



Denktank

BELEIDSNOTA

■ ‘Duovaardigheid’ bevorderen

Op weg naar een organisatie die resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen met elkaar verzoent

Julian Birkinshaw, Cristina Gibson, met Aimé Heene

'Duovaardigheid' bevorderen

Op weg naar een organisatie die
resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen
met elkaar verzoent

Julian Birkinshaw

Cristina Gibson

met een inleiding door

Aimé Heene

Auteurs

Julian Birkinshaw

is Professor of Strategic and International Management
aan de London Business School (LBS).

Voordien werkte hij bij ICI en PricewaterhouseCoopers,
en aan de Stockholm School of Economics.

Hij behoort tot de nieuwe wereldtop in het domein van management van
internationale ondernemingen, ondernemerschap, kennismanagement en innovatie.

Cristina Gibson

is Assistant Professor, Organisation & Strategy
aan de Graduate School of Management van de University of California, Irvine.

Haar onderzoek spitst zich toe op teamwork in multinationale organisaties.

Inhoudstafel

Synopsis	5
Inleiding	7
1. Situering	9
2. Twee vormen van duovaardigheid	11
3. De gedragscontext diagnosticeren	13
3.1. Hoog presterende context	14
3.2. De burn-outcontext	16
3.3. De country-clubcontext	17
3.4. De laag presterende context	17
4. Vier kenmerken van duovaardige individuen	18
4.1. Duovaardige mensen nemen initiatieven en zoeken kansen buiten de perimeter van hun functie.....	18
4.2. Duovaardige mensen zijn coöperatief en zoeken kansen om hun inspanningen met die van anderen te combineren	18
4.3. Duovaardige mensen zijn tussenpersonen die altijd interne bruggen trachten te bouwen.....	18
4.4. Duovaardige mensen kunnen verschillende rollen combineren en voelen zich goed met uiteenlopende taken	18
5. Op weg naar duovaardigheid	20
5.1. Denk in termen van gedragscontext, niet van structuur	20
5.2. Diagnostickeer uw gedragscontext	20
5.3. Concentreer u op enkele hefboomen en gebruik ze consistent	20
5.4. Werk aan begrip op alle niveaus van de onderneming	21
5.5. Beschouw veranderingen niet als het resultaat van leiderschap maar als een bron van leiderschap	22
Bijlage 1: Over het onderzoek	24
Bijlage 2: Bevindingen van het onderzoek	25
Bijlage 3: Uw gedragscontext diagnosticeren	26

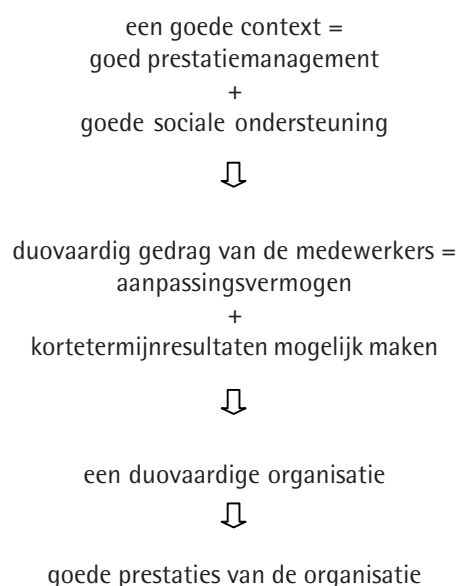
Synopsis

Een succesvol bedrijf moet op twee sporen kunnen werken. Het moet enerzijds inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe kansen (*aanpassingsvermogen, of – in het Engels – adaptability*) en anderzijds waarde creëren door de gebruikte middelen en processen op de huidige situatie af te stemmen (*resultaatgerichtheid, of – in het Engels – alignment*). Organisaties die erin slagen om aanpassingsvermogen en resultaatgerichtheid te combineren, zijn te vergelijken met personen die de rechter- en linkerhand even goed kunnen gebruiken. Vandaar ook het begrip *ambidexterity*, een begrip waarvoor wij in het Nederlands de term *duovaardigheid* voorstellen. Een organisatie die hierin slaagt, heeft medewerkers nodig die dezelfde eigenschappen vertonen in hun acties en gedrag en dus ook *duovaardig* genoemd kunnen worden.

Julian Birkinshaw (London Business School) en Cristina Gibson (University of California) hebben die duovaardigheid gedurende drie jaar bij 4195 personen in 41 business units van tien internationale bedrijven onderzocht.

Zij maken vooreerst een onderscheid tussen twee complementaire types van duovaardigheid, namelijk *structurele* en *contextuele*. Vooral die laatste, waarbij de individuen erin slagen hun tijd goed te verdelen tussen aanpassing (*adaptability*) en resultaatgerichtheid (*alignment*), is een vernieuwend concept. De organisatiecontext waarin de medewerkers werken, is daarbij uiterst belangrijk. Het onderzoek toont aan dat hoe meer aandacht in de organisatie wordt gegeven aan zowel prestatie management als sociale ondersteuning, hoe hoger de kans is dat de individuele medewerkers een duovaardig gedrag vertonen, en hoe groter als gevolg daarvan de kans is dat het bedrijf goede prestaties neerzet.

Schematisch:



Birkinshaw en Gibson beschrijven ook typische karakteristieken van een duovaardige medewerker, en reiken vijf tips aan om de organisatie te verbeteren. Dit doen ze in combinatie met talrijke voorbeelden uit concrete bedrijfssituaties die ze gevonden hebben tijdens hun internationaal onderzoek.

Professor Aimé Heene (Universiteit Gent en UAMS) heeft vanuit zijn vakgebied – bedrijfsstrategie – een uitgebreide ervaring opgebouwd die geworteld zit in de praktijk van de ondernemingen. Hij is dan ook uitermate goed geplaatst om een kritische introductie bij deze beleidsnota te schrijven. Hij ervaart duovaardigheid als een uitermate relevant thema voor een behoorlijk strategisch management van ondernemingen die opereren in een dynamische omgeving. De benadering van Birkinshaw is dus in zijn visie ook nuttig voor Vlaamse ondernemingen, zowel grote als kleine.

Bijlage 3 bevat een snel toepasbare vragenlijst waarmee u kunt nagaan hoe goed de gedragscontext in uw organisatie scoort. Die score is volgens de auteurs van deze beleidsnota een goede indicator voor de verwachte prestaties.

Inleiding (door prof. A. Heene)

Duovaardigheid of – in het Engels – *ambidexterity* is het vermogen van een organisatie om op een succesvolle manier twee doelstellingen te combineren: *resultaatgerichtheid* in functie van de huidige strategie en *aanpassingsvermogen* in functie van de toekomstige strategie¹. Het is vandaag een van de belangrijkste spanningsvelden in strategisch management. Want hoe kan je nu (beter) beantwoorden aan de vereisten die voortvloeien uit de huidige competitieve omgeving en tegelijk aan de toekomstige vereisten waaraan de organisatie zal moeten voldoen en die, onder meer, zullen ontstaan als gevolg van een interne en externe dynamiek?

Auteurs die dit spanningsveld al eerder hebben verkend, zijn Abell, Cyert en March, Baden-Fuller en Volberda. Ook in 'Competentiedenken in strategisch management' (Vermeulen-Heene, Sanchez-Heene) komt het thema uitgebreid aan bod. De auteurs benaderen duovaardigheid onder meer met de begrippen 'competence building' en 'competence leveraging'.

Julian Birkinshaw, professor aan de London Business School en de auteur van de hiernavolgende studie, heeft het vooral over de contextuele en culturele componenten, de managementsystemen, de organisatorische voorzieningen en de leiderschapsstijlen die kunnen leiden tot zelfregelende organisaties waarin het spanningsveld tussen resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen wordt opgelost op het niveau van elke medewerker. Birkinshaw gaf de voorkeur aan een oplossing van het spanningsveld op het niveau van individuele medewerkers, en niet op een andere structurele wijze – zoals het ruimtelijk 'splitsen' van management dat eerder op resultaatgerichtheid is gericht en management dat zich vooral toelegt op aanpassingsvermogen. Dat komt omdat het differentiëren van resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen (en het toewijzen ervan aan

verschillende eenheden binnen de organisatie) problemen creëert. Het ligt immers niet voor de hand om activiteiten die op resultaatgerichtheid zijn gericht te coördineren en te integreren met activiteiten die op aanpassingsvermogen zijn georiënteerd. Door resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen te laten managen op het niveau van de individuele medewerker wordt de problematiek van integratie en coördinatie verschoven naar het niveau van de individuele medewerkers. Dat de medewerkers daarvoor over speciale competenties moeten beschikken, is vanzelfsprekend. Birkinshaw gaat op de volgende pagina's terecht in op de kenmerken en competenties die medewerkers moeten bezitten om die problematiek te managen.

