



NIET ALLES IS EEN KOEKJESFABRIEK: KENNIS VAN PROCESMANAGEMENT ÉN INHOUDELIJKE EXPERTISE ZIJN BELANGRIJK

Janka Stoker en Harry Garretsen

LEIDERSCHAP

Management lijkt zich te hebben ontwikkeld tot een vak apart, ‘losgezongen’ van de specifieke omgeving waarin een organisatie opereert. Is kennis van het managementproces nog de enige succesvoorwaarde voor een manager?

Leiders bewegen niet in het luchtledige: een organisatie of land is geen gesloten systeem en de omgeving spreekt een stevig woordje mee. Toch zijn er leiders die menen dat ze elke willekeurige organisatie zouden kunnen leiden, als ware het een koekjesfabriek. En die gedachte is wel te begrijpen, want de tijden dat in organisaties specifieke kennis bepaalde of je een leidinggevende positie kreeg, lijken ver achter ons te liggen. De afgelopen decennia zijn er talloze opleidingen ontwikkeld om mensen te scholen in management- en leiderschapskwaliteiten. Management werd zo een heuse professie. Management dan wel leiderschap is in dit model een vak dat je kunt uitoefenen zonder noemenswaardig verstand te hebben van de inhoud. Is dat wel echt zo? Hoef je als leider inderdaad geen verstand te hebben van de inhoud? Of zijn er ook nog organisaties waar je alleen via de inhoud op een leidinggevende positie terecht kunt komen –

en waar leidt dit dan toe? Aan de hand van een aantal verschillende voorbeelden, te weten de overheid, familiebedrijven en de sportwereld, illustreren we dat zowel het extreme model van de vakman als dat van de procesmanager vandaag de dag nog volop voorkomt. En alvast een ‘spoiler alert’: beide leiden meestal tot problemen ...

JE WILT GEWOON EEN BAAS DIE VERSTAND VAN ZAKEN HEEFT, TOCH?

Een van de meest aansprekende voorbeelden van organisaties waar het procesmanagement hoogtij viert is de rijksoverheid. Daar is in 1995 de Algemene Bestuursdienst (ABD) opgericht.

Belangrijke reden hiervoor was het doorbreken van verkokering. Sommige topambtenaren zaten zo lang op

hun functie dat een wel erg sterke identificatie met hun beleidsterrein optrad. Interdepartementaal overleg leek vaak op het overleg tussen soevereine staten. De versterkte uitwisseling van topambtenaren heeft zonder meer bijgedragen aan een beter functioneren van de rijksoverheid en het begrip tussen departementen is erdoor toegenomen.

In die periode werd ook ingezet op het ontwikkelen en bevorderen van leidinggevendens die vooral goed moesten zijn in zogeheten 'procesmanagement': leidinggeven aan interne processen. Managers hebben in dit model niet zozeer verstand van rechtssystemen, infrastructuur, economie, onderwijs of defensie, maar weten wel hoe genaamd alles van sturing op output, het begeleiden van veranderprocessen, et cetera. Management wordt daarbij gezien als een vak dat leidinggevendens kunnen uitoefenen zonder veel verstand te hebben van de beleidsterreinen van een ministerie: je hoeft geen jurist te zijn om bij het ministerie van Justitie te werken. Inhoudelijke kennis strekte niet meer tot aanbeveling en de 'generalist' die overal inzetbaar is, werd koning.

De consequentie voor de overheidsmanagers is dat zij een beperkt aantal jaren bij een departement een leidinggevende functie uitoefenen en hun carrière daarna vervolgen bij een ander ministerie of een andere dienst. Deze banencarrousel wordt centraal aangestuurd vanuit de ABD, waar alle hoogste ambtenaren bij de rijksoverheid toe 'behoren'. Dit alles wordt gedaan vanuit de filosofie dat goed management a) belangrijk is, en b) juist vaardigheden en kwaliteiten betreft die grotendeels losstaan van de inhoud. Wij zijn het met het eerste punt hartgrondig eens, maar het tweede element in deze benadering is achterhaald, onjuist en schadelijk voor organisaties, zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek naar de reorganisatie bij de Belastingdienst, alsook uit wetenschappelijk onderzoek.

