

HET BER DAMEN BERENSCHOT LEIDER SCHAPS

Naar een
nieuwe
visie op
leiderschap
en leider-
schapsont-
wikkeling

Het Berenschot leiderschapsboek

*Naar een nieuwe visie op leiderschap en
leiderschapsontwikkeling*

Ber Damen



Berenschot

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2012 Berenschot

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 970 5
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

1	Inleiding	8
1.2	De Slag in de Javazee	10
1.2	Wat is leiderschap?	12
1.3	Toch zijn er een paar problemen ...	16
1.4	Wegwijs in het boek	24
1.5	Spiekbriefje	27
	Interview met <i>Hermien van Triest</i> , ministerie van Buitenlandse Zaken	29
2	De wereld verandert	36
2.1	Addio Pizzo	38
2.2	Verschuiving in de economie	40
2.3	Verschuiving in organisaties	49
2.4	Verschuiving in het gedrag van mensen	63
2.5	Spiekbriefje	67
	Interview met <i>Steven Soederhuizen</i> , Fokker	70
	Interview met <i>Richard Cobben</i> , Fokker	80
3	Leiderschap als functie van de organisatie	86
3.1	The smartest guys in the room	88
3.2	De duurzaam excellent presterende werkgemeenschap	91
3.3	De leiderschapsopgave	95
3.4	Wat een leider moet doen	101
3.5	Managerial no-go areas	107
3.6	Spiekbriefje	112
	Interview met <i>Klaas Ariaans</i> , ABN Amro	114
4	Leiderschap is (ook) een persoonlijke zaak	120
4.1	Luit, Nikkie en Yeroen	122
4.2	Leiderschap in evolutionair perspectief	125
4.3	Waardoor raken anderen betrokken, verbonden en bevlogen?	135

4.4	Ben je het waard gevolgd te worden en ben je gemakkelijk te volgen?	142
4.5	Spiekbriefje	144
	Interview met <i>Cor Gerrits</i> , Achmea	146
5	Het belang van nieuw leiderschap	154
5.1	Life's this game of inches	156
5.2	De kracht van verhalen	158
5.3	Naar een nieuwe visie op leiderschap	163
5.4	De kunst van het volgen: adaptief en passend leiderschap	171
5.5	De Geluk, Hoop & Liefde Show	178
5.6	Spiekbriefje	184
	Interview met <i>Albert Jan Thomassen</i> , FBNed	186
6	Het Leiderschapsatelier	196
6.1	The master and his pupil	198
6.2	Waar leren leiders van?	201
6.3	Wat is het Leiderschapsatelier?	205
6.4	Ervaringen uit de praktijk	210
6.5	Dilemma's en hoe daarmee om te gaan	214
6.6	Spiekbriefje	218
	De Stichting B.W. Berenschot Fundatie	219

A decorative background pattern consisting of a grid of overlapping circles, creating a mesh-like effect. The pattern is light blue and covers the entire page. A large, solid dark blue shape, resembling a stylized 'L' or a corner, is positioned on the right side of the page, partially obscuring the pattern.

1

Inleiding

Ik val aan, volgt mij!

toegeschreven aan Karel Doorman (1889-1942)

De vraag naar wat *leiderschap* eigenlijk is, is inmiddels zo vaak gesteld dat een poging tot een antwoord niet zonder een zekere schroom kan worden ondernomen. Boekenkasten en bibliotheken zijn er inmiddels over vol geschreven en een eenduidig antwoord ligt nog steeds niet in het verschiet. Dat maakt de verleiding groot om er dan maar helemaal over te zwijgen en geen duit meer in het zakje te doen. Maar dat is al te gemakkelijk. Immers, die volle boekenkasten wijzen ook op het belang van het onderwerp. De urgentie ervan blijft onverminderd hoog. Vooral over de vraag wat iemand nu tot een goede, effectieve leider maakt.

Leiderschap is van alle tijden. Het laat niet na mensen te boeien en is alom tegenwoordig. In de politiek, op de sportclub, in de virtuele wereld, op het werk. Overal. Leiderschap is een bron van inspiratie en van ergeris. Het geeft vreugde en verdriet. Het bouwt luchtkastelen en vernietigt dromen. Het zet aan tot liefde en tot haat. Het is heel simpel en zeer complex. En het maakt velen nieuwsgierig. Nieuwsgierig naar de bron en de oorsprong, de effectiviteit en de kenmerken van leiderschap. Maar ook nieuwsgierig naar de determinanten, de werking en de ontwikkeling ervan.

Het is tegelijk ook een moeilijk grijpbaar begrip. Onderzoekers worden het maar moeilijk eens, zelfs over zoiets schijnbaar eenvoudigs als de definitie van het woord *leiderschap*. Of zoals Bernard Bass schrijft: 'there are almost as many different definitions of leadership as there are persons

who have attempted to define the concept'.¹ Gaat het bij leiderschap over het inspireren van mensen? Over het behalen van resultaten? Is het een kwestie van aanleg? Of van aangeleerd gedrag? Is het aangeboren of situationeel bepaald? Kun je het ontwikkelen? Bovendien blijft altijd de vraag: hoe moet je het meten? Wanneer is een leider succesvol? Waaruit blijkt dat dan en hoe kun je dat aantonen? En waar wordt dat succes van leiders überhaupt door veroorzaakt?

Er bestaat onder onderzoekers van leiderschap en management weinig overeenstemming over het antwoord op deze vragen. Het onderzoek heeft weliswaar een lange traditie, maar opvallend is dat we nog steeds op zoek zijn naar algemene wetmatigheden, naar universele determinanten voor succes en naar generieke management- en leiderschapsprofielen. We zijn op zoek naar, en willen graag een staalkaart met algemene kenmerken en competenties, zodat we kunnen meten of managers daaraan voldoen en op welke wijze we hen verder kunnen ontwikkelen. De vraag is echter of er überhaupt wel universele determinanten van succesvol leiderschap bestaan. En of de kracht van leiders niet vooral zit in hun diversiteit en hun uniciteit?

1.2 De Slag in de Javazee²

Op 27 februari 1942 vindt in de Javazee een beslissende zeeslag plaats tussen een geallieerd eskader onder leiding van schout-bij-nacht Karel Doorman en een Japanse invasiemacht die van plan is te landen op Java. Doorman krijgt van viceadmiraal Conrad Helfrich – de bevelhebber van de geallieerde zeestrijdkrachten in Nederlands Oost-Indië – de opdracht om de invasievloot aan te vallen. Doorman is er niet gerust op. Zijn manschappen lijden aan ernstig slaapgebrek als gevolg van de vele patrouilles in de Indische wateren gedurende de voorafgaande dagen. Zij zijn moe. Bovendien hebben de geallieerden geen tijd en gelegenheid gehad om gezamenlijk te oefenen. Hun handelwijzen zijn niet op elkaar afgestemd. Vanzelfsprekendheden en automatismen ontbreken. Het samenspel tussen de verschillende schepen en hun opvarenden verloopt niet vloeiend en er zijn communicatieproblemen tussen de verschillende nationaliteiten die deel

¹ Bernard Bass (1990). *The Handbook of Leadership (4th ed.)*. New York: Free Press.

