



INHOUDSOPGAVE

09

Voorwoord

Door Annegreet van Bergen

19

Joep Schrijvers: 25 jaar leiderschap

‘Ons denken over leiderschap staat in een lange, eerbiedwaardige traditie’

Door Hans van der Klis

37

Hans Strikwerda: 25 jaar strategisch management

‘In de nieuwe economie gaat het om simplicity beyond complexity’

Door Pierre Spaninks

55

Jaap Boonstra: 25 jaar verandermanagement

‘Veranderen geen taak van manager, maar taak van velen’

Door Ronald Buitenhuis

73

Peter Leeftang: 25 jaar marketing

‘Internet heeft geleid tot empowerment van de consument’

Door Paul Groothengel

91

Aukje Nauta: 25 jaar HRM

‘Je bindt mensen door ze los te laten’

Door Paul Groothengel

109

Rudy Kor: 25 jaar projectmanagement

‘Zonder projectmanagement was er nooit een piramide gebouwd’

Door Paul Groothengel

125

Leo Kerklaan: 25 jaar kwaliteitsmanagement

‘Je kunt de kwaliteit altijd blijven verbeteren, een geruststellende gedachte’

Door Hans van der Klis

143

Menno Lanting: 25 jaar digitaal

‘Toen Facebook nog in de kinderschoenen stond, zaten wij al met 10 miljoen op Hyves’

Door Pierre Spaninks

159

Jaap Peters: 25 jaar Rijnlands

‘De superieure chaos van het Rijnland’

Door Ronald Buitenhuis

177

Marijke Lingsma: 25 jaar coaching

‘Het liefst loop ik een eindje mee met de teams’

Door Hans van der Klis

197

Nawoord: 25 jaar Managementboek

‘De speedboot Managementboek is al lang vertrokken, ga daar nu niet achteraan zwemmen’

Door Ronald Buitenhuis

VOORWOORD

Door Annegreet van Bergen

Een paar jaar nadat Philip van Coevorden en Kees Visser brood zagen in het opzetten van een in management gespecialiseerde boekhandel, kreeg ik belangstelling voor management. Ofschoon die twee dingen geen direct verband met elkaar hielden, was er was wel degelijk een overeenkomst. Zowel 'de jongens van *Managementboek*' als ik ademden dezelfde tijdgeest in.

Om met mezelf te beginnen: eind jaren negentig was ik aan het opklauteren na een burn-out, een toen nog tamelijk zeldzame ziekte. Ziek! Ik? Ik kon het me amper voorstellen. Maar feit was dat ik bijna een jaar niet heb kunnen werken omdat ik volkomen uitgeput was. Daarvoor had ik jaren gewerkt. Eerst als journaliste bij *de Volkskrant*, later bij *Elsevier*. Toen ik weer opgekrabbeld was, deed ik wat een rechtgeaard journaliste moet doen. Ik ging op onderzoek uit. Ik wilde begrijpen waardoor een gezonde, energieke vrouw zo genadeloos onderuit kon gaan. Deze speurtocht resulteerde in mijn boek *De lessen van burn-out*. Daarin beschrijf ik dat mijn persoonlijkheid en opvoeding een grote rol hebben gespeeld, maar dat de ontwikkelingen bij *Elsevier* minstens zo belangrijk waren. Die ontwikkelingen stonden niet op zichzelf. Ze waren kenmerkend

voor de veranderingen in het economische klimaat in Nederland en de daarmee samenhangende bedrijfsvoering. Die werd steeds meer gerationaliseerd. Een proces dat George Ritzer in zijn boek *The McDonaldization of Society* kernachtig in de volgende vier elementen samenvat: *voorspelbaarheid, cijfermatige aanpak, efficiency, en beheersing*. In veel sectoren was dit een ongekennde verandering, een voorlopig sluitstuk van de naoorlogse economische geschiedenis van Nederland.

Na de Tweede Wereldoorlog lag Nederland voor een groot deel in puin. Door die oorlogsschade leidde de Nederlandse industrie een kwijnend bestaan. Maar de politiek was ervan overtuigd dat juist de industrie ‘bestaansmogelijkheden voor de bevolking’ moest bieden, ja zelfs voor een ‘brede spreiding van welvaart’ zou kunnen zorgen. Daarom was het de taak van de overheid de ingedutte industrie wakker te schudden. In 1949 pleitte een PvdA-woordvoerder in de Tweede Kamer zelfs voor ‘verplicht efficiencyonderzoek door de overheid bij particuliere bedrijven’ en ‘verplichte reorganisaties van achterlijke bedrijven’. Zo ver is het nooit gekomen. Wel nam de overheid het bedrijfsleven aan het handje en stelde nijver industrialisatienota’s op, want er moest in Nederland een florerende, robuuste en arbeidsintensieve industrie worden opgebouwd. Diezelfde overheid was, samen met werkgevers en vakbonden, initiatiefnemer van een centraal geleide loonpolitiek. Lage lonen moesten niet alleen werkgelegenheid creëren, maar ook de Nederlandse exportpositie te versterken.

Het beleid was een groot succes. Het aantal in de industrie werkzame mensen verdubbelde in ruim tien jaar. Begin jaren zestig ging het zelfs zo goed dat werkgevers handen te kort kwamen. Van innovatie was in die tijd amper sprake. Werkgevers voelden er weinig voor te investeren in kostbare, arbeidsbesparende machines. Het was gemakkelijker gasarbeiders te werven. ‘Al die trammelant met dure

machines, geef mij maar tien Spanjaarden, dan red ik het wel,' zo schetste een werkgeversvertegenwoordiger de sfeer bij veel bedrijven. Dat ging een tijdje goed. Maar door steeds fellere internationale concurrentie, aanvankelijk vooral uit lagelonenlanden, onderging de Nederlandse economie ingrijpende veranderingen. Sommige industrietakken, zoals de Twentse textiel en de Limburgse mijnen, werden grotendeels of zelfs helemaal opgedoekt. Andere, zoals de staalindustrie en de scheeps- en machinebouw, sneden drastisch in hun personeelsbestand. Steeds vaker vervingen machines mensen.