Op gezag van de toenmalige staatssecretaris van Financiën, Eric Wiebes, verscheen er begin 2017 een onderzoeksrapport van de hand van Hans Borstlap en Tjibbe Joustra (2017) over de reorganisatie van de Belastingdienst. Dit rapport schetst een onthutsend beeld van deze overheidsdienst. De twee oud-ambtenaren concluderen dat de bestuurlijke, infrastructurele en culturele gebreken in combinatie met de reorganisatie zelfs de continuïteit van de belastinginning in gevaar

brachten. Een van de belangrijkste constatering is dat er aan het leiderschap veel schort: vooral het gebrek aan inhoudelijke kennis bij de top van de fiscaliteit is opvallend en zorgelijk, aldus de onderzoekers. *NRC Handelsblad* kopte op basis van deze conclusie alarmearend: 'De Belastingdienst heeft te weinig verstand van belastingen' (De Witt Wijnen, 2017).

Borstlap en Joustra leggen de vinger op een zere plek: het veronachtzamen van het belang van inhoudelijke kennis voor leiders. Dit is de 'koekjesfabriek-metafoor': een succesvolle leider kan in deze metafoor net zo goed een universiteit, een olieconcern en, ja, de Belastingdienst leiden, want in de kern zijn het allemaal 'koekjesfabrieken' die procesmatig moeten worden aangestuurd.

Hierbij staat leiderschap volstrekt los van inhoudelijke expertise en is 'procesmanagement' letterlijk leidend. Managers hebben in dit model geen verstand meer van belastingen, wetenschappelijk onderzoek, olie of wegen- en waternetwerken, maar weten wel alles van sturing op output, processen begeleiden, people management, et cetera; alles dus wat niet met het primaire proces van de desbetreffende organisatie te maken heeft.

Bijna twintig jaar geleden onderzochten Stoker & De Korte (2000) deze ontwikkeling naar meer generalisten bij verschillende Nederlandse organisaties, waaronder – ironisch genoeg – ook de Belastingdienst. Zij stelden toen al vast dat zowel managers zelf als vooral ook medewerkers de dominantie van procesmanagement niet waarden. Juist medewerkers in professionele organisaties, zoals de Belastingdienst, hebben pas respect voor hun leidinggevende als deze hun inhoudelijk iets heeft te bieden. We zijn inmiddels twee decennia verder en het tij lijkt, zeker bij de overheid, vooralsnog niet te zijn gekeerd. Zo constateerde dezelfde Hans Borstlap in zijn onderzoek in 2014 naar het intern functioneren van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) dat ook bij deze organisatie de managers te veel gericht waren op het proces en te weinig op de inhoud (zie Stoker & Rink, 2015). Er is sindsdien nog veel meer onderzoek verschenen waaruit blijkt hoe belangrijk functionele expertise voor leiders is. Vooral het werk van Amanda Goodall laat overtuigend zien dat expertise ertoe doet (zie o.a. Goodall & Pogrebna, 2015). Haar stelling is dat expert-

leiderschap niet alleen de sterkste voorspeller is voor tevredenheid met het werk onder medewerkers, maar ook van cruciaal belang is voor het presteren van een organisatie. Dit laatste is aangetoond voor uiteenlopende organisaties, van ziekenhuizen tot hightech-organisaties. De belangrijkste redenen voor het succes van experts zijn volgens Goodall dat dit soort leiders begrijpen hoe ze een juiste werkomgeving moeten creëren voor medewerkers, en bij uitstek aanvoelen hoe medewerkers willen worden beoordeeld en ondersteund. Kortom, medewerkers willen graag een leidinggevende die verstand van zaken heeft.

De overheid is dus een voorbeeld van een organisatie waar het belang van leidinggevende procesvaardigheden nogal is doorgeschoten. Helemaal zien we ook voorbeelden van het tegenovergestelde. Er zijn organisaties waar procesvaardigheden er veel minder toe lijken te doen, of zelfs helemaal niet. Dat laatste is het geval bij familiebedrijven. Vaak wordt dit type bedrijven geprezen: om de nimmer aflatende betrokkenheid van de leiding, om de langetermijnvisie (leiders willen ook voor hun kinderen en kleinkinderen een goed bestaan), en om de evenwichtige balans tussen winst en groei enerzijds, en continuïteit anderzijds. In Nederland kennen we ook allerlei succesvolle historische voorbeelden van familiebedrijven, denk aan Heineken of Philips. Maar onderzoek laat zien dat, als het gaat om de kwaliteit van het management en leiderschap, familiebedrijven juist vaak laten zien hoe het *niet* moet. Mensen komen terecht in leidinggevende posities omdat ze familie zijn, en dergelijke familiebanden correleren maar heel matig met verstand van management en leiderschap.