² Het verhaal van deze inleiding is gebaseerd op de documentaire film *De slag in de Javazee* van Niek Koppen uit 1995.

uitmaken van het eskader. Kortom, de routines ontbreken. Ze zijn niet op elkaar ingespeeld, vinden elkaar niet blindelings en hebben aan een half woord niet genoeg. Ook werken de verbindingssystemen slecht en is de seincommunicatie gebrekkig.

Als ervaren marinevlieger realiseert Doorman zich bovendien dat luchtsteun van cruciaal belang is om met zijn manschappen de Japanners een slag toe te kunnen brengen. Hij weet echter ook al dat er nauwelijks luchtsteun voorhanden is. Sinds hij op 3 februari 1942 het commando voert over het eskader, heeft Doorman zich een bekwaam leider getoond en getracht van de onder zijn bevel staande schepen een geoliede, slagvaardige strijdmacht te maken, maar de tijd is kort geweest. Te kort misschien? Hij vraagt zich af of de komende slag niet te vroeg komt voor zijn eskader. Hij vreest dat ze er nog niet helemaal klaar voor zijn.

Wanneer de slag begint, moet Doorman voortdurend gissen naar de posities van zijn tegenstander. De communicatie tussen de zee- en de luchtmacht blijkt inderdaad, zoals hij heeft gevreesd, gebrekkig te zijn. De Japanners lijken daarentegen voortdurend precies te weten waar de geallieerde schepen zich ophouden. Hun langeafstandstorpedo's (waarvan de geallieerden geen weet hebben) houden vreselijk huis. De Nederlandse torpedobootjager *Hr. Ms. Kortenaer* en de Britse torpedobootjager *HMS Electra* hebben vrijwel direct een treffer te pakken en worden tot zinken gebracht. De Britse kruiser *HMS Exeter* raakt ook al snel zwaar beschadigd en is gedwongen onder escorte van de Nederlandse torpedobootjager *Hr. Ms. Witte de With* naar Soerabaja terug te keren. In de avonden worden de geallieerde zeestrijdkrachten nog verder verzwakt als de Amerikaanse jagers terugkeren naar de marinebasis om brandstof en munitie te laden. Tot overmaat van ramp gaat vervolgens de Britse torpedobootjager *HMS Jupiter* ten onder, wanneer hij op een van zijn eigen mijnen loopt en krijgt de overgebleven jager *HMS Encounter* het bevel terug te keren naar Soerabaja, nadat hij eerst de overlevenden van de *Hr. Ms. Kortenaer* uit het water heeft gevist. Er heerst totale verwarring in de vloot. Wat te doen? Het eskader dreigt uiteen te vallen. De paniek slaat toe.

Dan besluit Karel Doorman dat hij moet ingrijpen. Hoewel hij er een hard hoofd over in heeft dat het goed zal aflopen, beseft hij dat hij iets moet doen. Hij moet zijn rol vervullen, hij moet er staan. Vluchten is geen optie, zelfs niet als de situatie uitzichtloos wordt. Vanaf zijn vlaggenschip *Hr. Ms. De Ruyter* seint hij naar de vier overgebleven kruisers: 'all ships follow me'. Hij gaat voorop in de strijd, zet koers en hervat de

zoektocht naar de Japanse invasievloot. Even voor middernacht vindt de ultieme ontmoeting plaats. Het overgebleven deel van de vloot stuit op twee Japanse kruisers die zich snel een overwicht weten te verschaffen en de Nederlandse kruisers *Hr. Ms. De Ruyter* en *Hr. Ms. Java* tot zinken brengen. De resterende geallieerde schepen trekken zich terug, maar worden later ook getroffen.

De vrees van Doorman is bewaarheid. Het eskader blijkt nog niet klaar voor de strijd en de steun vanuit de lucht is onvoldoende. Zijn gelijk komt hem duur te staan. Ruim duizend geallieerde manschappen komen om (waaronder negenhonderd Nederlanders), tegenover slechts tien Japanse mariniers. Hoewel Karel Doorman ruim een uur de tijd heeft om het zinkende schip te verlaten, blijft hij volgens de oude marinetraditie aan boord en gaat hij samen met zijn schip ten onder. Zo komt een einde aan een van de meest memorabele veldslagen uit de Nederlandse maritieme geschiedenis. De invasie van Japan op Java kan met welgeteld één dag worden vertraagd.

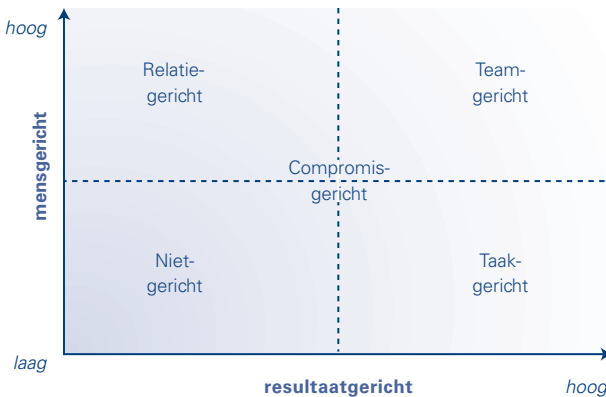
Lange tijd doet het mythische verhaal de ronde dat Karel Doorman de strijd is ingegaan met de kreet: ‘ik val aan, volgt mij’ en hoewel dat dus niet met de waarheid strookt, geeft het in een notendop de essentie van leiderschap uitstekend weer.

1.2 Wat is leiderschap?

In de wetenschap wordt inmiddels ruim honderd jaar onderzoek gedaan naar de determinanten van effectief (of succesvol) leiderschap. In de eerste fase – tot pak ’m beet eind jaren veertig van de vorige eeuw – lag het accent in het onderzoek op de persoonlijke kenmerken van de leider. Leiderschap werd in deze onderzoekstraditie gezien als een aangeboren vaardigheid. Je hebt het of je hebt het niet. En wie voor een dubbeltje is geboren, wordt nooit een kwartje. Dus als je het niet hebt, krijg je het ook nooit. De wetenschap spreekt in dit verband van de *trait approach* (‘kenmerkbenadering’). Het doel daarvan is het achterhalen van de persoonlijke kenmerken die effectieve leiders onderscheiden van niet-effectieve en daarmee de weg vrijmaken voor een betere selectie, benoeming en scholing in leidinggevende posities van de mensen die ‘het’ hebben.

