
Tegenwind vraagt stuurmanskunst

Freek Peters en Ineke Strijp

Veranderende tijden en marktomstandigheden stellen nieuwe eisen aan de strategie en het management van organisaties. Welk leiderschap past in turbulente marktomstandigheden? De auteurs presenteren een model waarmee de optimale combinatie van strategie en leiderschapseigenschappen kan worden bepaald.

Een andere wind

Veel organisaties maken momenteel turbulente tijden door. Oude verhoudingen en zekerheden vallen weg en dit veroorzaakt in veel sectoren financiële krapte en vraaguitval. Elders is het werkaanbod nauwelijks bij te benen, maar dan wel in een harde concurrentie en met druk op de kosten. Historische kwaliteitsorganisaties als ING, Hoogovens (Corus) en Golden Tulip zitten plotseling in grote problemen.

Ook in het leiderschap zijn de ontwikkelingen turbulent. In een kort tijdsbestek zijn bij de drie grote Nederlandse banken, ABN Amro, ING en Rabobank, nieuwe bestuursvoorzitters aangetreden. Opvallend is dat zij geen van drieën als echte bankiers kunnen worden gekenschetst, maar dat de samenleving van hen wel een nieuw moreel leiderschap verwacht in een sector die wordt gezien als veroorzaker van de kredietcrisis. In de bancaire wereld is de cultuur snel veranderd: de laatste jaren was men op managementniveau vooral op zoek naar de snelle dealmakers, nu zoekt men bescheidener

types met nuchterheid en soliditeit in de financiële dienstverlening.

Binnen de publieke sector is het speelveld eveneens omgeklapt. Leiders die eerder werden geprezen vanwege hun ondernemerschap en innovatieve kracht blijken hun organisaties vlakbij – en soms over – de financiële randen te hebben gebracht. De grenzen tussen vernieuwingskracht en megalomanie blijken smal en diffuus.

Wat betekent dit voor de leiding van deze organisaties? Hoe ga je met zo'n verandering om? Is er een omschakeling nodig en ben je in staat om die aan te sturen? De kunst is om te bepalen welke aanpak gewenst is voor de specifieke situatie en omstandigheden van het bedrijf. En welke stijl van leiderschap daarbij effectief is.

Een nieuwe koers?

Het is duidelijk dat een aantal strategische uitgangspunten van voorheen niet meer als vanzelf valide zijn. Nu het speelveld zo snel is veranderd en de 'toppers van toen' zwaar onder druk zijn komen te staan, past veel or-

ganisaties een fundamentele herbezinning op hun positie en toekomstplannen.

Een stevige koerswijziging is echter niet primair een papieren exercitie. Nieuwe eisen en omstandigheden dringen diep in de organisatie door en vragen geheel nieuwe manieren van denken en doen. De oude waarden en zekerheden zijn in het geding: verschuivende financieringsstromen, transparantie en maatschappelijke verantwoording voor de commerciële vechters van bijvoorbeeld

Was men de laatste jaren vooral op zoek naar de snelle dealmakers, nu zoekt men bescheidener types met nuchterheid en soliditeit

Juist nu is de kwaliteit van leiderschap cruciaal om een organisatie adequaat door moeilijke tijden te loodsen

banken en grootwinkelbedrijven, concurrentie vanuit de Centraal- en Oost-Europese EU-leden voor bouwbedrijven en infrastructurale aannemers, openlijke en openbare benchmarks voor overheidsbedrijven, onderwijsinstellingen en zorgaanbieders.

In de dynamiek van een dergelijke koerswijziging spelen de volgende elementen een rol:

- *de bedrijfsstrategie*: de gekozen richting en doelen van de organisatie;
- *de ontwikkeldynamiek*: het veranderingsproces dat deze koerskeuze impliceert;
- *de leiderschapsstijl*: de aard van de sturing en het gedrag van de leiding in de organisatie.

Het is van belang om deze elementen in een consistente samenhang met elkaar te managen.

Effectief leiderschap

Organisatieverandering is een activiteit vol weerbarstigheden. Veel initiatieven leveren niet het gewenste resultaat op. Vernieuwing verzandt dan in mooie plannen die niet tot uitvoering komen of tot haastige ad-hocacties die verstrend werken op de *on-going* business. Bestaande gewoonten en positiepatronen zijn hardnekkig, ook als de nood aan de man is. Omdat men het nu eenmaal zo gewend is? Omdat men het niet anders kan?

