

R. van der Meer en Y. H. de Zeeuw

De stijl van de leider*

‘Leiderschapsstijlen zijn er gelukkig in grote verscheidenheid’, aldus H. A. Christern in zijn jaarrede aan het begin van het NCD-Jaarcongres op 23 april jl., voor bijna 1000 deelnemers. Dit congres, dat plaatsvond in Utrecht, was in samenwerking met NRC-Handelsblad georganiseerd en had als thema: ‘De stijl van de leider’. Na afloop van het congres kreeg elke deelnemer een exemplaar van het boekje dat is ontstaan na bundeling van de artikelenserie uit NRC-Handelsblad. Deze bundeling van 26 spraakmakende interviews laat zien welke persoonlijkheidskenmerken een doorslaggevende rol spelen in het succes van een onderneming.

Een verslag van een zeer boeiende middag. Iedere golf van de conjunctuur kent zijn eigen type ondernemer. In de huidige periode van hoogconjunctuur staat de ‘persoonlijkheid’ centraal. Niet langer planning en beheer doch moed en creativiteit zijn de basiskenmerken van de ondernemer van de jaren tachtig.

Zo gaf de zojuist geïnstalleerde voorzitter zijn visie op het onderwerp van die dag.

Na deze jaarrede werd mevrouw Drs. N. Smit-Kroes geïnterviewd door de heren P. van Dijk en J. Kamp, redacteuren van NRC-Handelsblad en auteurs van de serie ‘De stijl van de leider’.

De eerste vraag raakte de kern van het thema van vandaag al: ‘Kunt u me schetsen over welke eigenschappen een leider anno 1985 moet beschikken?’ Smit-Kroes: ‘Het belangrijkste is eerlijkheid, dat je plezier hebt in je werk en dat je er achter staat. Daarnaast zijn doorzettingsvermogen en een olifantshuid vereist en je moet niet gauw uit het veld geslagen zijn’. Met betrekking tot haar functie merkte zij op dat planning en een effectieve beleidsvoering belemmerd worden door de korte zittingsperiode van een kabinet. Over meerdere leiderschapsstijlen kunnen beschikken is een noodzaak, omdat leidinggeven aan en onderhandelen met de ambtenaren, de Ministerraad en de Kamer steeds een andere aanpak vereist, zei de minister in het interview.

* Twee doctoraalstudenten van de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Universiteit van Amsterdam hebben het congres ‘De stijl van de leider’, georganiseerd door het NCD, bijgewoond met de bedoeling daarvan een verslag voor het NCD te maken. Enige impressies daaruit volgen hieronder.

Neurotic companies

Prof. dr. M. F. R. Kets de Vries, hoogleraar in 'organizational behavior and management policy' bij het European Institute of Business Administration (Insead) in Frankrijk, sprak over 'neurotic companies'. Hij onderscheidt vijf soorten neurotische organisaties. Elk soort wordt beheerst door een syndroom dat samenhangt met de leider. Uit een onderzoek van 82 noodlijdende Amerikaanse en Canadese bedrijven kwam in een groot aantal gevallen naar voren dat in een situatie waarin een bedrijf niet goed functioneert dit terug te voeren is tot vijf syndromen: dramatisch, depressief, paranoïde, dwangmatig en schizoïde.

Bij de dramatische neurose is de macht binnen het bedrijf geconcentreerd aan de top. De directeuren onder de top hebben slechts een adviserende taak. Daadwerkelijke beslissingen worden door de topdirecteur genomen. Als gevolg hiervan nemen de goede managers ontslag omdat ze geen directe verantwoordelijkheid hebben.

Ten tweede de 'depressieve organisatie'. Belangrijkste kenmerk van dit soort organisaties is: de eenvoud van de bestuurlijke taken doordat er sterk geformaliseerde procedures en gedragslijnen ontwikkeld zijn. Hierdoor heeft de leiding het gevoel van machteloosheid en onbekwaamheid. De ondernemingsstrategie wordt nooit expliciet overdacht. Veel van deze bedrijven gaan dan ook failliet of worden overgenomen.

Ten derde de 'paranoïde organisatie'. In dit soort bedrijven is men overdreven waakzaam, met betrekking tot de omgeving. De top is voortdurend op jacht naar informatie, alle informatie wordt verzameld zonder hierin selectief te werk te gaan. Dit heeft tot gevolg dat er weliswaar wordt gereageerd maar nooit geanticipeerd. Risico's worden niet genomen, tijd en energie verspild.

Als vierde vorm van de neurotische organisatie: 'de dwangmatige organisatie'. Ook hier, net als bij de paranoïde organisatie, bestaat een overdreven zucht naar informatie. Deze, sterk hiërarchische, bedrijven hebben een ziekelijke belangstelling voor 'interne' informatie. Dit in tegenstelling tot de paranoïde organisaties, die juist veel (te veel) aandacht hebben voor de markt (extern).