Het onderzoek naar de kenmerken van goed leiderschap leidde echter niet tot aansprekende resultaten. Het bleek niet goed mogelijk goede

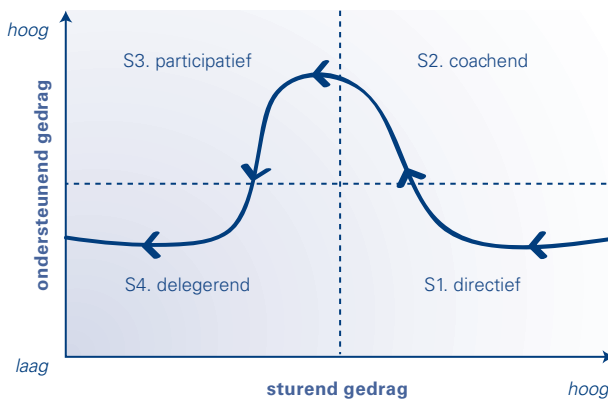
van slechte leiders te onderscheiden enkel op basis van karaktertrekken of persoonskenmerken. En dus kwam er in de loop van de jaren veertig een nieuwe wetenschappelijke benadering op in het onderzoek naar leiderschap, de *style approach* ('stijlbenadering'). Deze benadering ging er vanuit dat effectief leiderschap niet is gebaseerd op verschillen in persoonskenmerken tussen mensen, maar op verschillen in gedrag. De stijl van de leider bepaalt of hij succesvol is of niet. Dit leidde tot een veel positiever en optimistischer beeld van leiderschap. Het kwam binnen ieders bereik. Als we immers kunnen identificeren welk gedrag de goede van de slechte leiders onderscheidt, dan kunnen we mensen daarin vervolgens scholen en trainen. Iedereen kan het dan leren. Dus ging de wetenschap op zoek naar onderscheidende gedragskenmerken en stijlvarianties. Een aansprekend voorbeeld uit deze benadering – dat tot op de dag van vandaag wordt gebruikt – is de *managerial grid* van Blake & Mouton (zie figuur 1). Met behulp van dit rooster kan elke leider op twee assen worden gescoord. Deze assen geven samen aan in welke mate de stijl van de leider meer taak- of meer persoonsgericht is. De achterliggende gedachte hierbij is dat de ideale teamleider hoog scoort op beide assen en dus zowel sturend, taakgericht gedrag vertoont, als coachend, mensgericht gedrag.



FIGUUR 1 De managerial grid van Blake & Mouton

Ook de stijlbenadering in het onderzoek naar leiderschap bracht echter niet de baanbrekende inzichten die ervan werden verwacht. In de prak-

tijk bleken bijvoorbeeld puur taakgerichte en louter mensgerichte leiders ook uitstekend te kunnen presteren. Dat leidde aan het eind van de jaren zestig tot de opkomst van de *contingency approach* ('contingentiebenadering') in het wetenschappelijke onderzoek naar leiderschap. In deze benadering neemt de situatie waarin leiding wordt gegeven een centrale rol in. De effectiviteit van leiderschap wordt bepaald door de combinatie van de competenties van de leider en bepaalde situationele kenmerken. De succesvolle leider past zijn leidinggevende gedrag aan de eisen van de situatie aan. Dus de ene keer is hij meer taakgericht en de andere keer juist weer meer mensgericht. De situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard (zie figuur 2) is een voorbeeld van de contingentiebenadering die nog altijd veel aanhangers heeft. Het gedachtegoed is aantrekkelijk in zijn eenvoud, concreet en overzichtelijk in zijn toepasbaarheid en praktisch goed te hanteren. Vooral in trainingen Leiderschapsvaardigheid wordt deze theorie daarom nog veelvuldig gebruikt.



FIGUUR 2 Situationeel leiderschap volgens Hersey & Blanchard

Hoewel er met de contingentiebenadering een grote sprong voorwaarts werd gemaakt in het denken over leiderschap, kon nog altijd niet worden aangetoond wat de determinanten van effectief leiderschap zijn. De winst zat hem vooral in de introductie van een context, waarbinnen het leiderschap plaatsvindt. Maar hoe die context precies inwerkte op de effectiviteit van de leider bleef nog duister. Als gevolg daarvan kwam in de loop van

de jaren tachtig een nieuwe leiderschapsbenadering op. Deze benadering wordt, afhankelijk van de wetenschappers die er onderzoek naar doen, afwisselend *transformationeel*, *authentiek*, *charismatisch*, *inspirerend* of *visionair leiderschap* genoemd. De onderzoekers in de nieuwe leiderschapstraditie zeiden: ‘Wacht eens even, hebben we het kind niet iets te snel met het badwater weggegooid? Zit er niet in elk van de vorige benaderingen iets van waarheid? Is het niet zo dat leiderschap wel degelijk voor een deel persoonsgebonden en aangeboren is? Je kunt het wel leren, maar sommigen leren het nooit. En is leiderschap niet als vanzelfsprekend gedrag- en situatieafhankelijk? Moet een leider immers niet altijd zijn koers en gedrag afstemmen op de situatie en de context waarbinnen hij opereert? Natuurlijk wel!’ Deze onderzoekers trachtten derhalve de drie voorgaande benaderingen te integreren en introduceerden daarbij een nieuwe dimensie in het onderzoek naar leiderschap. De rol van de volger werd onderwerp van studie. Leiderschap vindt immers niet plaats in een vacuüm. Leiderschap heeft alleen zin wanneer er mensen zijn die bereid zijn te volgen. En wat vinden zij, de volgers, eigenlijk van al dat leiderschap dat er over hen wordt uitgestort?

In de nieuwe leiderschapsbenadering is *leiderschap* geen kenmerk van de leider of zijn gedrag en vindt het niet alleen plaats in een specifieke context, maar is *leiderschap* vooral een kenmerk van de interactie tussen leider en volger. Beiden hebben er invloed op en de effectiviteit van de leider is dus voor een belangrijk deel afhankelijk van de bereidheid van de volgers om te volgen. De nieuwe leiderschapsbenadering identificeert vier succesdimensies voor effectieve leiders, de zogenoemde 4i’s (om ze makkelijker te kunnen onthouden):

1. ideeëngedreven invloed (*idealized influence*);
2. inspirerend vermogen (*inspirational motivation*);
3. intellectuele stimulatie (*intellectual stimulation*);
4. individuele aandacht (*individual consideration*).

Dit betekent dat de transformationele leider visie heeft en daarmee vertrouwen, trots en respect oproept bij zijn volgers (ideeëngedreven invloed). Hij weet die visie helder en inspirerend over te brengen, gebruikt daarbij passende symbolen en verhalen en geeft het goede voorbeeld (inspirerend vermogen). Hij zet aan tot kritisch nadenken, vraagt om tegenspel en nodigt uit tot het bedenken van nieuwe, uitdagende ideeën (intellectuele stimulatie). Tevens begeleidt en coacht hij zijn volgers, geeft hij feedback en

heeft hij aandacht voor hun wensen en (ontwikkel)behoeften (individuele aandacht).

De sprong voorwaarts die met de nieuwe leiderschapsbenadering in het denken over leiderschap is gemaakt, is vooral toe te schrijven aan de rol van de volgers. Leiderschap is een interactieproces, dat niet alleen afhankelijk is van kenmerken van de leider en de situatie, maar ook van de bereidheid van de volgers om de leider te erkennen en te accepteren in zijn rol. En hem te volgen.

Karel Doorman was een transformationele leider avant la lettre. Hij maakte zich weinig illusies over de kansen van het geallieerde eskader tegen de Japanse vloot. Maar hij had een duidelijke missie, gaf het goede voorbeeld en wist zijn manschappen te doordringen van de noodzaak alles te doen om te verhinderen dat de Japanners op Java zouden landen. Doorman wist dat zijn schepen een ongelijke strijd tegemoet gingen. Zijn eskader was slecht voorbereid, onderling niet op elkaar ingespeeld en bovendien oververmoeid, maar op bevel van admiraal Helfrich ging hij toch. Op het appèl voor het vertrek uit Soerabaja ontbrak geen enkel bemanningslid. Ze wisten waar ze aan begonnen, maar ze waren er allemaal en volgden Doorman die voorop ging in de strijd.