Toen PvdA-premier Joop den Uyl in 1973 in zijn toespraak over de gevolgen van de oliecrisis voorspelde 'dat het nooit meer zou worden als het was geweest', had hij in zoverre gelijk dat de Nederlandse industrie nooit meer een tekort aan laag- of ongeschoolde krachten zou kennen. Eerst had Nederland de overgang gemaakt van een agrarische naar een industriële economie en vervolgens veranderde het, zoals zovele westerse economieën, in een dienstenmaatschappij. In 1960 bedroeg het aandeel van de industrie in de totale Nederlandse werkgelegenheid nog 34,9 procent, maar in 1985 was dat tot 20 procent gezakt en het zou daarna nog verder afkalven. In diezelfde periode verdubbelde het aandeel van de dienstensector van 22 procent tot 44,8 procent. Anno 2020 werkt meer dan de helft van alle Nederlanders in de dienstensector.

Door deze omwenteling bevond Nederland zich in de jaren tachtig in een diepe economische crisis. Grote bedrijven gingen over de kop. Van andere bleef slechts een fractie over. Massaontslagen en werkloosheid waren het gevolg. Voor zover industriële bedrijven overleefden, reorganiseerden ze ingrijpend en voerden nieuwe productiemethoden in (*lean and mean, just in time* waren indertijd volstrekt nieuwe begrippen) om overeind te blijven in een steeds competitievere, open economie. Maar het bleef niet beperkt tot de industrie, ook in de dienstensector dienden zich grote veranderingen

gen aan. Zelfs ambtenaren waren niet meer zeker van hun baan. In de jaren zeventig was er discussie over wat het weekblad *Haagse Post* 'nieuwe vrijgestelden' noemde: mensen in overheidsdienst, met name het welzijnswerk, die zonder er hard voor te hoeven werken een mooi salaris opstrekten. Toen ik in 1974 economie ging studeren, zag ik ze op de universiteit: wetenschappelijk medewerkers die zich, behalve in hun royale salaris, in niets onderscheidden van de toenmalige studenten. Officieel werden ze voor veertig uur betaald, maar ze kwamen pas na tien op de faculteit, dronken koffie, lazen de krant, gingen tegen elf uur aan het werk en keerden om vier uur al weer huiswaarts. Het vaststellen van een proefschriftonderwerp kon meer dan een jaar duren.

Niet alleen in de snel groeiende 'kwartaire sector', ook in het bedrijfsleven werden hele stafdiensten en laboratoria met deze nieuwe vrijgestelden bevolkt. Maar hun gemakkelijke leven werd als minder storend ervaren omdat hun salaris niet uit gemeenschapsgeld werd betaald. Het ging om goed opgeleide medewerkers met een hoog salaris, laag arbeidsethos en hobbyistische inslag.

In 1982 studeerde ik af. Het was in die tijd niet ongebruikelijk om acht jaar over je studie te doen. Zeker wanneer je, zoals ik, de laatste vier jaar een halve baan als kandidaatsassistent had gehad. Ik schreef samen met mijn baas, professor Hans van den Doel, artikelen, verleende hand- en spandiensten als eindredacteur, deed kleine literatuuronderzoeken en regelde afspraken voor hem. Mijn 'output' werd op geen enkele manier gemeten. Net als alle anderen op de universiteit deed Van den Doel niet aan beoordelings- of functioneringsgesprekken. Hij was tevreden. Dat was alles.

Later bij *de Volkskrant* ging het nauwelijks anders. Je deed je werk goed. Of niet. Van een systematische beoordeling was geen sprake. Per deelredactie waren chefs aangesteld, maar die hadden geen formele bevoegdheid. Anders dan nu, waren redacteuren nog niet

24/7 met hun krant in de weer. Zo werkten in het weekeind alleen de sport- en politieke redactie. De andere deelredacties stuurden pas op zondagavond één man, of een doodenkele keer één vrouw, naar de krant.

Bij *Elsevier* was het helemaal vrijblijvendheid troef. Elke week werd het blad volgestopt met wat er min of meer toevallig voorhanden was. Redacteuren werkten vooral thuis en hielden er bloeiende schnabbelpraktijken op na, ze schreven naar eigen believen verhalen die ze inleverden wanneer het hen uitkwam. *Elsevier* was in feite een brievenbus waarin redacteuren hun bijdragen stopten, geen plek voor overleg en afstemming of waar ideeën werden geboren en redactioneel beleid werd uitgezet.

Dat was tijdenlang goed gegaan. Maar nu niet meer. Er kwam begin jaren negentig een nieuwe hoofdredacteur. Deze H.J. Schoo was niet alleen een journalistieke reus, maar ook een voortreffelijke manager die tegen lagere kosten een kwalitatief beter blad wilde maken. Dat eerste was helemaal in de geest van moederconcern Elsevier. Onder leiding van de legendarische Pierre Vinken wist het toenmalige Elsevierconcern zijn resultaten elk jaar met een vrijwel constant percentage op te voeren. Hierdoor steeg de beurskoers navenant, wat van het fonds een fabelachtige geldmachine maakte. Niet alleen op de redactie van *Elsevier* ontstond een steeds groter kostenbewustzijn. Ook elders in de dienstensector werd duidelijk dat de bomen niet meer tot in de hemel groeiden. Het was gedaan met de kwartaire sector als banenmachine. De overheidsuitgaven moesten worden beteugeld en dus werd er bezuinigd, omgebogen en afgeslankt. Marktwerking en resultaatverantwoordelijkheid deden hun intrede. Wie een bedrijf of een andere organisatie leidde, kon niet langer voortborduren op oude patronen. Was men in de industrie al gewend om – voornamelijk door ingenieurs bevolkte – ‘raadgevende bureaus’ in te schakelen, nu huurde ook de diensten-

en overheidssector steeds vaker managementconsultants in. Want of het nu kwam door het aandeelhouderskapitalisme, het neoliberale concurrentiemodel of een bezuinigende overheid – in alle sectoren van de Nederlandse economie kwam er een eind aan amateurisme en vrijblijvendheid. Daardoor kregen ook leidinggevers zelf steeds meer behoefte aan kennis over bedrijfsvoering en management. De ‘jongens van *Managementboek*’ hebben deze door de nieuwe tijdgeest gevoede behoefte voortreffelijk aangevoeld: er was een groeimarkt voor managementboeken.