Als vijfde en tevens laatste neurotische organisatie noemde Kets de Vries de 'schizoïde organisatie'. Deze organisaties worden gekenmerkt door een niet makkelijk bereikbare top. De sub-top wedijvert om in de gunst te komen van de topdirecteur. Deze reageert slechts op die ondergeschikten die, op dat moment, bij hem in de gunst zijn. Dit beleid is meestal inconsistent. De doelstellingen van de organisatie worden zo niet verwezenlijkt, slechts de persoonlijke belangen van die managers, die in de gunst zijn.

Wanneer een organisatie nadrukkelijk tot één van de vijf groepen behoort, is er sprake van inflexibel gedrag. Alle eigenschappen een beetje hebben is

normaal. In een gezond bedrijf oefenen dan ook vele bekwame mensen invloed uit. De persoonlijkheid van de man aan de top kan de organisatie beïnvloeden maar ook andersom is mogelijk. Een manager kan ook neurotisch worden van het bedrijf.

Bedrijfsadviseurs met standaardpakketten bieden geen uitkomst, aldus de professor. Hij beveelt het 'commitment model' dan ook ten zeerste aan. De leider moet beschikken over geestelijke gezondheid, met andere woorden: zich kunnen aanpassen. Succes van een organisatie hangt af van de wijze waarop de leiders zich opstellen ten opzichte van veranderingen.

Stagnating industries

Als laatste inleider sprak Prof. Dr. H. E. R. Uyterhoeven, hoogleraar aan de Harvard Business School, USA. De titel van zijn onderwerp luidde: 'Leadership in stagnating industries'. Met een praktijkvoorbeeld uit de Amerikaanse babyvoedingsindustrie wist hij de zaal van de eerste tot de laatste minuut te boeien. Uitgangspunt was een stagnerende industrie. Een industrie waar weinig of geen groei in zit.

In de Amerikaanse babyvoedingsmarkt waren drie bedrijven toonaangevend: Gearbor, Heinz en Beachnut. Deze drie samen hadden nagenoeg de hele markt van babyvoeding in handen. Gearbor had een marktaandeel van 50% en de beide andere fabrikanten hadden ieder een marktaandeel van 20%. Uit marktonderzoeken bleek dat het aantal baby's van vier miljoen in 1955 zou toenemen tot vijf en een half miljoen in 1975. Op grond van deze gegevens werden de ondernemingen uitgebreid, speculerend op een toenemende afzet. Wat gebeurde er echter? Het aantal baby's nam af in plaats van toe. Niet een babyboom maar een babybust! In 1975 kropen er nog slechts drie miljoen baby's rond in de Verenigde Staten.

Om de nieuwe fabrieken niet te hoeven sluiten was er volgens de drie fabrikanten slechts één oplossing mogelijk: het marktaandeel vergroten. Beachnut had het lumineuze idee om het marktaandeel te vergroten tot 40% door prijsverlagingen en door meer reclame te maken.

Beide methoden in een stagnerende markt noemt Uyterhoeven 'onzinning'.

Vier vragen staan volgens Uyterhoeven centraal:

- Wat is de prijselasticiteit?
Hierbij maakt hij onderscheid tussen de primaire en secundaire prijselasticiteit. (De primaire elasticiteit heeft betrekking op het produkt babyvoeding; die is bijna nul omdat nagenoeg iedere baby uit een potje eet. De secundaire elasticiteit heeft betrekking op het 'merk' babyvoeding; deze elasticiteit is erg hoog omdat een baby niet begint te klagen als er ineens een ander merk op tafel komt.)
Gearbor kon zijn prijzen met 1 cent verhogen maar bij een verhoging van 2 cent schakelde men direct over naar een concurrerend produkt.
- Welke concurrent is bereid te capituleren; genoeg te nemen met een kleiner marktaandeel?
- Hoe ziet de kostenstructuur eruit?
Wanneer de variabele kosten hoog zijn is het erg moeilijk de afzet te

vergroten door middel van een prijsverlaging zodanig dat de winst gelijk blijft.

- Wat is de rol van de handel in een stagnerende industrie?
Een warenhuis kan bijvoorbeeld besluiten een bepaald merk niet meer te voeren, wanneer de markt stagneert.

Wat was het gevolg?

Na 7 jaar prijsoorlog was er niets veranderd aan de marktaandelen, de verhoudingen lagen precies hetzelfde als voor deze periode. Alleen was er voor Gearbor niet veel winst meer. Heinz en Beachnut hadden zelfs helemaal geen winst meer, ze leden verlies. Niemand was uit de markt gestapt. Exit-barriers zijn namelijk altijd hoger dan entry-barriers. Wie had hier voordeel bij? De fabrikanten niet, de consument ook niet, de detailhandel echter wel. Door de prijzen in de winkels te verlagen zou er toch niets méér verkocht worden (de primaire prijselasticiteit was nagenoeg nul), dus de detailhandel streek de winst zelf op.