1.3 Toch zijn er een paar problemen ...

De 4i's van transformationeel leiderschap geven een adequaat beeld van de eisen die aan leiders worden gesteld. Maar hoewel er in de nieuwe leiderschapsbenadering een centrale rol wordt toegekend aan het interactieproces tussen leider en volger, staat in het beeld van leiderschap dat deze onderzoekstraditie schetst de leider toch nog altijd tamelijk centraal. De leider is de grote *mover & shaker*. Hij heeft de visie en boezemt daarmee zijn volgers vertrouwen en respect in. Hij is de grote communicator die inspirerende verhalen vertelt en het goede voorbeeld geeft. Hij daagt zijn volgers uit, zet hen aan tot kritisch denken en geeft hen zijn onverdeelde aandacht. En de volger laat dat alles min of meer passief over zich heen komen. De volger is vooral een ontvanger van leiding, niet weg te denken uit de vergelijking en zeker van invloed op de effectiviteit van de leiderschapsrelatie, maar niet sturend en bepalend daarin.

De Romantische misvatting

Hoewel de nieuwe leiderschapsbenadering en de 4i's van effectief leiderschap die zij heeft voortgebracht een zekere, ogenblikkelijke aantrekkingskracht hebben, kent het onderzoek naar succesvol leiderschap ook een aantal problemen. Op de eerste plaats betreft dat een fenomeen dat ik de *Romantische misvatting van leiderschap* noem. De 4i's representeren een romantisch ideaal van leiderschap dat niet altijd strookt met de keiharde praktijk. De onderliggende gedachtegang van transformationeel leiderschap is dat wanneer je handelt conform de 4i's van leiderschap, succes vanzelf je deel zal worden. Als je maar voldoende visie aan de dag legt als leider, als je het bijbehorende verhaal overtuigend en inspirerend weet te vertellen, als je het goede voorbeeld maar geeft en niet alleen richtingbepalend, maar ook ondersteunend en coachend bent, dan kom je er wel. Kortom, leiderschap is goed. Het wordt uitgevoerd door mensen met een nobele inborst, die weten waar het naartoe moet met de organisatie, die aanspreekbaar zijn op (en corrigeerbaar in) hun gedrag, die luisteren naar medewerkers en hun ontwikkeling volgen en stimuleren.

In de praktijk wordt dit romantische beeld van leiderschap echter nog weleens gelogenstraft. Grootseid in leiderschap leidt niet altijd tot succes. Zie Karel Doorman. En omgekeerd wordt succes evenmin altijd voortgebracht door grootseid of door consequent handelen conform de 4i's. Een voorbeeld hiervan is de te vroeg overleden Steve Jobs, onmiskenbaar een van de meest visionaire en bewonderde industriële leiders van dit tijdperk en ook een inspirerend voorbeeld, zowel binnen als buiten de ICT- en entertainmentindustrie. Aan de eerste twee i's van transformationeel leiderschap voldeed hij in ruime mate. Maar Steve Jobs stond ook bekend (of beter: was berucht) om zijn grillige karakter, de pieken en dalen in zijn humeur, zijn neiging tot micromanagement en zijn obsessieve neiging tot geheimhouding. Voor medewerkers was hij vaak onvoorspelbaar, emotioneel en rancuneus. De laatste twee i's zijn daarom duidelijk minder op hem van toepassing. Zijn visie, zijn hang naar perfectionisme, zijn streven om de beste mensen uit de industrie aan zich te verbinden en zijn overtuigingskracht zorgden echter blijkbaar voor veel compensatie.

Andere voorbeelden van succesvolle leiders die niet helemaal aan het 4i-principe van transformationeel leiderschap beantwoorden, zijn Silvio Berlusconi, Martha Stewart, Jan Peter Balkenende en Cees van der Hoeven. Deze laatste is een interessant voorbeeld van wat ik het *icarussyndroom van goed leiderschap* noem. Een syndroom dat is gebaseerd op de observatie

dat grote leiders uiteindelijk, bijna onvermijdelijk, allemaal falen. Van der Hoeven was de succesvolle topman van Ahold die vijf, zes keer op rij werd gekozen tot beste CEO van Nederland en de organisatie tot grote groei en bloei wist te brengen. Hij was de lieveling van de effectenbeurs en steeg tot grote hoogte. Uiteindelijk ging hij echter ten onder aan zijn eigen succes.³

Een andere manifestatie van de *Romantische misvatting* van leiderschap is de grote mate van sociale wenselijkheid die besloten ligt in het transformationele leiderschapsparadigma en die, in elk geval op onderdelen, strijdig is met de dagelijkse praktijk van leiders. De 4i's suggereren dat het succesvol functioneren van een effectieve leider gebaseerd is op zulke nobele activiteiten als het formuleren van een aansprekende visie, het vertellen van inspirerende verhalen, het inspireren van betrokken, kritische en zelfdenkende medewerkers, het geven van het goede voorbeeld en het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Dit is natuurlijk allemaal mooi, goed en nastrevenswaardig, maar gaat op sommige punten voorbij aan de praktische observatie van veel leiders dat leidinggeven soms ook gewoon gedoe is. Dit heet de *Drudgery Trap*⁴ ('de valkuil van het gedoe') van goed leiderschap. De waan van de dag ligt voortdurend op de loer, waardoor een leider vaak helemaal niet toekomt aan de noodzakelijke visievorming. Hij zit ergerlijk klem in zijn agenda, wordt de hele dag belaagd met allerlei verzoeken om informatie, ondersteuning, besluitvorming en goedkeuring van volgers, collega's, klanten, leveranciers en andere belanghebbenden, en heeft als gevolg daarvan nauwelijks tijd van leven. Het werk van een leider is zeer gevarieerd en gefragmenteerd.⁵ Hij heeft vaak helemaal geen tijd, is de hele dag in gesprek, moet beslissingen nemen op basis van beperkte, onvolledige informatie, wordt voortdurend afgeleid en kan nauwelijks iets afmaken. Als het gaat om het inspireren en stimuleren van medewerkers besteedt hij bovendien meer tijd aan de 25% mensen die niet of minder goed functioneren, dan aan de 25% toppers in zijn organisatie (aan wie hij eigenlijk zijn tijd zou moeten en ook zou willen besteden). De zorgenkinderen in de organisatie vragen vaak de meeste aandacht en nopen tot flukse actie en strikte voortgangsbewaking. De toppers vinden hun weg bovendien vaak zelf ook wel (althans, dat denkt en hoopt de leider).

3 Dit proces wordt prachtig beschreven in *Het drama Ahold* van Jeroen Smit uit 2004.

4 Met dank aan Joep Bolweg.

5 Henry Mintzberg heeft daar uitstekend onderzoek naar gedaan dat staat beschreven in zijn magnum opus *The Nature of Managerial Work* uit 1973.