In de tijd dat *Managementboek* het levenslicht zag, liep ik vast bij *Elsevier*. Kort gezegd kwam dat omdat ik chef van de economie-redactie was geworden. Zonder ooit maar enige ambitie in die richting te hebben gevoeld, rolde ik in een leidinggevende positie. Ik werd gevraagd, ik voelde me gevleid. Het was alsof de nieuwe hoofdredacteur mij een bezem in de hand duwde, ik die pakte, en ging vegen. Want het was me toch een rommeltje op de redactie en net als de hoofdredacteur vond ik dat er orde op zaken moest worden gesteld.

Het blad moest met name een duidelijk herkenbare formule krijgen. Door te werken met vaste formats werd het, in de termen van George Ritzer, voor zowel de redactie als de lezer *voorspelbaar*. Ook vond ik het te billijken dat de hoofdredacteur ging meten hoeveel kolommen de verschillende redacteuren schreven (*cijfermatige aanpak* à la Ritzer), onkostenvergoedingen aan banden legde (*efficiency*) en eiste dat iedereen op de redactie aanwezig was (*beheersing*). Als coördinator (chef mocht een leidinggevende toen nog niet heten) werd ik verantwoordelijk voor de implementatie van deze veranderingen op de economieredactie. De weerstand onder mijn collega’s was groot. Zij waren, net als ik, altijd een soort vrijgestelden geweest. Ze hadden geen enkele ervaring met boven hen gestelde chefs en wilden daar ook niets van weten, zeker niet toen

die chef ook nog eens de enige vrouw op de economieredactie was. Ik had mijn handen meer dan vol aan mijn werk als coördinator. Maar ik bleef ook schrijven. Dat wilde ik zelf – ik was per slot van rekening vanwege het schrijven journaliste geworden. Bovendien verwachtte de hoofdredacteur dat coördinatoren vijftig procent van de in kolommen gemeten output van gewone redacteurs leverden. Alles bij elkaar was het veel te veel. Toch deed ik mijn uiterste best om aan alle verwachtingen te voldoen. Ik werkte dag en nacht en had amper nog vrije tijd, want ik wilde koste wat kost alles goed doen. *Elsevier* onderging mede dankzij mijn inspanningen midden jaren negentig een metamorfose. Mijn rusteloos streven was dus niet voor niets geweest. Alleen lag ik zelf op apegapen.

In mijn in 2000 verschenen boek *De lessen van burn-out* heb ik, naast de McDonaldization van Elsevier, ook het psychologische proces van opbranden beschreven. Intussen werd me duidelijk dat wat mij was overkomen bepaald niet uniek was. Waarom was dat zo? Het leverde mij een nieuw aandachtsveld op: welke invloed hebben economische veranderingen (lees verdienstelijking, neo-liberalisme en terugtrekkende overheid) op organisaties? Wat betekenen die organisatieveranderingen voor het persoonlijk leven van mensen? Over die vragen ging ik (intussen als freelancer) columns schrijven voor de rubriek *mens-en-werk* in *Elsevier*.

Zo wakkerde de tijdgeest mijn belangstelling voor management en managementboeken aan. Het was mij dan ook een groot genoegen toen *Managementboek* mij vroeg voor hun blad schrijvers van managementboeken te interviewen. Vooral onderwerpen als leidinggeven aan professionals en leiderschapstijlen hadden mijn belangstelling. Welke stijl kiest een moderne manager: telling, selling, participating, delegating of coaching? Die vragen hoefden chefs zich in het naoorlogse Nederland niet te stellen, want zij waren hun medewerkers in alle opzichten de baas. Maar in een land

met hoogopgeleide kenniswerkers moeten leidinggevendenden niet zozeer over kennis, maar vooral over sociale vaardigheden beschikken om het beste uit hun mensen te halen.

Het interview waar ik de beste herinneringen aan bewaar is dat met Marja Wagenaar over *Het leiderschapsboek voor vrouwen*. Daarin beschrijft Wagenaar feilloos het gedrag dat mij indertijd de das omdeed. Kennelijk is dat gedrag niet alleen typisch voor mij, maar voor veel vrouwen.

Zo bracht Wagenaar zelf, als nieuwbakken directeur strategie bij Nuon, braaf de kosten van haar afdeling met vijftien procent terug, toen haar dat werd opgedragen. Pas later ontdekte ze dat dit soort bezuinigingen vaker werden aangekondigd, maar dat iedereen ze vervolgens op de lange baan schoof. 'Wist ik veel. Ik had nagelaten bij collega-directeuren te informeren hoe er binnen de werkcultuur van het bedrijf met dit soort zaken werd omgegaan. Niet zo handig dus. Intussen was ik – als enige – wel vijftien procent van mijn pas verworven budget kwijt.'

Enige tijd later werd Wagenaar coach en zag ze bij andere vrouwen vergelijkbaar gedrag. Of dat zij, ook wanneer ze een leidinggevende functie kregen, vaak allerlei werkzaamheden bleven verrichten die veel tijd kostten, maar waarop ze niet werden afgerekend. Er gaat kort gezegd volgens Wagenaar veel mis wanneer vrouwen zichzelf wegcijferen en hun eigen langetermijndoelstellingen uit het oog verliezen. Daarom ontwikkelde zij de 50/50-methode. Die behelst dat je net zo hard je best moet doen voor jezelf als voor de organisatie. Met als resultaat: meer zichtbaarheid, meer successen, meer ruimte voor eigen ontwikkeling en snellere vervolgstappen.