Juist nu is de kwaliteit van leiderschap cruciaal om een organisatie adequaat door de moeilijke tijden te loodsen. Juist nu moet er worden gezocht naar de effectieve stijl voor de gegeven situatie. Echter, managers zijn

meestal opgegroeid, gevormd en succesvol geworden in een specifieke set omstandigheden; ze zijn niet zo bekwaam in het omgeschakelen als de omstandigheden zich wijzigen. Veel managers zijn daarmee gefixeerd in hun repertoire, terwijl nieuwe omstandigheden een andere gedragsstijl vergen.

Welke stijl is passend?

Uit de managementresearch (Kotter, Kets de Vries, Peters) blijkt dat consistentie tussen de bedrijfsstrategie, de ontwikkeldynamiek en de leiderschapsstijl van groot belang is voor een effectieve reactie op veranderde omstandigheden. Een combinatie waarin deze elementen elkaar versterken, geeft kracht en vaart achter de noodzakelijke veranderingen; een mismatching frustreert de voortgang en legt de zaken stil.

'Leiderschap speelt zich nooit in een isolement af. Om leiderschapsgedrag te begrijpen, moeten wij niet alleen kijken naar de leider, maar ook naar diens ondergeschikten en naar de kenmerken van de specifieke situatie.' (Manfred Kets de Vries, 2006)

Het model 'Combinaties van strategie en leiderschapsstijl' (zie figuur) brengt de consistente combinaties in beeld en geeft daarmee aan welke leiderschapsstijl het best past bij een specifieke ontwikkelopgave.

Toepassing: hoe het model te gebruiken?

Juist in deze tijden is het van belang goed leiderschap te tonen, met een richting en stijl die is toegesneden op de bedrijfssituatie. De ontwikkelstrategie kunnen we karakteriseren in vier categorieën: ontwikkelen, vormen, structureren en onderhouden. De hierbij passende stijl van leiderschap wordt op twee dimensies gedefinieerd:

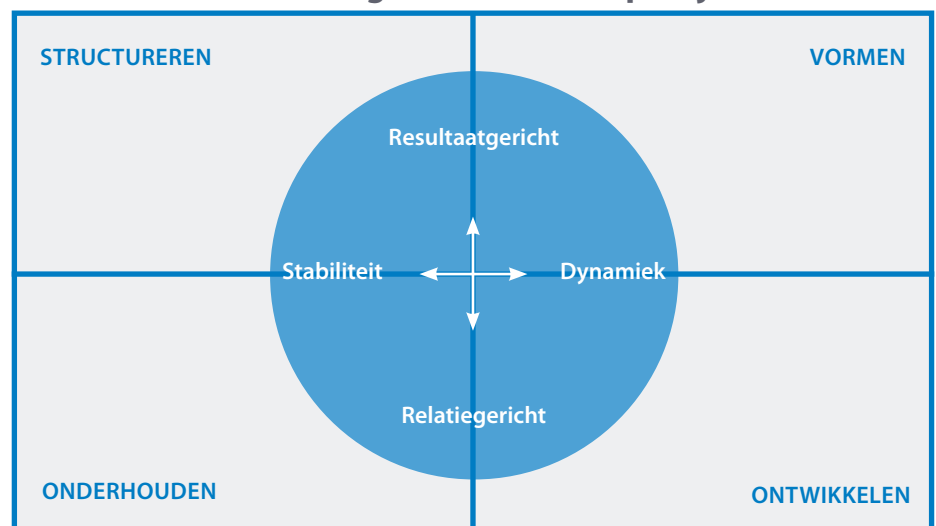
- *Focus*: op dynamiek en vernieuwing, van buiten naar binnen versus op stabiliteit, van binnen naar buiten
- *Oriëntatie*: op resultaten, doelen en producten versus op relaties, processen en verbindingen

In het schema 'Strategische opgave en effectieve leiderschapsstijl' worden de verschillende combinaties verder uitgewerkt.

