

OP ZOEK NAAR NIEUWE OPLOSSINGEN

ROSABETH MOSS KANTER is een prominente en invloedrijke hoogleraar aan de Harvard Business School, waar zij de naar Ernest L. Arbuckle vernoemde leerstoel bekleedt. Professor Moss Kanter is gespecialiseerd in strategie, innovatie en leiderschap bij verandering. Tot voor kort had ze de leiding van het Advanced Leadership Initiative van Harvard, een programma voor leiderschapsontwikkeling dat zij samen met enkele collega's in 2004 bedacht en in 2008 lanceerde. Het Advanced Leadership Initiative is bedoeld om leiders aan de top van hun vakgebied te helpen ook succesvol te werken aan verbeteringen in de samenleving, zowel landelijk als internationaal. Het programma moet voorzien in het nieuwe leiderschap waar wereldwijd behoefte aan is.

Moss Kanter kreeg in de loop van haar lange carrière vierentwintig eredoctoraten. Ook ontving ze voor haar werk tal van onderscheidingen van vooraanstaande nationale en internationale organisaties, waaronder de Academy of Management, de American Sociological Association, de International Leadership Association en de World Teleport Association. Recentelijk ontving ze voor haar gehele carrière en oeuvre nog een *Lifetime Achievement Award* van Thinkers50, dat onder andere internationale ranglijsten op het gebied van management samenstelt.

Rosabeth Moss Kanter was hoofdredacteur van de *Harvard Business Review* en commissaris bij tal van ondernemingen. Zij is een baanbrekend denker voor tal van lokale en nationale goede doelen en voor zowel grote concerns als startende ondernemingen.

Op zoek naar nieuwe oplossingen

*Hoe geavanceerd leiders de wereld
met de ene na de andere slimme
innovatie verbeteren*

ROSABETH MOSS KANTER

SCRIPTUM

*Voor Alison, Natalie en Jacob,
die zo van dansen en tekenen houden en liever buiten
zouden zijn, en voor Boswell, omdat iedereen die graag
preekt een beste vriend nodig heeft*

Oorspronkelijke titel *Think outside the building: how advanced leaders
can change the world one smart innovation at a time*

Copyright © 2020 by Rosabeth Moss Kanter
Copyright Nederlandse vertaling © 2021 Scriptum, Schiedam

This edition published in arrangement with PublicAffairs, an imprint
of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, Inc.,
New York, New York, USA.

Vertaling Waterlanders
Grafische vormgeving www.igraph.be

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag, op welke wijze
dan ook, worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 978 94 6319 215 6
NUR 801 – Management

info@scriptum.nl
www.scriptum.nl
[Twitter.com/ScriptumNL](https://twitter.com/ScriptumNL)
[Facebook.com/UitgeverijScriptum](https://facebook.com/UitgeverijScriptum)

Inhoud



<i>Proloog</i> Hoe verover je een kasteel?	7
<i>Inleiding</i> Naar een nieuwe horizon voor leiderschap	11

DEEL I **Vraag en aanbod**

1 Uit het dal	25
2 Wie neemt de leiding?	54

DEEL II **Vaardigheden en voelsprietten**

3 Grootse dromen en blikverruiming	95
4 Creëer de toekomst via een kijk op het verleden	135
5 Creëer een vonk en houd het vuur brandend	172
6 De tocht door de woestijn	214
7 Klaar om te groeien	247

<i>Conclusie</i> Een leger voor verandering	285
Dankbetuiging	307
Noten	312
Index	324

PROLOOG

Hoe verover je een kasteel?



EEN 'KASTEEL' moet je nooit frontaal aanvallen. Met 'kasteel' bedoel ik de gevestigde orde, de gebruikelijke manier waarop dingen worden gedaan. Zo'n frontale aanval wordt keihard teruggeslagen. De verdediging wordt in stelling gebracht. Uit elk schietgat steekt een wapen. Het valhek wordt neergelaten en de ophaalbrug gaat omhoog, waardoor het onmogelijk wordt om de slotgracht over te steken. Vele verdedigers worden gemobiliseerd. De kasteelbewoners worden nog halsstarriger, want ze willen geen plaats maken. Ze bereiden zich voor op een lange belegering en voelen zich ver verheven boven de boerenkinkels en barbaren die zich onderaan de muren hebben verzameld. Ze menen voldoende middelen te hebben om het beleg langer vol te houden dan de belegeraars en gunnen hen soms zelfs geen blik waardig. Ze zien niet in dat er buiten hun muren een nieuwe manier van leven kan bestaan.

De wereld is letterlijk en figuurlijk bezaaid met kastelen. In Europa zijn het musea voor een middeleeuws verleden. In de Verenigde Staten nemen kastelen een modernere fysieke vorm aan. Daar zijn het de bedrijvenparken in de voorsteden, zwaarbewaakte kantoortorens, *gated communities* met verborgen leverancierstoegangen of kolossale overheidsgebouwen met intimiderende beveiligingsprocedures. Allemaal zijn ze ontworpen om leidinggevend en functionarissen te beschermen tegen ongewenste indringers – of tegen de noodzaak om te veranderen. In sommige gevallen kunnen de 'kasteelbewoners' heen en weer reizen tussen huis en werk zonder ooit de buitenlucht op te snuiven: een lift brengt hen naar de ondergrondse garage en vervolgens gaat het per auto naar de volgende garage, waar de volgende lift wacht.