Opvallend vindt zij het dat vrouwen elkaar vaak sterkte toewensen wanneer ze een zware klus moeten zien te klaren. 'Mannen wensen elkaar alleen sterkte toe wanneer ze naar een begrafenis gaan, op het werk zeggen ze 'succes' tegen elkaar. Het lijkt misschien een

onbelangrijk verschil, maar de gevoelswaarde tussen beide woorden is enorm. 'Sterkte' heeft betrekking op iets moeilijks, iets toberigs. 'Succes' daarentegen op iets spannends. In plaats van dat je je werk als een zware opgave beschouwt, kun je het ook zien als iets avontuurlijks, iets spannends waarin je dingen kunt leren en iets kunt bereiken.'

Toen ik haar boek las en Wagenaar sprak, dacht ik: dit boek had ik moeten lezen voordat ik bij *Elsevier* chef van de economieredactie werd. Het is sowieso een boek dat volop aandacht verdient, nu Nederland (met een vrouwenquotum voor grote bedrijven in zicht) steeds serieuzere pogingen doet om meer vrouwen in leidinggevende posities te krijgen. In ieder geval raad ik alle ambitieuze vrouwen aan dit boek te lezen.

Het leiderschapsboek voor vrouwen is slechts een van de vele interessante managementboeken die mijn blik op de wereld van mens-en-werk hebben verscherpt. Dat geldt niet alleen voor mij, maar ook voor vele anderen. Om heel uiteenlopende redenen hebben steeds meer mensen de behoefte om de alsmaar veranderende wereld van het werk te doorgronden. Hun lees- en leerhonger is nog lang niet gestild. Weliswaar wordt er vaak gezegd '*the only constant is change*', toch verwacht ik dat de rol van *Managementboek* bij het verspreiden van kennis over de wereld van mens-en-werk nog lang niet is uitgespeeld.

ANNEGREET VAN BERGEN is auteur van *De lessen van burn-out* en beschreef daarnaast in *Gouden jaren* en *Het goede leven* de naoorlogse economische geschiedenis van Nederland.



25 JAAR LEIDERSCHAP

door de ogen van
Joep Schrijvers

LEIDERSCHAP



'Ons denken over leiderschap staat in een lange, eerbiedwaardige traditie'

Door Hans van der Klis

Joep Schrijvers, schrijver van de bestseller *Hoe word ik een rat?*, is al zeven jaar bezig met een alomvattende studie naar hoe wij in de westerse wereld aankijken tegen leiderschap. Binnen een paar jaar wil hij het werk voltooien. In de achtentwintig eeuwen die sinds Homerus verstreken zijn, onderscheidt hij zes kantelpunten in ons denken over dit onderwerp. Het spannende is: ook de opvattingen uit de Klassieke Oudheid hebben weinig aan waarde ingeboet. De literatuur van de laatste 25 jaar staat in een lange, rijke traditie.

Wie met Joep Schrijvers van gedachten wil wisselen over de ontwikkeling in het denken over leiderschap, moet niet verwachten dat hij zich tot de laatste vijftientig jaar beperkt. Schrijvers is sinds 2012 bezig met een studie naar dit onderwerp, onder de werktitel *De leider als probleem: achtentwintig eeuwen leiderschapsdenken in vijftien en nog wat adviezen*. Dat wordt niet de definitieve titel, lacht Schrijvers, maar maakt wel duidelijk wat zijn inzet is. 'Ik heb eerst gedacht: ik maak er een dunderukencyclopedie van, maar ik denk dat dat niet werkt. Daar loopt men aan voorbij. Ik wil het binnen een of twee jaar wel af hebben. In elk geval voordat ik mijn aow krijg.'

Nadat 'de Rat' verscheen, werd Schrijvers in de hoek van de managementboekenschrijvers gezet. Daar hoort hij eigenlijk niet thuis. Hij is wel adviseur geweest, maar hij is beter thuis in onderwerpen als ideeëngeschiedenis en veranderkunde. Als student andragologie werd hij gegrepen door het werk van Norbert Elias over etiquette. Ooit wilde hij ook eens zo'n studie verrichten. 'In 2012, toen ik terug was uit Moskou, dacht ik: ik moet het nu doen. Als ik tien jaar wacht, wil ik niet meer. Dan ben ik te oud. De thematiek van leiderschap leek mij breed genoeg om allerlei facetten van het menselijk bestaan te onderzoeken, en smal genoeg om niet helemaal te verdwalen.'

Schrijvers raakte geïnteresseerd in het onderwerp toen hij een zomer doorbracht in een datsja op tweehonderd kilometer van Moskou, met een aantal veelbelovende studenten filosofie die ongetwijfeld deel gaan uitmaken van het toekomstig kader van Rusland. 'Ik heb er acht colleges gegeven over uiteenlopende onderwerpen. Vrijheid, democratie en dergelijke. Op weg naar huis besepte ik opeens dat deze studenten straks allemaal bestuurlijke posities zullen innemen. Toen dacht ik: ik heb een kans gemist. Ik heb niet één college gegeven over leiderschap, over management. Ik had invloed kunnen uitoefenen! Toen ik thuis kwam, dacht ik

als voormalig katholiek: en nu moet ik boete doen. Ik ga het beste dat we aan kennis over leiderschap in de westerse traditie hebben, verzamelen.'

'Even voor de mensen thuis: in het Westen, maar ook in China en in de Islamitische wereld, zijn er altijd boekjes geschreven met adviezen voor nieuwe leiders. Meestal voor jonge leiders, bestuurders, vorsten, legeraanvoerders, maar niet altijd. Daar is er een aantal van bewaard gebleven. In de tijd van Homerus bestond de vorm van het managementboek natuurlijk nog niet: toen waren het leerdichten. Verhalen. Het moest onthouden worden, dus gebruikte men in die tijd de opbouw en de sjablonen van de orale cultuur. Tegenwoordig hebben we wikiteksten. Mijn doel is de traditie van deze adviesboekjes te ontcijferen, de doorgaande lijn. Ik heb mij beperkt tot het Westen, om praktische redenen. Ik begin bij Homerus en eindig, zeg ik altijd gekscherend, bij Covey. Dat is niet helemaal waar, mijn onderzoek gaat voorbij Covey, maar dat is de bandbreedte.'