Kenmerken van organisaties in de verschillende stadia van dynamiek

- *Pionieren*: een jonge organisatie die zich in de markt moet invechten. Gericht op de intrinsieke idealen en het 'gat in de markt'. Sterke pionierskenmerken, weinig structuur maar een grote inzet en betrokkenheid om de zaak van de grond te krijgen.
- *Revitaliseren*: een gerijpte, productgeoriënteerde organisatie, vanuit een com-

Combinaties van strategie en leiderschapsstijl



Strategische opgave en effectieve leiderschapstijl

Ontwikkelen als het leggen van verbindingen met de klant en de omgeving noodzakelijk is

Ontwikkelingsdynamiek	Focus	Leiderschapstijl	Branchevoorbeeld
Pionieren: opstarten vanuit een al dan niet marktpotent idee of concept	Focus op positie verwerven: 'expansie'	Dynamisch-externe oriëntatie op omgeving, markt en klanten Relatiegerichte werkwijze gericht op organisch bewegen en verbinden	Makelaardij: een traditionele, comfortabele marktsituatie die plotseling omkantelt. Sterke vraaguitval, behoefte aan nieuwe methoden, diensten en zekerheden. Individueel klantgerichte benadering
Revitaliseren: vernieuwen van een bestaande constellatie op markt- en klantgerichtheid	Focus op flexibilisering en vernieuwing: 'nieuw elan'		

Vormen als focus op de markt en de resultaten prioriteit heeft

Ontwikkelingsdynamiek	Focus	Leiderschapstijl	Branchevoorbeeld
Groei: gericht doorgroeien vanuit een marktrijp plan met harde doelstellingen	Focus op gestuurde businessontwikkeling; 'ondernemen'	Dynamisch-externe oriëntatie op omgeving, markt en klanten Systematisch-gestructureerde werkwijze gericht op doelstellingen en resultaten	Fitnesscentra: groeiemarkt met stijgende vraag maar veel nieuwe toetreders. Hoge prijsdruk. Hervormen van standaard luxepakket naar maatwerk op budget en doelgroepen in de markt
Turn-around: hervormen en saneren van een conglomeraat in levensvatbare onderdelen	Focus op herstructurering en bewijzen bestaansrecht: 'erop of eronder'		

Structureren als er stabiliteit en controle over risicovolle bedrijfsprocessen moet worden gebracht

Ontwikkelingsdynamiek	Focus	Leiderschapstijl	Branchevoorbeeld
Stabiliseren: de hoofdlijnen aanbrengen in een onbeheerste pionierssituatie	Focus op basaal structureren: 'orde in de chaos'	Interne oriëntatie op de stabiliteit van producten en processen Systematisch-gestructureerde werkwijze gericht op doelstellingen en resultaten	Horeca: van vrije markt naar uitgebreide regulering. Actieve controle door toezichthouders. Regelgeving en risicomanagement vergt structuren en monitoren van de werkprocessen
Consolideren: integrale controle en voorspelbaarheid creëren over alle relevante processen	Focus op doordetaileren: 'de punten op de i'		

Onderhouden als een correcte en degelijke uitvoering bovenaan staat

Ontwikkelingsdynamiek	Focus	Leiderschapstijl	Branchevoorbeeld
Beheren: correct laten verlopen van de werkprocessen conform de gestelde eisen	Focus op correcte dienstverlening: 'volgens het boekje'	Interne oriëntatie op de stabiliteit van producten en processen Relatiegerichte werkwijze gericht op organisch bewegen en verbinden	Financieel advies: van een individuele, weinig doorzichtige aanpak naar transparantie en verantwoording. Zorgplicht en aansprakelijkheid. Werken conform de regels, meebewegen met de regelgeving, toezichthouders te vriend houden
Beschermen: meebewegen zodat problemen worden gedempt en de business behouden blijft	Focus op politieke correctheid en non-interventie: 'loyaal meebewegen'		

fortabele positie opnieuw onderworpen aan de tucht van de markt. Moet de klant herontdekken en zich ontworstelen aan de oude structuren, gewoonten en beheersmechanismen. Innovatie en vernieuwing als levensnoodzaak voor hernieuwde vitaliteit.

