

INHOUD

Proloog 7

Deel I. De leider zelf

1. Het belang van management en leiderschap 15
2. Leiderschap in organisaties 27
3. Effectieve politiek leiders 39

Deel II. De leider en de organisatie

4. Een goede leider is niet alleen 61
5. Niet alles is een koekjesfabriek 71
6. Leiderschap en type organisatie 84

Deel III. Leiderschap en verandering

7. Leiderschap in tijden van globalisering 101
8. Leiderschap en de veranderende organisatie 114
9. Veranderingen op individueel niveau: eindelijk tijd voor vrouwen als leiders? 125
10. De veranderende tijd: leiders van nu moeten alles anders doen, nietwaar? 140

Epiloog 153

Bronnen 157

Noten 159

PROLOOG

In de wereld van leiderschap en management struikel je over boeken vol prachtige adviezen en tegeltjeswijsheden. ‘Halsstarrig vasthouden aan het verleden is even erg als ondoordacht veranderen,’ aldus bijvoorbeeld Jan Timmer, oud-topman van Philips, in een interview ter gelegenheid van het verschijnen van zijn boek.¹ Zo is het natuurlijk precies, want leiders moeten bereid zijn om te bewegen, maar tegelijkertijd moeten ze verandering nooit als doel op zich zien. Er zijn veel (voormalig) topleiders die hun ervaringen met het grote publiek delen. Zo leert Sheryl Sandberg, voormalig lid van de Raad van Bestuur van Facebook, ons in haar succesvolle boek *Lean In*: ‘Done is better than perfect.’ Ook politiek leiders grossieren in uitspraken waarin ze wijze leiderschapslessen aan ons geven, denk aan Winston Churchills pakkende: ‘If you’re going through hell, keep going’, waarbij die les dan weer gretig is opgepikt door een nieuwe generatie leiders zoals Elon Musk, de CEO van Tesla, die deze les in dit voor Tesla vrij rampzalige jaar meteen in de praktijk kon brengen.

Allemaal prachtige adviezen met een hoog ‘wijsheid achteraf’-gehalte, waar je het moeilijk mee oneens kunt zijn. Al deze ‘lessons learned’ zijn boeiend en vaak smeutig om te lezen. Maar ook altijd wat onbevredigend, dit type waarheden van terugblikkende leiders. Deze topbestuurders leggen met veel stelligheid achteraf

uit waarom ze, in hun tijd en in hun situatie, bepaalde keuzes hebben gemaakt en vooral waarom dat zo verstandig was. Boeken van leiders die uitleggen waarom ze gefaald hebben of – met de kennis van nu – het allemaal anders zouden doen, zijn helaas schaars. Bovendien blijft het met al die verhalen een kwestie van, zoals we dat in de wetenschap noemen, ‘ $N = 1$ ’. Een steekproef met één waarneming, hoe interessant ook, valt in de categorie anekdote en kan lastig als wetenschappelijk bewijs worden gezien. Immers, het betreft een particuliere ervaring van een topman of -vrouw, en het is onduidelijk in welke mate deze ervaring in een andere context ook relevant is, laat staan in hoeverre de wijze lessen van toepassing zijn op jezelf, in jouw situatie en met jouw eigen kwaliteiten.

Daarnaast stikt het in de managementboekenwereld en op het internet van de goedbedoelde ‘how to be a successful leader in one day’-aanbevelingen. Compleet met stappenplannen en cruciale tips als: ‘communication is key’ en ‘look into the future’. Tja, ook dit zijn moeilijk weerlegbare teksten. Je hoort zelden iemand bepleiten dat communiceren niet belangrijk is, of dat vooruitkijken geen zin heeft. Daarmee zijn het goedbedoelde maar tegelijkertijd ook vrij zinloze tips, waar je in de praktijk weinig mee kunt. Bovendien hebben ze als tegenreactie geleid tot boeken van auteurs die vooral ironisch over leiderschap en management schrijven. Denk aan de columns en succesvolle boeken over ‘jeukwoorden’ van *NRC*-columnist Japke-d. Bouma,² waarin ze de vloer aanveegt met managers en vooral met de managementtaal van nu. Bouma fileert managers die voortdurend holle termen gebruiken – ze willen organisaties kantelen, ketenpartners in hun kracht zetten, en natuurlijk altijd een punt op de horizon zetten. Er wordt terecht de spot gedreven met het eindeloze en vaak betekenisloze managementjargon, maar het gevaar hiervan is dat leiderschap en management vooral lach-

wekkende onderwerpen worden. En dat hebben ze niet verdiend.

Want de onderwerpen leiderschap en management zijn te belangrijk om af te doen met simpele adviezen als ‘wees gepassioneerd’, dan wel om ze van tafel te vegen met de constatering dat het allemaal pure interessantdoenerij is. Leiderschap is een cruciale factor waardoor sommige organisaties, politieke partijen en zelfs landen het beter doen dan andere. En het mooie is: ‘we’ weten daar uit onderzoek echt heel veel van. Met ‘we’ bedoelen we hier de wetenschap. De laatste jaren is er belangwekkend en vernieuwend onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiders, het belang van management voor organisaties, en de factoren die bepalen wanneer welke leiders succesvol zijn.