ONDER CONTROLE

Het oudste advies dat Schrijvers vond is van Homerus, in het deel van de Ilias dat over de Trojaanse oorlog gaat. 'Er is oorlog tussen de Grieken en de Trojanen om Helena, een mooie vrouw. De Grieken zijn bij de burcht van Troje, maar de belangrijkste veldheer, de grote *warrior* Achilles, heeft zich teruggetrokken. De oorlogsbuit, het meisje Briseïs, is ingepikt door de koning van de Grieken, Agamemnon. Achilles is boos, hij vond dat hij recht op haar had. Daar ontstaat het conflict. De strijd gaat slecht, want Achilles is niet er meer bij. Agamemnon besluit een gezantschap te sturen, met onder andere de coach en opvoeder van Achilles, Phoenix. En deze Phoenix zegt tegen Achilles: 'Achilles, verman je nou toch eens! Wees niet zo halsstarrig en inflexibel. Zelfs de goden zijn flexibeler dan jij bent. Wees niet zo koppig en help ons uit de penarie!' De

‘Als voormalig
katholiek dacht ik:
en nu moet ik boete
doen. Ik ga het beste
dat we aan kennis
over leiderschap in
de westerse traditie
hebben, verzamelen.’

hartstochten en emoties zitten de rede van de jonge leider in de weg. Hij moet terug de oorlog in en het hogere doel gaan dienen. Niet zijn eigen wrok najagen. Dat is het oudste leiderschapsadvies: hou je driften en emoties onder de controle, bestuurder.' Dat advies geldt in feite nog steeds, vervolgt Schrijvers, en kan zo naar deze tijd worden overgezet. Denk maar aan het graaigedrag van sommige bestuurders.

Dit advies maakt deel uit van de Ilias, een heldenepos. Maar ook in de Klassieke Oudheid werden al boeken geschreven die het leiderschap als onderwerp hadden. 'Denk maar aan *De Clementia* van Seneca. Dat is een adviesboek voor de net aangestelde keizer Nero. Dat is ook weer een waarschuwing dat hij zich niet laat meeslepen door zijn hartstochten. Een Covey-achtig advies. En er is nog veel meer. Sommige geleerden zeggen dat er zo'n twintig tot vijftientwintig adviesboeken bewaard zijn gebleven uit de Klassieke Oudheid, als we een ruime definitie hanteren. Van de Middeleeuwen tot de negentiende eeuw nog eens vijfhonderd en sindsdien zijn er tienduizenden verschenen. Ik zie managementboeken echt als de laatste stap in deze ontwikkeling. En wat je ziet, is dat er wel nieuwe onderwerpen bijkomen, maar dat een aantal thema's steeds overgepakt wordt. En uiteindelijk ben ik tot zes kantelpunten in ons denken over leiderschap gekomen.'

1. DE LERENDE LEIDER

Het eerste kantelpunt situeert Schrijvers in de vierde eeuw voor Christus. 'Er staat een man op die een heel betoog houdt over hoe de menselijke psyche in elkaar zit. De aanleiding voor zijn verhaal is eigenlijk een ethische vraag: als ik ethisch ben, kan ik dan nog wel gelukkig worden? Maakt dan niet iedereen misbruik van mij? Is het niet lucratiever om een slecht mens te zijn? De auteur gebruikt een metafoer, namelijk hoe de staat geordend zou moeten zijn, om uit te leggen hoe de menselijke psyche in elkaar zit. Dat boek is

echt een monument: *De staat* van Plato. Je ziet bijna uit het niets de structuur van de stadstaat ontstaan, de *polis*, met de wachters en de burgerij. Plato introduceert ook een hoger doel, namelijk de harmonie. En dan brengt hij ook een leider ten tonele, de koning-filosoof. En vervolgens zegt hij iets nieuws. Een goede leider, zegt Plato, is iemand die kennis van zaken heeft. De leider moet ontwikkeld zijn. Er is geen sprake meer van een leider van nature, maar de leider moet getraind zijn. Plato's volgende stap is de vraag wat goede kennis is. Dat werkt hij uit in de kennistheorie. Die theorie krijgt dus een plaats in een boek dat over leiderschap en ethiek gaat. Tot op de dag van vandaag is dat een belangrijk fenomeen, de lerende leider. Je moet kennis van zaken hebben, opgeleid zijn. Je kunt niet om Plato's invloed heen: hij heeft een vuurpijl afgeschoten in ons denken.'

2. DE DEUGDENLEER

Hoewel de deugdenleer al terug te vinden is bij de Grieken, dateert Schrijvers hem iets later: in de Romeinse tijd. Dat heeft te maken met de stijl en de uitwerking. De deugdenleer gaat weer over de tegenstelling tussen rede en ratio enerzijds en hartstochten als woede en begeerte anderzijds. Schrijvers beschouwt het als een bijna introspectieve wending in het leiderschapsdenken. 'Cicero formuleert het als theorie, niet langer als een verhaal, zoals de vroege Grieken deden. De deugdenleer bestaat uit vier elementen, die je ook bij Plato al ziet terugkomen: rechtvaardigheid, wijsheid, gematigdheid en moed. Dat zijn de vier deugden. En wat is dan een deugd? Een deugd is een verworven neiging van het karakter om in specifieke situaties het goede te doen. Maar wel: *con amore*. Want rechtvaardigheid met lange tanden is foute rechtvaardigheid.' Zo ontstaat er in Cicero's *De officiis*, *De plichten*, een soort model van de leider, gebaseerd op de deugden. In de dertiende eeuw heeft Thomas van Aquino daar voor het Christendom nog drie deugden

aan toegevoegd: geloof, hoop en liefde. ‘Tot op de dag van vandaag kun je altijd nog boeken krijgen over leiderschap die zijn gemodelleerd naar deze zeven deugden, vertelt Schrijvers. ‘Onderwerpen als emotieregulering maken dus deel uit van een lange traditie, waarin het gaat om de vraag hoe je omgaat met je hartstochten. Dat is een oud verhaal, dat is niet van nu. Dat zit ook gewoon in *The Seven Habits*.’

