

Strategie en leiderschap

Sinds de oorlog in Koeweit is strategie onder beleidsmakers weer een gewild onderwerp. De overrompingsstrategie waarmee de geallieerde commandant, generaal Schwarzkopf, het Iraakse leger vrijwel zonder slag of stoot heeft uitgeschakeld, sprak niet alleen het publiek, maar ook de leiders van grote ondernemingen tot de verbeelding. De spectaculaire gebeurtenissen in het veld die zozeer de aandacht trokken, hebben evenwel de werkelijke oorzaak van de overwinning, namelijk de over de hele linie gebleken technologische superioriteit, aan het zicht onttrokken.

Jaren van ontwikkeling, voorbereiding, training en aanpassing van de gevechtstactiek aan de nieuwe technologische mogelijkheden zijn voorafgegaan aan de, uit menselijk oogpunt zonder twijfel tragische, gebeurtenissen die zich in de woestijn van het Arabische schiereiland hebben afgespeeld. Er bestaat dus alle reden om deze gebeurtenissen in hun ware perspectief te plaatsen. Toch neemt dit niet weg dat een militaire overwinning uiteindelijk op het slagveld behaald moet worden. Het is juist deze kant van de zaak die ondernemingsleiders zo sterk zal hebben aangesproken. Ook voor het ondernemingsbeleid geldt immers dat niet alleen het hebben van een sterke kaart telt, maar dat het uitspelen ervan een kunst apart is.

Grote ondernemingen hebben met legerorganisaties gemeen dat ze gedomineerd dreigen te worden door staven die op papier precies weten hoe de organisatie zich moet aanpassen aan nieuwe technologieën en moet inspelen op veranderende markten en omstandigheden. De leiding van een grote onderneming kan moeilijk zonder het werk van deze specialisten en beleidsvoorbereiders; het voortbestaan van de onderneming is te zeer afhankelijk geworden van hun expertise en 'know how'. Maar niet zelden lopen ondernemingsleiders aan de leiband van hun staf en durven ze geen stap alleen te zetten. Het sterke publieke optreden van generaal Schwarzkopf, die, hierbij weliswaar steunend op een voortreffelijk gebleken voorbereiding door zijn staf, niet aarzelde zijn eigen plan te trekken en tegenover de onder hem geplaatste troepen met persoonlijk gezag op te treden, was voor velen die een leidinggevende positie bekleden, een 'eye opener'. Het verrassende in het publieke succes van generaal Schwarzkopf was het feit dat hij een zeer markant persoonlijk optreden wist te combineren met een zorgvuldige planning en voorbereiding waarin ondercommandanten en staven het volle pond kregen. Het zou me niet verbazen als dit optreden door zijn inspiratie de stoot geeft tot een herijking van het leiderschap in grote ondernemingen. In het bijzonder het leiderschap in die gevallen waarin de onderneming geconfronteerd wordt met een zodanig grote uitdaging dat het voortbestaan in het geding is. Zelfs de sterkste ondernemingen, zoals bij voorbeeld IBM laat zien, blijken niet gevrijwaard te zijn van de gevolgen van scherpe marktverschuivingen, die hun superieur geachte positie aantasten. Derge-

lijke ondernemingen staan dan voor de noodzaak het roer radicaal om te gooien. Niemand zal twijfelen aan hun potentieel om ook de sterkste tegenstander partij te geven, maar het aanspreken van die krachten, ze te mobiliseren en in de nieuwe gewenste slagorde te plaatsen, vraagt een type leiderschap dat in deze ondernemingen, waarin het leiderschap juist heeft uitgemunt in anonimiteit, nooit heeft gefloreerd.

Ook in Nederland worden we geconfronteerd met voorbeelden van ondernemingen – Philips dringt zich op als voorbeeld – die technologisch nog steeds een bijzonder potentieel vertegenwoordigen, maar gedurende een langere periode al geen profijt hebben weten te trekken van hun technologische superioriteit. Het kan geen toeval zijn dat het optreden van de man die bij Philips het roer wel heel radicaal heeft moeten omgooien, Timmer, zo veel trekken gemeen heeft met dat van generaal Schwarzkopf. In uren van beproeving, onzekerheid en angst die inherent zijn aan grote uitdagingen waarvan de afloop immers nooit vooraf vast staat, is het uitspelen van de sterke kaart die men in handen heeft, wel een heel aparte kunst. De psychologie ervan vraagt om leiderschap dat zijn gezicht toont. Wie als leider in zulke situaties namelijk niet bereid is zijn persoonlijk lot te verbinden aan de uitkomst, kan van zijn organisatie moeilijk verwachten dat die hem volgt. Strategie en leiderschap, het thema van de jaren negentig?



A. van der Zwan