Gebaseerd op een rijke verzameling cases en uitgebreid empirisch onderzoek bespreekt Birkinshaw vooral de (organisatorische) voorwaarden die nodig zijn om een *contextuele duovaardigheid* te realiseren. Hij vertrekt daarbij van een typologie van organisatiecontexten op basis van twee dimensies: de gerichtheid van de organisatie op het leveren van performantie (de klassieke leiderschapsliteratuur zou het hier hebben over de 'taakgerichtheid' in de organisatie) en de mate waarin individuen binnen de organisatie kunnen rekenen op sociale ondersteuning (de dimensie 'mensgerichtheid' in de organisatie, zoals gehanteerd in de klassieke leiderschapstheorieën).

Birkinshaw geeft cases en analyseert de duovaardigheden die in de verschillende organisatietypes op basis van deze twee dimensies kunnen worden onderscheiden. Uiteindelijk identificeert en bespreekt hij de essentiële voorwaarden die nodig zijn voor het realiseren van contextuele duovaardigheid. Het gaat onder meer om:

- een duidelijke prioriteitsstelling in de organisatie;
- het aansturen van de organisatie vanuit een beperkt aantal, goed gekozen 'hefbomen';

¹ Birkinshaw, J. and C. Gibson (2003). 'Fostering Ambidexterity. How to create an organization that is aligned and adaptive at the same time.' LBS Working papers.

Birkinshaw, J. and C. Gibson (2004). 'Building Ambidexterity into an organization.' Sloan Management Review(Summer 2004): pp. 47-55.

- het ontwikkelen van een gemeenschappelijk beeld van de organisatie doorheen alle hiërarchische lagen;
- het laten ontwikkelen van leiderschap binnen de organisatie.

Birkinshaws werkstuk is ontzettend waardevol, en wel om de volgende redenen:

- de vraagstelling en thematiek zijn uitermate relevant voor een behoorlijk strategisch management van ondernemingen die opereren in een dynamische omgeving;
- Birkinshaw zoekt naar mogelijkheden om 'contextuele duovaardigheid' te realiseren ter vermijding van de problemen die eigen zijn aan 'structurele duovaardigheid';
- de voorwaarden voor het realiseren van duovaardigheid die hier worden opgesomd, zijn al eerder als belangrijke voorwaarden voor het opbouwen van zelfregelende organisaties onderkend in de literatuur. Birkinshaw herformuleert die voorwaarden binnen zijn model en conceptuele benadering van het spanningsveld.

Kritiek op de standpunten van Birkinshaw is er ook:

- zo verwijst de auteur weinig naar de eerder, vooral dan in het vakgebied 'strategisch management' uitgewerkte benaderingen voor het spanningsveld tussen resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen;
- de organisatietynologie die Birkinshaw opbouwt, is weinig vernieuwend. Bovendien geeft hij niet aan hoe de hier voorgestelde typologie afwijkt van eerder ontwikkelde typologieën op basis van de dimensies 'taakgerichtheid' en 'mensgerichtheid';
- de strategische managementtheorie, in het bijzonder het competentiedenken zoals dat ontwikkeld en beschreven is door Sanchez en Heene, bevestigt enerzijds een aantal voorwaarden voor de realisatie van contextuele duovaardigheid – zoals de noodzaak om te komen tot een scherpe en

doorheen de hele organisatie consistente prioriteitsstelling – maar voegt hier nog ten minste twee andere voorwaarden aan toe. Die belicht Birkinshaw weinig of niet. We hebben het dan concreet over:

- o De noodzaak dat het management op een scherpe en consistente wijze de 'grenzen' bepaalt waarbinnen de individuele organisatieleden beslissingen kunnen nemen tot het realiseren van duovaardigheid.
- o De noodzaak om binnen de organisatie 'institutioneel' leiderschap te ontwikkelen. Dat moet toelaten om de mogelijkheden waarover individuen intrinsiek beschikken, optimaal te ontwikkelen en te laten ontplooiën in de organisatie. Birkinshaw bespreekt wel de noodzakelijke individuele competenties en kenmerken, maar gaat weinig in op de vraag hoe leiderschap binnen de organisatie de voorwaarden kan realiseren waarbinnen intrinsiek competente individuen hun competenties ten volle kunnen ontwikkelen en toepassen.

De benadering van Birkinshaw lijkt ook 'cultureel neutraal', in die zin dat zij toepasbaar is voor alle organisaties die met de noodzaak tot het ontwikkelen van duovaardigheid worden geconfronteerd. Ook Vlaamse ondernemingen – zeker en vast KMO's – kunnen dus baat vinden bij de benadering die Birkinshaw voorstelt.

Birkinshaw beschrijft de voorwaarden die nodig zijn om duovaardigheid te realiseren. Maar de grote vraag is of de benadering van Birkinshaw ook alle noodzakelijke voorwaarden weergeeft. Zoals voor zovele bijdragen in de managementliteratuur² geldt ook hier wellicht dat slechts een tipje van de sluier wordt gelicht. De oplossingen die de auteur hier voorstelt, moeten worden verrijkt met de resultaten van andere reflecties en van ander empirisch onderzoek.

² Abell, D. F. (1993). *Managing with Dual Strategies. Mastering the Present. Preempting the Future.* New York, The Free Press.

Baden-Fuller, C. and J. Stopford (1992). *Rejuvenating the Mature Business : The Competitive Challenge*, Routledge.

Cyert, R. and J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Sanchez, R. and A. Heene (2004). *The New Strategic Management.* Chichester, John Wiley & Sons.

Vermeylen, S. and A. Heene (1999). *De Stille Kracht van de Onderneming. Competentiedenken in Strategisch Management.* Tiel, Lannoo.

Volberda, H. W. (1998). *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive.* Oxford, Oxford University Press.

‘Duovaardigheid’ bevorderen

1. Situering

De technologische terugval, politieke onrust en economische onzekerheid van de voorbije vijf jaar hebben de managers meer dan ooit overtuigd van het belang van *aanpassingsvermogen*. Dat is het vermogen om nieuwe kansen snel aan te grijpen, de blootstelling aan volatiele markten te beperken en zelfgenoegzaamheid te vermijden. Maar hoe belangrijk aanpassingsvermogen ook is, het volstaat hoegenaamd niet. Succesvolle ondernemingen zijn niet alleen wendbaar, innovatief en proactief. Zij verstaan ook uitstekend de kunst om de waarde van hun eigen activa te benutten, bestaande bedrijfsmodellen snel toe te passen en de kosten van bestaande activiteiten te verlagen. Met andere woorden, zij beschikken over een even belangrijk vermogen dat wij *resultaatgerichtheid* noemen. Resultaatgerichtheid kan worden omschreven als het besef van de manier waarop waarde op korte termijn wordt gecreëerd.

Een onderneming heeft zowel aanpassingsvermogen als resultaatgerichtheid nodig om op lange termijn succes te hebben. De combinatie van die twee eigenschappen wordt met de termen *ambidexterity* of – in het Nederlands – *duovaardigheid* omschreven.³

Twee voorbeelden:

- Nokia werkt aan een ruime waaier van nieuwe mobiele technologie, terwijl het blijft investeren in mobiele telefoons, zijn hoofdactiviteit.
- GSK experimenteert met alternatieve organisatiemodellen, samenwerkingspartners en technologieën om nieuwe successen te ontwikkelen,

maar spant zich tegelijkertijd in om het rendement van zijn bestaande geneesmiddelenportefeuille te maximaliseren.

Het probleem is dat het enorm moeilijk is om het juiste evenwicht te vinden tussen aanpassingsvermogen en resultaatgerichtheid. Wanneer bedrijven zich te sterk op de resultaatgerichtheid concentreren, boeken ze mooie resultaten op korte termijn maar missen vroeg of laat de boot van de verandering in hun sector. De Britse bank LloydsTSB produceerde in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw spectaculaire dividenden voor zijn aandeelhouders, grotendeels dankzij de hardnekkige gerichtheid van haar chief executive officer (CEO) Brian Pitman op het kapitaalrendement. Ze deed echter weinig moeite om de veranderende behoeften van de klanten te begrijpen en verwaarloosde het moreel van de werknemers, wat de prestaties van het bedrijf uiteindelijk ondermijnde. Tussen 1998 en 2003 verloor LloydsTSB 60% van zijn marktwaarde.