De koningskwaal en de keizerskwaal

De weerbarstige praktijk van leiderschap kent vele manifestaties. Op deze plaats twee problemen die vaak voorkomen in de praktijk van leiderschapsadvisering en die elders eerder zijn besproken: *de koningskwaal en de keizerskwaal van leiderschap*.⁶

De koningskwaal van leiderschap is gebaseerd op de beruchte koning Lodewijk XIV, de Zonnekoning, die op zeker moment dacht dat hij God in Frankrijk was. Het is het probleem van de almachtige leider die alle aansprekende resultaten van de organisatie aan zichzelf toeschrijft, gelooft in het eigen succes en in de eigen onfeilbaarheid. Hij denkt dat hij de ‘aanraking van Midas’ heeft, dus dat alles wat hij aanraakt in goud verandert, dat zonder hem (het is meestal een *hem*, maar niet altijd) de zon niet meer opgaat in zijn organisatie. Hij omringt zich met jaknikkers, vazallen en lakeien, duldt geen tegenspraak (hoezo intellectuele stimulatie?) en denkt dat hij door God zelf is aangeraakt.

De koningskwaal lijkt veel op wat hiervoor het *icarussyndroom* wordt genoemd, maar is niet hetzelfde. Het verschil is niet groot, maar zit hem in het al of niet hebben van voorafgaand succes. Bij het icarussyndroom werkt het aanvankelijke succes van de leider op zeker moment verblindend. Zijn succes bekrachtigt het eigen gelijk en de overtuiging vat post dat succes alleen mogelijk is als hij aan de touwtjes trekt. Er treedt als het ware een spiraal van zelfbevestiging in werking. Hij gaat meer en meer geloven in zichzelf, steeds verder naast zijn schoenen lopen en verklaart zichzelf immer vaker tot enige vader, veroorzaker en eigenaar van het succes. Mensen die zich teweerstellen tegen, of kritisch uitlaten over hem worden rücksichtslos verwijderd. Hij duldt geen tegenspraak. Voorbeelden hiervan zijn de eerder al genoemde Cees van der Hoeven (Ahold) en Jeff Skilling (Enron, zie paragraaf 3.1). De koningskwaal manifesteert zich echter ook bij mensen die niet of nauwelijks aantoonbaar succesvol zijn als leider, maar zelf menen dat wel te zijn. Voorbeelden hiervan zijn Hubert Mollenkamp (Rochdale) en Nina Brink (WorldOnline).

Mijn proefschrift⁷ heeft aangetoond dat managers vooral gedreven worden door macht, succes en een hoge plek in de pikorde. Op zich is daar niks mee, integendeel, om iets tot stand te kunnen brengen zijn macht en

6 Bart Drenth, Ber Damen en Aart Goedhart (2005). *De Kunst van het Volgen*. Assen: Van Gorcum.

7 Ber Damen (2007). *Leiderschap en motivatie. Wat drijft en beweegt topmanagers in Nederlandse organisaties*. Assen: Van Gorcum.

invloed noodzakelijk. Het streven naar voortdurende verbetering is onderdeel van het succes, maar het wordt gevaarlijk als leiders verslaafd raken aan hun invloed, niet meer zonder denken te kunnen en geloven dat de organisatie niet meer zonder hen voort kan. Macht en succes zonder verantwoordelijkheidsbesef zijn levensgevaarlijk.

Dit streven naar macht vindt ook bevestiging in de evolutionaire leiderschapstheorie (waarover meer in hoofdstuk vier). Volgens deze theorie is het bekleden van een leidinggevende rol een goede manier om te bereiken wat je nastreeft. Maar niet alleen dat, leiders strijken ook de meeste prijzen op, niet alleen materieel (vooral voedsel toen geld nog niet belangrijk was) en financieel (hoe hoger in de boom, hoe hoger de bonus), maar ook seksueel (hoe hoger in de boom, hoe groter het aanbod van en de keuze uit seksuele partners). Bovendien hebben leiders een hogere status in de groep en dat geeft een goed gevoel, niet alleen psychologisch, maar ook fysiologisch (door de aanmaak van hormonen in het brein, vooral serotonine en dopamine).

De evolutionaire leiderschapstheorie spreekt over deze voordelen als *de drie s'en van leiderschap*: salaris, status en seks.⁸ Verderop in dit boek wordt verteld dat het machtszoekende gedrag van mensen door dit triumviraat van factoren wordt gedreven en aangejaagd, omdat ze het voortplantingspotentieel vergroten. De drie s'en hebben ook een duidelijke relatie tot elkaar: het uiteindelijke evolutionaire doel is succes in de voortplanting. Dat moet gerealiseerd worden door seks en de kans op het hebben daarvan wordt vergroot als je in staat bent de aandacht te trekken van geschikte, seksuele partners. Het hebben van een hogere status (wat vandaag de dag onder andere gerepresenteerd wordt in het hebben van een hoog salaris) helpt daarbij.

Zo kunnen we dankzij de evolutie een verband leggen tussen geld, status en seks en en passant een antwoord vinden op de vraag waarom topmanagers die torenhoge salarissen en bonussen blijven nastreven en maar niet in staat blijken zich daarin wat meer bescheiden en terughoudend op te stellen. Het gaat daarbij helemaal niet om de koopkracht waarover zij met deze bedragen kunnen beschikken, maar om het hebben van status, want als je een paar jaar een salaris met zes nullen ontvangt, krijg je dat geld de rest van je leven toch niet meer op (tenzij je er hele rare investe-

8 Mark van Vugt en Anjana Ahuja (2010). *Selected. Why some people lead, why others follow, and why it matters*. London: Profile Books.

ringen mee pleegt). Het salaris bepaalt de plaats in de pikorde, en hoe hoger de plek in de pikorde, hoe groter de toegang tot seks. Lees de bladen er maar op na.

Bij leiders (en niet alleen bij hen aan de top van organisaties, maar in alle rangen) ligt voortdurend het gevaar van *self entitlement* op de loer: het gevoel dat je ergens recht op hebt. *Self entitlement* is een soort winnaar-wil-allesmentaliteit die ertoe leidt dat mensen in organisaties die hogere hiërarchische posities innemen (en vooral degenen die snel stijgen door de rangen), menen op meer recht te hebben dan hun collega's in lagere posities (of met een lagere loopbaansnelheid). Meer salaris, meer bonus, meer secundaire voorwaarden, meer extraatjes en pleziertjes, meer status en meer macht. Zij menen echter niet alleen dat zij meer 'verdienen' (en dus ook moeten krijgen) en meer 'recht hebben' op de opbrengsten van de inspanningen van de organisatie, maar ook dat normen, regels en afspraken voor iedereen gelden, behalve voor hen. Op basis van hun (vermeende) bijdrage en positie zijn zij van mening dat zij zich meer vrijheden mogen en kunnen veroorloven dan anderen. Een mooi voorbeeld van dit fenomeen is te vinden in de financiële sector. Daar meenden aan het eind van 2009 allerlei leiders aanspraak te mogen maken op miljoenenbonus-sen in organisaties die niet lang daarvoor ten koste van miljarden aan overheidsgeld waren gered van de ondergang. En die vaak nog kregen ook!