De 'kastelen' staan voor instellingen. Gezondheid wordt gelijkgesteld met het ziekenhuis, onderwijs met school, het nieuws met de krant,

spiritualiteit met de kerk, een stad met het stadhuis. Het hoofdkantoor wordt de onpersoonlijke belichaming van de gevestigde orde ('het Pentagon zegt').

De 'kastelen' zijn fnuikend door wat ze buiten beschouwing laten. De maatschappelijke orde lijkt in beton gegoten, ook wanneer die allesbehalve optimaal functioneert. Gezondheid is niet het ziekenhuis, en zelfs niet de praktijk van de huisarts. Gezondheid kan afhankelijk zijn van voedsaam eten, schone lucht of werk zonder stress. Echter, de gezondheidszorg wordt gedomineerd door kolossale instellingen, met inbegrip van rivaliserende 'leengoederen' zoals leveranciers en verzekeringsmaatschappijen, die tot de nok toe zijn versterkt met verdedigingswerken en soms geen alternatieve behandelingen toelaten of wegen naar welzijn blokkeren. Evenmin is het onderwijs beperkt tot het klaslokaal. Vanaf de negentiende eeuw hebben onderwijsprofessionals het gezin de greep op het onderwijs ontnomen, waardoor onderwijs synoniem werd met het schoolgebouw. Ja, onderwijzers en leraren zijn van vitaal belang. Maar dat zijn ouders en naschoolse opvang ook, en die zijn er lang niet altijd voor iedere leerling. De stad is ook niet alleen maar het stadhuis, en zelfs niet het geheel aan volgebouwde straten met alles wat zich daarin iedere dag opnieuw afspeelt. De stad is ook het leven en de cultuur van de mensen die tot uitdrukking komt in *pop-up stores*, *foodtrucks*, evenementen, festivals, stoepkrijtkunstenaars en schilders die buitenmuren versieren.

'Kastelen' zijn alle institutionele structuren die hoog oprijzen en aanvoelen alsof ze er eeuwig zullen zijn. Het zijn monumenten uit vroeger tijden en voor het denken van vroeger – musea voor het behoud van het verleden. Het zijn de instellingen die de gevestigde orde, de elite van het bedrijfsleven en van de samenleving, herbergen.

Als je een kasteel wilt aanvallen, of een verandering in gang wilt zetten, komt het van pas om te weten hoe dat kasteel waarop je het hebt gemunt, in elkaar zit. Zoals gezegd is het meestal niet verstandig om een kasteel frontaal aan te vallen. (Tenzij je beschikt over een machtig leger en bereid bent een wederzijdse slachting te riskeren.) Je kunt er beter omheen of onderdoor gaan. Bestorm die poort niet, maar zoek onderaan de muren naar kansen om binnen te komen. Besluit het kasteel van achteren en zoek contact met talentvolle maar ontevreden kasteelbewoners op de lagere verdiepingen of in de kelders; misschien willen zij wel naar jou overlopen. Bepaal beneden in het geniep, uit het zicht van de verdedigers bovenop de muren, je strategie. Spoor de geheime gangen op. Ga graven, verbreed de tunnels en maak gebruik

van de zwakke plekken totdat de funderingen het begeven. Wrik dan de ramen open om frisse lucht en frisse ideeën binnen te laten.

Of blijf buiten. Zet tenten op en richt kampen in rondom het kasteel. Probeer in plaats van te vechten te dansen op nieuwe muziek. Creëer kleine dorpjes met nieuwe activiteiten die zo aantrekkelijk zijn dat sommige kasteelbewoners verleid worden om naar buiten te komen en zich bij de festiviteiten aan te sluiten, waardoor het kasteel zijn verdedigers verliest. Die flexibele kampplaats wordt dan de plek die het beste talent aantrekt; de klim naar de top van het kasteel geldt dan niet langer als de beste carrière die je kunt maken. Het kasteel verliest macht naarmate het minder relevant wordt. De aandacht gaat uit naar de nieuwe mogelijkheden om de grote buitenwereld te verbeteren.

Zoals iedere veranderingsgezinde leider en ondernemer weet, ontstaat innovatie zelden in de krochten van de gevestigde orde. Bestaande organisaties zijn geneigd beslissingen uit het verleden te verdedigen. Die geven de macht niet snel op. Of ze voelen zich soms gewoonweg verbijsterd door wat er gebeurt, bang voor de onzekerheid die eigen is aan verandering. Of ze blijven onwetend over de positieve mogelijkheden die verandering kan bieden. En dus verschanst de gevestigde orde zich in het kasteel en stut de muren van de vele kamers waar haar leden hun toevlucht hebben gezocht.

Het bolwerk probeert uit alle macht verandering tegen te houden. Dan ben je voor frisse ideeën afhankelijk van degenen die niet alleen hun hoofd boven de kantelen uit durven te steken, maar die proberen zich een wereld voor te stellen waarin dat kasteel er helemaal niet meer is.

