

Hoe kweek je een ceo?



Welke eigenschappen hebben mensen die ‘CEO-materiaal’ worden genoemd? En is eigen kweek beter dan iemand van buiten? Een beknopte handleiding CEO-botanie.

1

DE AARDE

Wel of niet ‘verpotten’?

Bij veel bedrijven de hamvraag: is een externe frisse wind beter dan een intern opgeleide ervaren kracht? De wetenschap zegt dat CEO-kwekers een streepje voor hebben op CEO-halers. De intern opgeleide topmanager heeft een grotere kans van slagen dan de outsider. Langdurig succesvolle bedrijven, zoals onder anderen onderzocht door Jim Collins en A.T. Kearney, hadden in overgrote meerderheid een CEO uit eigen gelederen. Het was ook vaak iemand die al jarenlang bij het bedrijf werkte. Strategy&, het strategisch consulting team van PwC, becijferde ook al dat de kans dat een CEO wordt weggestuurd beduidend groter is als het om een extern geworven topmanager ging. Strategy& doet elk jaar onderzoek onder de 2.500 grootste bedrijven ter wereld. De CEO's van buitenaf doen het vooral in de eerste 2 jaar van hun bestuursperiode goed, zo bleek. In die periode halen zij gemiddeld zelfs bijna 4 keer meer rendement voor aandeelhouders binnen dan CEO's uit eigen kweek. Maar de effecten van hun ‘schoon schip’ zijn daarna uitgewerkt, en op langere termijn kunnen hun inspanningen zelfs in het tegendeel omslaan. Als een CEO moet worden weggestuurd, is dat een kostelijke zaak. In het jaar voorafgaand aan vertrek daalt de gemiddelde aandeelhouderswaarde, maar het jaar daarop wordt ze zelfs nog wat lager.

Professor Jesse Segers van de Antwerp Management School en de Universiteit Antwerpen weegt de voor- en nadelen van wel of niet verpotten af: ‘The context makes the leader. Om te beginnen speelt wat we

emergent leadership noemen: iemand uit de groep staat op en ontpopt zich in de ogen van die groep tot de natuurlijke leider. Zo'n leider is een figuur die het meest prototypisch is voor de waarden en normen van de groep. Donald Trump, bijvoorbeeld, vertaalt in zijn taalgebruik en manier van doen precies wat er leeft in de onderbuik van Amerika. Weliswaar zegt dit enkel iets over hoe je leider wordt, niet of je uiteindelijk ook een goede leider zal zijn. Want in *sameness we connect, but in difference we grow*. Als leider moet je ook de olifant in de kamer durven te benoemen en verandering durven door te voeren. En daar hebben sommigen die intern doorgroeiden moeite mee, want ze vrezen reacties als ‘hij is veranderd, nu hij bovenaan zit.’ Een CEO die daarentegen van buitenaf komt, ziet meteen alle pijnpunten. Maar als hij na twee weken in functie al meteen het roer helemaal omgooit, krijgt hij de groep niet mee en is de kans groot dat hij binnen de kortste keren mag vertrekken.’

‘De kunst bestaat erin om onderdeel van het systeem te worden, zonder er helemaal mee samen te vallen. Je moet eerst in het midden van de kring gaan staan, om vervolgens aan de rand advocaat van de duivel te gaan spelen. Een leider moet voortdurend schipperen tussen enerzijds voldoende connectie met de groep bewaren en anderzijds voldoende kritische afstand bewaren. Het risico voor wie van binnenuit doorgroeit bestaat erin dat je nooit advocaat van de duivel kunt spelen, omdat je de soep niet kunt ruiken met je neus erin.’

‘Maar intern opklimmen heeft ook serieuze voordelen. Vandaag groeit het aantal voorstanders van *expert leadership*: als je baas je job ook zou kunnen doen, ervaar je als medewerker meer tevredenheid. Wie vertrouwen en geloofwaardigheid wil oogsten, is maar beter ook een beetje content expert. Johan >



Thijs van KBC is een mooi voorbeeld. Hij is gesta- dig opgeklommen binnen KBC, maar trekt ook inhoudelijk het strategisch erg belangrijke big data- project. Dat schept vertrouwen.'

