

Governance morgen en de kwaliteiten van leiders

Dr. M. van der Erve is ingenieur in de toegepaste natuurkunde en promoveerde aan de Universiteit van Tilburg op het gebied van organisatie- en gedragsontwikkeling. Als consultant richt hij zich op transitioneel leiderschap, strategie-ontwikkeling en strategie-implementatie.¹

1. De toepassingsgebieden van het hier besproken ontwikkelingsproces stelt de auteur aan de orde in zijn nieuwe boek *Emzine*, dat in voorbereiding is.
2. Het theoretische aspect van deze fasen wordt besproken in: M. van der Erve, *Evolution Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994. De diverse fasen worden inhoudelijk getoetst aan de hand van een Europese enquête in: M. van der Erve, *Resonant Corporations*, McGraw-Hill, New York, 1998.
3. De befaamde econoom en Nobelprijswinnaar Friedrich Hayek verwijst onder andere naar de selectie van gedragsregels in: F. Hayek, *The Fatal Conceit*, The University of Chicago Press, Chicago, 1988.

Als gevolg van de managementdebacles aan beide kanten van de Atlantische oceaan staat de governance van bedrijven in het middelpunt van de belangstelling. De vinger werd onvoldoende gelegd op de kloppende pols van de leider. Maar, wat bepaalt zijn gedrag eigenlijk, en hoe wordt dit onderkend? Hoog tijd om het leiderschapsethos aan een nader onderzoek te onderwerpen.

Gedurende een decennium van ongekende groei koesteren bedrijven zich in de middagzon. Sommige leiders munten uit in het aantrekken van kapitaal. Anderen ontginnen nieuwe marktniches. En weer anderen fixeren hun vizier op het verbeteren en/of vergroten van de productiecapaciteit. Maar vanaf het moment dat de groei definitief afneemt, lijkt de door Alan Greenspan geïnspireerde reis naar een nieuwe economie plotseling te veranderen in een levensbedreigende expeditie. De toestanden bij Enron en ook bij andere bedrijven laten zien dat het imago van groei en succes door veel leiders kunstmatig in stand werd gehouden. Naar men zegt, deden zij dit om de aandelenkoers van het bedrijf en de daarvan afgeleide bonussen te maximaliseren. Maar zelfs met de beste bedoelingen houden leiders hun organisatie soms in hun greep en dwingen zij een gedrag af dat aansluit bij hun eigen comfortzone. Op het moment dat dit gedrag niet meer beantwoordt aan de zich ontwikkelende noden van de organisatie zouden leiders eigenlijk moeten worden geconfronteerd met de eindigheid van hun koers. Het probleem is dat de koers, waar leiders hun organisatie soms krampachtig op houden, pas aan de orde wordt gesteld als er zich onverhoopt externe of interne factoren voordoen. En pas daarna lijkt de noodzakelijke (maar niet genoeg onderkende) adaptatie van gedragsregels, die het gezicht van een organisatie bepalen, een kans te krijgen om ander soort leiderschap te inspireren. Ideaal gesproken, zou leiderschap meer ‘ontwik-

kelingsgevoelig’ moeten worden. Immers, zoals de recente ontwikkelingen bevestigen, bepaalt het leiderschap niet alleen de organisatie, maar bepaalt de (evolutie van de) organisatie (in haar marktomgeving) ook het leiderschap. Wat betekent dit voor de governance van een bedrijf en voor de kwaliteiten van haar leiders? Voor de beantwoording van deze vraag is een beter inzicht in de ontwikkeling van een organisatie onmisbaar.

Leiderschap en fundamentele bedrijfsontwikkelingsfasen

De ontwikkeling van een bedrijf kan worden samengevat met vier kenmerkende fasen: de ontdekkingsfase, de nicheontwikkelingsfase, de uitbouw-fase en, ten slotte, de opschudfase.² De opschud-fase wordt dan weer gevolgd door een nieuwe ontdekkingsfase of herontdekkingsfase. Deze fasen zijn afgeleid van processen, die aan de evolutie van een organisatie, als een complex zelf-organiserend geheel, bijdragen. Voorbeelden van deze processen zijn het door kans gedreven ontstaan van gedragsregels, de natuurlijke selectie van gedragsregels en de geleidelijke adaptatie en verfijning van gedragsregelssoorten.³

De ontdekkingsfase

In de ontdekkingsfase (figuur 1: kwadrant linksboven) vervult de leider de rol van een entrepreneur (of moedigt interne entrepreneurs aan in een bestaande organisatie) als hij op zoek gaat naar nieu-

we businessconcepten, die een nieuwe cyclus van bedrijfs groei kunnen dragen. Een sprekend voorbeeld is dat van Kolonel Sanders, zojuist gepensioneerd en gepassioneerd over een recept, waarmee kip met een knapperige en krokante korst kan worden bereid. Op zoek naar een mogelijkheid om het kiprecept te commercialiseren, klopt hij, volgens eigen zeggen, aan bij een duizendtal deuren. Bij géén vindt hij geïnteresseerden, die het recept willen kopen. Ten slotte vindt hij iemand, die zijn recept wel wil gebruiken maar dan alleen onder de volgende voorwaarde: van elke kip, dat met zijn recept wordt bereid én verkocht, mag Sanders een percentage van de opbrengst verwachten. De rest is geschiedenis. Het recept leidde tot sterk groeiende verkopen en resulteerde uiteindelijk in de *Kentucky Fried Chicken*-keten. De ontdekkingsfase wordt gekarakteriseerd door exploratie, door een volhardende leider en door een aanhoudende zoektocht naar een aanpak waar een groeiende omzet mee kan worden gerealiseerd.

