

## De directeur

Er is al veel geschreven over de taak van de directeur van een onderneming. Soms diepzinnig, zoals b.v. in *Harvard Business Review* en de geschriften van de Amerikaanse Conference Board, en soms ook oppervlakkig, zoals in werkjes als *Wat doet een directeur met zijn tijd?* Voor degenen die zich met dit handwerk bezig houden, staat dit alles nogal ver van de werkelijkheid af; het graaft òf te diep òf is al te naïef. Daarom is prof. P.J. Kotter van de Harvard Business School anders te werk gegaan. Hij heeft in een ambitieus research-project vijftien „general managers” van Amerikaanse ondernemingen maandenlang op de voet gevolgd en het resultaat van dit speuren is vastgelegd in het boek *The general manager* 1). Zijn proefkonijnen waren leiders van ondernemingen met een omzet van \$ 10 mln. tot \$ 1 mrd., hun gemiddeld inkomen was \$ 150.000 en hun bedrijven waren totaal verschillend. Het beeld dat van de „general manager” naar voren komt is echter opvallend uniform.

De gangbare visie op de directeur komt er op neer dat het een net geklede heer met een management-opleiding of iets dergelijks is, die kalm in zijn kantoor zit, daar vele rapporten en „data sheets” doorleest, allerlei plannen ontwerpt, voortdurend instructies geeft en als generalist betrekkelijk gemakkelijk van de ene baan naar de andere kan overstappen. De werkelijke wereld van de vijftien onderzochte managers blijkt evenwel een totaal andere te zijn. Hun opleiding is niet zo belangrijk, maar wel dat hun gehele leven en loopbaan hen heeft doen toegroeien naar de topositie. De functie is ook veel specialistischer dan men



doorgaans denkt, omdat de betrokkene met een enorme hoeveelheid informatie moet werken die voor elke bedrijfstak en voor elke onderneming weer anders is. Voorts praten directeurs meer dan ze lezen, zitten ze als een soort spin in een netwerk van contacten, maken weinig complexe plannen, maar hebben wel allerlei globale ideeën en geven niet zo vaak nadrukkelijke orders.

Kotter legt omstandig uit hoe dit komt. In de eerste plaats vergt de baan geweldig veel, want een onderneming is een ingewikkeld geheel in een onzekere omgeving. Talloze beslissingen moeten worden genomen en voortdurend moeten korte-, middellange- en lange-termijndoelstellingen op elkaar worden afgestemd. Opleidingen daarvoor zijn er niet. Slechts gedurende een hele carrière krijgt men geleidelijk greep op de informatie en verwerft men de feeling om mensen te „gebruiken” voor de doelen van de betreffende onderneming. Dit brengt ons op een tweede en haast nog belangrijker punt van Kotter's observaties, namelijk dat „general managers” bijna voortdurend zijn omgeven door mensen. Niet zozeer in vergaderingen als wel in weinig gestructureerde, informele gesprekken, waarin de directeur zich vaak receptief opstelt, honderden vragen stelt (om de informatieberg verder op te hogen), zelden instructies geeft, soms wat ideeën spuit en voortdurend probeert, zij het vaak onbewust, de neuzen gelijk gericht te krijgen en de teamgeest te bevorderen. Naarstig blijft hij bezig zijn netwerk van persoonlijke relaties uit te bouwen en de baan heeft dan ook een open einde.

Bij dit alles hanteren de meeste di-

recteurs een soort eigen agenda, veel losser en ook creatiever dan het formele ondernemingsplan, waarin zaken zijn opgeschreven als: volgend jaar een bepaalde acquisitie, daarvoor of daarna een reorganisatie en op den duur een andere opbouw van de omzet.

Welke persoonlijke eigenschappen hebben deze informatievervaarders, praters en teambouwers? Natuurlijk zijn ze ambitieus en uit op macht. Daarnaast zijn ze sterk resultaatgericht („efforts do not count, results do”), emotioneel vrij stabiel, intuïtief, redelijk, niet overdreven intelligent en doorgaans goed in het leggen van contacten en onderhouden van persoonlijke relaties. Ze moeten een antenne voor problemen hebben, snel en goed oordeel kunnen vormen en hun bedrijf door en door kennen. Dit alles komt iemand niet aangewaaid en een goede „fit” tussen zaak en manager vergt daarom jaren. De echte directeur is dan ook veel meer specialist dan hij zelf wil en de algemene opinie denkt.

1) John P. Kotter, *The general manager*, MacMillan Publishing Co., New York, 1982.