INLEIDING

Naar een nieuwe horizon voor leiderschap



IRRITATIE EN ONGEDULD vormden een constante ruis op de achtergrond terwijl ik aan dit boek werkte. Ik had te veel tijd besteed aan gesprekken aan de dis die me koppijn hadden bezorgd – niet omdat ik een glaasje teveel had gedronken, maar door alle klaagzangen die ik moest aanhoren. Zowel op social media als in persoonlijke gesprekken werd ik geconfronteerd met geweeklaag: over al die complexe, verdeeldheid zaaiende en ogenschijnlijk onwrikbare problemen – en over het gebrek aan het krachtdadige, creatieve leiderschap dat nodig is om ze allemaal op te lossen.

Je moet wel een struisvogel zijn als je niet ziet dat de wereld overloopt van schandalen, crises, rampen en waarschuwingen voor nog meer rampen – om nog maar te zwijgen van alle gekwetste gevoelens, daadwerkelijke verliezen die mensen lijden, toegenomen stress en het gevoel dat er steeds minder kansen zijn. Ik heb zelf ook wel eens geklaagd. Maar in het algemeen ben ik een vrolijk mens, en optimistisch van aard. Ik wilde minder klagen en meer doen. Als er grote problemen zijn, dacht ik, dan moeten we niet simpelweg bij de pakken neer blijven zitten en alsmaar roepen hoe erg het allemaal is. We moeten meer mensen zo ver zien te krijgen dat ze grootser en anders durven te gaan denken over de positieve wending die zij eraan kunnen geven.

Daarom heb ik dit boek geschreven. Het is de neerslag van een zoektocht naar nieuwe mogelijkheden om positieve verandering tot stand te brengen. Ik wil meer mensen laten zien hoe je kunt innoveren en kunt aanzetten tot veranderingen waarmee bestaande instellingen worden hervormd en nieuwe kunnen ontstaan. Dit is een handleiding die laat zien hoe je leiderschap naar een volstrekt nieuw plan kunt tillen.

Van geklaag naar daadkracht: de basis voor geavanceerd leiderschap

Teveel mensen raken vastgeroest. Zij wentelen zich in de routine en het comfort van de status-quo en schrikken terug voor het risico dat nu eenmaal gepaard gaat met innoveren. Maar passiviteit is deprimerend, en mopperen zonder te streven naar verandering maakt de mens tot een slachtoffer. Als je, daarentegen, iets doet, iets onderneemt – het maakt bijna niet uit wat – krijg je daar energie van. Wanneer je in actie komt om een grote uitdaging aan te pakken, ook al lijken de stappen op het eerste gezicht nog zo klein, kun je het ogenschijnlijk onmogelijke tot beheersbare proporties reduceren. Positieve actie zorgt voor een doelgerichtheid die zin geeft aan het leven – en ook de gezondheid bevordert. Met positieve actie kun je de cultuur gaan veranderen doordat je mensen nieuwe mogelijkheden laat zien. Trek de aandacht met spannende voorbeelden, en mensen zullen er zowel rationeel als emotioneel voor gaan.

Ik ben in de vele jaren waarin ik me heb verdiept in leiderschap en verandering uitzonderlijke voorbeelden tegengekomen van mensen met moed en verbeeldingskracht. Dat waren de vernieuwers en starters die wilden breken met conventies en die hun professionele ‘gebouwen’ – de bestaande structuren – links lieten liggen toen ze nieuwe benaderingen bedachten om grote problemen aan te pakken. Wijlen Peter Drucker, de grote managementdenker, zei niet voor niets dat elk probleem een kans is om te ondernemen. In dit boek zullen veel leiders die een voorbeeldrol hebben gespeeld de revue passeren. Het probleem is alleen: we hebben er te weinig van. Keer op keer heb ik moeten constateren dat de vaardigheden, die je nodig hebt om culturen en maatschappelijke instellingen te doen veranderen, jammerlijk onderontwikkeld zijn. Dat zien we zelfs bij toppers in het bedrijfsleven of in vrije beroepen die dachten dat zij met hun expertise wel even grote maatschappelijke problemen zouden kunnen aanpakken. Denk aan de klimaatverandering, discriminatie van minderheden, de ongelijkheid tussen man en vrouw of de verschillen in welzijn en de beschikbaarheid van medische zorg in de samenleving. Die veranderaars zijn vaak op hun bek gevallen, alle goede bedoelingen ten spijt.

Om nieuwe wegen te openen en te laten zien welke richting we kunnen inslaan, bied ik dit boek aan: als bron van inspiratie en als een handleiding voor actie. Mijn bedoeling is om iedereen bewust te maken

van een hogere graad van leiderschap waarmee mensen het verschil kunnen maken in de wereld.