De nicheontwikkelingsfase

In de nicheontwikkelingsfase (figuur 1: kwadrant rechtsboven) verandert de rol van de leider. Het gaat de leider er nu om een organisatie te creëren, die met succes een nieuw concept of product op de markt kan brengen. Niet alleen is het vinden en definiëren van doelsegmenten belangrijk, maar ook het opbouwen van een team van gemotiveerde en hardwerkende mensen. Meer dan anders

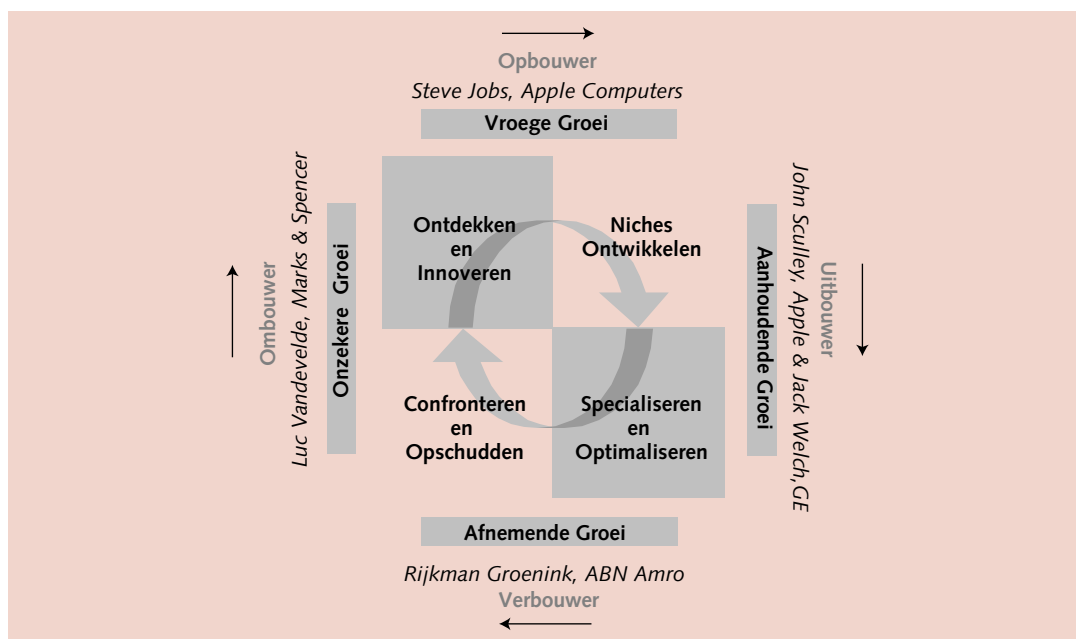
fungeert de leider als voorbeeld voor zijn team. Als vader en moeder van de organisatie bemoeit hij zich met alles en zet zich ook voor alles in.

Problemen worden, zo gauw ze de kop opsteken, door hem vaak persoonlijk opgelost. De nicheontwikkelingsfase vraagt een hoge mate van inspanning bij alle betrokkenen. Met alleen nog maar de visie van toekomstig succes, is het pad naar gestage groei nog in aanleg. De operationele organisatie moet worden opgebouwd terwijl beloftevolle niches in de markt worden ontgonnen. Als een constante omzetgroei zich inzet, wordt het toenevende businessvolume met veel enthousiasme en steeds meer werkuren aangepakt. Er komt echter een moment dat nóg een half uur langer werken géén effect meer heeft. De organisatie loopt tegen een muur op en haar (veelal functionele) structuur zal drastisch moeten worden veranderd om deze te doorbreken.

De specialisatie- en uitbouw fase

In de specialisatie- en uitbouw fase (figuur 1: kwadrant rechtsonder) is de rol van de leider weer anders. In deze fase introduceert de leider specialisten, die uitmunten in hun werk maar gelimiteerd zijn tot een bepaald gebied. Hoewel met specialisten een snelle en efficiënte doorstroom kan worden bereikt, is een strak geleide en procesgerichte organisatie noodzakelijk om de diverse activiteiten naadloos op elkaar af te stemmen. De taken van elke specialist alsmede de van hen verwachte bij-

Figuur 1. Bedrijfsontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones



drage aan het totaalresultaat moeten daarom nauwkeurig worden omschreven. Van specialisten wordt ook een constante efficiency- en kwaliteitsverbetering verwacht. In deze fase staan het optimaliseringsproces en de daaraan verankerde verwachtingen dan ook centraal. Terwijl in de nicheontwikkelingsfase de baas nog de baas is, moet hij in de specialisatie- en uitbouwfase zijn bevoegdheden delen met anderen, met name met medewerkers, die zich op deel-

Alhoewel veel leiders zeggen in diverse fasen goed te kunnen functioneren, blijkt dat zij zich toch het meeste identificeren met slechts één bepaalde fase van ontwikkeling

gebieden specialiseren en gezamenlijk zoeken naar een uniform en steeds beter uitgebalanceerd operationeel proces.

Het is niet verwonderlijk dat de organisatie in deze fase complexer wordt. Immers, het is niet altijd meer duidelijk waar beslissingen worden genomen. Dit werkt zekere attitudes, mythevorming en een voorschrijvende bedrijfscultuur in de hand. Eigen initiatief is akkoord als het de geschreven en ongeschreven regels maar niet overschrijdt.