WHEN IT'S ALL IN THE FAMILY ...

Nederland heeft minder familiebedrijven dan sommige andere EU-landen, zoals België of Italië. Toch zijn er ook in ons land gerenommeerde en verhoudingsgewijs grote familiebedrijven als Jumbo, Van Oord en

VDL, die het goed tot zeer goed doen. Het idee vat dan al snel post dat familiebedrijven het wellicht over de gehele linie beter doen dan andere bedrijven. Een drielstal (goed scorende) familiebedrijven mag weliswaar nipt de 'n = 1'-steekproefomvang – en daarmee enkelvoudig anekdotisch bewijs – te boven gaan, het zegt nog weinig tot niets over de gehele populatie van familiebedrijven. Onderzoek waarin systematisch voor

verscheidene landen veel familiebedrijven langs dezelfde meetlat zijn gelegd, laat juist zien dat wereldwijd familiebedrijven gemiddeld minder goed worden gemanaged (zie voor een overzicht van het onderzoek Bloom e.a., 2014).

Een belangrijke reden hiervoor is dat uit de familiekring geselecteerde opvolgers van mindere kwaliteit zijn. Dit effect is sterker naarmate de opvolgers in de tijd en in de familielijn verder afstaan van de oprichter-eigenaar van het familie-

bedrijf in kwestie. Bandiera e.a. (2017) laten zien dat CEO's van familiebedrijven niet alleen relatief minder productief zijn, maar ook minder 'uren maken'. Bovendien is vooral opvolging door de oudste zoon vaak geen goed idee. Uit onderzoek (Lemos & Scur, 2018) blijkt namelijk onomstotelijk dat het hebben van een – al dan niet oudste – zoon belangrijk is voor de opvolging in een familiebedrijf. Als er dochters zijn, gaat het bedrijf eerder over op een niet-familielid. Dit is natuurlijk een heel traditionele opvatting over de ongeschiktheid van vrouwen voor leiderschapsposities. Het onbedoelde effect van dit seksisme is echter dat deze familiebedrijven in feite worden 'gered' doordat de opvolger geen familielid is, en dat is gemiddeld genomen gunstig voor de ontwikkeling van dit type bedrijven op de lange termijn.

Alles overziend moet de conclusie vanuit het relevante onderzoek zijn dat familiebedrijven gemiddeld genomen minder goed worden geleid en (daardoor) minder goed presteren. Dat gebrek aan leiderschapskwaliteit schuilt vooral in de afwezigheid van procesvaardigheden – leiderschap is in dit type organisaties iets wat je erft; je komt bovendien omdat je nou een-

DE POPULAIRE
GEDACHTE DAT GOED
MANAGEMENT VRAAGT
OM VAARDIGHEDEN
EN KWALITEITEN DIE
GROTENDEELS LOSSTAAN
VAN DE INHOUD, IS
ACHTERHAALD, ONJUIST
EN SCHADELIJK
GEBLEKEN

maal familie bent – het ‘leiderschap’ zal wel in de genen zitten, want de oprichter kon het immers ook. Met dit inzicht op zak illustreren we de ‘proces versus inhoud’-discussie tot slot aan de hand van de KNVB, een organisatie die veel gemeen heeft met een familiebedrijf, en waar bovendien de vakkennis en niet de management-kennis regeert.