De lessen die ik aanreik in dit boek heb ik gedistilleerd uit vele jaren van onderzoek, advieswerk, les geven en zowel anderen observeren als zelf ervaring opdoen in de praktijk. Ik was namelijk zelf ook betrokken bij een gewaagde maatschappelijke innovatie. Dit betreft nieuw en daadkrachtig leiderschap om wezenlijke verbeteringen tot stand te brengen in de samenleving. Eind 2004 wilden Rakesh Khurana, Nitin Nohria en ik een poging wagen om iets te doen aan het tekort aan leiderschap dat wij signaleerden in de samenleving. We wilden in kaart brengen welke leiderschapsvaardigheden in het algemeen onvoldoende worden benut. We dachten aan een nieuw niveau in het hoger onderwijs, gericht op ervaren leiders die zich na hun zakelijke of professionele carrière op een andere manier dienstbaar wilden maken. Stel je voor: we dachten dat we mensen die het hadden gemaakt in het leven konden overhalen om de golfbaan te verruilen voor de universiteit.

Ons doel was ook nog om andere redenen gewaagd. We hadden namelijk het gevoel dat afzonderlijke vormen van expertise of disciplines niet de oplossingen zullen brengen voor de grote problemen waar de wereld tegenwoordig mee kampt, of het nu gaat om gezondheid, onderwijs, lokale levensomstandigheden of het milieu. Dit betekende dat we heel Harvard erbij moesten betrekken: elk vakgebied en iedere faculteit. We wilden ons, kortom, niet voegen in de bestaande structuur van onze universiteit. We wilden de interne schotten in de organisatie doorbreken.

In dit boek beschrijf ik aan de hand van de ervaringen van tientallen geslaagde of in ieder geval ambitieuze leiders hoe innovatie en verandering tot stand komen: tegen welke uitdagingen lopen die leiders aan, welke methoden werken, wat zijn de obstakels en de tegenslagen, en welke successen zijn er behaald? Dit boek is geen louter theoretische verhandeling: we hebben het allemaal zelf meegemaakt.

Ons idee voor een nieuw niveau in het onderwijs in leiderschap werd het programma Advanced Leadership Initiative, afgekort ALI, van Harvard, dat in december 2008 van start ging met de eerste lichting 'studenten'. Tot degenen die de lef hadden om zich ervoor aan te melden behoorde onder andere een voormalig astronaut die hoofd van de NASA werd. Deze eerste en de daaropvolgende jaargangen besteedden een vol kalenderjaar aan het ALI-programma. In de veertien jaar dat ik er voorzitter en directeur van was, hebben ruim negentig topdocenten, meer dan twintig medewerkers en ruim driehonderd andere deskun-

digen bijgedragen aan dit nieuwe onderwijs voor nieuw leiderschap. In december 2018 had het concept van ALI zich bewezen: het programma was toen gevolgd door bijna vijfhonderd ALI-*fellows* en -partners, in tien jaargangen; wat was begonnen als een proefproject had vaste voet aan de grond gekregen en groeit nu door.

De lakmoesproef was wat die ‘vernieuwde’ leiders daarna deden. Veel *fellows* pakten grote en belangrijke problemen op en openden wereldwijd nieuwe wegen naar een beter leven voor velen. Op basis van enquêtes schatten we dat misschien wel honderd miljoen mensen zijn bereikt met de innovatieve maatschappelijke projecten die de *fellows* (‘studenten’) uit de eerste tien jaargangen van het programma hebben opgestart. Door ALI-*fellows* zijn in de loop van die tien jaar ruim honderd nieuwe organisaties, producten of diensten gelanceerd, waarvan er sommige winstgevend zijn. Andere *fellows* sloten zich aan bij bestaande sociale ondernemingen om die te helpen zich te transformeren of te groeien. En een paar *fellows* stelden zich kandidaat voor een publieke functie.

*Wat is er ‘geavanceerd’ aan
geavanceerd leiderschap?*

We bedachten de naam ‘geavanceerd leiderschap’ (*advanced leadership*) omdat we ervaren mensen met een cv waar je ‘u’ tegen zegt wilden aantrekken voor iets wat toen nog in de kinderschoenen stond. Het was echter zeker niet de bedoeling om alleen mensen op ‘gevorderde’ leeftijd aan te trekken. Met ‘geavanceerd’ verwijzen we naar de extra vaardigheden die nodig zijn om warrige, complexe problemen van systemische aard aan te pakken. We hebben ook nooit gezegd dat dit iets was voor na je pensionering, zelfs niet tegen diegenen die hun primaire loopbaan en inkomensbron verruilden voor een andere dienende rol. Deze leiders verleggen alleen maar hun hoofdoriëntatie, en dat kun je op elk moment in je leven doen. We leven in een tijd waarin veel mensen verschillende loopbanen hebben, met minder baanzekerheid maar meer mogelijkheden om bij te ‘klussen’, bijvoorbeeld door in je vrije tijd met je auto als taxi voor Lyft te rijden of door via Airbnb woonruimte te verhuren. Je kunt tegenwoordig op ieder willekeurig moment met een aantal verschillende activiteiten in de weer zijn. Alleen bij een (overigens afnemend) aantal grote bedrijven of bureaucratieën krijg je nog een langdurig dienstverband, een lineaire carrière en een vaste pensioendatum – eventueel gevolgd door een rol als adviseur in deeltijd.