Deze fase kan gepaard gaan met een lange periode van aanhoudende groei. Maar omdat alle aandacht gericht is op het optimaliseren van de operationele processen wordt de organisatie langzaam in zichzelf gekeerd. Een zekere vorm van navelstaren ontpopt zich als het bedrijf haar externe omgeving uit het oog verliest omdat het in toenemende mate de zaken van binnen uit beredeneert.

De opschudfase

De opschudfase (figuur 1: kwadrant links onder) wordt meestal bereikt als gevolg van een externe invloed. Macro-economische factoren, nieuwe concurrenten, verbeterde technologieën en/of producten kunnen de groei doen afnemen.

Verstarde organisaties, die zich niet meer voldoende kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving, worden daar het slachtoffer van. Hoewel ieder individu in die organisaties vaak weet wat er mis is, kan de organisatie, als een geheel, zich toch niet aanpassen. Dit komt omdat de organisatie is ontworpen om te functioneren als een goed geoliede machine en niet om zichzelf drastisch te veranderen. Een ander soort leider is nodig, met name iemand die de organisatie en haar cultuur confronteert met haar kortzichtigheden en haar vooroordelen. Een leider in de opschudfase sim-

plificeert de te complex geworden structuur. Tevens dwingt hij externe oplossingen en voorbeelden van succes aan de organisatie op. Zo opent hij weer langzaam de organisatie voor invloeden van buiten af. Voor veel mensen is deze omslag moeilijk verteerbaar. Voor degene, die zich niet kunnen aanpassen, is de weg naar buiten dan ook de enige weg en vaak ook een opluchting. Het doel van de confronterende leider is de organisatie zodanig te rationaliseren dat ze de tijd en de fondsen creëert om een nieuwe ontdekkingsfase te beginnen. De (her)ontdekkingsfase zet zich pas werkelijk in als de leider de condities schept waarin mensen met initiatief de kans krijgen om als interne entrepreneur een nieuwe bedrijfscyclus in gang te zetten.

Waar zit u?

Als u de bovenstaande fasebeschrijvingen leest, met welk type leider identificeert u zich dan het meest?

Alhoewel veel mensen zeggen in diverse fasen goed te kunnen functioneren, blijkt dat leiders op elk niveau in de organisatie zich toch het meeste identificeren met slechts één bepaalde fase.⁴

Leiderschapscomfortzones

De uitgebreide literatuur over vooraanstaande zakelijke leiders lijkt het bestaan van comfortzones te bevestigen. Deze comfortzones komen overeen met de hierboven genoemde fundamentele bedrijfsontwikkelingsfasen. Hier volgen een aantal markante voorbeelden van leiders, die excelleren in één specifieke fase van het bedrijfsontwikkelingstraject.

Steve Jobs – Opbouwer

De geschiedenis van Apple Computers valt op door een herhaalde overstap van de ontdekkingsfase naar de nicheontwikkelingsfase. Als één van de twee oprichters munt Steve Jobs uit als een ‘opbouwer’, die met innovatieve producten, zoals de Apple I, II, III, de Lisa en de Macintosh (hoewel niet allen succesvol) nieuwe niches weet aan te boren. De aanpak van Jobs richtte zich op het creëren van een werkomgeving, waarin *whiz-kid*-ingenieurs zich konden ontplooiën. Met een gemotiveerd team van getalenteerde, zelfs excentrische mensen weet hij binnen een korte tijd een jaaromzet van 600 miljoen dollar te realiseren. Jobs moet het uiteindelijk afleggen tegen John Sculley, die hij zelf eerst als mogelijke opvolger heeft binnengebracht. Sculley is een ander soort leider dan

4. Deze specifieke gerichtheid werd getoetst als onderdeel van de selectie van topmanagementkandidaten. De toetsing werd gebaseerd op de consistentie tussen de comfortzonekeuze en het carrièreverloop van de kandidaten. Gedurende diverse strategische workshops werden tevens meer dan honderd deelnemers op hun comfortzone getoetst.

Jobs. Sculley, die bij Pepsi Cola vandaan kwam, was meer gericht op de optimalisering van operationele processen.⁵ Terwijl Jobs zich richtte op het vinden van nieuwe productniches, stond voor Sculley het uitbouwen van eerdere zakelijke successen centraal.⁶ Binnen tien jaar wist Sculley de jaaromzet dan ook te verdertienvoudigen tot 8 miljard dollar. Maar dan loopt Sculley zelf tegen een muur. De omzetgroei neemt af en hij slaagt er niet in om op overtuigende wijze zelf nieuwe productniches te ontginnen en zo een volgende groeicyclus te starten. Twee andere CEO's worden achtereenvolgens aangetrokken (Spindler en Amelio). Zij zetten het mes in de organisatie teneinde de kosten op één lijn met de afnemende groei te brengen, maar slagen er uiteindelijk niet in om het bedrijf uit het slop te halen. Amelio weet Jobs echter te overtuigen om het bedrijf weer te helpen opbouwen. In tegenstelling tot zijn twee laatste voorgangers komt Jobs met een duidelijke toekomstvisie.⁷ Hij dunt het aantal researchprojecten uit en kiest voor een klein aantal uiterst originele productniches. Wederom ontpopt hij zich als voorbeeld voor zijn mensen en als een manager, die zich met werkelijk alles bemoeit.⁸ Hij introduceert niet alleen de gestyleerde iMac, de zogenoemde netwerkcomputer, maar opent tevens een keten van Apple-winkels. Jobs slaagt er wéér in om Apple Computers van de ontdekkingsfase naar de nicheontwikkelingsfase te brengen. Hij is een schoolvoorbeeld van een leider, die als opbouwer vooral in één bepaalde bedrijfsontwikkelingsfase (de nicheontwikkelingsfase) effectief is.