2

DE WORTELS

Welke groeikracht is aangeboren?

Naar de eigenschappen van de ideale CEO wordt veel onderzoek gedaan, maar daar komt bepaald geen eensgezind beeld uit. Of het moet zijn dat véél eigenschappen als essentiële succesfactor worden blootgelegd. Als je daar als CEO allemaal aan moet voldoen, heb je als schaap geen 5, maar wel 25 poten. De CEO is een realistische optimist, weet zichzelf ondergeschikt te maken aan hogere doelen en kan orde scheppen in ingewikkelde kwesties. Aldus een analyse van de best preste- rende CEO's van 200 grote Amerikaanse bedrij- ven. Headhunter Russell Reynolds analyseerde 4.000 beoordelingen van ruim 130 CEO's en kwam tot 9 karaktertrekken, waarvan de 3 belang- rijkste zijn: de bereidheid om gecalculeerde risico's te nemen, het vermogen om mensen te 'lezen' en daadkracht.

Nog omvangrijker was het onderzoek van Gallup, dat 263 studies verzamelde naar in totaal 50.000 *business units* met 1,4 miljoen werknemers. Het Amerikaanse

onderzoeksbureau identificeerde medewerkersbe- trokkenheid als belangrijkste verklaring voor organisa- tiesucces. De leiders die daarbij het best presteerden wisten hun mensen uitstekend te motiveren, waren assertief en doelgericht, zorgden voor een cultuur van verantwoording, wisten op vertrouwen gebaseerde relaties op te bouwen en namen besluiten gebaseerd op cijfers, niet bedrijfspolitiek.

3

VOEDING

Hoe laat je toppers bloeien?

Traditioneel omvat *management development* een cocktail van loopbaanbegeleiding, opleiding, *on the job*-training en intensieve feedback. Gezien de voordelen van intern ontwikkelde topmensen ver- sus extern aangeworven soortgenoten, is het geen wonder dat leiderschapsontwikkeling hoog op de boardroomagenda staat. Volgens McKinsey staat het voor tweederde van de topmanagers zelfs bo- venaan het lijstje met HR-prioriteiten. Maar in hetzelfde onderzoek constateert McKinsey dat de programma's onvoldoende uit de verf komen. Te veel opleidingen hebben een *one-size-fits-all*-karak- ter, waarin een breed spectrum vaardigheden wordt onderricht. En dat terwijl in de praktijk van topmanagers juist specifieke kwaliteiten worden gevraagd, zoals begeleiding van overnames of ver- andering van de bedrijfscultuur. Programma's moe-

ten beter worden toegesneden op de uiteindelijk benodigde vaardigheden, adviseert McKinsey dan ook. Ook zijn ze soms te theoretisch, en ze schieten tekort bij het bereiken van daadwerkelijke gedragsveranderingen. De praktijk zou een (nog) grotere rol moeten krijgen, aldus McKinsey. Jesse Segers is het daar niet mee eens. 'Een leiderschapstraining die enkel focust op vaardigheden, mist zijn doel. Als een boekhouder die leidinggevende wordt, terugkomt van een managementvaardigheidstraining is de kans groot dat je reacties krijgt als 'och god, hij heeft een boek gelezen!'. Leiderschapstrainingen moeten ervoor zorgen dat je als mens ontwikkelt en dat doe je niet door enkel en eerst vaardigheden aan te leren. Je moet eerst het diepste niveau aanpakken, pas daarna kan je een leiderschapsidentiteit ontwikkelen om vervolgens ook je vaardigheden bij te schaven.' 'Om als mens te kunnen ontwikkelen, zijn vier zaken onontbeerlijk. Ten eerste heb je nood aan *sense breaking experiences*. Dat zijn ervaringen die je betekenisgevingssysteem onderuithalen: je begrijpt de zaken niet meer. Je moet geconfronteerd worden met dingen die je aanvankelijk afdoet als onzin, want onzin is vaak zin die nog gestalte moet krijgen. Ten tweede moet je feedback durven vragen. Ten derde – en nu wordt het moeilijker – heb je nood aan reflectie. Maak boswandelingen! Zoek de rust op! Enkel zo krijg je zuiverheid in je denken. Ik vind dat organisaties die leiderschapsontwikkeling serieus nemen dat zelf moeten organiseren. De vierde en laatste voorwaarde om als mens te kunnen ontwikkelen is wat we de derde plek noemen. Naast je plek thuis en je plek op het werk heb je een derde plek nodig waar niemand iets van je verwacht. Voor Geert Noels van Econopolis is die derde plek bijvoorbeeld op zijn fiets.'