‘De Stoïcijnen moesten overigens helemaal niets hebben van de emotie. Zij waren van mening dat de emotie pas een rol ging spelen als je de werkelijkheid niet goed interpreteerde. Als je emotie voelde, moest je de interpretatie van de werkelijkheid bijstellen. Begrijpelijk, want de Stoïcijnen leefden in de tijd dat het Hellenisme opkwam en de stadstaten uit elkaar vielen. De wereld maakte een onzekere periode door. Waarom zou je je dan druk maken of angstig zijn voor zaken waar je geen invloed op kon uitoefenen? Tegenwoordig wordt dat omschreven als het vervangen van een inadequate gedachte door een adequate gedachte. De cognitieve therapie en training met betrekking tot emoties heeft daar grote verwantschap mee. Ook dat is in feite een aardlaag die zich uitstrekt tot het heden. Covey heeft het over de cirkel van invloed en de cirkel van urgentie. Je moet je niet bezighouden met de zaken waar je geen invloed op hebt, schrijft hij, want daar word je helemaal naar van. Heel Stoïcijns, toch? In feite is het dus opgewarmde prak.’

3. ONTSPOORD LEIDERSCHAP

Vlak voor Thomas van Aquino leefde, in de twaalfde eeuw, is er voor het eerst sprake van verzetsliteratuur. Het is een van de favoriete onderwerpen van Joep Schrijvers. Wat moeten we doen tegen ontspoord leiderschap? John of Salisbury, een groot geleerde uit die tijd, bisschop in Chartres en invloedrijk in het Vaticaan, was de eerste die daar een boek over schreef, *De polycraticus*. ‘Daarin beschrijft hij de gemeenschap als een lichaam. De boeren en am-

bachtslieden zijn de voeten, de boekhouders deelt hij in bij de maag en ingewanden en de leider is het hoofd. Alle onderdelen van het lichaam moeten samenwerken om iets goeds tot stand te brengen. Als de arm ziek is, moet hij genezen worden. Maar, stelt hij de vraag, wat moet er gebeuren als het hoofd ziek is? Als de leider niet rechtvaardig is, of niet barmhartig? Zijn eerste optie: veel bidden. Misschien dat dat helpt. De tweede mogelijkheid is dat je moet overwegen of het geen straf van God is, dat de gemeenschap zo'n slechte leider heeft. Dan moet je je leven beteren. De derde optie die John of Salisbury geeft, is op de leider inpraten. Adviseren en coachen, in feite. En als dat niet helpt, schrijft hij, dan mag zijn kop eraf. Je mag een slechte leider vermoorden!

Schrijvers moet er altijd om lachen. 'In feite schrijft hij dat mensen die lager in de pikorde staan, in verzet mogen komen als de vorst niet het algemeen belang dient en niet de christelijke waarden nastreeft. Hij ziet verzet in dat geval zelfs als een plicht. Dat is heel revolutionair. Sommige geleerden zijn van mening dat deze verzetstheorie heeft doorgewerkt naar de *Acte van Verlatinghe* en verder. Het idee dat je de leider of bestuurder moet tegenspreken is dus eveneens geworteld in een eerbiedwaardige traditie. Je ziet dat er nog genoeg leiders zijn die denken dat ze moeten doorduwen, dat ze tegenspraak moeten negeren. Maar het zit in de droesem van onze cultuur dat we onze leiders aanspreken op hun gedrag en desnoods verjagen.'

'De afgelopen twintig jaar hebben we genoeg boeken gezien over topbestuurders die van het padje raakten, en over het nut van tegenspraak organiseren. We zitten nu in de fase dat klokkenluiders worden geïnstitutionaliseerd. Dat werkt allemaal nog niet zo goed, maar het is wel legitiem. Het leiderschap is niet langer een mythe. Wij, aan de onderkant, mogen er iets van vinden. Dat is de laatste decennia, vanaf de jaren zestig, steeds manifester geworden.'

Die ontwikkeling is niet eenduidig, beseft Schrijvers. Er zijn genoeg

voorbeelden van ceo's die de laatste jaren op het schild zijn gehe-
sen. 'Door het transformationele leiderschap heeft er inderdaad
ook een soort *hersacralisering* plaatsgevonden. De managementlite-
ratuur over het charismatisch leiderschap heeft daar nog een extra
duwtje aan gegeven. Maar daar is de laatste jaren gelukkig weer de
klad ingekomen. Een van de mooie verklaringen voor ontspoord lei-
derschap is afkomstig uit de vorige eeuw, toen succes werd gezien
als een van de verklaringen voor verval. Een bestuurder of onderne-
mer die succesvol is, wordt bewierookt door anderen - jaknikkers -
en begint vervolgens nog meer risico te nemen. Het gevolg is altijd
dat hij niet meer goed kan nadenken over de kansen en de risico's,
met het onvermijdelijke verval tot gevolg. Deïficatieprocessen aan
de top betekenen vrijwel altijd de dood in de pot.'

4. SECULARISERING VAN HET LEIDERSCHAP

Het vierde kantelpunt in het denken over leiderschap was de ver-
schijning van *Il Principe, De heerser*, van Niccolò Machiavelli in de
vijftiende eeuw. 'Wat hij doet, is een catalogus bieden van goor-
heden, van manipulatie. Het ergste wat hij doet, is het leiderschap
uit de ethische context halen. Alle boeken die voor *Il Principe* ver-
schenen waren ethische boeken. Leaders moesten een hoger doel
dienen en braaf zijn. Machiavelli was de eerste die zei: het gaat niet
om ethiek, het gaat erom wat leiders echt doen in de praktijk om de
macht te kunnen behouden. Hij knipt de navelstreng tussen lei-
derschap en ethiek door. Hij vraagt zich af wat werkt, wat nuttig is.
Vanaf dat moment kunnen we veel meer gaan nadenken over wat
nuttig is om het doel te bereiken.'