Een ander interessant voorbeeld van het gevaar van *self entitlement* wordt geleverd door de voormalige directeur-generaal van het Internationaal Monetair Fonds (IMF), de Fransman Dominique Strauss-Kahn. Hij werd op 14 mei 2011 aan boord van een toestel van Air France gearresteerd door de Amerikaanse autoriteiten, nadat een kamermeisje van het hotel waar hij had gelogeed hem had beschuldigd van aanranding en verkrachting. Inmiddels is de zaak door de Amerikaanse officier van justitie geseponeerd, zodat het lijkt alsof hij onterecht is beschuldigd. Hoewel is aangetoond dat er seksueel verkeer tussen beiden heeft plaatsgevonden, kan niet worden bewezen dat dit voor het kamermeisje onvrijwillig was. Desalniettemin verschaft DSK een typisch voorbeeld van de normvervaging die zich bij langdurig succesvolle leiders vaker voordoet, namelijk dat bepaalde regels en normen die voor iedereen gelden op hen niet van toepassing zijn.

De tweede leiderschapskwaal is de *keizerskwaal*, gebaseerd op het sprookje van Hans Christiaan Andersen: *De nieuwe kleren van de keizer*. Dit is het

probleem van de leider die zich zo onbereikbaar opstelt dat hij niet meer wordt tegengesproken. Iedereen in de omgeving van de leider ziet dat het misgaat, maar niemand grijpt in. Niemand spreekt hem nog aan, niemand stelt zich nog te weer, niemand is nog kritisch. Dat kan zijn omdat ze niet meer durven, bang zijn voor de repercussies of vrezen voor hun eigen hachje. Het kan echter ook worden veroorzaakt door een (misplaatst) gevoel van trouw en loyaliteit. In dat geval willen zij de leider niet afvallen, vanwege diens grote verdiensten in het verleden of omdat het zo'n aardige man of vrouw is. Het effect is in beide gevallen echter desastreus. De leider raakt in een isolement, krijgt geen feedback meer, raakt los van wat er werkelijk gebeurt in de organisatie, verliest het zicht daarop en heeft geen grip meer op de zaken. Vaak leidt dit bij de leider ook tot depressieve klachten en burn-out.

Een dramatisch voorbeeld van de keizerskwaal is de Duitser Adolf Merckle, die bij zijn dood op de vierennegentigste (94e) plaats stond van de Forbes-ranglijst van rijkste mensen ter wereld. Zijn vermogen werd geschat op €6,8 miljard. Hij werkte als advocaat, voordat hij na het overlijden van zijn vader in 1967 de leiding van het familieconcern overnam en dat uitbouwde tot een succesvol conglomeraat van bedrijven, waartoe grote ondernemingen behoren als Ratiopharm (farmacie), HeidelbergCement (cement) en Kässbohrer (vrachtwagens). Het zakenimperium van Merckle raakte in 2008 in de problemen nadat een speculatie in aandelen Volkswagen uitliep op een fiasco. Dit leidde tot een verlies van €400 miljoen voor het familieconcern dat daardoor in acute liquiditeitsproblemen geraakte. Op 5 januari 2009 wierp Adolf Merckle zich voor de trein. Hij verloor het vermogen om greep op de situatie te krijgen, was niet meer in staat de zaken onder controle te houden, veronderstelde dat een aantal van zijn bedrijven in een uitzichtloze positie verkeerde en werd overmand door een diep gevoel van schaamte en gezichtsverlies. Niemand in zijn omgeving bleek in staat hem tegen te houden. In een schriftelijke verklaring stelde de familie na zijn dood: 'De door de financiële crisis veroorzaakte uitzichtloze positie van zijn bedrijven, de onzekerheden van de afgelopen weken en zijn onvermogen om in te grijpen in de ontstane situatie hebben de bevlogen ondernemer gebroken en hij heeft zich van zijn leven beroofd'. Andere voorbeelden van de keizerskwaal zijn Michel Tilmant (ING) en Jean-Paul Votron (Fortis). Beiden balanceerden naar verluidt naar aanleiding van de bankencrisis in 2008 op het randje van een burn-out en waren of werden genoodzaakt zich terug te trekken.

Waar de oorzaken van de koningskwaal vooral gezocht moeten worden in het gedrag en de persoonlijkheid van de leider, is de oorzaak van de keizerskwaal meer gelegen in de omgeving, bij de volgelingen. Het zijn de volgers die niet ingrijpen. Zij laten de leider zwemmen, zien aan hoe hij doormoddert en besluiten niet te interveniëren. Zij kijken de andere kant op, willen niet ingrijpen of durven dat niet, spreken de leider niet aan, confronteren hem niet met zijn gedrag.

Leiderschap als motor

Het is dus, ook met de 4i's van transformationeel leiderschap in de hand, nog niet zo eenvoudig om succes en effectiviteit in leiderschap te duiden en te verklaren. De vraag die zich opdringt is hoe het dan toch zit met dat leiderschap? Is het überhaupt een fenomeen dat er toe doet? Of is het, om met Shakespeare te spreken, 'much ado about nothing'?

Mijn zeer gewaardeerde promotor René van der Vlist is daarover klip en klaar. Hij zegt het in een van zijn boeken heel treffend: 'in organisaties is de relatie tussen leiderschap (of leiderschapsgedrag) en prestaties (*organizational performance*) vaak moeilijk aantoonbaar (...) Maar om dan te concluderen dat leiderschap in dit kader geen zinvol begrip is en dat het toeschrijven van invloed op groeps- en organisatieprestaties op een mythe berust, is wat ons betreft vergelijkbaar met de bewering dat het type motor waarmee een auto is uitgerust niets zegt over de prestaties van die auto'.⁹

Van der Vlist maakt duidelijk dat de totstandkoming van een uitstekende *organizational performance* een ingewikkeld proces is. Daarbij spelen zowel kenmerken van de organisatie als kenmerken van de omgeving een grote rol. Te denken valt onder andere aan de structuur en de taakverdeling binnen een organisatie en de conjunctuur en de marktomstandigheden daarbuiten. Zij hebben een duidelijke invloed op de verrichtingen en activiteiten in de organisatie die moeten leiden tot aansprekende resultaten en prestaties. Voor het aanjagen en begeleiden van die activiteiten zijn leiders echter onmiskenbaar van groot belang. Gegeven de formele positie die leiders in een organisatie bekleden, is het volgens Van der Vlist bizar om te veronderstellen dat leiderschap niet van belang is: 'een vissersschip zou weinig vis vangen als de rederij van die stelling uitging'.

⁹ *Leiderschap in organisaties* uit 1991.

1.4 Wegwijs in het boek

Het beeld van de volgers als min of meer passieve, lijdende voorwerpen in leiderschapsrelaties, zoals dat uit de nieuwe leiderschapsbenadering naar voren komt, sluit niet aan bij de ontwikkelingen die zich voordoen in maatschappij, economie en organisatie. In onze snel veranderende wereld komt niet alle zegen meer van boven, stroomt gezag en invloed in een organisatie niet noodzakelijkerwijs en vanzelfsprekend van boven naar beneden, zijn hiërarchische piramides niet meer de meest effectieve manier waarop werk en samenwerking kunnen worden georganiseerd en is de leider niet langer allesbepalend in het succes van een onderneming, als dat überhaupt al ooit het geval was. Een visie op leiderschap die de leider centraal stelt en de volger (letterlijk en figuurlijk) ondergeschikt houdt, is daarom aan vernieuwing toe.