Voor mensen met vrije beroepen – advocaten, artsen, headhunters, consultants, investeerders – geldt dat zij sommige klanten kunnen aanhouden terwijl ze meer tijd en aandacht richten op projecten; zij stoppen niet abrupt maar begeven zich in een overgangsfase.

Dat is echter niet het belangrijkste punt. Geavanceerd leiderschap verwijst niet zozeer naar een levensfase als wel naar een opstelling, een manier van handelen. Geavanceerd leiderschap gaat een stap verder dan het soort leiderschap, al dan niet groots, dat voornamelijk wordt uitgeoefend in één specifieke organisatie of één specifiek vakgebied, gericht op enkel en alleen de doelen van die ene organisatie of dat ene vakgebied. Geavanceerd leiderschap is breder. Als geavanceerd leider werk je grensoverschrijdend: je overstijgt de schotten in en tussen organisaties en stoort je niet aan gevestigde structuren. Geavanceerd leiderschap komt voort uit een hoger doel dat je jezelf stelt om een systeem te veranderen. Dat kan een bepaald maatschappelijk ‘ecosysteem’ zijn, of een breder scala van instellingen en verwachtingen. De vaardigheden en inzichten die je nodig hebt bij geavanceerd leiderschap zijn vergelijkbaar met die van een startend ondernemer of wanneer je werkt aan innovaties, of die horen bij welk profiel dan ook waarmee je grote, sector-overstijgende problemen probeert op te lossen. Met andere woorden: precies die problemen waar de wereld vandaag de dag onder gebukt gaat en waar iedereen over klaagt.

Misschien kan het verschil duidelijk worden gemaakt met de volgende gekke vergelijking: geavanceerd leiderschap verhoudt zich tot ‘gewoon’ leiderschap als Ginger Rogers tot Fred Astaire – de beroemde dansers uit de hoogtijdagen van Hollywood. Fred Astaire was een groot leider, maar Ginger Rogers was de geavanceerd leider. Volgens een populaire grap uit die tijd moest Rogers alles doen wat Astaire deed, maar dan achteruit en op hoge hakken. Net als Astaire weet een groot leider haar of zijn weg te vinden op goed in kaart gebracht terrein: het is duidelijk waar je naartoe gaat, want de doelen waarop je mikt zijn duidelijk. Een geavanceerd leider, echter, signaleert en gaat af op problemen die hardnekkig zijn juist omdat niemand er raad mee weet of welke kant het uit moet. Als geavanceerd leider ben je als het ware net als Ginger Rogers: je ervaart extra belemmeringen omdat je op de hoge hakken van de controversie overeind moet zien te blijven en voortdurend bang bent onderuit te gaan.

Een mannelijke firmant bij een private-equityfirma vertelde mij op een dag over de uitdagingen waarmee hij werd geconfronteerd bij zijn poging om hoger onderwijs betaalbaar te maken voor studenten uit

gezinnen met een laag inkomen. Die uitdagingen gaven hem ‘het gevoel ... Ginger Rogers te zijn’, zei hij. Toen wist ik dat er een nieuwe lichting leiders klaarstond om te gaan dansen met de sterren.



Dit boek gaat over allerlei vindingrijke, energieke mannen en vrouwen die met hun vaardigheden als geavanceerd leider slimme innovaties creëren. Dit zijn onder andere mensen die ik heel goed heb leren kennen; sommige verhalen in dit boek zijn ontleend aan bijna vijftig gedetailleerde casestudy's en honderden interviews. Over de hele wereld heb ik tal van anderen geobserveerd en geadviseerd: mensen van alle leeftijden die geavanceerd leiderschap aan de dag legden in en vanuit hun formele rollen. Sommige van hun verhalen bespreek ik ook in dit boek. Ik heb gekeken naar CEO's en topmanagers in gevestigde organisaties die hun bedrijven een nieuwe richting in wilden sturen. Zij hadden geavanceerd leiderschap nodig om innovatie te stimuleren, om ook afgezien van het financiële resultaat zoveel mogelijk impact te bereiken, of om institutionele problemen aan te pakken waar het bedrijfsleven last van heeft. Denk aan een betrouwbaar aanbod van levensmiddelen, de gevolgen van klimaatverandering, de introductie van nieuwe technologie of het gegeven dat het onderwijs onvoldoende geschoolde arbeidskrachten aflevert. Ik heb ook gekeken naar leiders in het maatschappelijk middenveld en sociaal ondernemers die onvermoeibaar bouwen aan coalities om iets te doen aan (algemene of lokale) maatschappelijke problemen die anderen hadden verwaarloosd of hadden opgegeven. Ze zetten zich bijvoorbeeld in om raciaal beledigende oude standbeelden te laten verwijderen uit het stadsbeeld. Of ze ontwikkelden een nieuw soort middelbare school. Ik heb samengewerkt met zich ontwikkelende jongere leiders die met hun ondernemersgeest zochten naar nieuwe oplossingen voor oude problemen. Zo'n oplossing kon bijvoorbeeld zijn om een vrijwilligersorganisatie op te tuigen. Ook heb ik, om een ander voorbeeld te noemen, leiders gezien die Israëliische en Palestijnse jongeren hielpen om samen nieuwe bedrijven te starten en daarmee bij te dragen aan verbroedering en welvaart.