Omgekeerd leidt een te grote aandacht voor het aanpassingsvermogen ertoe dat men het heden verwaarloost, terwijl men aan de toekomst werkt. Kijk naar het Zweedse Ericsson, de leider in de technologische ontwikkeling van de mobiele telefonie. Ericsson ontwikkelde een van de eerste analoge mobiele systemen en was de pionier van de GSM-technologie en de GPRS- en 3G standaarden. Maar achter de indrukwekkende groei van de verkoop van Ericssons systeemactiviteit ging een dure, zware organisatorische structuur schuil. Op het hoogtepunt van het succes telde de O&O-organisatie 30.000 werknemers in

³ Een aantal managementauteurs heeft in de loop der jaren de term *ambidexterity* gebruikt. Zie onder meer: R.B. Duncan (1976), The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, In R.H.Kilmann, L.R. Pondy en D. Slevin (red.) *The management of organization*. 1: 167-188, New York: North-Holland; E. McDonough & R. Leifer (1983) Using simultaneous structures to cope with uncertainty, *Academy of Management Journal*, 26(4): 727-735; M.L. Tushman & C.A. O'Reilly (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4): 8-30.

ongeveer honderd technologiecentra, met een grote redundantie van de activiteit. Met andere woorden, het aanpassingsvermogen kreeg voorrang op de resultaatgerichtheid. De daaropvolgende crash in de telecomsector trof Ericsson dan ook harder dan de meeste van zijn concurrenten. Sinds zijn piek in 2000 heeft Ericsson ongeveer 60.000 mensen laten afvloeien en de meeste technologiecentra gesloten om de huidige activiteit weer winstgevend te maken.

Het concept van organisatorische duovaardigheid (het optimale evenwicht tussen aanpassingsvermogen en

resultaatgerichtheid) bestaat al vele jaren. Alles wijst er echter op dat de meeste bedrijven dit concept niet toepassen en dus 'eenhandig' blijven. In dit artikel brengen wij verslag uit over een grootschalig onderzoek dat een nieuw licht op dit fenomeen tracht te werpen. Wij hebben een nieuwe manier ontwikkeld om duovaardigheid te conceptualiseren, en hebben een peiling gehouden bij meer dan 4000 mensen in tien multinationale ondernemingen (zie Bijlage 1: *Over het onderzoek*). Doel van die enquête: begrijpen hoe een onderneming echt duovaardig kan worden, dus hoe zij tegelijkertijd aanpassingsvermogen en resultaatgerichtheid kan bereiken.

2. Twee vormen van duovaardigheid

Het standaardmodel, dat wij *structurele duovaardigheid* noemen, bestaat erin dat men afzonderlijke structuren creëert voor de twee verschillende groepen activiteiten.⁴ Meestal zijn de business units die de kern van het bedrijf vormen verantwoordelijk voor het aligneren van de bestaande producten en markten; de afdelingen voor O&O en de bedrijfsontwikkeling krijgen de taak om nieuwe markten te prospecteren, nieuwe technologieën te ontwikkelen en de opkomende trends in de sector te volgen. In die optiek gaat men ervan uit dat een structurele scheiding noodzakelijk is, aangezien de twee soorten activiteiten zo sterk van elkaar verschillen dat zij in de praktijk niet samen kunnen bestaan.

Scheiding kan echter tot isolement leiden. Tal van afdelingen voor O&O en bedrijfsontwikkeling krijgen hun ideeën niet aanvaard omdat zij onvoldoende banden met de kernactiviteiten hebben. Daarom hebben veel ondernemingen geëxperimenteerd met een variant op het structurele duovaardigheidsmodel, door de twee groepen activiteiten gescheiden maar binnen eenzelfde business unit te ontwikkelen. Men kan bijvoorbeeld een klein team voor bedrijfsontwikkeling toevoegen aan een business unit, of de werknemers vragen om deeltijds aan een ontwikkelingsproject te werken terwijl zij voortgaan met hun eigenlijke werk. Deze benaderingen maken het mogelijk om binnen een business unit aan de rivaliserende vereisten van aanpassingsvermogen en resultaatgerichtheid te voldoen, zodat het probleem van het isolement wordt opgelost. Toch zijn het hier nog altijd de managers van de business unit die

beslissen hoe de tijd van de werknemers optimaal tussen de twee groepen activiteiten wordt verdeeld.

Wij hebben de uitdaging van de duovaardigheid uit een andere invalshoek benaderd, namelijk die van de individuele werknemer. In hun dagelijkse werk moeten individuen vaak kiezen hoe zij hun tijd zullen gebruiken: zullen zij zich blijven concentreren op een bestaande klant om hun quotum te bereiken, of zullen zij streven naar een nieuwe klant met een enigszins afwijkende behoefte? In gealigneerde of adaptieve business units krijgen deze mensen duidelijke instructies en worden zij in de zin van die instructies gestimuleerd. Een business unit die duovaardigheden wil ontwikkelen, heeft echter meer flexibele systemen en structuren nodig, zodat mensen zelf kunnen beoordelen hoe zij hun tijd verdelen tussen op aanpassing en op resultaatgerichtheid georiënteerde activiteiten. Om dit tot stand te brengen, moet men veel meer aandacht besteden aan de menselijke kant van de organisatie, namelijk haar gedragscontext of cultuur.

Wij gebruiken voor dit alternatieve model de term *contextuele duovaardigheid*.⁵ Het einddoel is hetzelfde, namelijk resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen met elkaar combineren, maar wij menen dat dit *niet* het beste gebeurt door afzonderlijke units of projecten te creëren om het werk te verdelen, maar wel door een organisatorische context te ontwikkelen die individuen aanmoedigt om zelf te beoordelen hoe zij hun tijd optimaal verdelen tussen

⁴ Duncan (1976) stelde dat duovaardigheid door middel van 'duale structuren' moest worden beheerd. Het concept van een structurele scheiding tussen twee verschillende soorten activiteiten komt ook naar voren in veel literatuur over de organisatie. Zie P. Lawrence en J. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*, Boston MA: Harvard University; P. Drucker (1985) *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, New York: Harper & Row; J. Galbraith (1982) *Designing the innovating organization*. *Organizational Dynamics*, Winter: 5-25.

⁵ De term contextuele duovaardigheid is nieuw, maar in de literatuur zijn een aantal soortgelijke ideeën te vinden. Zie: P. Adler, B. Goldoftas & D. Levine (1999) Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system, *Organization Science*, 10(1): 43-68; S. Ghoshal & C.A. Bartlett (1994) Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.

de tegenstrijdige eisen van resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen. Tabel 1 illustreert de grote verschillen tussen de twee modellen.

Tabel 1
Structurele versus contextuele duovaardigheid

	Structurele duovaardigheid	Contextuele duovaardigheid
Hoe wordt duovaardigheid bereikt?	Scheiding: de op resultaatgerichtheid georiënteerde activiteiten en de op aanpassing gerichte activiteiten gebeuren in verschillende units of teams	Individuele werknemers verdelen hun tijd tussen op resultaatgerichtheid en op aanpassing georiënteerde activiteiten
Waar wordt beslist over de verdeling tussen resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen?	Aan de top van de organisatie	In de eerste lijn: door verkopers, fabrieksopzichters, bedienden
Rol van het topmanagement	De structuur definiëren, het evenwicht tussen resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen regelen	De gedragscontext waarin individuen optreden ontwikkelen
Aard van de rollen	Relatief duidelijk gedefinieerd	Relatief soepel
Vaardigheden van de werknemers	Meer specialisten	Meer generalisten

Contextuele duovaardigheid verschilt in veel belangrijke opzichten van structurele duovaardigheid, zo toont de tabel duidelijk aan. Toch worden de twee benaderingen best als complementair beschouwd. Veel

succesvolle ondernemingen, zoals HP, 3M en Intel, gebruiken een combinatie van beide benaderingen om aan de dubbele behoefte van resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen te voldoen.