Schrijvers beseften later pas dat hij met zijn eigen boek *Hoe word ik
een rat?* midden in deze traditie stond. 'En dan had Machiavelli nog
een hoger doel voor ogen, de eenwording van Italië. Bij mijn boek
ging het alleen maar om gekonkel voor het eigen ego, om de eigen
portemonnee. Mijn idee kwam voort uit de veranderprocessen die

‘Machiavelli stelt dat wanneer leiders ethisch handelen, zij bepaalde dingen misschien niet voor elkaar krijgen. Zij moeten soms vuile handen maken.’

ik van nabij meemaakte, eind jaren negentig. Veel mensen waren alleen bezig met hun eigen hachje. Achter de rug van anderen bespraken zij hoe zij hun collega's onschadelijk konden maken. Heel gruwelijk, het was nog erger dan ik me had voorgesteld. Ik weet nu dat ik met de Rat helemaal in die grote verandering in het leiderschapsdenken zit die in gang is gezet door Machiavelli. In feite stelt hij dat effectief leiderschap in principe niet-ethisch hoeft te zijn. Daarmee heeft hij een paradigmashift bewerkstelligd in het denken over leiderschap.'

Machiavelli was niet de enige die dit pad insloeg. 'In Nederland hebben we in de zestiende eeuw Justus van Lipsius gehad, een filoloog uit Leiden die ook een boek schreef over politiek. Hij bouwt in feite voort op het gedachtegoed van Machiavelli. Hij stelt dat wanneer leiders ethisch handelen, zij bepaalde dingen misschien niet voor elkaar krijgen. Zij moeten soms vuile handen maken. Hij vindt dat een plicht wanneer er sprake is van een hoger doel.'

5. HET MODERNE MANAGEMENTDENKEN VAN DE INDUSTRIËLE WERELD

Het vijfde kantelpunt ziet Schrijvers rond 1900, als het moderne managementdenken zijn intrede doet. 'Mijn grote favoriet is Henri Fayol, de Franse tegenhanger van Frederick Taylor aan de andere kant van de plas. Je ziet dat het leiderschapsdenken reageert op de industriële revolutie. Het is niet uitsluitend een kennisproces. Fayol had aan de ene kant van het land de mijnen en aan de andere kant de haven met de hoogovens. Hoe moest hij een continue stroom karretjes vanuit de mijnen naar de haven krijgen, zodat er een continu bedrijf kon ontstaan om ijzer te maken? Daarvoor moet je gaan rekenen en *supply chains* maken. Je moet harken gaan tekenen. Dan zie je het industriële leiderschap ontstaan. Fayol schrijft dan ook: de leider moet vooruitkijken, plannen, organiseren. Maar de bureaucratie moest niet zo groot worden dat die de doelstellingen

in de weg zou staan. Wat dat betreft was hij vooruitstrevend. Het belangrijkste is dat hij ging meten. Hoeveel tijd is nodig voor bepaalde taken? Daarvoor kon dat niet. De meetinstrumenten waren de *enablers* voor nieuwe vormen van organiseren.'

Fayol was een verlichte directeur, volgens Schrijvers. 'Hij was voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, hij zorgde voor goedkopere winkels, hij legde de nadruk op de veiligheid in de mijnen, ook vanuit welbegrepen eigenbelang. Dat past helemaal in die tijd, toen ook de arbeidersbewegingen opkwamen. Je zou het verantwoord leiderschap kunnen noemen. Hij hield ook een logboek bij van gebeurtenissen: wat goed ging en wat niet, en hoe bepaalde zaken verbeterd konden worden. Heel interessant. Uiteindelijk heeft Taylor gewonnen, met zijn *scientific management*, maar dat was omdat zijn ideeën gemakkelijker geïmplementeerd konden worden. Fayol had eerder een helikopterblik, hij keek meer naar het geheel. Na de Tweede Wereldoorlog is zijn ster gerezen, omdat men beseftte dat het systeem van Taylor geknutsel op de vierkante centimeter was. Vanuit het perspectief van nu zijn Fayol en Taylor natuurlijk van hetzelfde laken een pak: zij zijn de meest invloedrijke mensen die hebben nagedacht over het efficiënt inrichten van industriële, complexe processen. Dat loopt de hele twintigste eeuw door. Dat kom je in de Middeleeuwen of bij de oude Grieken echt niet zo tegen.'

6. DE COGNITIEVE WENDING

De zesde en laatste wending die Schrijvers ziet, is de cognitieve wending van de jaren zeventig en tachtig. 'Daarvoor werd vooral nagedacht over de vraag wat effectief gedrag is. Wat werkt? Wat werkt niet? Maar vanaf de jaren zeventig ontstaat het besef dat mensen een beeld hebben van organisaties. Beelden over leiderschap, beelden over zichzelf. Dat zijn mentale modellen. Willen we iets snappen over leiderschap en professionals en medewer-

kers, dan zullen we ook naar de mentale modellen in die hoofden moeten gaan kijken. Het boek *Images of organizations* van Gareth Morgan speelt een rol in die cognitieve wending. Mensen moeten vanaf dat moment gaan nadenken: vanuit welke visie of overtuiging doe ik mijn werk? Moet ik niet kijken of ik mijn beelden moet veranderen, zodat ik ook mijn gedrag kan veranderen? In dezelfde tijd werkt Chris Argyris aan zijn ideeën over leren in organisaties. Hij zegt: je moet niet alleen leren van de feiten maar ook van hoe jij naar die feiten hebt gekeken. Dat is een dubbelslag. Die cognitieve wending heeft invloed tot op de dag van vandaag.'