Maar het lukt ons als wetenschappers niet altijd om die inzichten ook daar te krijgen waar ze van nut zijn: bij iedereen die in de praktijk met leiderschap te maken heeft. Dus niet alleen bij de leiders van nu, maar ook bij hun volgers. Tot die laatste categorie behoren de meesten van ons, als kiezer, werknemer of burger van een land. De wetenschap is helaas te vaak nog een gesloten bolwerk, waar onderzoekers vrijwel uitsluitend met elkaar spreken. Leiders, professionals en andere geïnteresseerden die meer over deze academische inzichten willen weten, hebben moeilijk toegang tot deze informatie. Het gevolg is dat deze kennis te weinig buiten de eigen wetenschappelijke kring wordt gedeeld, en niet-wetenschappers helaas overgeleverd zijn aan al die boeken van en over Grote Leiders, die bol staan van mooie maar holle frasen en tips.

Dit boek biedt echter uitkomst. Sinds eind 2014 schrijven wij voor de praktijk met regelmaat stukken over leiderschap en management. Dat doen we in kranten zoals *Trouw*, *Dagblad van het Noorden* en *Het Financieele Dagblad*, op discussiefora zoals Me Ju-

dice, en op de website van ons eigen leiderschapscentrum aan de Rijksuniversiteit Groningen (zie www.rug.nl/inthelead/). In deze artikelen koppelen we actuele gebeurtenissen in de wereld en in organisaties aan inzichten uit de wetenschap. We schrijven ze niet alleen voor leiders in organisaties en in de politiek, maar ook voor de geïnteresseerde lezer die in zijn of haar dagelijks werk met leiderschap te maken heeft – eigenlijk voor iedereen dus. Onze missie in al die stukken is telkens om te laten zien dat er relevant én bruikbaar onderzoek is gedaan waar je in de praktijk als leider of professional je voordeel mee kunt doen.

Op basis van deze artikelen hebben we dit boek geschreven, als tegenwicht en als steun in de rug. Leiderschap is niet iets dat je simpelweg kunt uitoefenen door anderen de boodschap ‘luister naar mij, want ik weet het beter’ op te leggen. En leiders verdienen ook beter dan gereduceerd te worden tot houders van de winnende bullshit-bingokaart. Gebaseerd op goed en interessant onderzoek combineert ons boek ideeën en bevindingen over leiderschap met de praktijk van alledag. Wij willen uitdrukkelijk geen overzicht geven van al het relevante onderzoek naar verschillende leiderschapsthema's, noch uitputtend zijn in de onderwerpkeuze. Het is onze selectie, met als doel om vooral een nuchtere kijk op leiderschap te bieden, die bruikbaar is voor leiders en volgers van alle soorten en maten – in private en publieke organisaties, en in de politiek.

En ja, ons boek heeft ook een leiderschapsles à la Sheryl Sandberg of Winston Churchill. Deze is kort en krachtig: goede leiders zweven niet. Het werkwoord ‘zweven’ heeft daarbij twee betekenissen. Zweverige concepten over leiderschap zijn helaas vaak opvallend populair, terwijl ze meestal onbewezen zijn. Denk aan de Myers-Briggs-persoonlijkheidstest, die je bijvoorbeeld adviseert om een zogenaamd ‘ISFJ’(?!)-leiderstype te zijn, terwijl onderzoek

geen spaan heel laat van dit model.³ Het gevaar van dit soort populaire concepten is dat leiders (en hun volgers) ze voor waar aannemen en ermee aan de slag gaan, terwijl ze eigenlijk met een kluitje in het riet worden gestuurd. Wij willen de lezer helpen om voorbij de gemakzuchtige zweverij te kijken, en om met beide voeten op de grond de zin van de onzin over leiderschap te kunnen scheiden.

In de tweede plaats zweven leiders niet, omdat ze niet los gezien kunnen worden van hun omgeving. Het allerbelangrijkste onderzoeksresultaat over leiderschap is namelijk dat de ‘beste’ leider niet bestaat. Effectief leiderschap wordt voor een groot deel bepaald door de tijd en omstandigheden waarin de leider en zijn of haar volgers verkeren. Effectief leiderschap is daarmee in belangrijke mate context-specifiek. Het hangt er maar van af waar of wanneer welk type leiderschap of leider ‘werkt’. Het onderzoek waarop ons boek is gebaseerd laat zien hoe effectief leiderschap en de context samenhangen.

Dat goede leiders niet zweven betekent overigens niet dat visie en vergezichten onzin zouden zijn. Integendeel, leidinggeven is in belangrijke mate vooruitkijken. Zoals in ons boek ook zal blijken, is het van wezenlijk belang voor leiders om een inspirerende visie te hebben, zowel in organisaties als in de politiek. Maar ook daarbij is het cruciaal dat leiderschap letterlijk en figuurlijk altijd ‘geaard’ is in de tijd en omstandigheden waarin de leider functioneert.