Jack Welch – Uitbouwer

Als Jack Welch in 1981 tot CEO van General Electric wordt benoemd, schat men de waarde van het bedrijf op 12 miljard dollar. Na twintig jaar Welch is deze waarde gestegen tot 280 miljard dollar.⁹ Gegeven deze recordgroei kan Welch bij uitstek gekwalificeerd worden als een 'uitbouwer'. In de eerste jaren van zijn bewind wordt Welch wel *Neutron Jack* genoemd als hij het personeelsbestand met honderdduizend man reduceert door bedrijfsonderdelen te verkopen, die niet de eerste of tweede plaats in de markt hebben.¹⁰ Daarna ontpopt Welch zich als de onuitputtelijke drijfveer achter de verbetering van mensen en processen. Hij committeert het gehele bedrijf aan het veeleisende 'Six Sigma'-kwaliteitsprogramma. Hij voert ook nieuwe gebruiken in, zoals het uitwisselen van succesvolle methoden zonder interne grenzen. Meedogenloos streeft hij de selectie van

goed functionerende medewerkers na. Hij verwacht dat jaarlijks ook slecht functionerende medewerkers worden geïdentificeerd. Van hen wordt resoluut afscheid genomen. Daarentegen worden goed functionerende medewerkers persoonlijk door hem opgeleid (zo'n vijftienduizend managers en executives). Gecharmeerd van de gedisciplineerde managementaanpak in het leger neemt Welch ook een groot aantal legerofficieren aan. Kortom, Welch creëert een procesgerichte organisatie, die excelleert in het herhalen en uitbouwen van zakelijk succes. Welch staat ook bekend om de vele bedrijfsacquisities die hij deed. Hij koopt bedrijven met een bewezen succesformule, die ook aan de uitbouwfase toe zijn en die dus met zijn comfortzone (de specialisatie- en uitbouwfase) overeenkomen.

Jeffrey Immelt heeft inmiddels het roer van Welch overgenomen en nu lijkt ook bij General Electric de groei af te nemen. Voor Immelt is het echter niet mogelijk om, net zoals Jack Welch, de minder goed presterende bedrijfsonderdelen te verkopen.¹¹ Deze zijn immers zo groot dat niemand ze kan betalen! Immelt heeft daarom maar één optie en dat is een opschudfase gevolgd door een herontdekkingsfase. De hernieuwde aandacht voor de researchkwaliteiten van het concern (dat ooit door Edison werd opgericht) is daar een teken van.¹²

Rijkman Groenink – Verbouwer

De benoeming van Rijkman Groenink als voorzitter van de raad van bestuur van ABN Amro kwam voor velen als een verrassing. Door buitenstaanders wordt hij gezien als een keiharde manager met een onverbloemde aanpak. Maar na een meer dan honderdjarig bestaan leek de bank te veel in zichzelf gekeerd. Het ondernemende karakter van vroeger, toen de bank met de 'handel' mee naar de koloniën trok, was verzand in zijn complexe cultuur. Een lange periode van relatief ruime bedrijfsresultaten werkte een overmatig zoeken naar consensus en een onnodig zware hiërarchie in de hand. Ondanks de investeringen leek de bank moeite te hebben zich aan te passen aan de dramatische veranderingen in de markt. Groenink confronteerde de bank met zijn zelfgenoegzaamheid. Om de flexibiliteit van de organi-

Terwijl Jobs zich richtte op het vinden van nieuwe productniches, stond voor Sculley het uitbouwen van eerdere zakelijke successen centraal

5. J. Sculley en J. Byrne, *Odyssey: Pepsi to Apple*, Collins, London, 1988.

6. L. Angelelli, 'Steve Paul Jobs', *Virginia Tech*, Fall 1994.

7. G. Gil. Wagner, 'Amelio's Sour Grapes?', *MacSoldiers Archive*, May 8, 2002.

8. A. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, Broadway Books, New York, 2000.

9. J. Byrne, 'How Jack Welch Runs GE', *Business Week*, June 8, 1998.

10. J. Welch en J. Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books, New York, 2002.

11. R. Silverman, 'Looking for Growth', *The Wall Street Journal Europe*, May 8, 2002.

12. R. Silverman, 'GE Returns to Its R&D Roots', *The Wall Street Journal Europe*, May 8, 2002.

satie te verhogen en de managementverantwoordelijkheden aan te scherpen, besloot Groenink tot een drastische opsplitsing van de bank in diverse businessunits.¹³ Met de introductie van een op resultaten gerichte rapporteringscultuur kwam ook de nodige transparantie. Verlieslatende producten en activiteiten konden zo worden geïdentificeerd. Vóór de benoeming van Groenink leek de bank alles zelf te willen doen. Nu is men op zoek naar oplossingen buiten de bank, voor zaken die niet tot de kernactiviteiten behoren. Samen met de toegenomen transparantie leidt deze attitudeverandering nu tot het actief zoeken naar synergieën

Interne of externe invloeden maken dat leiders uiteindelijk hun greep op de organisatie verliezen

tussen de diverse businessunits. Al met al is Groenink een leider, die de bank 'verbouwt' (de opschudfase) tot een platform voor vertrek naar de volgende ontwikkelingsfase en, wellicht, de herontdekking van het bankbedrijf.