3. De gedragscontext diagnosticeren

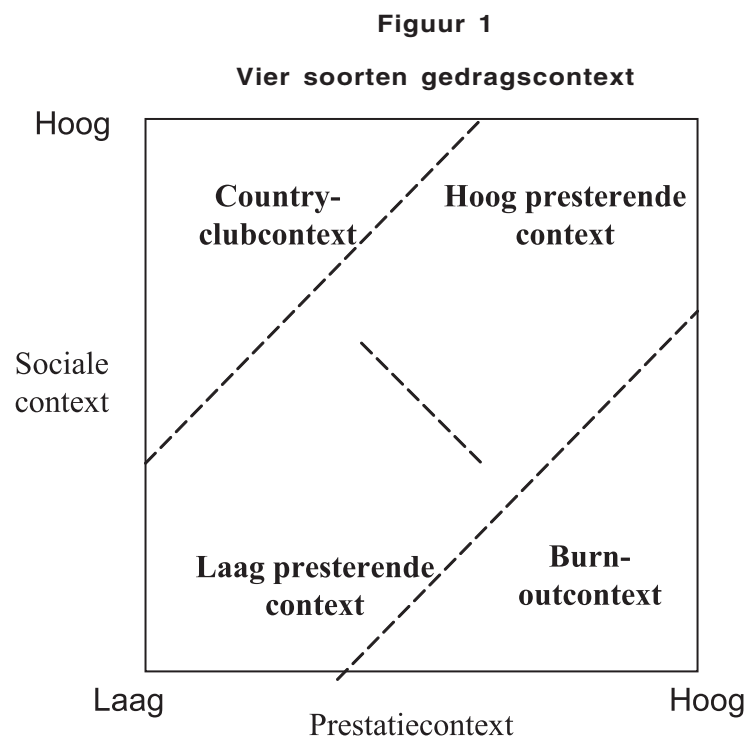
Door de uitdaging van de duovaardigheid op deze manier te definiëren, verlegden wij het accent naar het begrip van de gedragscontext in de ondernemingen die wij bestudeerden. Het leek logisch dat een zorgvuldig ontworpen gedragscontext zou correleren met duovaardigheid, die op haar beurt zou correleren met de prestaties. Onze analyse leverde overtuigende bewijzen op voor deze redenering (zie Bijlage 2: *Bevindingen van het onderzoek*).

Om meer te ontdekken over de gedragscontext, pasten wij enkele ideeën toe van Sumantra Ghoshal en Chris Bartlett,⁶ die de context modelleren als het vaak onzichtbare geheel van stimulansen en vormen van druk dat mensen tot een bepaald gedrag motiveert. De gedragscontext wordt door de topmanagers bepaald, door middel van de systemen, stimulansen en controlemechanismen die zij invoeren, en door het gedrag dat zij zelf in de praktijk tonen. Deze context wordt daarna versterkt door het gedrag en de attitudes van mensen in heel de organisatie.

Ghoshal en Bartlett poneren dat vier groepen attributen – elasticiteit, discipline, steun en vertrouwen – in een onderlinge wisselwerking de gedragscontext van een organisatie bepalen. Wij hebben deze stelling aangepast om de nadruk te leggen op onze analyse van twee verschillende dimensies van de context.

- De eerste dimensie is het *prestatiebeheer* (een combinatie van elasticiteit en discipline), dat twee doelstellingen heeft: mensen stimuleren om resultaten van hoge kwaliteit te leveren, en hen aansprakelijk maken.
- De tweede dimensie is de *sociale ondersteuning* (een combinatie van steun en vertrouwen), die de individuen de veiligheid, steun en ruimte geeft die zij nodig hebben om consistent hun hoogste potentieel waar te maken.

Wanneer we deze twee dimensies beschouwen als de assen van een matrix, kunnen we vier generieke posities onderscheiden die een organisatie kan innemen (zie Figuur 1).



⁶ Zie Ghoshal en Bartlett (1994). Ook S. Ghoshal en C.A. Bartlett (1997) *The Individualized Corporation*, Harper Business: New York.

- De hoek rechtsboven noemen we de *hoog presterende context*, een context die met zijn systemen voor prestatiebeheer mensen stimuleert om resultaten van hoog niveau te leveren, en tegelijkertijd de sociale ondersteuning en de veiligheid biedt die zij nodig hebben om op lange termijn hun werk consistent goed te doen. Men gaat er hier van uit dat de twee dimensies van prestatiebeheer en sociale ondersteuning even belangrijk zijn en elkaar versterken, zodat er pas echt een duovaardige organisatie ontstaat wanneer ze allebei tegelijk aanwezig zijn.
- De hoek linksonder is het tegengestelde hiervan: de *laag presterende context*, waarin zowel de prestatie-ethos ontbreekt als de sociale ondersteuning die mensen nodig hebben om goed te werken.
- De hoek rechtsonder noemen we een *burn-outcontext*, aangezien deze context sterk gericht is op het leveren van resultaten, maar geen sociale ondersteuning geeft. Veel mensen zullen in een dergelijke context weliswaar goed presteren. Maar door zijn gedepersonaliseerde, individualistische en autoritaire aard leidt hij tot een hoog personeelsverloop, zodat duovaardigheid moeilijk bereikbaar wordt.
- Ten slotte noemen we de hoek linksboven de *country-clubcontext*; de sociale ondersteuning is hier zeer sterk, de omgeving is collegiaal maar de prestatiegerichtheid is erg gering. Bedrijven in deze positie hebben een lage duovaardigheid en produceren meestal bevredigende maar middelmatige resultaten.

3.1. Hoog presterende context

Hoe ziet een hoog presterende context er nu gedetailleerd uit? En hoe creëren we een dergelijke context om daarna duovaardigheid te ontwikkelen? Om het antwoord op die vragen te kennen, bekijken we twee ondernemingen: Renault en Oracle. In ons onderzoek kwamen zij naar voren als de bedrijven met de hoogste algemene score voor duovaardigheid en

met een gedragscontext die ze duidelijk in de hoek rechtsboven van Figuur 1 paste. Toch worden deze twee ondernemingen heel anders gemanaged en hebben zij hun hoog presterende context via sterk verschillende manieren bereikt.

De Franse autofabrikant *Renault* onderging in de jaren negentig van de vorige eeuw een radicale transformatie. Toen Louis Schweitzer in 1992 CEO werd, was de onderneming er slecht aan toe: een verlieslatend staatsbedrijf. Schweitzer bespaarde op de kosten door middel van een aantal geruchtmakende bedrijfssluitingen, maar investeerde ook in de ontwikkeling van nieuwe producten (wat auto's als de Espace en de Megane opleverde) en ging op zoek naar een strategische partner die Renault naar de top van de sector zou brengen. Na een mislukte fusiepoging met Volvo, in 1995, verwierf Renault in 1998 de controle over Nissan, dat in moeilijkheden verkeerde. Tot de verrassing van veel waarnemers slaagden de Fransen erin de prestaties van Nissan snel te verbeteren. Tegen 2001 was Renault-Nissan een van de sectorleiders en een van de meest winstgevende autofabrikanten ter wereld.

Hoe heeft deze transformatie zich voltrokken? Schweitzer ontwikkelde een eenvoudige, consistente strategie, vertrekkend van wat hij "zeven strategische doelstellingen" noemde. De strategische planning, de budgettering, de bonus- en aandelenoptieplannen werden allemaal op die doelstellingen gericht. Bovendien werd de boodschap, in de woorden van een kaderlid, "hardnekkig consistent" gecommuniceerd.

Tegelijkertijd ontwikkelde het bedrijf een "diep verlangen om zich aan te passen", zoals een kaderlid het uitdrukt. De zeven strategische doelstellingen werden om de twee of drie jaar aangepast, de organisatie hanteerde een informele managementstijl die de uiting van alternatieve visies aanmoedigde, de managers ontwikkelden zelfkritiek en zochten

voortdurend nieuwe verbeteringen. Het resultaat: de organisatie slaagde erin haar strategie doorlopend bij te sturen zonder de duidelijke, consistente doelstellingen die Schweitzer had geformuleerd uit het oog te verliezen.

In termen van Figuur 1 verplaatste Renault zich in de jaren negentig van een country-clubcontext naar een hoog presterende context. Tot 1990 beschouwden de werknemers de onderneming als een comfortabele, veilige plaats om te werken, met een informele sfeer. In de volgende tien jaar werd een aantal veranderingen doorgevoerd, voornamelijk door middel van initiatieven voor kostenverlaging en kwaliteitsverbetering die uitgingen van de top, en door een sterke nadruk op de belangrijke strategische doelstellingen en een persoonlijke inzet voor die doelstellingen. Een kaderlid merkt op dat zijn business unit als een "commando-organisatie" wordt geleid: "beoordelings- en evaluatiegesprekken worden in een piramidale vorm gevoerd en de compensatie is (nu) gericht op doelstellingen op korte termijn". De meeste van die veranderingen waren het werk van een nieuw directieteam dat de mensen meer structuur gaf en de nadruk legde op nieuwe producten en nieuwe kansen als een middel om de ambitieuzere doelstellingen waar te maken.