Wat de drie besproken ondernemingen volgens Uyterhoeven hadden moeten doen was gebruik maken van de mogelijkheid van substitutie. Ten tijde van de babybust in 1966 kwam Procter and Gamble met een revolutionaire luier op de markt. In 1982 droeg 70% van alle baby's dat papieren ding.

Na dit praktijkvoorbeeld noemde de heer Uyterhoeven een aantal 'valkuilen' bij stagnerende industrieën:

- marktaandeel vergroten (de concurrentie zal zich weren);
- shake-out valkuil, met andere woorden de concurrentie de markt uitjagen (de 'emotional barrier' om de markt te verlaten is echter erg hoog);
- expert-valkuil, omdat je denkt dat je expert bent vergeet je vaak je strategie geheel te herzien wanneer dit nodig is;
- te veel investeren en er te weinig tegenover zetten (rentekosten op het totaal van de investering nemen, dus ook op debiteuren, kapitaal, etc.);
- marginal-pricing, -investing, -product. In elk van deze gevallen dalen de verliezen wel maar wordt er nog steeds geen winst gemaakt.

Vervolgens somde de heer Uyterhoeven een aantal aanbevelingen op:

- tracht niet te groeien, richt je op winstmaximalisatie;
- stel duidelijke, en vooral realistische, doeleinden;
- analyseer de concurrentie, de bedrijven in een stagnerende industrie vormen namelijk een 'zero-sum game';
- vermijdt een te hoog marktaandeel in verband met anti-trust wetgeving;
- maak het de concurrent niet te moeilijk, vooral wanneer hij eventueel de markt wil verlaten. Help hem dan door bijvoorbeeld zijn resterende voorraden te kopen, anders doet iemand anders dit.

De Harvard-hoogleraar besloot met erop te wijzen dat de organisaties die in een stagnerende industrie terecht komen, hun strategieën moeten herformuleren. De organisaties krijgen dan behoefte aan 'operational excellence'. Met andere woorden: de verschillende delen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de produktie en verkoop, moeten harmonisch op elkaar afgestemd worden.

Omdat mensen gemotiveerd worden door uitdagingen, maar ook door waardering, moeten prestatiebeloningssystemen worden ingevoerd.

Het congres werd afgesloten met een discussie. Deze discussie met Prof. Dr. Drs. A. C. R. Dreesmann, voorzitter van de hoofddirectie van Vendex International en B. W. M. Twaalfhoven, president van Indivers, stond onder leiding van W. Woltz, hoofdredacteur van NRC-Handelsblad.

Dreesmann verklaarde zijn eigen succes uit de 'long-tenure' tussen bedrijf en leider. Sociale intelligentie, plezier in je werk hebben, gelijk krijgen in plaats van het willen hebben en inspiratie en charisma uitstralen, noemde hij als belangrijkste eigenschappen van een succesvol leider. Moed en creativiteit staan hoog in zijn vaandel, maar je moet ook een beetje de mentaliteit van een boekhouder hebben. Precies zijn, dat behoedt je voor ernstige fouten, aldus Dreesmann. Op dit punt was de heer Twaalfhoven het niet met hem eens: 'Bij ons mogen mensen wel fouten maken. Dan weet ik dat ze risico's nemen.' Overeenstemming bestond wel met betrekking tot intrapreneurship. Daar zijn beiden grote voorstanders van. Directeuren van onderdelen van het bedrijf moeten zoveel mogelijk hun eigen beslissingen nemen, alsof ze een zelfstandige ondernemer zijn.

Verder merkte Dreesmann nog op: 'Je moet met volstreekte inzet werken, langer dan iedereen. En met stijl en beschaving. Ook in je privé-leven, want daar kijkt men ook naar. Wees streng voor jezelf.'

Cabaretier Paul van Vliet luisterde het congres op, met zijn visie op leiderschap: 'Podiumkunst is per definitie autoritair'. Vanwege de strakke regie die vereist is bij het dirigeren van een orkest. Het zou volgens hem fraai worden als een dirigent bij de uitvoering van de Mattheus Passion om acht uur de partituren zou uitdelen, op zijn horloge zou kijken en vervolgens zou zeggen: 'Ik zou het plezierig vinden als jullie zouden proberen om een uur of elf, kwart over elf gelijktijdig klaar te zijn.'

Hiermee benadrukte Paul van Vliet de conclusie dat voor elke situatie een andere leiderschapsstijl vereist is.