Al die geavanceerde leiders hebben met elkaar gemeen dat zij los van de gevestigde structuren zoeken naar nieuwe wegen op terreinen vol onzekerheid, complexiteit en conflict. Ze komen met nieuwe ideeën en passen nieuwe manieren van werken toe. Dat kunnen ze alleen doen door geen rekening te houden met de bestaande 'bebouwing'.

Geavanceerd leiderschap laten zien: thema's en vaardigheden

Geavanceerd leiderschap berust op overtuigingskracht, niet op positiviteit. Het gaat om daadkracht, niet om hiërarchie. Innovators passen geavanceerde leiderschapsvaardigheden toe om slimme innovaties te creëren die wat betekenen voor de samenleving – slimme, creatieve en goed doordachte projecten. Deze initiatieven nemen allerlei verschillende vormen aan en worden verpakt in uiteenlopende financiële modellen. Soms zijn ze ook 'SMART' (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) in hun gebruik van de nieuwste digitale hulpmiddelen en technologie.

In de volgende hoofdstukken komen de verhalen aan bod van allerlei mannen en vrouwen die vanuit heel verschillende achtergronden projecten hebben gelanceerd om een wezenlijke bijdrage te leveren in de wereld. Door hen te observeren bij hun werk krijgen we de essentiële ingrediënten van geavanceerd leiderschap te zien. De belangrijkste lessen zijn de volgende:

- *Waarom er behoefte is aan geavanceerd leiderschap* De alomtegenwoordigheid en de aard van grote, hardnekkige problemen op maatschappelijk gebied, op het gebied van het milieu, institutioneel. Hoe gevestigde structuren verandering belemmeren, maar hoe met kleine stappen buiten die gevestigde structuren – van een bedrijf, een sector of bedrijfstak – negativisme kan worden overwonnen en nieuwe kansen kunnen worden aangeboord.
- *Hoe je aan een nieuwe lichtung leiders komt* Leiders die gemotiveerd zijn om grote problemen aan te pakken. Hoe je innovatief de drie cruciale succesvoorwaarden – capaciteiten, geld en relaties – kunt inzetten.
- *Hoe je de zeven onverwachte valkuilen van een succesvolle loopbaan kunt leren doorzien en vermijden* En hoe je de 'steigers' plaatst die jou in staat stellen de gevestigde structuren te verlaten en 'buiten' nieuwe taken op te pakken en een nieuwe identiteit aan te nemen.
- *Hoe je de actuele stemming en behoeften kunt lezen, een passie voor maatschappelijke verandering kunt ontwikkelen en kunt inspelen op kansen* De rol van een hoger doel (*purpose*) en betekenis gaan zien bij het afbakenen van een aandachtsgebied. Waarom het de moeite loont om grootser te dromen en te denken dan je bent.
- *Hoe we maatschappelijke tekortkomingen kunnen signaleren die kunnen worden opgevuld met creatieve nieuwe benaderingen* Met con-

textuele intelligentie, door willekeurig van alles uit te proberen en op ontdekkingsreis te gaan, en dingen van allerlei verschillende kanten te bekijken.

- *Hoe je een nieuw en inspirerend verhaal creëert en zodanig vertelt dat mensen je gaan steunen* Waarom een frisse blik op het verleden helpt om de toekomst te creëren. Hoe ontwikkel je een groot verhaal waar allerlei verschillende partijen zich in kunnen vinden? Waarom het belangrijk is vooral veel te laten zien in plaats van enkel te vertellen.
- *Hoe je de juiste medestanders en achterban identificeert* De drie regels van verandering toepassen: betrek medestanders, neutraliseer tegenstanders, bekeer twijfelaars. Waarom voor geavanceerd leiderschap een sector-overstijgende coalitie van stakeholders nodig is.
- *Hoe je invloed uitoefent zonder formeel gezag* Hoe te overtuigen, te vleien en zelfs te bedelen om de middelen in handen te krijgen die nodig zijn om vooruit te komen. Vooraf ‘verkopen’, gunsten uitwisselen en een expert en verbinder worden.
- *Hoe je de ‘woestijn’ – de rommelige, verwarrende, ellendige middenperiode tussen de start en het uiteindelijke succes van je veranderingsinspanning – door kunt komen* Waarom innovatie altijd langer duurt en meer kost dan je dacht. Wat er kan misgaan en hoe je je kunt voorbereiden om obstakels te overwinnen. Wie opgeeft en wie doorzet. Weten wanneer je moet bijsturen en moet volharden in plaats van op te geven.
- *Hoe je de weg naar impact kunt bewandelen* Manieren vinden om innovatieve ondernemingen op te schalen: groeien in omvang of groeien door ideeën te verspreiden. De principes om van meet af aan klaar te zijn voor groei. Krachten bundelen om in het complete ecosysteem verandering tot stand te brengen.