Anders uitgedrukt: de nadruk tijdens de overgangperiode lag op het prestatiebeheer, maar Renault bouwde wel verder op de sociale ondersteuning die in de vroege jaren negentig had bestaan. Twee van de zeven doelstellingen van Schweitzer hebben trouwens betrekking op de interne gedragscontext (een coherente en open groep ontwikkelen, efficiënter samenwerken). Er bestaat ook een sterke consensus dat de veranderingen van het voorbije decennium het bedrijfsethos ingrijpend hebben veranderd. Zoals een kaderlid opmerkt: "De mensen zijn erg trots op wat zij hebben gepresteerd... Dat schept een heilzame cyclus van trots en resultaat".

We kunnen dit vergelijken met *Oracle Corporation*, de grootste leverancier van bedrijfssoftware ter wereld, met een omzet van meer dan 10 miljard dollar. De snelle groei van Oracle en de onafgebroken aanwezigheid van stichter Larry Ellison hebben een ondernemende managementstijl opgeleverd die formele structuren en processen zoveel mogelijk afwijst. Misschien daardoor hebben de hogere kaderleden erg weinig moeite met het concept van duovaardigheid. Zoals een van hen het stelt: "Wij aligner ons op aanpassingsvermogen".

Dat de onderneming buitengewoon flexibel is, bewees ze in 1999 toen ze overstapte naar e-business. En ook nu demonstreert ze dat, met de overschakeling naar diensten. Dit aanpassingsvermogen is te danken aan het aantrekken van zeer intelligente mensen, de keuze van agressieve maar niet onrealistische doelstellingen en het vermijden van te veel formalisme. Een kaderlid legt uit: "Het hoge tempo waarmee wij veranderen, maakt het onmogelijk om formele processen in stand te houden. In plaats daarvan nemen veel mensen eenzijdige beslissingen." Tegelijkertijd zijn de doelstellingen, de programma's voor de bepaling van streefdoelen en de incentive-systemen zorgvuldig gealigneerd. "Werknemers in alle takken van het bedrijf hebben een duidelijk beeld van de doelstellingen," merkt een manager op.

In termen van de gedragscontext toont ons onderzoek aan dat Oracle zich op de overgang bevindt tussen de hoog presterende en de burn-outcontext. De verwachtingen voor de prestaties zijn zeer hoog, de mensen worden goed beloond en de werkstijl is competitief en agressief. Een kaderlid vergelijkt het bedrijf met "de motor van een Ferrari, die een heel hoog toerental haalt maar elk ogenblik kan verbranden." Tegelijkertijd geven de werknemers het bedrijf een vrij hoge score voor de sociale ondersteuning. Als voorbeelden van de ondersteunende eigenschappen van de context verwijzen ze naar de ontwikkeling van een balanced-scorecardstelsel en naar de leidersforums waarin de

275 belangrijkste managers samenkomen om ideeën uit te wisselen.

De contrasterende benadering van deze twee ondernemingen levert ons drie cruciale vaststellingen op.

- Ten eerste is er niet één enkele weg naar duovaardigheid. Renault heeft ze bereikt door op basis van zijn bestaande sociale ondersteuning een prestatiecontext op te bouwen. Oracle heeft eerst een prestatiecontext ontwikkeld en is daarna op zoek gegaan naar manieren om binnen de organisatie ondersteuning en vertrouwen te ontwikkelen.
- Ten tweede is de rol van de leider in de twee ondernemingen zeer verschillend. Larry Ellison is de charismatische CEO die alles weet en alles beslist. Louis Schweitzer is niet minder machtig, maar werkt op een meer collegiale manier en zoekt eerst steun voor zijn initiatieven voor hij ze in de praktijk brengt.
- Ten derde hebben Renault en Oracle ondanks al hun verschillen een belangrijke factor gemeen: een heldere, eenvoudige reeks prioriteiten. In de analyse van ons onderzoek benadrukten de werknemers van Oracle de rol van het bepalen van doelstellingen, van de waardering van de individuele prestaties en van het risicobeheer, terwijl de werknemers van Renault als grote prioriteiten meer naar de kapitaalbesteding, de rekrutering en de visie verwezen. De selectie van de prioriteiten is ongetwijfeld belangrijk, omdat zij moeten passen bij de noden van de onderneming, maar uit onze vaststellingen blijkt dat de consistentie waarmee zij worden toegepast en het aantal werknemers die zij beïnvloeden nog belangrijker zijn.

3.2. De burn-outcontext

Vergelijk het succes van Renault en Oracle met de impact van een heel ander type van gedragscontext:

de burn-outcontext. Een burn-outcontext legt zoveel nadruk op het prestatiebeheer dat de sociale ondersteuningssystemen worden verwaarloosd of zelfs nooit worden ingevoerd, zodat de duovaardigheid in het gedrang komt. Clifford Chance, de grootste advocatenfirma ter wereld, gaf in oktober 2002 een duidelijk voorbeeld van een burn-outcontext toen een naar de pers gelekte interne memo onthulde dat de mensen van het New Yorkse kantoor verondersteld werden om 2420 uur per jaar te factureren – ongeveer 10 uur per dag. De memo zei expliciet dat “de stress van de te factureren uren onmenselijk is en aan een negatie van onze professionele verantwoordelijkheid grenst”; er werd ook gespeculeerd dat men de doelstellingen bereikte door de aan de klanten gefactureerde uren “aan te dikken”⁷. Het lijkt normaal dat advocaten lange uren werken, maar dit incident deed vermoeden dat Clifford Chance te ver was gegaan in zijn burn-outcontext. Dit werd bevestigd door de resultaten van een peiling over de arbeidsvoldoening die nog voor het uitlekken van de memo door *American Lawyer* was gehouden en waarin Clifford Chance helemaal onderaan 132 advocatenfirma’s bengelde.

Een minder dramatisch voorbeeld is dat van Scotch Inc. (een pseudoniem), een van 's werelds grootste ondernemingen in de sector van de verbruiksgoederen. Scotch had op het einde van de jaren negentig van de vorige eeuw een snelle groei gekend, dankzij een strategie die zich op een klein aantal kernmerken concentreerde en deze snel op wereldwijde basis op de markt bracht. In 2000 vertraagde de groei echter en begonnen de managers van de buitenlandse filialen zich zorgen te maken: zij hadden een beperkte invloed op de positionering van de wereldmerken op hun plaatselijke markt, het ontbrak hen aan middelen en ze vonden dat het proces van de strategische planning te sterk van boven naar beneden gericht was. Bovendien waren de groeidoelestellingen veeleisend en was er weinig tolerantie voor falen.

⁷ Deze citaten komen uit: <http://www.telegraph.co.uk/money/main.jhtml?xml=/money/2002/10/29/cncliff29.xml>

Uit een zorgvuldige analyse bleek dat Scotch Inc. een burn-outcontext had gecreëerd. De nadruk op het prestatiebeheer had een solide groei opgeleverd, maar het management vroeg zich nu terecht af waar de volgende groeifase vandaan zou komen en vreesde voor de gevolgen van de bezorgdheid van de filiaalmanagers. Daarom werden drie initiatieven genomen om de kwaliteit van de sociale context van Scotch Inc. te verbeteren. Men vroeg een groep filiaalmanagers om veranderingen van het strategische planningsproces voor te stellen, een tweede groep concentreerde zich op systemen voor het delen van beste praktijken tussen de filialen, en een derde werkte aan de professionele ontwikkeling. Hoewel het te vroeg is om te zeggen wat deze veranderingen zullen opleveren, zijn ze duidelijk bedoeld om Scotch Inc. naar de hoog presterende context te verplaatsen.

3.3. De country-clubcontext

Een derde type van context, de country club, is onmiddellijk herkenbaar. Dit is een wereld waar niemand overdreven hard werkt en waar middelmatige prestaties worden getolereerd, terwijl er een sterk gevoel van ondersteuning en vertrouwen bestaat. Veel overheidsdiensten, universiteiten en staatsbedrijven worden gekenmerkt door deze context. Vrij veel commerciële organisaties doen dat eveneens. Zo had Lufthansa op het einde van de jaren tachtig van de vorige eeuw een dergelijke structuur, voornamelijk omdat het wist dat het *de* staatsluchtvaartmaatschappij was en dus te belangrijk om te mislukken. Pas toen Jurgen Weber in 1991 CEO werd en kon aantonen hoe dicht het bedrijf bij het faillissement stond, werd de dimensie van het prestatiebeheer ingevoerd en verschoof de context naar hoog presterend⁸.

