikanen die Europa zien als één Amerikaanse staat, gaat dat niet werken omdat gezondheidszorgsystemen en vergoedingsmodellen erg verschillen [van land tot land]. Als je alleen Europeanen hebt, en zij begrijpen niet hoe de grote ziekenhuisketens in de VS werken en wat hun problemen zijn rond cyberbeveiliging en veiligheid, gaat dat ook niet werken.... Daarom was een van de belangrijkste vereisten voor mensen om toe te treden tot mijn leiderschapsteam, dat ze daadwerkelijk in het buitenland moesten hebben gewoond, zodat ze weten wat de culturele verschillen betekenen.’

### HOUD JE TEAM GEFOCUST OP HET AANSTUREN VAN DE TRANSFORMATIE

Een CEO waar we mee hebben gewerkt, vertelde dat hij zich ineffectief voelde, tot hij de manier waarop hij zijn werk managede fundamenteel veranderde: ‘Vroeger besteedde ik al mijn tijd aan het reageren op problemen van anderen via e-mail, meetings – de hele dag bestond uit beslissingen nemen die te maken hadden met wat door anderen werd aangedragen. Op een dag besepte ik dat de enige manier om het bedrijf te *leiden* was door het werk te doen waarvan ik vond dat het nodig was om de organisatie vooruit te helpen.’ Tijd is de meest schaarse resource van het topteam.

Waar gaan de executives in de C-suite op focussen en hoe gaan zij ervoor zorgen dat urgente zaken de belangrijke zaken niet verdringen? Gezien de complexiteit om in deze tijd een succesvol bedrijf te runnen, is het belangrijker dan ooit dat je leiderschapsteam zich heel bewust is hoe het zijn agenda bepaalt. Het team moet zorgen dat het de transformatie aanstuurt, in plaats van de agenda te laten aansturen door verzoeken die van onderaf komen.

Leiderschapsteams zullen altijd twee verschillende verantwoordelijkheden moeten managen: het runnen van de dagelijkse business en bouwen aan de toekomst waaraan ze zich hebben gecommitteerd. Frans van Houten, CEO van Philips, licht toe: ‘We hebben het over de noodzaak om zowel te presteren als te transformeren. Als je alleen transformeert maar niet presteert, heb je geen hier en nu. Als je alleen presteert maar niet transformeert, heb je geen toekomst. In onze scorecards meten we het daarom allebei. In onze beoordelingen hebben we het over allebei. En de targets die ik al mijn executives geef... [omvatten] altijd een aantal transformatiedoelstellingen.’ Sommige bedrijven roepen een aparte groep in het leven om hun strategische transformatie-inspanning

te managen, met het doel deze prioriteit te geven en te beschermen. Meestal bestaat deze groep uit veel van de executives die verantwoordelijk zijn voor operati- ons – en om nieuw denken te stimuleren kunnen er zelfs werknemers van lagere niveaus inzitten. Welke bestuursaanpak je ook kiest, zorg ervoor dat jij en je team accountable blijven voor het aanpakken van moeilijke vraagstukken over de beste manier om de toekomst vorm te geven.

De rol van het leiderschapsteam stopt niet bij het maken van grote keuzes; senior executives moeten er ook op toezien dat hun besluiten met succes worden geïmplementeerd. Dat is waar de ‘strategisch execu- teur’ leiderschapsparadox om draait. Jouw topmensen zullen hun handen vuil moeten maken aan de details van de implementatie en ervoor moeten zorgen dat de activiteiten van verschillende delen van de organisatie samen optellen tot een coherent geheel.

Howard Schultz, de voormalige CEO van Starbucks, begreep dit. Toen hij het bedrijf leidde, zag hij de kof- fiehuizen voor zich als een ‘derde plek’ waar mensen tijd zouden doorbrengen, naast hun kantoor en thuis. En hij hield zich bezig met de details om zijn visie tot leven te brengen – hij besloot, bijvoorbeeld, dat me- dewerkers bonen moesten malen om aantrekkelijke aroma’s te creëren, in plaats van zakken gemalen kof- fie te gebruiken, waarin de geur zit opgesloten. Hij liet ook grote espressomachines vervangen door kleinere, zodat klanten makkelijker konden communiceren met de barista’s die de koffiedranken maakten. Hij wilde dat producten in de buurt van de kassa’s werden weggehaald, omdat – hoewel ze omzet genereerden – hij vond dat ze afbreuk deden aan de ervaring die Starbucks onderscheidde van concurrenten zoals McDonald’s en Dunkin’ Donuts. Schultz hielp zelfs bij het kiezen van de muziek die in de koffiebars werd gedraaid.

## OWNERSHIP VAN HET GEDRAG VAN JE TEAM

Veel bedrijven ervaren veel rivaliteit in hun hoogste rangen. Mensen kunnen met elkaar concurreren over wie de sterkste P&L-performance managet, wiens

functie het meest bijdraagt aan de winst of wie de CEO gaat opvolgen. Dit individualistische denken, dat weliswaar wordt beloond in moderne onderne- mingen omdat het soms de accountability stimuleert, staat transformatie in de weg. Je doel zou moeten zijn dat iedereen in de bestuurskamer op één lijn zit wat betreft het inzicht waarom je bedrijf moet verande- ren, naar welke unieke plaats in de wereld je streeft en welke onderscheidende capaciteiten je nodig hebt om daar te komen. Al je teamleden moeten met hart en ziel eigenaar zijn van het transformatieprogramma en hun persoonlijke doelstellingen en agenda’s gekop- peld zien aan het succes daarvan.