Luc Vandevelde – Ombouwer

De Belg Luc Vandevelde is als CEO verantwoordelijk voor het herstructureren van de 118 jaar oude winkelketen van het Britse Marks & Spencer concern. De door hem ingezette herstructurering beperkt zich niet alleen tot het ontslag van vierduizend werknemers en het sluiten van de winkels op het Europese continent. Vandevelde heeft een totale transformatie van de winkelketen ingezet, die ook moet leiden tot een nieuw bedrijfsconcept. Met het van buiten aangetrokken jonge kader hoopt hij de 'business' van Marks & Spencer opnieuw uit te vinden. Hoewel Marks & Spencer in eerste instantie gespecialiseerd is in textiel, bevestigt Vandevelde dat nu etenswaren centraal staan. In London experimenteert hij met een nieuwe winkelopzet, die het voor de klant gemakkelijker moet maken om boodschappen te doen. Als deze proef goed aanslaat, hoopt hij de nieuwe aanpak in het Verenigd Koninkrijk uit te rollen.¹⁴ Vandevelde kan als een typische 'ombouwer' worden gekwalificeerd, die het bedrijf aan de hand neemt van een opschudfase naar een herontdekkingfase. 'Ombouwers' geven ondernemers in de organisatie een kans om de business te herontdekken, en als er geen ondernemers in de organisatie zijn te vinden, dan trekken ze die van buiten aan.

Soms verstikkende dominantie

Succesvolle leiders werken naar een comfortzone

toe, die geënt is op één van de vier bedrijfsontwikkelingsfasen (de kwadranten in figuur 1). Leiders nemen de transformatie van het bedrijf in de hand tot dit in de fase van hun comfortzone belandt. Het relaas over Steve Jobs, John Sculley en ook Jack Welch laat zien dat ook deze voorbeeldleiders de neiging hebben om hun organisatie in hun comfortzone te houden door een zeker gedragspatroon af te dwingen.

Interne of externe invloeden, zoals het pensioen van Welch en de daaropvolgende verslechtering van de markt, maken dat leiders hun greep op de organisatie verliezen. Pas op dat moment krijgt een bedrijf weer een kans om haar natuurlijke ontwikkeling te hervatten.

Helaas is, zoals veel familiebedrijven laten zien, de dominantie van de ondernemer/eigenaar vaak zo groot, dat de organisatie blijvend in haar ontwikkeling wordt geremd. Dit kan leiden tot de jammerlijke situatie, dat de ondernemer het bedrijf eerst leven inblaast en daarna tot de dood toe verstikt.¹⁵ Uiteraard kan dat niet de bedoeling van deze ondernemers zijn en de vraag is dan ook waarom zij dat doen.

Governance en de kwaliteiten van leiders

Dat leiders soms blind zijn voor hun eigen grenzen komt in eerste instantie door een nog onvoldoende gedifferentieerde opvatting over leiderschap of, anders gezegd, een ontwikkelingsongevoelige interpretatie van leiderschap. Men is simpelweg nog niet volledig doordrongen van de effecten, die door de ontwikkelingsdynamiek van organisaties en bedrijven (met leiders als exponenten) worden gegenereerd. Als zelforganiserende complexiteiten bepalen organisaties en bedrijven immers zelf ook hun voorwaarden voor succes. Natuurlijk kent men een zekere differentiatie in leiderschapsstijlen, maar deze zijn doorgaans onvoldoende gerelateerd aan de hierboven beschreven ontwikkelingsfasen. Daarbij zijn leiderschapsstijlen niet hetzelfde als leiderschapscomfortzones. Leiders met dezelfde comfortzone kunnen toch in stijl verschillen.

Een ontwikkelingsongevoelige kijk op leiderschap leidt soms tot de gevaarlijke conclusie dat leiders, die éénmaal succes hebben bereikt, dat in alle gevallen nog eens kunnen herhalen. De praktijk laat echter zien dat dit niet altijd op gaat.

Zelfs Steve Jobs en John Sculley lopen vast als zij hun comfortzone overschrijden. De uiterste gevoeligheid van organisaties en bedrijven voor leiders met de juiste comfortzone betekent dat dege-

13. 'ABN Amro Then and Now', *Persbericht*, 2001.

14. 'Marks Comes Home as It Looks for Return to Success', *Eurofood*, April 12, 2001.

15. *Persoonlijk was ik er getuige van hoe formidabele ondernemers op tijd het roer overgaven aan een opvolger met de juiste leiderschapscomfortzone. Helaas werd ik ook geconfronteerd met evenzo formidabele ondernemers, die dat niet deden en daarmee hun bedrijf bijna ten gronde richtten.*

ne die zich met de governance van een bedrijf bezighouden, daar meer bewust mee om moeten leren gaan. Enerzijds zouden bestuurders en commissarissen nog meer moeten worden geselecteerd op hun comfortzone, dus op hun vermogen om een actuele bijdrage te leveren aan één bepaalde ontwikkelingsfase. Anderzijds moeten bestuurders en commissarissen het bedrijf of de organisatie op afstand houden, teneinde de overgang van de ene naar de andere fase tijdig te kunnen signaleren. Het gaat hier dus om wat men 'ontwikkelingsgevoelige helicopterkwaliteiten' zou kunnen noemen.