Een ander voorbeeld is Cowes Ltd., een Europese handelaar in zuivelproducten. Cowes was vroeger in staatshanden en verkocht landbouwproducten aan

ondernemingen in de sector van de verbruiksgoederen, meestal in een streng systeem van voorschriften en quota. Geconfronteerd met de nakende deregulering van de sector, herzag Cowes zijn strategie en organisatie met het oog op een grotere competitiviteit. Uit de analyse bleek dat Cowes inderdaad een country-clubcultuur had ontwikkeld. Het management voerde daarom twee belangrijke veranderingen in: het bedrijf werd verdeeld in gescheiden winst- en verliesunits en de managers van de units werden op basis van de prestaties vergoed. Tegelijkertijd werd een innovatieproces gestart om nieuwe bronnen van sterke groei te zoeken. Net als in het geval van Scotch Inc. is het te vroeg om het succes van deze veranderingen te beoordelen, maar ook hier wil men duidelijk een hoog presterende context bereiken die superieure resultaten moet opleveren.

3.4. De laag presterende context

Het laatste vak van de matrix, de laag presterende context, is een kruising tussen de ergste aspecten van de burn-outcontext en de country-clubcontext. Er is weinig aandacht voor de prestaties, maar bij de werknemers leeft evenmin een gevoel van vertrouwen of ondersteuning. In die context is duovaardigheid uitgesloten. Wanneer een bedrijf zich in zo'n situatie bevindt, is de beste oplossing in essentie de benadering die Cowes Ltd. heeft gekozen, namelijk het streven naar een verbetering van het prestatiebeheer.

Hiermee is de bespreking van de vier soorten gedragscontext rond. Zoals de discussie suggereert, heeft dit kader twee doelstellingen: het werkt als een diagnose-instrument om de relatieve nadruk op het prestatiebeheer en de sociale context te meten, en het verwijst naar enkele veranderingen die het bedrijf zou kunnen invoeren om zijn context te veranderen en uiteindelijk duovaardiger te worden.

⁸ Dit voorbeeld komt uit H. Bruch en S. Ghoshal, Lufthansa 2000, London Business School teaching case.

4. Vier kenmerken van duovaardige individuen

Uit ons onderzoek, dat gesprekken met een ruime variëteit van werknemers omvatte – van hoge kaderleden tot lijnmedewerkers – zijn vier soorten van duovaardig gedrag van individuen naar voren gekomen:

4.1. Duovaardige mensen nemen initiatieven en zoeken kansen buiten de perimeter van hun functie.

Een voorbeeld: een regionale salesmanager van een groot computerbedrijf besefte tijdens gesprekken met een grote klant de behoefte aan een nieuwe softwaremodule die niemand op dat ogenblik aanbood. In plaats van te trachten de klant iets anders te verkopen of de tip aan het ontwikkelingsteam door te spelen, ontwierp hij zelf een businessplanning voor de nieuwe module. Hij kreeg het fiat van zijn hiërarchie en kon zich voltijds aan de ontwikkeling van het product wijden.

4.2. Duovaardige mensen zijn coöperatief en zoeken kansen om hun inspanningen met die van anderen te combineren.

De marketingmanager voor Italië van een zeer groot drankbedrijf spande zich hard in voor de ondersteuning van een recent overgenomen filiaal en stoorde zich aan het gebrek aan contacten met haar collega's in andere landen. In plaats van te wachten tot iemand in de hoofdzetel zou ingrijpen, begon zij zelf met haar buitenlandse collega's te praten. Het resultaat was een Europees marketingforum waar de managers elkaar om de drie maanden ontmoetten om problemen te bespreken, beste praktijken met elkaar te delen en samen te werken aan marketingplannen.

4.3. Duovaardige mensen zijn tussenpersonen die altijd interne bruggen trachten te bouwen.

Tijdens een routinebezoek aan het hoofdkantoor in St Louis, ving de manager van de Canadese vestiging van een grote fabrikant van verbruiksgoederen geruchten op over plannen voor een investering van 10 miljoen dollar in een nieuwe tapefabriek. Hij verzamelde meer informatie en belde na zijn terugkeer in Canada naar een regionale manager in Manitoba van wie hij wist dat hij op zoek was naar mogelijkheden om zijn werking uit te breiden. De regionale manager dong mee naar de investering van 10 miljoen en kreeg ze, mede dankzij de royale steun van de overheid van Manitoba.

4.4. Duovaardige mensen kunnen verschillende rollen combineren en voelen zich goed met uiteenlopende taken.

De operationele manager in Frankrijk van een grote koffie- en theedistributeur had aanvankelijk alleen de opdracht de fabriek zo efficiënt mogelijk te exploiteren, maar ging op eigen initiatief op zoek naar nieuwe diensten met toegevoegde waarde voor de klanten. Hij ontwikkelde een duale rol voor zichzelf, werkte vier dagen per week in zijn operationele functie en ontwikkelde op de vijfde een veelbelovende elektronische module die nakende problemen met de koffieautomaten automatisch meldde. Hij vond financiering binnen het bedrijf, liet de software in onderaanneming ontwikkelen en testte de module in zijn eigen unit. De module werkte zo goed dat ze later door de operationele managers van verscheidene andere landen werd overgenomen.

Deze vier kenmerken, die samen een duovaardige werknemer beschrijven, hebben verscheidene belangrijke aspecten met elkaar gemeen.

- Ten eerste houden ze allemaal in dat mensen buiten de strikte grenzen van hun functie optreden en initiatieven nemen in het ruimere belang van de organisatie.
- Ten tweede beschrijven ze mensen die voldoende gemotiveerd en geïnformeerd zijn om spontaan te handelen, zonder eerst de toelating of de steun van hun superieuren te zoeken.
- Ten derde moedigen ze acties aan die betrekking hebben op de aanpassing aan nieuwe kansen, maar duidelijk in lijn liggen met de algemene strategie van het bedrijf.

Al deze gedragingen zijn de essentie van duovaardigheid en illustreren hoe een duaal vermogen voor resultaatgerichtheid en aanpassing op een individueel niveau in het weefsel van een organisatie kan worden 'gevlochten'.

Daarnaast wordt het vermogen van een persoon om duovaardigheid aan de dag te leggen bevorderd (of belemmerd) door de organisatorische context waarin hij of zij werkt. Contextuele duovaardigheid kan dus worden gediagnosticeerd en uitgelegd als een organisatorische vaardigheid van een hogere orde. Op het organisatorische niveau kan contextuele duovaardigheid worden gedefinieerd als een collectief streven van de werknemers naar zowel resultaatgerichtheid als aanpassingsvermogen. Ze uit zich in de manier waarop honderden mensen zich zoals in de hierboven beschreven voorbeelden gedragen, en in de ongeschreven werkingsroutines die zich binnen organisaties ontwikkelen. In dit opzicht is duovaardigheid analoog aan het goed ingeburgerde concept van marktgerichtheid, namelijk de collectieve gerichtheid van mensen in heel het bedrijf op het verzamelen, interpreteren en verspreiden van marktkennis.⁹ Net als marktgerichtheid heeft duovaardigheid een groot potentieel vermogen om bij te dragen tot de prestaties op lange termijn.

⁹ Het concept marktgerichtheid heeft zich in de vroege jaren negentig van de vorige eeuw ontwikkeld. Zie B.J. Jaworski & A.K. Kohli, 1993, Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57: 53-70; en J.C. Narver & S.F. Slater, 1990, The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.

5. Op weg naar duovaardigheid

Duovaardigheid is een aantrekkelijk concept. Ons onderzoek toont aan dat ze niet zo moeilijk te bereiken is als men vroeger dacht. Kaderleden die in hun eigen organisatie duovaardigheid willen bevorderen, kunnen vijf grote lessen uit ons onderzoek trekken.

5.1. Denk in termen van gedragscontext, niet van structuur

Ons onderzoek toont duidelijk aan dat een ondersteunende context de duovaardigheid bevordert. In tegenstelling hiermee zal de structurele benadering van het scheiden van op resultaatgerichtheid georiënteerde en op aanpassingsvermogen georiënteerde activiteiten vaak evenveel problemen scheppen als oplossen. Zo hebben veel grote ondernemingen, zoals BAT, Royal Sun Alliance en British Airways, tijdens de dotcom-boom aparte units gevormd om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Jammer genoeg hadden die units geen bindingen met de kernactiviteit, zodat ze meestal geïsoleerd geraakten en niet relevant waren voor de strategie van het bedrijf. Een structurele scheiding heeft duidelijk verdiensten, maar wordt volgens ons best als een tijdelijke oplossing beschouwd, een manier om een nieuwe activiteit de ruimte en de middelen te geven om te starten, maar met de intentie ze zo snel mogelijk in de mainstream-organisatie op te nemen.