Dit boek neemt u mee in de veranderingen die zichtbaar zijn in de wereld om ons heen en de verschuivingen in maatschappij, economie, organisatie en gedrag van mensen die nopen tot een nieuwe visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Daarbij hoort een leiderschapsrelatie die omkeerbaar en uitwisselbaar is, met een grotere, dominantere rol voor de volgers, een sterker accent op de organisatorische functie van leiderschap en de leiderschapsopgave die daarmee gepaard gaat. Daarbij hoort ook een praktijk van leiderschapsontwikkeling die gefundeerder is in de functie, de strategie en de zin van de organisatie en die beter aansluit bij de noodzakelijke ontwikkeling daarin, dan bij de persoonlijke ontwikkeling van de individuele leiders.

In het volgende hoofdstuk leest u over de grote verschuivingen die zich op het gebied van economie, maatschappij en organisatie voordoen. De wereld verandert, het gedrag van mensen verandert en de manier waarop wij ons in samenwerkingsverbanden organiseren verandert ook. Deze verschuivingen worden geïllustreerd aan de hand van een aantal gesignaleerde economische, sociaal-maatschappelijke en psychologische trends. De verschuivingen spelen zich af op verschillende niveaus, doen hun invloed op verschillende termijnen gelden en hebben verschillende, maar grote consequenties voor de wijze waarop wij organisaties richten en inrichten. Zij hebben ook gevolgen voor de manier waarop mensen in de context van die organisaties hun taken en werkzaamheden verrichten en hoe daaraan leiding wordt gegeven. Daarmee zet het hoofdstuk de toon voor de nood-

zakelijke wijzigingen in leiderschap en leiderschapsontwikkeling waartoe zij nopen en die in het vervolg van het boek aan bod komen.

In hoofdstuk drie wordt een pleidooi gehouden voor een andere benadering van leiderschap. De kern van het betoog is dat leiderschap niet alleen een kenmerk van individuen en van de interactie tussen individuen is, maar dat leiderschap ook een functie is van de organisatie. Net zoals strategie, communicatie en financiën dat zijn. Leiderschap is een zaak van iedereen in de organisatie, van leiders en van volgers en er moet een gezamenlijk beeld zijn van waar het leiderschap toe dient. De leiderschapsfunctie in de organisatie biedt een kader aan managers en medewerkers voor 'hoe we de dingen hier doen', het is een manifestatie van de cultuur en dus een zaak van allen.

In hoofdstuk drie wordt ook het concept van de leiderschapsopgave geïntroduceerd. Het doel hiervan is ervoor te zorgen dat iedereen in de organisatie bekend is met de functie van leiderschap en weet wat er van hem in dat opzicht verwacht wordt. De leiderschapsopgave definieert wat er in termen van leiderschap nodig is in een werkgemeenschap om de missie en de strategie te realiseren. Tevens geeft het aan hoe leiderschap bijdraagt aan de realisatie van de zin of de betekenis van de organisatie. Uit de overkoepelde leiderschapsopgave zijn vervolgens de individuele leiderschapsbijdragen van leiders te destilleren. Elke manager kan de eigen bijdrage afstemmen op het eigen organisatieonderdeel, de eigen inzichten, opdrachten en verantwoordelijkheden en de eigen speerpunten en prioriteiten. Bovendien heeft elke manager de mogelijkheid een eigen verhaal te maken en zelf inkleuring te geven aan de drie zingevingsdimensies (hoofd, hart en handen).

Hoofdstuk vier onderzoekt leiderschap vervolgens vanuit een evolutionair perspectief, inzoomend op de redenen waarom mensen betrokken, verbonden en bevlogen raken en wat dat betekent voor leiders. Het belang van leiderschap als een persoonlijke zaak van de leider komt naar voren. Want hoe belangrijk de functie van leiderschap in de organisatie ook is en hoe belangrijk ook het verwoorden van die functie in een heldere leiderschapsopgave, uiteindelijk wordt leiding gegeven door individuele managers, met eigen kenmerken, voorkeuren en ideeën.

In hoofdstuk vier blijkt ook dat onze hersenen evolutionair zijn aangepast aan, en aangesloten op het geven en ontvangen van leiding. We kunnen ons daar wel tegen verzetten, maar dat heeft geen zin. Leiderschap (en volgerschap trouwens ook) zit in ons brein. Het is onze natuurlijke

neiging om in groepsverband onszelf te verdelen over leidende en volgende rollen. Dat gaat als vanzelf. We hoeven daar nauwelijks iets voor te doen. En dat geldt voor iedereen. De leiderschapsrol kan wisselen met het dossier dat wordt afgewerkt. Degene met de meeste kennis en ervaring krijgt de ruimte de leiding op zich te nemen.

Hoofdstuk vijf schetst een nieuwe visie op leiderschap die aansluit bij de veranderingen in de wereld en in het gedrag van mensen, en bij de wijzigingen in de inrichting van organisaties die daarmee gepaard gaan. Een parallel wordt getrokken met het belang en de kracht van verhalen. Tevens wordt de uitdaging besproken die het management van organisaties in de (nabije) toekomst staat te wachten. Ook wordt het belang onderstreept van autonome volgers die om een verandering in de verdeling van verantwoordelijkheid vragen. Van daaruit wordt, als het ware logisch eruit voortvloeiend, een nieuwe visie geschetst op leiderschap: adaptief of passend leiderschap.

In hoofdstuk vijf wordt eveneens gesteld dat het verhaal van een leider moet aansluiten bij de dromen die mensen hebben, bij de doelen die zij zichzelf stellen en bij de daden die zij verrichten. Daarbij appelleert de leider aan de emotionele beleving van, de inhoudelijke betekenis voor en de nuttige beweging door zijn volgers. Werken in organisaties moet veel meer dan nu vaak het geval is een vehikel voor geluk, hoop en liefde zijn. De *Geluk, Hoop & Liefde Show* in organisaties heeft betrekking op de manier waarop wij met elkaar omgaan. We moeten organisaties beschouwen als werkgemeenschappen van mensen die zich beter moeten verstaan met hun omgeving. Zij moeten leren zich beter aan de veranderende omstandigheden daarin aan te passen. Zij moeten ook meer accent leggen op innovatie en bevlogenheid. Vervolgens is het de opgave voor leiders om in hun aanpak, optreden en taalgebruik hier beter bij aan te sluiten. Woorden die daarbij worden gebruikt moeten appelleren aan zaken als waarheid, liefde, schoonheid, hoop, rechtvaardigheid en geluk. Dit is nodig om organisaties weer menselijk te maken. Tot slot van het hoofdstuk worden veertien sleutels voor geluk gepresenteerd die meer en vaker in de werkgemeenschap en tussen leiders en volgers moeten worden toegepast. Dan kan werk echt de *Geluk, Hoop & Liefde Show* worden die het moet zijn.