Het boek bestaat uit drie delen. In deel 1 beschrijven we wat leiderschap en management is, en waarom het zo belangrijk is. We laten zien wat effectieve leiders in organisaties, in de politiek en ook op nationaal niveau doen. We kijken in dit deel dus in sterke mate naar de individuele leider. In deel 2 bespreken we de relatie tussen leiders en hun omgeving, en dan met name het type orga-

nisatie. Daarna zoomen we uit, en gaan we in deel 3 in op het feit dat voor landen, organisaties en individuele leiders de omgeving sterk aan verandering onderhevig is. Hoe we over leiderschap denken verandert bovendien in de loop der tijd. Dit heeft consequenties voor de mate waarin leiders effectief kunnen opereren.

Dit boek is een pleidooi om vooral nuchter te kijken naar leiderschap. Dat doen we voor alle mensen die met leiderschap te maken hebben, en voor leiders zelf. Gebaseerd op onderzoek helpen we hen mythes over leiderschap door te prikken, en bieden we houvast in tijden van verandering. Want goede leiders zweven dus niet.

Janka Stoker & Harry Garretsen

DEEL I
DE LEIDER ZELF

1.

HET BELANG VAN MANAGEMENT EN LEIDERSCHAP

Het verschil tussen management en leiderschap

Dit boek gaat over management en leiderschap, en over managers en leiders. Deze concepten hebben een haat-liefdeverhouding: ze kunnen niet zonder elkaar, maar zijn tegelijkertijd inzet van een permanente tweestrijd. Experts zoals Warren Bennis¹ en John Kotter² zijn ervan overtuigd dat managers en leiders totaal verschillende mensen zijn. Zo zouden managers vooral gericht zijn op beheersen, controleren, en ervoor zorgen dat het huis op orde is, terwijl leiders gericht zouden zijn op verandering, het hebben van een visie voor de toekomst, en mensen in beweging brengen door inspirerend te zijn. Dit onderscheid herbergt een normatief element: iedereen die de omschrijvingen leest, snapt dat je beter een leider dan een manager kunt (en wilt) zijn. Henry Mintzberg, ook niet de minste, heeft zich altijd tegen dit – volgens hem kunstmatige – onderscheid verzet. Hij heeft het uitsluitend over het belang van ‘managing’,³ omdat hij van mening is dat leiderschap gewoon een onderdeel van management is – je kunt dus helemaal geen onderscheid maken tussen ‘typische’ leiders en managers.

In dit boek hanteren we een pragmatische aanpak. Net als Mintzberg zijn wij van mening dat er geen tweedeling in de mensheid te maken is tussen leiders en managers. Tegelijkertijd erkennen we dat er bepaalde gedragingen van mensen op leidinggeven-

de posities zijn, die meer te kwalificeren zijn als leiderschap (zoals het uitdragen van een visie) en andere meer als management (zoals het monitoren of het belonen van prestaties). Bovendien gaat dit boek niet alleen over leidinggevend in ondernemingen of (semi-)publieke organisaties, maar ook over leiders in de sport of de politiek. Aangezien het in die laatste gevallen bovendien heel vreemd kan zijn om te spreken van ‘de manager van club x of partij y’, kiezen we er in dit boek voor om het bij voorkeur over ‘leiders’ te hebben. Die leiders kunnen dus goed of slecht zijn in zowel leiderschap als management.

Daarnaast is het goed om te benadrukken dat dit boek geen uitputtend overzicht biedt van alle mogelijke activiteiten, stijlen, eigenschappen of motieven van leiders – voor meer inzichten in het wat, hoe, waarmee en waarom van leiderschap verwijzen wij de lezer graag naar het boek *Grip op leiderschap*.⁴ Wel zullen we veel voorbeelden presenteren van leiders die, afhankelijk van de context waarin ze opereren, effectief bepaalde stijlen hanteren, of juist door het uitvoeren van bepaalde activiteiten minder succesvol zijn. Daarbij staat uiteindelijk de vraag centraal: wat maakt in welke omstandigheden een leider effectief? Om die vraag goed te kunnen beantwoorden, staat dit eerste hoofdstuk in het teken van de vraag die daaraan voorafgaat: hoe belangrijk zijn leiderschap en management eigenlijk? En, het zal u wellicht niet verbazen, ook daarover verschillen de meningen nogal.

Het belang van management gemeten

Als je de laatste trends in organisaties als leidraad neemt, lijkt het belang dat toegekend wordt aan leiders tanende. In organisaties zijn leiders hun baan niet meer zeker. Het CBS becijferde bijvoorbeeld dat er in 2014 8 procent minder managers waren dan het jaar ervoor, en dat dit bovendien de grootste daling was van de af-