Ten slotte, de toenemende snelheid waarmee nieuwe producten op de markt worden gebracht, maakt dat de concurrentiepositie van een bedrijf sterk afhankelijk wordt van het vermogen om zich aan een opdoemende ontwikkelingsfase aan te passen. Dit betekent dat tijdig het leiderschap met de juiste comfortzone zal moet worden aangetrokken en dat ook tijdig het bestaande leiderschap zal moeten worden uitgefaseerd.

Het toepassen van leiderschapscomfortzones

Businessunits in hetzelfde bedrijf kunnen (en, doorgaans, zullen) in ontwikkelingsfase verschillen. Tevens is de ontwikkelingsfase van het bedrijf, als geheel, niet altijd gelijk aan die van haar onderdelen. Welch loste dit probleem op door onderdelen van het bedrijf die niet pasten bij zijn comfortzone (specialisatie- en uitbouwfase) te verkopen. Het is niet verwonderlijk dat die onderdelen na verkoop opbloeden onder nieuw management. Maar, zoals Immelt nu ondervindt, heeft niet elke leider die keuze.

Vaak zijn leiders opgescheept met businessunits of bedrijfsonderdelen die hoe dan ook moeten worden getransformeerd. Door leiders aan de hand van hun comfortzone en de zich opdoemende ontwikkelingsfasen te rouleren, kan men het aanpassingsvermogen van de organisatie als geheel sterk doen toenemen. Het aanstellen van een leider met de juiste comfortzone is vaak voldoende om de nodige transitie in te zetten. Met de volgende acties wordt een begin gemaakt met de benutting van de leiderschapscomfortzone als veranderinginstrument.

Zet de evaluatie van ontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones op de agenda van elke strategische workshop.

Op deze wijze maakt men ontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones onderdeel van de gemeenschappelijke denkwereld en bedrijfstaal. Als resultaat bereikt men ook dat nieuwe strategische prioriteiten worden onderkend, simpelweg door gezamenlijk de ontwikkelingsfase van de organisatie te identificeren.

Als deelnemers hun eigen comfortzone relateren aan de ontwikkelingsfase van de directe omgeving krijgt men een pro-actieve en meer begrijpende instelling vaak als toegift.

Maak de gewenste leiderschapscomfortzone onderdeel van managementselectieprocessen.

Als onderdeel van het *executive search*-proces zou de comfortzone van kandidaten moeten worden geïdentificeerd en geverifieerd. Tevens zou de nodige ervaring in de diverse ontwikkelingsfasen aan de orde moeten komen in de carrièreplanning van leiders op de diverse niveaus in een organisatie.

In tegenstelling tot wat het leiderschapsethos soms doet vermoeden, is leiderschap geen universele karakteristiek. Leiderschap omvat zekere specialisaties. Het gaat hier niet zo zeer om specialisaties gericht op de fysieke situatie maar op de tijdsomgeving van een organisatie. Bijvoorbeeld, een leider kan best goed functioneren in verschillende sectoren of industrieën, maar de aansluiting van zijn of haar comfortzone op de ontwikkelingsfase van de organisatie bepaalt uiteindelijk de kans op succes.

Naar een holistisch lerende organisatie

Gedurende de tweede Golfoorlog benadrukte de jonge generaal Brown herhaaldelijk dat het Amerikaanse leger werkt als een lerende organisatie. Zoals het inderdaad in die actie heeft bewezen, is het Amerikaanse leger in staat om haar manoeuvres met succes aan veranderende situaties aan te passen.

Hoe zouden de inzichten in ontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones nu kunnen bijdragen aan het leervermogen van een organisatie?

Voor de beantwoording van deze vraag is het nuttig om eerst, in het kort, de leerprocessen van een organisatie te typeren.

Een ontwikkelingsóngevoelige kijk op leiderschap leidt soms tot de gevaarlijke conclusie dat leiders, die éénmaal succes hebben bereikt, dat in alle gevallen nog eens kunnen herhalen

16. De begrippen *single-loop learning* en *double-loop learning* worden grondig uitgelegd op pagina 10 tot 30 in: C. Argyris en D. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1978.

17. Gregory Bateson legt het begrip *deutero learning* uit op pagina 167 tot 169 in: G. Bateson, *Steps To An Ecology of Mind*, The University of Chicago Press, Chicago, 1972.

18. Een van de belangrijkste denkers op het gebied van bewustzijn was de recentelijk overleden bioloog en neurowetenschapper, Francisco Varela. In het boek *The View From Within*, Imprint Academic, Thorverton, 1999, beschrijft hij in 'Present-Time Consciousness' het longitudinale karakter van ons bewustzijn. Beelden planten zich in ons brein voort in grofweg twee fasen: *pre-reflection* (het gevoel van voor zien), gevolgd door *retentional flow* (het gevoel van na zien). De Japanse fysicus Ichiro Tsuda bevestigt dit in zijn boek *Chaos and Beyond*, Springer, New York, 2000, waarin hij denk- en geheugenprocessen wiskundig onderbouwt en definieert als *chaos itinerancy*. Tijd (niet ruimte) is de belangrijkste dimensie, waarin onze werkelijkheid zich als golf signaal lijkt te ontvouwen.

Single-loop learning

De lerende organisatie is oorspronkelijk geïntroduceerd door Chris Argyris en Donald Schön.¹⁶ Zij definiëerden twee soorten leerprocessen. De meest simpele vorm van leren in een organisatie, ook wel *single-loop learning* genoemd, betreft een proces, waarin een bedrijf of een organisatie haar acties aanpast om van te voren gestelde doelstellingen te bereiken.