Deze wending gaat gepaard met een omslag in de wetenschap, van het positivistische denken naar het sociaal-constructivistische denken, zegt Schrijvers. 'We zijn niet langer waarnemers die een model van de werkelijkheid aanschouwen, maar wij duiden de werkelijkheid in taal en zijn daardoor onderdeel van de constructie van de werkelijkheid. Door jouw beeld van de werkelijkheid gaan er ook kleine prescripties lopen waardoor je op een bepaalde manier gaat handelen. Dan kom je bijvoorbeeld ook uit bij de eerdere communicatietheorie van Paul Watzlawick terecht, die het heeft over het definiëren van bepaalde situaties. Als jij mij interviewt, zitten we in een andere situatie dan wanneer wij als collega-interviewers met elkaar praten. We hebben meer aandacht gekregen voor de symboliek, de taal en de beelden die mensen hebben voor de werkelijkheid. Dat zie je terug in boeken als *De Vijfde Discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Wat zijn jouw mentale modellen? Dat soort vragen stelden wij onszelf daarvoor niet. Ik heb meegemaakt dat mensen bij een cursus een voorwerp moesten meenemen dat symbool stond voor hun beroep. Dan ga je erover praten, dat is best gezellig, maar het is in feite een werkvorm om jouw gedachtes of jouw stereotypes expliciet te maken, zodat zij onderwerp van discussie worden. Deze wending sluit goed aan bij het oude, klassieke idee van de lerende leider: het eerste kantelpunt.'

Voor het leiderschapsdenken heeft dat grote gevolgen gehad, stelt Schrijvers. 'Denk aan de stikstofcrisis. *De Telegraaf* kopte: *Rutte, waar ben je?* Daar zit een mentaal model achter. Als er een crisis is, een kortstondige calamiteit, heeft het land een sterke leider nodig, vindt *De Telegraaf*. Dat is een soort script. Hij manifesteerde zich tijdens de crisis niet als sterke leider, dus moest hij worden aangeklaagd. Maar Rutte had vermoedelijk een ander beeld. Hij dacht dat hij moest polderen. Hij zag zichzelf als procesbegeleider. De interpretatie is dus verschillend. Een mooie theorie is Grint, die een typologie van problemen gebruikt om te bepalen welk type leiderschap nodig is. Bij een crisis, zoals een brand, heb je een andere vorm van leiderschap nodig dan wanneer je een *wicked problem* te lijf moet gaan die meerduidig is.' Schrijvers ziet deze ontwikkeling als een noodzakelijke correctie op de industriële periode, waarin men dacht alles onder controle te hebben als men maar een lijstje had met alle taken.

Schrijvers signaleert wel nog een zijpad van de cognitieve stroming, en dat is het groeiend besef dat emoties ook een rol spelen. 'Dat zie je al een beetje in het transformationele leiderschap, dat in 1978 werd geïntroduceerd door James MacGregor Burns in zijn boek *Leadership*. Dat was een pleidooi voor het ethisch leiderschap, waarin leiders mensen moeten meenemen in een groot emotioneel geladen verhaal en tot prestaties die groter zijn dan ze zelf ooit gedacht hebben. Hij schetst de tegenstelling met het transactioneel leiderschap, een soort ruilhandel waarin mensen een taak verrichten tegen betaling. Het liefst had hij de samenleving willen hervormen.' Daar tegenover staat het dienend leiderschap, dat werd geïntroduceerd door Robert Greenleaf, eveneens in de jaren zeventig. 'Tegenwoordig noemen we dat faciliterend leiderschap, of procesbegeleiding. De leider stelt vragen, en geeft geen antwoorden. Dat is de fase waarin we ontdekken dat als je meer aandacht aan je medewerkers besteedt, empathisch bent, je meer voor elkaar krijgt

dan wanneer je iemand afblaft. De uiterste consequentie van deze vorm van leiderschap is het gedistribueerd leiderschap, oftewel zelforganisatie. We gaan *ont-bossen*. Er blijft altijd wel procesbegeleiding nodig. Sommige mensen kunnen dat heel goed. Wat je wel steeds ziet, ook bij agile teams, is dat het resultaat heilig blijft. Daar is geen discussie over mogelijk. Vervolgens gaat iedereen een beetje bricoleren. Maar als de deadline in zicht komt, staat de manager weer op om duidelijk te maken dat het wel af moet, dat de klant tevreden gehouden moet worden. Het model blijft output-gestuurd. Het proces zelf laat je echter aan de mensen over.'

WIE IS JOEP SCHRIJVERS?

Joep Schrijvers studeerde Andragologie (veranderkunde) aan de Universiteit van Amsterdam. Hij begon zijn loopbaan in de automatisering en promoveerde in 1993 op een proefschrift over computer ondersteunde cursusontwikkeling. Hij was als trainer verbonden aan *The Vision Web* en de Baak. In 2002 schreef hij de wereldwijde bestseller *Hoe word ik een rat?*. Daarna verschenen van zijn hand *Het maandagmorgengevoel* en *Het wilde vlees*.

Joep Schrijvers put uit een twintigjarige praktijkervaring als adviseur, manager en wetenschapper op het gebied van organisatieverandering en leerprocessen in profit- en non-profitorganisaties. Hij houdt zich bezig met kwaadaardige, irrationele en toevallige processen in organisaties. Joep Schrijvers is daarnaast bezig met een langjarig, breed, historisch onderzoek naar het thema 'Leiderschap'.

LEES- WIJZER

- Plato, *De ideale staat* (vertaling Gerard Koolschijn, 2012)
- Machiavelli, *De heerser* (vertaling Frans van Dooren, 2019)
- Henri Fayol, *Administration industrielle et générale* (1916)
– Engelse vertaling: *General and Industrial Management* (2013)
- James MacGregor Burns, *Leadership* (1978)
- Gareth Morgan, *Images of organizations* (1986)
- Stephen Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (1989)
- Peter Senge, *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie* (1990)
- Chris Argyris, *On Organizational Learning* (1993)
- Mark van Vugt, *Gezag. De wetenschap van macht, gezag en leiderschap* (2012)
- Barbara Kellerman, *The End of Leadership* (2012)