Innovatie en verandering verlopen niet volgens een vast stramien. De vergelijking met improvisatietheater dringt zich op: het stuk krijgt vorm door de reacties van de acteurs op de respons uit de zaal. De leiders die de lijnen uitzetten kunnen struikelen, iets verprutsen, een doodlopende weg inslaan en zelfs falen; de inzet kan op tal van punten worden verbeterd. Mettertijd kunnen initiatieven die ooit innovatief waren en institutionele verandering aanzwengelden stagneren en vastlopen in hun eigen structuren. Zo gaat dat nu eenmaal met instellingen. Maar met een krachtige missie en eenmaal opgebouwde coalities van medestanders kan een geavanceerd leider nieuwe manieren vinden om de inspanning te vernieuwen en door te gaan. Op weg naar impact

winnen projecten aan kracht door de verbindingen die worden aangeknoopt tussen allerlei verschillende initiatieven, ondernemingen, innovaties en campagnes. Uit zo'n amalgaam kan een beweging ontstaan die de wereld verandert. Daarmee neemt leiderschap een volstrekt nieuwe plek in.

Verleden en toekomst van leiderschap

Geavanceerd leiderschap vereist dat je de tijdgeest aanvoelt. Maar ik stel dat het ook betekent dat je er zelf vorm aan geeft. Geavanceerd leiderschap is werken aan complexe, 'rommelige' problemen waarvoor dringend innovatief denken nodig is, dat zich niets gelegen laat liggen aan de bestaande structuren. Geavanceerd leiderschap staat voor een nieuw wereldbeeld van directe positieve actie, van een creatieve ondernemersgeest waarbij mensen de leiding nemen zonder dat iemand hen vraagt om dat te doen. Deze houding of opstelling is van cruciaal belang voor het aanpakken van de problemen die werkelijk van belang zijn voor mensen.

Het tempo waarmee alles tegenwoordig verandert lijkt misschien onmogelijk hoog, en dat veroorzaakt verwarring en angst. Maar dat was een paar generaties geleden niet anders. Al een eeuw of nog langer wordt er gezegd dat alles steeds sneller verandert. Dat leidde in de decennia na de Tweede Wereldoorlog tot de discipline van 'geplande verandering' (*planned change*). Daarmee moesten transities en omwentelingen in goede banen worden geleid. In 1969 schreef leiderschapsgoeroe Warren Bennis dat verandering het grootste verhaal in de wereld was dat hij toen zag.¹ Vijftig jaar geleden schetste hij al zo'n beetje alle problemen waar de wereld anno 2019 nog steeds tegenaan loopt. Zijn lijst is als oude wijn in nieuwe zakken: het milieu, raciale ongelijkheid en de ongelijkheid van man en vrouw, armoede en achterstand in allerlei wijken in de steden en gebieden op het platteland, angst voor technologie en een politiek bedrijf dat in zijn voegen kraakt. Leiderschap werd gezien als een belangrijke factor bij de vraag of verandering kon worden getemd.

Sindsdien is er iets interessants gebeurd: het onderzoek naar leiderschap ontwikkelde zich net zoals de geschiedschrijving. Het begon met de historische verhalen over de 'grote man' (inderdaad, bijna zonder uitzondering ging het steeds om mannen): vorsten, generaals, tirannen, presidenten en premiers. Daarin draaide het allemaal om de machthebbers of de omverwerping ervan, en je kon je vingers aflikken bij

alle verhalen over oorlogen, slagvelden en grote historische gebeurtenissen. Dat werd gevolgd door de tendens om leiderschap te zien als iets wat elk ‘opperhoofd’, op welk gebied dan ook, geacht werd uit te oefenen. Nu werden de topmanagers de helden, en sommigen van hen beschreven in een boek hoe zij het een of andere bedrijf hadden getransformeerd. Leiderschap werd daarbij al snel bestempeld tot de ‘troefkaart’ voor iedere carrière en er ontstond een snel groeiende branche in leiderschapsadvies die gretig inspeelde op de ambities van carrière-beluste werknemers en startende ondernemers. De theorievorming over leiderschap verschoof van het ambacht van de oorlogsvoering naar het ambacht van het zakendoen.

Wat komt hierna? Volgens mij de positieve en democratiserende kracht van geavanceerd leiderschap. Met andere woorden: leiderschap dat verder kijkt dan afzonderlijke organisaties en heldhaftige bevelhebbers, en dat oog krijgt voor de bredere systemen. In mijn eigen land hebben we dat hard nodig. Het verlies aan maatschappelijk kapitaal in de Verenigde Staten sinds de jaren vijftig van de afgelopen eeuw is al door tal van analisten aan de kaak gesteld. Robert Putnam deed dat bijvoorbeeld in zijn beroemde boek *Bowling Alone* [Bowlen in je eentje]. Door de technologische ontwikkelingen lijkt het sociale isolement echter alleen maar groter te zijn geworden. Mensen kunnen zich nu terugtrekken achter hun beeldscherm in plaats van te praten met de mensen om hen heen, zoals Sherry Turkle liet zien in haar boek *Alone Together* [Samen eenzaam].²

Misschien is het allemaal echter toch niet zo grimmig. Volgens mij kan een groeiende groep van geavanceerd leiders mensen op nieuwe manieren bij elkaar brengen. Zij kunnen nieuwe banden creëren tussen mensen die allemaal zoeken naar mogelijkheden om de wereld te verbeteren. In hun vrije tijd trekken ze er misschien nog steeds in hun eentje op uit, en niet in verenigingsverband. Maar ze starten wel samen projecten en werven fondsen – en niet alleen in chique herenhuisen en balzalen van dure hotels. Het deed mij persoonlijk heel veel toen ik hoorde dat veeboeren op het platteland van Montana lange afstanden aflegden om ‘spaghettimaaltijden’ bij te wonen waar geld werd ingezameld voor mensen uit de lokale gemeenschap die in de problemen zaten. Wat hun politieke opvattingen of etnische verschillen ook waren, deze veeboeren namen de taak op zich om hun hoekje van de wereld beter te maken.