Het creëren van ownership rond de visie is niet vol- doende. Je moet ook een gedeelde purpose creëren: Waarom bestaat je team? Welke grote problemen moet het oplossen? Bij het bepalen van hun verant- woordelijkheidsgebieden moeten je mensen ervan overtuigd zijn dat het hun belangrijkste taak is om het bedrijf door zijn transformatie te leiden en dat succes afhankelijk is van de samenwerking tussen teamleden – en niet van de som van de prestaties van individuele units. Je moet ook vaststellen dat wan- neer het executive team bij elkaar komt, dat niet is om voorstellen goed of af te keuren, maar om samen waarde te creëren.

Misschien wel het meest effectieve mechanisme om samenwerking te bewerkstelligen, is om leiders in paren te laten samenwerken aan het oplossen van bedrijfsbrede problemen. Terwijl je jezelf opnieuw uitvindt voor de toekomst zijn er uitdagingen te over en om deze het hoofd te bieden, zul je complexe capaciteiten moeten ontwikkelen in het hele leider- schapsteam. Door executive-duo’s te stimuleren hun krachten te bundelen, kunnen ze hun kwaliteiten samenvoegen, elkaar beter leren kennen en meer inzicht verkrijgen in de succesdrivers en beperkin- gen die in gebieden buiten hun eigen invloedssfeer bestaan. Wanneer ze met oplossingen komen, kunnen ze de lof delen en de kracht zien van het inbrengen van verschillende perspectieven voor grote, gecomp- leeerde problemen.

Dit soort samenwerkingen vereist vertrouwen – en dat is misschien niet heel groot onder hyper-competi-

tieve senior leiders. CEO's moeten dus het vertrouwen bevorderen dat iedereen echt honderd procent gaat voor het team en zijn missie. Anders zal een groot-schalige transformatie niet werken. Van Houten van Philips vertelt: 'Ik begon mijn Executive Committee mee te nemen naar off-sites...om de moeilijke discussies te voeren, maar ook voor de persoonlijke reflecties. Wat willen we met elkaar bereiken? Hoe ziet succes eruit? Maar ook: Waarom ben *jij* hier? Wil je hier zijn? En als je hier bent, kun je van toon veranderen in hoe je zakendoet met elkaar?'

Het aanpakken van hoe een team zich gedraagt, draait er niet om te zorgen dat leiders elkaar aardig gaan vinden en het eens zijn. Het gaat erom iedereen aan te moedigen issues op tafel te leggen, samen problemen op te lossen, snel tot beslissingen te komen en je betrokken voelen bij het succes van elk persoon. Daarom stellen effectieve teams regels en mechanismen vast, zodat de leden om hulp durven vragen of hun collega's aan durven te spreken als ze beloofde acties niet nakomen. Bij Philips, omvatten de off-sites van de Executive Committee speeddating-achtige feedbackoefeningen. Elke dag moet ieder lid contact zoeken met vijf anderen en twee dingen delen: een waarderende opmerking over de ander en een suggestie om die persoon te helpen groeien in het werk.

Een belangrijke transformatie kan niet door het topteam van het bedrijf alleen worden doorgevoerd. Het nieuw soort leiderschap dat we hier hebben bepleit, zal als een cascade naar beneden moeten stromen om leiderschapsspieren op te bouwen door de hele organisatie. Maar de plek om te beginnen is in de C-suite. Omring jezelf met getalenteerde mensen die de balans weten te vinden tussen ogenschijnlijk paradoxale leiderschapsgedragingen en die elkaar uitdagen om gezamenlijk grote dingen te bereiken. Maar het belangrijkste: zorg dat je leiderschapsteam echt leidt – en de tijd en energie vrijmaakt om een gedurfde agenda vast te stellen en de ambitieuze initi-

atieven te lanceren waar jouw toekomst van afhangt. Doe je dat niet, dan is dat een kostbare vergissing. Slaag je er wel in, dan heb je een krachtig team dat je bedrijf kan positioneren om succesvol te zijn in een steeds complexere wereld.

#### Noot

Noot van de redactie: Dit artikel is ontleend aan *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future* van Paul Leinwand en Mahadeva Matt Mani (Harvard Business Review Press, 2021). Een versie van dit artikel is verschenen in Harvard Business Review van januari-februari 2022.

--

**Paul Leinwand** is global managing director for capabilities-driven strategy and growth bij Strategy&, de strategy consulting business van PwC. Hij is principal bij PwC US, adjunct-professor strategie aan Northwestern University's Kellogg School of Management en co-auteur van diverse boeken, waaronder *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future* (Harvard Business Review Press, 2021) en *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap* (Harvard Business Review Press, 2016).

**Mahadeva Matt Mani** is principal bij PwC US. Hij leidt het transformatieplatform voor PwC en voor de strategy consulting business, Strategy& en adviseert executives over businessmodeltransformaties en operationele waardecreatie en productiviteitsprogramma's. Hij is co-auteur van *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future* (Harvard Business Review Press, 2021).

**Blair Sheppard** is global leader of strategy and leadership voor het PwC netwerk. Hij leidt het team dat verantwoordelijk is voor het formuleren van PwC's mondiale strategie in 156 landen en het ontwikkelen van de huidige en volgende generatie PwC-leiders. Hij is ook professor emeritus en dean emeritus van Duke University's Fuqua School of Business en auteur van *Ten Years to Midnight: Four Urgent Global Crises and Their Strategic Solutions* (Berrett-Koehler, 2020).