- *Groeien*: ondernemersorganisatie in de bewuste groeicurve. Heeft strategisch positie gekozen, moet die consequent doorvoeren en inrichten. Rationalisering en professionalisering van management, besturing en bedrijfsvoering, met behoud van flexibiliteit en ondernemersgeest.
- *Hervormen*: gevestigd conglomeraat in verval. Sanering en herstructurering zijn onontkoombaar. Vergt kritisch positioneren van de verschillende onderdelen om al dan niet levensvatbaarheid en toegevoegde waarde te bewijzen. Rationeel analyseren en zo nodig rigoureuze ingrijpen.
- *Stabiliseren*: pioniersorganisatie die vraagt om basale focus en structuur. Elimineren van de belangrijkste operationele risico's. Verminderen van de kwetsbaarheden in management en besturing. Beheersing op de hoofdlijnen.
- *Consolideren*: organisatie die verder in de greep moet komen. Menselijke fouten en variaties vormen een niet aanvaardbaar bedrijfsrisico. Vastleggen, borgen en verantwoorden is essentieel. Beheersing en formalisering van de integrale processen volgens de erkende methodieken.
- *Beheren*: gevestigde en gereguleerde organisatie die *steady-on* door moet functioneren. Stabiel en volgens de regels, betrouwbaarheid prevaleert boven de efficiency. Bewaken van de werkstructuren en dempen van de spanning die de uitzonderingen kunnen veroorzaken.

- *Beschermen*: afhankelijke organisatie in een politiek geladen omgeving. Bescherming nodig om te overleven. Loyaal en dienstbaar meebewegen met de heersende windrichting. Draagvlak is belangrijker dan concrete resultaten.

Stuurmanskunst

Turbulente tijden stellen stevige eisen aan de stuurmanskunst van diegenen die in de organisatie aan het roer staan. Stuurmanskunst impliceert effectief reflecteren en schakelen op de aard van de organisatie, de strategie voor de toekomst, de ontwikkelingsdynamiek en de stijl van leiderschap:

- *Bepaal je positie: maak de goede businesskeuzes*. Zorg dat je goed begrijpt waar je staat met je bedrijf, de wortels, de dynamiek van de markt en de klantrelaties. Waarom ben je in business en waarom kiest men voor jou? Waar zitten je mogelijkheden voor een gezonde toekomst?
- *Kies je koers: een passende ontwikkelstrategie*. Bepaal wat de businessstrategie betekent voor de ontwikkelopgave. Wat voor bedrijfsklimaat is nodig voor de toekomst en hoe verhoudt zich dat tot de huidige situatie? Wat is er nodig om dit veranderingsproces te realiseren?
- *Zeil aan de wind: capabel leiderschap met een consistente stijl*. Zorg voor een stijl van leiderschap die consistent is met de ontwikkelstrategie. Zorg voor eenheid in de sturing, kijk of de juiste skills aanwezig zijn en of die ook goed worden ingezet.

Recente voorbeelden hebben laten zien hoe snel het fout kan gaan. Immers, is de DSB-bank maatschappelijk gezien niet in korte tijd weggezaakt van een sympathiek pioniersbankje naar een welhaast criminele organisatie, omdat zij er niet in slaagde tijdig de bakens te verzetten en haar bedrijfsmo-

del te hervormen? Hierbij bleef de ondernemer van het jaar 2008 doorpionieren en zag hij zijn levenswerk failliet gaan.

En zeer recent werd de eigenaar en bestuursvoorzitter van kredietbemiddelaar Afab door zijn raad van commissarissen aan de kant geschoven omdat 'herstructureren niet zijn kracht is'.

Effectief leiderschap betekent jezelf en je collega's kritisch beschouwen, met de moed en wijsheid om jezelf en elkaar goed in de ogen te kijken, de juiste skills te ontwikkelen en tegen te sturen op de gebruikelijke gewoonten en reflexen. Om ook in moeilijke tijden stevig aan het roer te staan.

'Jezelf kennen is het moeilijkste in het leven.'
(Thales, ca. 600 B.C.)

Literatuur

- Kets de Vries, M.F.R., *Leiderschap Ontraadseld*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2007.
- Kotter, J., *Leiderschap bij Verandering*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2007.
- Peters, F., 'Hoe vitaal is uw organisatie?', *Management Executive*, november/december 2003.

Freek Peters is directeur van de Galan Groep in Baarn.
fpeters@galangroep.nl

Ineke Strijp is zelfstandig interim-manager.
info@strijp.nl

De auteurs zijn de initiators van het researchproject Strategie & Leiderschap, waarin onderzoek wordt verricht naar de effectiviteit van leiderschap bij de strategische ontwikkeling van organisaties.