4

BLOEI

Vragen groei en bloei dezelfde eigenschappen?

Marshall Goldsmith werd er bekend mee, met het gevleugelde gezegde: *what got you here, won't get you there*. De meeste topmensen zijn geboren winnaars, en die kwaliteit brengt hen naar de top. Maar een-

maal daar aangekomen, zitten eigenschappen die hen hebben geholpen, nu juist in de weg. Zo moeten ze afleren om zichzelf en hun persoonlijke resultaten voorop te stellen. Het gaat nu meer om het geheel, waaraan zij dienstbaar zijn. Ze waren krijgers; ze moeten verbinders worden.

Goldsmiths woorden krijgen een nieuwe dimensie in de wereld van social media, generatie Y en disruptieve concurrentie. De *digital natives* die het bedrijf binnenkomen, zijn niet anders gewend dan dat ze over elk onderdeel van hun werk mogen meepraten. Een open bedrijfscultuur is geen luxe meer, maar standaard. Jesse Segers stelt dat de moderne manager zijn ego onder controle moet kunnen houden. 'In een erg complexe wereld geraak je verder met een gedeelde vorm van leiderschap. De visionaire leider met het torenhoge ego gedijt enkel nog in minder complexe organisaties met een plattere structuur. Een goeie CEO anno 2017 is vooral een sterke systemische denker die ook als volwassene diverse ontwikkelingsstadia heeft door-gemaakt er daarin steeds objectiever naar zichzelf heeft leren kijken. Sterke leiders kunnen erg goed met complexiteit om en kunnen zeer diep achteruit en voorruit in de tijd kijken. Ze beseffen dat vooruitgang nooit lineair verloopt. Dat inzicht verschaft hen de broodnodige rust om overeind te blijven in hun zeer veeleisende job. Barack Obama is een mooi voorbeeld van een leider met een erg diepe horizontale kijk. Als hij zegt dat de wereld er nog nooit zo goed heeft voorgestaan, dan vergelijkt hij bijvoorbeeld de rechten van zwarten in het Amerika van de jaren zestig met hun situatie vandaag. Wie zo redeneert, krijg je haast niet gestressed. Naast deze diepe horizontale kijk is ook een diepe verticale kijk vereist: de leider van vandaag moet zich getranscendeerd voelen. Ook hier is Obama een schoolvoorbeeld. Hij kaderde zijn bijdrage als president van de VS in een groter verhaal: 'Komen jullie straks met iets beters dan *Obama Care*? Ga dan vooral je gang!'. Westerse studies tonen aan dat slechts 2 tot 10% van de mensen dit niveau ooit haalt. En van deze kleine groep voelen velen zich volstrekt niet geroepen om in de ratrace te stappen en leiding te geven: 'Honderd mails per dag beantwoorden? Nee, bedankt!'. De kunst bestaat erin om doorheen de hectiek van de dag de rust te bewaren en het lange termijnperspectief voor ogen te houden.' ■