Argyris en Schön verwijzen naar de werking van de thermostaat. Als de kamertemperatuur zakt onder de doeltemperatuur, dan schakelt de thermostaat de verwarming aan. De thermostaat meet dus het verschil tussen de doeltemperatuur en de kamertemperatuur en onderneemt op basis daarvan actie. Dus, als na verloop van tijd de doeltemperatuur weer wordt bereikt, schakelt de thermostaat de verwarming ook weer uit.

Double-loop learning

Maar wat gebeurt er als het buiten zó koud wordt dat de verwarmingsinstallatie niet voldoende capaciteit heeft om de kamertemperatuur gelijk te maken aan de doeltemperatuur? Op dat moment is de thermostaat machteloos. Argyris en Schön stellen daarom een tweede niveau van leren voor: het zogeheten *double-loop learning*-proces.

In het *double-loop learning*-proces wordt er op een breder vlak naar de situatie gekeken. Men kan beslissen om het doel aan te passen, maar men kan ook besluiten om de capaciteit van de verwar-

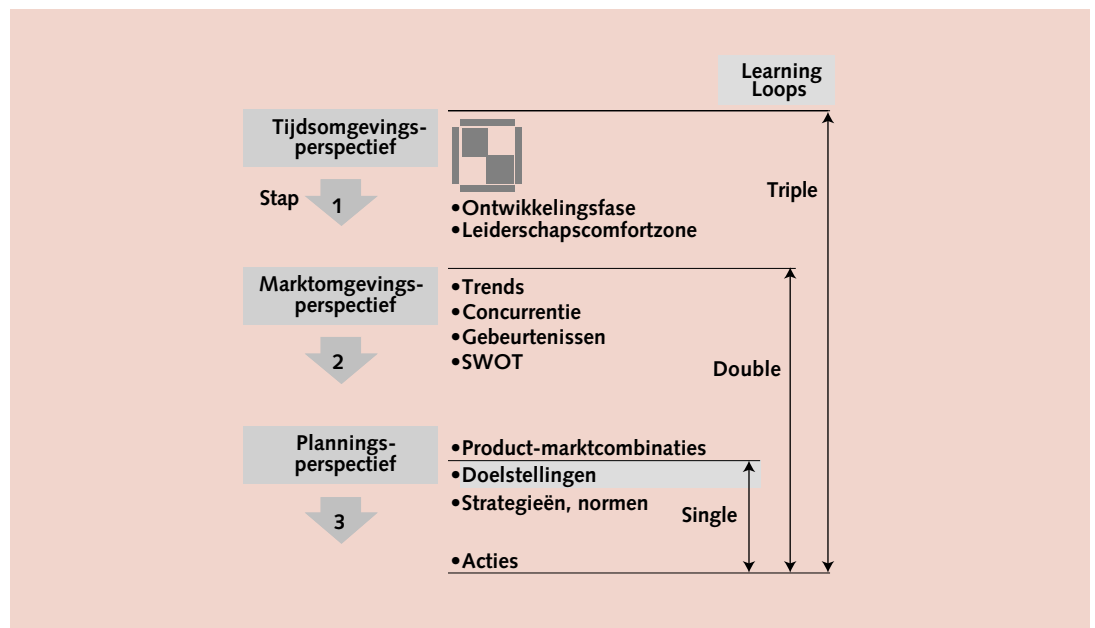
mingsinstallatie te vergroten. Die beslissing is echter afhankelijk van een wat diepere evaluatie van het klimaat (de externe omgeving). Gaat het om een structurele klimaatsverandering of om een tijdelijk fenomeen? Of is misschien de capaciteit van de verwarmingsinstallatie afgenomen (de interne omgeving)?

Het *double-loop learning*-proces in een organisatie ziet er niet veel anders uit. Als de zakelijke doelstellingen met de nodige acties niet kunnen worden gerealiseerd, dan zal dit eveneens leiden tot een evaluatie van de externe en interne omgeving. De vraag is weer of het gaat om een tijdelijke situatie of om een aanhoudende trend. Aan de hand van de conclusie kunnen dan eventueel nieuwe doelstellingen worden opgesteld. Dit wordt dan gevolgd door een vaak moeizaam proces, waarin bestaande strategieën en normen worden aangepast of vervangen. Het proces kan gepaard gaan met spanningen als vooringenomen opvattingen moeten plaatsmaken voor nieuwe inzichten. Met een hoger niveau van leren, ontwikkelt de organisatie een bredere kijk op haar functioneren en vergroot ze haar bewustzijn van de acties die ze onderneemt, in relatie tot de veranderende markt-omgeving. In figuur 2 zijn de twee niveaus van leren, aangegeven met de stappen twee en drie.

Deutero learning

De bron van inspiratie voor Argyris en Schön was de befaamde antropoloog Gregory Bateson, die

Figuur 2. Triple-loop learning als onderdeel van het managementproces



ook wel de eerste meet- en regeldeskundige voor sociale systemen wordt genoemd.¹⁷ Naast de twee niveaus van leren, introduceerde Bateson het *deutero*-leer-effect.

Hij ontdekte dat als mensen herhaaldelijk iets leren, zij dat steeds sneller doen. Met andere woorden, het blijkt dat de gewoonte van het leren resulteert in een steeds stijlere leercurve. Door herhaling kan ook met zowel *single-loop* als *double-loop learning* sneller resultaat worden bereikt. Dat is een reden om de organisatie regelmatig door middel van haar planningsproces te confronteren met haar eigen functioneren.