5.2. Diagnosticeer uw gedragscontext

Voor u stappen zet om de gedragscontext van uw organisatie te verrijken, moet u duidelijk weten waar u staat. Als eerste stap kunt u het eenvoudige diagnose-instrument gebruiken (zie bijlage 3: *Uw gedragscontext diagnosticeren*) om uw organisatie op Figuur 1 te plaatsen (in het ideale geval moet deze analyse gebeuren door een grote doorsnede van mensen in heel het bedrijf).

Dit geeft u twee belangrijke soorten informatie:

- Ten eerste, zijn uw prestatiebeheer en uw sociale ondersteuning met elkaar in evenwicht? Met andere woorden, ligt uw algemene score op de diagonaal?
- Ten tweede, hoe hoog zijn uw gemiddelde scores voor de verschillende aspecten van de context?

Normaal combineren wij deze numerieke analyse met een meer kwalitatieve bespreking van de gedragscontext in de organisatie, om te controleren of de twee met elkaar overeenstemmen. Daarna is het meestal vrij duidelijk waar de grootste veranderingen nodig zijn om naar de hoog presterende context te evolueren.

5.3. Concentreer u op enkele hefboomen en gebruik ze consistent

Zoals ons onderzoek heeft aangetoond, bestaan er meerdere manieren om een ondersteunende gedragscontext te ontwikkelen. Wij hebben geen aanwijzingen gevonden dat specifieke organisatorische hefboomen, zoals compensatie met incentives of risicobeheer, consistent gekoppeld zijn aan succes. In plaats daarvan hebben wij ontdekt dat de beter presterende ondernemingen zich consistent op een klein aantal hefboomen concentreerden. Zo richt Scotch Inc. zich in zijn evolutie naar duovaardigheid op professionele ontwikkeling, kennisoverdracht en een strategisch planningsproces met meer inspraak. Al deze hefboomen mikken op de ontwikkeling van de sociale ondersteuning, terwijl de consistentie waarmee zij worden toegepast de huidige veranderingen begrijpelijker maken voor de werknemers in heel de organisatie.

5.4. Werk aan begrip op alle niveaus van de onderneming

Een van de meest fascinerende bevindingen van ons onderzoek was het verschil in de antwoorden op de vragenlijst tussen de topmanagers en de managers van lager niveau. Het algemene patroon was wat wij een *erosie-effect* noemen, een geleidelijke daling van de scores naarmate men lager in de hiërarchie daalt. Nog belangrijker, er waren sterke verschillen in het niveau van de erosie tussen verschillende ondernemingen, waarbij de meest doevaardige en performante ondernemingen beduidend *minder* erosie toonden.

Figuur 2 over de erosie van de score voor het prestatiebeheer illustreert twee ondernemingen. Onderneming A scoorde het hoogst voor doevaardigheid en performantie en toont zeer weinig erosie: op alle managementniveaus geven de werknemers de onderneming vergelijkbare scores. Onderneming B, die een van de laagste scores had voor doevaardigheid en performantie, toont een hoog

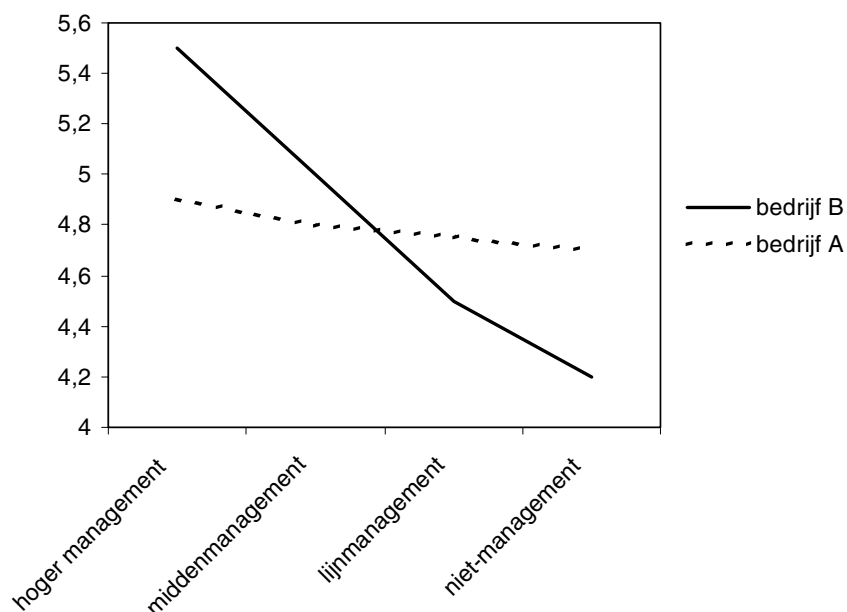
erosieniveau. De lijnmanagers gaven de meeste elementen van de gedragscontext zelfs 1,5 punten minder op een schaal van 7 punten dan hun tegenhangers in het topkader.

Na de bespreking van deze vaststelling met de ondernemingen zelf, werd het ons duidelijk dat dit erosie-effect een maat is voor de consistentie en de kwaliteit van de communicatie in de organisatie. Dat is begrijpelijk: om efficiënt te zijn, moet de gedragscontext mensen tot diep in de organisatie beïnvloeden. De initiatieven van het topmanagement zullen een minimale impact hebben als de werknemers op de lagere niveaus ze niet goed begrijpen.

De implicatie is duidelijk: men moet niet alleen enkele hefboomen consistent gebruiken (punt 4.4.) maar dat ook op alle niveaus van de onderneming doen. Deze aanbeveling is niet origineel, maar wij hebben nu voor het eerst bewijzen van haar belang.

figuur 2

Erosie van de score voor prestatiebeheer



5.5. Beschouw veranderingen niet als het resultaat van leiderschap maar als een bron van leiderschap

Het laatste punt dat wij willen beklemtonen, is de nieuwe benadering van het leiderschap die uit ons onderzoek naar voren komt.¹⁰ Het onderzoek toont aan dat duovaardigheid niet voortvloeit uit een formele structuur of uit de visie van een charismatische leider. Ze is veeleer het resultaat van het scheppen van een ondersteunende context waarin individuen hun eigen keuzen maken over hoe en waar zij hun energie op richten. Leiderschap wordt met andere woorden een kwaliteit van mensen in heel de organisatie, in plaats van het monopolie van een kleine groep mensen aan de top van de hiërarchie. Sommige bedrijven zijn natuurlijk in grote mate duovaardig geworden dankzij de stijl en de structuren die een charismatische leider heeft ingevoerd – Oracle is daar een voorbeeld van. Maar de meeste hebben het gedaan door middel van

een meer bescheiden leiderschapsbenadering die in alle niveaus van de organisatie leiders naar voren laat komen.

Duovaardigheid wordt al sinds vele decennia als een wenselijk kenmerk van organisaties beschouwd, maar verrassend genoeg wordt er meestal alleen in abstracte of metaforische termen over gepraat. Dit onderzoek heeft naar onze mening het concept gedemystificeerd. Wij hebben een praktische manier ontwikkeld om de relevante kenmerken van duovaardigheid te meten. Bovendien hebben wij aangetoond dat het bereiken van zowel aanpassingsvermogen als resultaatgerichtheid misschien niet zo moeilijk is als men traditioneel denkt.

Duovaardigheid blijft een aantrekkelijk en belangrijk organisatorisch vermogen, en wij hebben nu concrete aanwijzingen over de beste manier om ze te bereiken.

¹⁰ Zie voor meer inzichten in deze leiderschapsbenadering J. O'Toole (2001) When leadership is an organizational trait. In W. Bennis, G.M. Spreitzer en T.G. Cummings, *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass; B.A. Pasternack en J. Toole (2002) Yellow-light leadership: How the world's best companies manage uncertainty, *Strategy +Business*, Second Quarter, 2002; en B.A. Pasternack, P.F. Anderson, en T.D. Williams (2000) Leadership as an Institutional Trait, *Strategy +Business*, Second Quarter, 2000.