In hoofdstuk zes wordt ten slotte een nieuwe visie op leiderschapsontwikkeling gegeven, aan de hand van een speciaal daartoe ontworpen instrument: het Berenschot Leiderschapsatelier. Het hoofdstuk bespreekt waar leiders en managers werkelijk van leren en hoe een Leiderschaps-

atelier vormgegeven kan worden. Vervolgens wordt een aantal ervaringen beschreven die in de praktijk is opgedaan met de introductie van het Leiderschapsatelier in verschillende organisaties, een aantal dilemma's besproken die zich daarbij voordoen en suggesties aangedragen voor de oplossing daarvan.

Tussen de hoofdstukken door treft u steeds interviews aan met hoofdrolspelers uit diverse organisaties die hun blik laten schijnen over de ontwikkelingen die worden beschreven en vertellen hoe zij daar in de praktijk mee omgaan. In een aantal van deze organisaties (ABN Amro, Achmea en het ministerie van Buitenlandse Zaken) is reeds ervaring opgedaan met de introductie van de leiderschapsopgave en het concept van het Leiderschapsatelier. In de interviews gaat het over het bouwen van kathedralen, over de bijzondere positie die familiebedrijven innemen, over engagement en betrokkenheid, over de veranderende rol van de overheid en de consequenties die dat voor leiderschap in de publieke sector met zich meebrengt, en over zingeving.

Aan het eind van het boek zal ik u geen examen afnemen (wees gerust), maar voor degenen onder u die geen tijd (of zin) hebben de inhoud volledig tot zich te nemen en die toch kennis willen nemen van de inzichten die in dit boek voor u op een rijtje zijn gezet, is er aan het eind van elk hoofdstuk een spiekbriefje. Daarin wordt de inhoud van het hoofdstuk samengevat in hapklare brokken, zodat u de essentie van dit boek ook wanneer u maar weinig tijd hebt tot zich kunt nemen.

1.5 Spiekbriefje

In de honderdjarige zoektocht naar determinanten van leiderschap zijn achtereenvolgens verschillende benaderingen voor het zoeken naar de universele waarheid gevolgd:

- de kenmerkbenadering: leiderschap is een aangeboren kenmerk; je hebt het of je hebt het niet en als je het niet hebt, krijgt je het ook nooit;
- de stijlbenadering: succes in leiderschap wordt bepaald door het gedrag van de leider en gedrag is te ontwikkelen; met de juiste training wordt het dus mogelijk succesvol leiderschapsgedrag te leren;
- de contingentiebenadering: succes in leiderschap is situatieafhankelijk; de context waarin leiding gegeven wordt, neemt een belangrijke plaats

in; de leider past zijn gedrag aan de context waarin en de personen waarmee hij werkt aan.

Deze drie benaderingen hebben geen antwoord gevonden op de vraag: ‘Wat maakt leiders succesvol?’ Dus ging de zoektocht in de jaren tachtig van de vorige eeuw verder en werd het begrip *transformationeel* (of, afhankelijk van de taal van de onderzoeker, *visionair*, *authentiek*, *charismatisch*, *inspirerend*) leiderschap geïntroduceerd. Deze benadering integreert de eerste drie en voegt er een vierde dimensie aan toe: de kenmerken van de volgers zijn van invloed op het succes van leiders. Deze benadering benadrukt dat leiderschap vooral een interactieproces is, dat ontstaat in het contact tussen mensen. Leiders moeten beschikken over de 4i’s:

- ideeëngedreven invloed;
- inspirerend vermogen;
- intellectuele stimulatie;
- individuele aandacht.

Het eisenlijstje wordt steeds langer, de verwachtingen hoger gespannen. Logisch dat de gevaren op de loer liggen. Er zijn vier valkuilen waar de leider in kan stappen:

1. De keiharde werkelijkheid strookt niet met het romantisch ideaal (de *Romantische misvatting*). Er zijn succesvolle leiders die zich nukkig en wispelturig gedragen (Steve Jobs). Karel Doorman vertoonde groots leiderschap, maar leed een groot verlies.
2. De *Drudgery Trap* (‘de valkuil van het gedoe’): de dagelijkse derrie vraagt zoveel aandacht dat de leider niet meer toekomt aan de 4i’s. En de meeste tijd en aandacht gaat dan ook nog uit naar de zorgenkinderen.
3. De *koningskwaal* ligt op de loer voor leiders die het aandeel van hun omgeving en medewerkers in de prestaties te weinig onderkennen. Zij hebben zich omringd met jaknikkers en schrijven het succes van de organisatie volledig aan zichzelf toe.
4. De *keizerskwaal* is de vierde valkuil waar leiders voor moeten uitkijken. Het is eenzaam aan de top. Het is daarom belangrijk om stevige, kritische mensen om je heen te verzamelen die hun mond durven open te doen. De oorzaak van de keizerskwaal ligt in de omgeving. Bij de keizerskwaal grijpen de volgers niet in en durven zij de leider geen tegenspel meer te geven.

Gaat het bij leiderschap over het inspireren van mensen? Of over het behalen van resultaten? Is het een kwestie van aanleg? Of van aangeleerd gedrag? Wanneer is een leider effectief? Waaruit blijkt dat dan? Kun je dat bovendien ontwikkelen? En hoe doe je dat? Het Berenschot Leiderschapsboek helpt u een antwoord te formuleren op deze vragen. Oude inzichten werken daarbij niet meer. Een frisse kijk is nodig.

Dit boek neemt u mee in de veranderingen die zichtbaar zijn in de wereld om ons heen. Er vinden grote verschuivingen plaats in maatschappij, economie en organisatie. Het gedrag van mensen verandert mee. Dat noopt tot een nieuwe visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Een visie die gebaseerd is op een leiderschapsrelatie die adaptief, omkeerbaar en uitwisselbaar is. Met een dominante rol voor de volgers en een sterk accent op de organisatorische functie van leiderschap.

Daarbij past een praktijk van leiderschapsontwikkeling die gebaseerd is op de missie, de strategie en de functie die leiderschap in de organisatie heeft. Niet de persoonlijke ontwikkeling van individuele leiders staat centraal, maar hun gezamenlijke bijdrage aan de realisatie van de doelen van de organisatie. Voor welke opgave staan zij en hoe geven zij vorm en inhoud aan hun individuele bijdrage daaraan? Het Berenschot Leiderschapsboek presenteert u een instrument dat speciaal voor het beantwoorden van deze vragen is ontworpen: *het LeiderschapsAtelier*.

**'Er komen nieuwe generaties medewerkers aan.
Wanneer we die aan ons willen binden, moeten we
nieuw leiderschap tonen.'**

Hermien van Triest, ministerie van Buitenlandse Zaken

**'Wij proberen een prachtig bedrijf te creëren.
En dat doen wij samen. Dat geeft zin!'**

Steven Soederhuizen, Fokker Technologies



Ber Damen is bedrijfskundige en psycholoog. Hij is lid van de directie van adviesbureau Berenschot. Hij heeft zestien jaar ervaring in management en leidinggeven in professionele organisaties. Als adviseur, schrijver en onderzoeker richt hij zich vooral op innovatie, organisatieverandering en leiderschapsontwikkeling.

Berenschot

ISBN 978 90 5261 970 5

NUR 801



9 789052 619705

www.academicservice.nl