

Crisis veroorzaakt door falend leiderschap



De oorzaak van de crisis heeft niets te maken met foute hypotheek, rare kredietverstrekkingen of zelfs bovenmatige hebzucht. Dat zijn slechts symptomen, stelt Harvard managementhoogleraar Bill George. De wortel van het kwaad is falend babyboom leiderschap. Maar, er is hoop: een nieuwe generatie leiders staat klaar. Een jongere generatie die zijn vuurdoop nu in barre tijden krijgt, en niet pas aan het eind van zijn babyboom loopbaan.

Daar waar denkers als Richard Florida en Don Tapscott de huidige crisis vooral zien in het licht van een systeemverandering naar een creatieve economie en organisatie 2.0, daar benadrukt Bill George vooral een crisis in de mentaliteit. George is voormalig CEO van pacemaker producent Medtronic en doceert management praktijk als hoogleraar aan de Harvard Business School. Zijn visie op de crisis en leiderschap is de opmaat naar een boek dat in september nog zal verschijnen en getiteld is *7 Lessons for leading in crisis*. George is hoopvol ondanks de crisis. Hij verwacht dat een nieuwe generatie leiders die zijn mouwen op mag rollen in het diepst van de crisis, straks onze bedrijven gepokt en gemazeld naar een meer duurzame economie zullen leiden.

Aandeelhouderswaarde is kul

Het allerbelangrijkste punt van aandacht in het helen van de crisis noemt Bill George het veranderen van de mentaliteit. Hij refereert aan een uitspraak van Barack Obama tijdens diens campagne. Obama wilde niet alleen de Amerikanen terughalen uit Irak, maar vooral ook de mentaliteit veranderen die ervoor heeft gezorgd dat de Amerikanen überhaupt naar Irak gegaan zijn. Met de economie is het al niet anders, betoogt George. Het gaat om het denken dat ons in de crisis gebracht heeft dat de kern van het probleem vormt, niet de crisis zelf.

De kritiek op de babyboomleiders spitst zich vooral toe op het blindelings volgen van de aandeelhouderswaarde mantra. Er is op zich niets mis met het creëren van waarde voor je aandeelhouders, meent George, maar niet als strategie. Aandeelhouderswaarde dient het gevolg te zijn van een strategie. Als strategie zelf is het kul. Hij citeert daarbij oud GE-topman Jack Welch die recentelijk nog zei dat hij aandeelhouderswaarde als bedrijfsstrategie het stomste idee ter wereld vond. Het draait om je werknemers, je klanten en je producten en aandeelhouderswaarde is daar het gevolg van en geen doel op zich.

Volgens Bill George wisten babyboomleiders dat het spel van de steeds grotere aandeelhouderswaarden, van korte termijn denken niet houdbaar was, maar 'ze gingen steeds sneller dansen tot de muziek stopte'. Wanneer eigen belang prevaleert boven verantwoordelijkheid gaat het mis en de babyboomleiders sleurden daarmee ook nog eens geweldige instituties mee de afgrond in. Een bijkomend probleem was dat deze leiders pas aan het einde van hun loopbaan met echte problemen geconfronteerd werden. Wie dan de buit binnenhaalt kan makkelijker denken 'na mij de zondvloed' dan leiders die aan het begin van hun leiderschap voor dit soort grote uitdagingen gesteld worden.

Vuurdoop

Grote leiders worden gevormd door tegenslag en uitdagingen, niet door hoogconjunctuur. Zoals de tweede wereldoorlog grote wederopbouw leiders voorbracht, zo zal deze crisis ook nieuwe, grote leiders voortbrengen. Maar, op een kalme zee worden geen goede stuurlied geboren. Leiders die pas op het hoogtepunt van hun carrière op de proef gesteld worden, kunnen een crisis minder goed de baas.

Bill George noemt een aantal coming leiders waarvan hij vindt dat zij hun onderneming in een betere en meer duurzame koers kunnen gaan brengen. Jongere leiders zoals Andrew

Witte van farmagigant GlaxoSmithKline en Kasper Rorstad van het Duitse chemieconcern Henkel. Wat Bill George betreft is het hoog tijd dat een jongere garde leiders die nu hun vuurdoop krijgen, de teugels overnemen 'en hun organisaties focussen op de dringende problemen die nu al een decennium aan het etteren zijn. Door zich te concentreren op gezondheidszorg, onderwijs, milieu en het creëren van banen door innovatie, creativiteit en ondernemerschap, zullen zij een duurzame wereldeconomie bouwen.'