Bijlage 1: Over het onderzoek

Het onderzoek voor dit artikel werd gedurende een periode van drie jaar verricht door researchers van het Centre for Effective Organizations (University of Southern California) en Booz Allen Hamilton, met de medewerking van het World Economic Forum. Wij hebben een zorgvuldige onderzoeksopzet in verscheidene fasen gevolgd, met de volgende componenten:

- (1) gesprekken met topkaderleden van tien multinationale ondernemingen,
- (2) gesprekken in twee tot zeven business units van elke onderneming,
- (3) een peiling bij een gestratificeerde gerandomiseerde steekproef van vijftig tot vijfhonderd werknemers op vier hiërarchische niveaus in elke business unit,
- (4) de identificatie en het begrip van de belangrijkste contextuele kenmerken, door middel van een kwantitatieve analyse van de gespreksnotities en een kwantitatieve analyse van de peilingsgegevens,
- (5) feedbackgesprekken in elke onderneming.

In totaal 4195 leden van 41 business units in tien multinationale ondernemingen werkten mee aan de peiling.

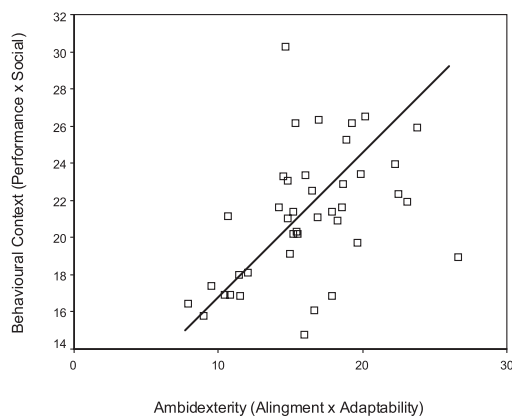
Bijlage 2: Bevindingen van het onderzoek

Een gedeelte van het onderzoek bestond in een gedetailleerde kwantitatieve analyse van de gedragscontext, de duovaardigheid en de prestaties. In plaats van automatisch uit te gaan van een verband tussen deze drie variabelen, wilden wij duidelijke bewijzen van een dergelijk verband aandragen. De volledige analyse wordt gerapporteerd in C. Gibson en J. Birkinshaw, The antecedents, consequences and mediating role of organisational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 2004. De belangrijkste punten worden geïllustreerd door de twee onderstaande eenvoudige grafieken.

In Grafiek 1 is de verticale as de gedragscontext (het product van de prestatiecontext en de sociale context, dus de twee cijfers vermenigvuldigd) en is de horizontale as de duovaardigheid (het product van de resultaatgerichtheid en het aanpassingsvermogen). De grafiek toont een sterke positieve correlatie tussen de gedragscontext en de duovaardigheid. Dit bevestigt onze eerste stelling: de bedrijven met de hoogste score voor gedragscontext zijn ook het meest duovaardig.

Grafiek 2 vergelijkt de duovaardigheid met de prestaties. Ook hier is het resultaat een sterke correlatie. Dit bevestigt onze tweede stelling: duovaardige bedrijven presteren beter dan bedrijven die lager scores voor resultaatgerichtheid en/of aanpassingsvermogen.

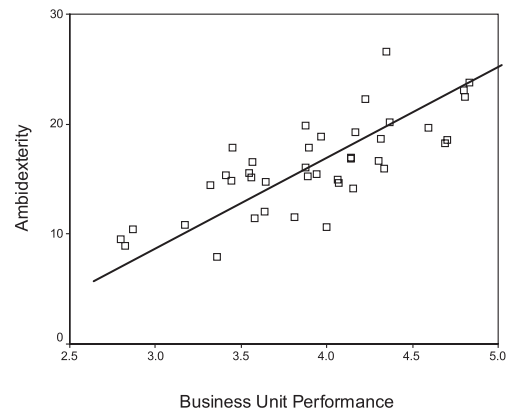
Grafiek 1. Gedragscontext versus duovaardigheid voor 41 business units



**horizontale as : duovaardigheid
(resultaatgerichtheid x aanpassingsvermogen)**

**verticale as : gedragscontext
(prestatie x sociale ondersteuning)**

Grafiek 2. Duovaardigheid versus prestaties voor 41 Business Units



horizontale as : prestaties van de business unit

verticale as : duovaardigheid

Bijlage 3: Uw gedragscontext diagnosticeren

Hoe scoort uw organisatie in termen van de gedragscontext? Om een snelle indicatie te krijgen, antwoordt u op de onderstaande vragen, berekent u uw gemiddelde scores en zet u ze uit op de grafiek.

A. Evalueer de prestatiecontext

De managers van mijn organisatie....	Helemaal niet		Neutraal			In zeer grote mate	
1. ...Kiezen uitdagende/agressieve doelstellingen	1	2	3	4	5	6	7
2. ...Geven hun mensen creatieve uitdagingen in plaats van strikt omschreven opdrachten	1	2	3	4	5	6	7
3. ...Zetten hun mensen onder druk	1	2	3	4	5	6	7
4. ...Hanteren in hun management de doelstellingen van het bedrijf en gebruiken prestatie metingen	1	2	3	4	5	6	7
5. ...Stellen mensen aansprakelijk voor hun prestaties	1	2	3	4	5	6	7
6. ...Stimuleren en belonen hard werk met incentives	1	2	3	4	5	6	7

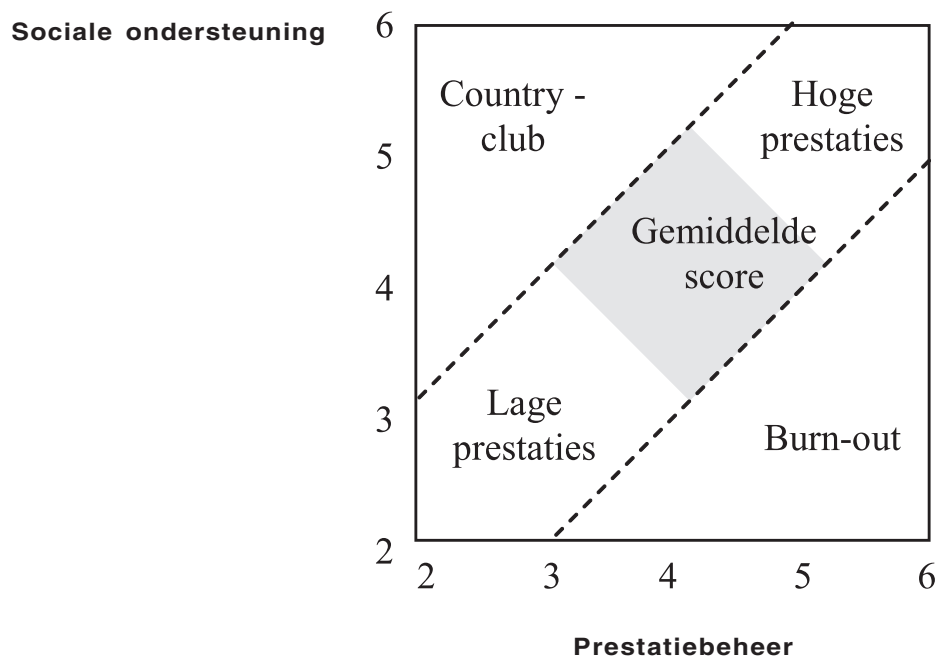
Gemiddelde score voor de prestatiecontext

B. Evalueer de sociale ondersteuningscontext

De managers van mijn organisatie....	Helemaal niet		Neutraal			In zeer grote mate	
7. ...Zetten zich sterk in voor de ontwikkeling van hun ondergeschikten	1	2	3	4	5	6	7
8. ...Sturen de beslissingen tot op het laagst mogelijke niveau	1	2	3	4	5	6	7
9. ...Krijgen toegang tot de informatie die zij nodig hebben om goede beslissingen te nemen	1	2	3	4	5	6	7
10. ...Passen beste praktijken snel buiten de grenzen van de organisatie toe	1	2	3	4	5	6	7
11. ...Beschouwen een goede poging die mislukt als een kans om te leren, niet als een schande	1	2	3	4	5	6	7
12. ...Zijn bereid en in staat om berekende risico's te nemen	1	2	3	4	5	6	7

Gemiddelde score voor de sociale ondersteuningscontext

C. Zet de scores uit op de grafiek



ISSN nummer 1780-9525

J. Birkinshaw, C. Gibson, met A. Heene
"Duovaardigheid" bevorderen
beleidsnota nr. 3
november 2004

wettelijk depot
D/2004/10.346/6