In de negentiende eeuw schreef de Franse aristocraat Alexis de Tocqueville over de zichzelf organiserende Amerikaanse samenleving.

Op datzelfde organiserend vermogen drijft de politiek tot op de dag vandaag, zelfs bij zwaar weer, betoogt *New York Times*-columnist Thomas Friedman. Het is wat de bekroonde sociaal ondernemer Alan Khazei 'groot burgerschap' noemde. Het is het activisme dat journalisten van Report for America aantreffen in wijken, dorpen en stadjes, en dat meestal het landelijke nieuws niet haalt.³

Voor iedere ontwikkeling die we betreuren is meestal wel een tegenovergestelde ontwikkeling te vinden die de basis kan vormen voor nieuwe vormen van actie. Veel Amerikanen lijken zich terug te trekken in homogene enclaves waar xenofobie en tribale 'mijn groep eerst'-gevoelens de boventoon lijken te voeren. Tegelijkertijd laten sommige zogeheten achterstandsgroepen het tegenovergestelde zien van de vijandigheid en het aanzetten tot verdeeldheid die hun worden verweten. Zo werd bijvoorbeeld de in verval geraakte, grotendeels blanke stad Lewiston in de staat Maine zowel economisch als sociaal nieuw leven ingeblazen door een instroom van zwarte Somalische immigranten. Natuurlijk ging dat niet zonder problemen. Maar het illustreert wel dat raciale spanning en angst voor vreemdelingen niet onvermijdelijk hoeven te zijn. Een nieuwe interpretatie van het verleden, waarbij de nadruk wordt gelegd op juist die Amerikaanse waarden die iedereen aanmoedigen om leiderschap te tonen, kan een goede basis bieden voor een nieuwe toekomst

Grote gevestigde organisaties raken sleets. En dan hebben we het nog niet eens over alle schandalen en wantoestanden die door de ooit zo bewonderde instanties als universiteiten en kerken onder het tapijt zijn geveegd. Onze maatschappelijke instellingen hebben een schreeuwende behoefte aan verjonging door middel van innovatie. Met initiatieven van geavanceerd leiders, die de verantwoordelijkheid nemen om de goede weg in te slaan, kan een nieuw begin worden gemaakt. Naarmate meer 'kastelen' in verval raken, zal de gevestigde orde haar macht moeten delen en zullen 'gebouwen' zich open moeten stellen voor 'de straat'. Soms zelfs letterlijk, wanneer protestbewegingen en demonstraties de straten vullen. Dergelijke oprispingen kunnen uitgroeien tot veranderingsbewegingen, maar ze kunnen ook verdampen – denk aan Occupy Wall Street of de Arabische Lente. Ook kunnen ze veranderen in een woedende menigte die geen nieuwe modellen aandraagt maar de boel kort en klein slaat. Om te voorkomen dat anarchistische benden de overhand krijgen, zullen er buiten de 'kastelen' van de hedendaagse samenleving 'tenten' en 'dorpen' moeten komen waar velen nieuwe betekenis kunnen vinden en met elkaar kunnen samenwerken.

Wanneer meer mensen hun leiderschap laten gelden en de moed vinden om grote problemen aan te pakken, ontstaat er een maatschappelijk activisme dat optimisme uitstraalt. Die positieve energie kan aanstekelijk werken en ons op nieuwe manieren verenigen. Door de uitdagende maar betekenisvolle taak op zich te nemen om de wereld beter te maken, kunnen geavanceerde leiders een transformatie tot stand brengen in het leven van veel mensen – en ook dat van henzelf.

Overal ter wereld zouden zowel beginnende als door de wol geverfde leiders het als hun opdracht moeten zien om mensen te mobiliseren met het doel positieve veranderingen tot stand te brengen in de samenleving. Als we onszelf alleen maar zien als toeschouwers of als consumenten, en enkel klagen over problemen zonder er iets aan te doen, dan staan we het leiderschap misschien af aan populisten. Maar als heel veel mensen zich actief bemoeien met de problemen in de samenleving, dan ben ik hoopvol gestemd dat vernieuwing van buitenaf of van onderop het kan winnen van het gif dat we vanuit de top over ons uitgestrooid krijgen. Wanneer het landelijke lelijk wordt, kan het lokale mooi zijn.

Dit boek draagt bewustzijn aan, biedt tal van inspirerende verhalen en is een gids voor een ontwikkeling van leiderschap met grote positieve impact. Laten we die ontwikkeling nu inzetten.