Overigens is *deutero learning* geen bewustzijnsverruimend leerconcept. Immers, er wordt niet noodzakelijkerwijs op een breder vlak naar de situatie gekeken. Volgens Bateson gaat het meer om de positieve kracht van de gewoonte die de snelheid van het leren verhoogd. De gewoontes, die gedurende een ontwikkelingsfase ontstaan, helpen de organisatie eerst steeds efficiënter resultaat te boeken. Maar er komt een moment dat er niet zo zeer sprake meer is van een positieve kracht, maar dat de 'macht van de gewoonte' de organisatie uiteindelijk in haar acties beperkt.

Triple-loop learning

Een additioneel niveau van organisatiebewustzijn is het signaleren en onderkennen van een (tijds)fase-overgang. Het gaat hier om het bewust zijn van de ontwikkeling van een organisatie en, daarmee, van wat nodig is om adequaat te reageren op een veranderende omgeving. Dit noemen we *triple-loop learning*.

Met de definiëring van ontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones wordt de interne dimensie van verandering aan de orde gesteld. Deze dimensie reflecteert de gevolgen van interacties in een organisatie als een complex en niet geheel voorstelbaar systeem. Aangevoerd door een leider met een bepaalde comfortzone, gedraagt de organisatie zich gedurende een ontwikkelingsfase als een wezen met een zekere persoonlijkheid. In de diverse fasen van organisatieontwikkeling heeft men eigenlijk te maken met verschillende wezens, die, weliswaar met eenzelfde cultuur, op een eigen (dus andere) wijze hun (markt)omgeving interpreteren.

Het *double-loop learning*-proces voorziet in veranderingsprocessen als gevolg van interne en externe invloeden, maar onderkent niet voldoende de wezenlijke verschillen tussen organisaties, die zich in

verschillende ontwikkelingsfasen bevinden.

De definitie van ontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones voegt een nieuwe dimensie van bewustzijn toe en maakt *triple-loop learning* mogelijk. Het gaat hier om de tijdsdimensie ofwel de tijdsomgeving van een organisatie. Het zogenoemde *longitudinale* of tijdsgedreven element bepaalt juist het bewustzijn van het 'hier en nu'.¹⁸

Binnen één ontwikkelingsfase vindt het *double-loop learning*-proces plaats als een organisatie reageert op interne of externe ontwikkelingen. Bij (tijds)fase-overgangen is het *triple-loop learning*-proces aan de orde dat, in haar uitwerking, elementen van het *double-loop learning*-proces insluit (zie figuur 2).

Governance morgen

Als gevolg van de managementdebacles aan beide kanten van de Atlantische oceaan staat de governance van bedrijven nu in het middenpunt van de belangstelling. Governance heeft tot doel om op verantwoorde wijze condities te creëren en in stand te houden zodat een organisatie zich maximaal kan ontplooien. Het omvat ook structuren en procedures, die nodig zijn om het juiste leiderschap aan te trekken en om het vervolgens te behoeden voor een onverantwoorde aanpak of voor onacceptabele leiderschapsintenties.¹⁹

De internationaal bekende deskundige op het gebied van corporate governance Lutgart Van den Berghe merkt op dat corporate governance ook op meerdere niveaus bestudeerd kan worden, met name het niveau van de vennootschap en het macro-niveau, waarbij enerzijds sprake is van de directe ondernemingsomgeving en anderzijds van het corporate governance-systeem.²⁰

Gezien de recente ontwikkelingen schort het aan de controle op het handelen van het leiderschap. De raad van commissarissen is immers niet in staat om het leiderschap op elk moment in haar handelen te controleren. In zekere zin geldt hetzelfde probleem ook voor de leider. Ook die is niet in staat om op elke niveau in de organisatie het handelen te volgen. Invloed kan eigenlijk alleen worden uitgeoefend met de keuze van de leider en

In de diverse fasen van organisatieontwikkeling heeft men dus eigenlijk te maken met verschillende wezens, die, weliswaar met eenzelfde cultuur, op een eigen wijze hun (markt)omgeving interpreteren

19. Meer informatie is te vinden in het zeer volledige boek: L. van den Berghe, et al., *International Standardisation of Good Corporate Governance*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1999.
20. *Corporate Governance – Het Belgisch perspectief*, Intersentia Rechtswetenschappen, Groningen, 1998.

vervolgens met de regelmatige evaluatie van de toestand. Met de definitie van ontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones bestaat er nu een instrument waarmee de vinger kan worden gelegd op de kloppende pols van de organisatie en die van haar leider. Enerzijds helpt dit instrument, aan de hand van de gewenste leiderschapscomfortzone, bij de selectie van een leider en daarmee de selectie van het gewenste gedrag. Anderzijds kan de organisatieontwikkeling beter worden opge-

volgd nu ze in kaart kan worden gebracht. Het kunnen signaleren van dogmatische gedragskenmerken aan het einde van een fase geeft commissarissen en leiders de gelegenheid om tijdig een faseverandering in te zetten door het rouleren of aantrekken van leiders met een andere comfortzone. Het is daarom ook essentieel om, zoals wordt geïllustreerd in figuur 2, de evaluatie van ontwikkelingsfasen en leiderschapscomfortzones onderdeel te maken van het managementproces.