DE KNVB ALS EEN (TE GEZELLIG) FAMILIEBEDRIJF VAN OUD-VOETBALLERS

Het rommelde – zacht uitgedrukt – bij onze nationale voetbalbond sinds het WK van 2014 in Brazilië, waar Oranje nog als derde eindigde. Zoals bekend houden op het veld de prestaties van Oranje sindsdien niet over, en ook dat is zacht uitgedrukt, maar langs de lijn is het niet veel beter. Bij de technische staf was het na het vertrek van Louis van Gaal tot aan de aanstelling van Ronald Koeman begin 2018 een komen en vooral gaan van trainers en begeleiders, en in de bestuurskamer symboliseerde het vertrek van KNVB-voorzitter Van Oostveen alsmede de snelle opkomst en afgang van technisch directeur Van Breukelen dat de bond weleens betere tijden had gekend. In de aanloop naar de uiteindelijke uitschakeling voor de kwalificatie voor het WK van 2018 in Rusland, vatte *de Volkskrant* de alom aanwezige kritiek van het Oranjelegioen goed samen door te spreken van een ‘grote leiderschapscrisis’ in Zeist (Fontein, 2016). Nu beleeft iedere organisatie weleens mindere tijden, maar bij de KNVB en ook andere sportbonden lijkt er vaker sprake van bestuurlijke reuring. Sinds het aantreden van Koeman als bondscoach is de stemming rond en bij de KNVB weer beter, maar daar gingen dus vier zeer rumoerige jaren aan vooraf.

Een eerste belangrijke reden voor de vaak bovengemiddelde reuring bij dit type organisatie is dat sportbonden als de KNVB sterk lijken op familiebedrijven. Zoals hierboven beschreven komen de bestuurders bij een familiebedrijf vaak bovendien op basis van an-

dere kwaliteiten dan hun procesmanagement- of leiderschapscompetenties, te weten: de familieband. Onderzoek laat, zoals hierboven aangegeven, zien dat op termijn familiebedrijven hier geen voordeel bij hebben en gemiddeld minder goed presteren dan organisaties met een professionele bestuurder. Los van de toevallige Blind senior/junior-connectie tussen de ex-bondscoach Danny en zijn voetballende zoon Daley, spelen familiebanden in letterlijke zin uiteraard nauwelijks of geen rol bij de voetbalbond. Het lijkt er echter sterk op dat het lidmaatschap van de club van oud-topvoetballers bijna een noodzakelijke voorwaarde is om bijvoorbeeld tot de technische staf van de KNVB toe te treden, of om trainer van een eredivisieclub te worden.

Dit fenomeen was ook goed te zien bij het kortstondige dienstverband van oud-topvolleyballer Peter Blangé. Blangé was door de KNVB aangetrokken als Prestatie- en Innovatiemanager, ofwel PIM. Zijn belangrijkste taak was om de coaches en clubs te voorzien van innovatieve en wetenschappelijke inzichten. Maar de bereidheid bij de KNVB om iets te doen met deze inzichten van een buitenstaander bleek gering. Al bij zijn aanstelling in 2017 reageerde de toenmalige bondscoach Dick Advocaat op de vraag of hij de PIM nog ging betrekken bij

het Nederlands elftal met een veel-betekenend ‘Wie is dat?’. Blangé moest na ruim een jaar alweer het veld ruimen, en het lijkt erop dat de KNVB niet snel een nieuwe PIM zal aanstellen.

Voor de positie van coach lijkt voorbehouden aan de incrowd van oud-voetbalinternationalen. Wie als het ware behoort tot de ‘familie’ van ex-profspelers, liefst met eigen interlandervaring, heeft aanzienlijk meer kans om het Wilhelmus vanuit de dug-out of vanaf de eretribune te mogen meezingen, zie ook weer de aanstelling van Ronald Koeman als bondscoach. Michiel de Hoog (2016) omschreef voor *De Correspondent* het Nederlandse voetbal en met name de KNVB als een herensociëteit van ex-profs, waar iedereen van tijd tot tijd de rol van trainer, bestuurder, tv-analist of columnist vervult. Net als bij familiebedrijven heeft dit model het nadeel dat de kring van mogelijke trainers en be-

IN HET VOETBAL LEEFT
STERK HET IDEE DAT DE
BESTE SPELER OP HET
VELD TE ZIJNER TIJD OOK
DE MEEST GESCHIKTE
PERSOON LANGS HET
VELD ZAL ZIJN

stuurders erg klein wordt en een sterke ‘ons-kent-ons’-cultuur het lastiger maakt de kwaliteit te laten prevaleren boven de persoon.

Hiermee is niet gezegd dat de opgedane ervaring als topspeler en dus professionele en inhoudelijke kennis van het voetbal niet tot aanbeveling strekt. Maar, en hiermee komen we op de tweede belangrijke reden voor het aanhoudende gedoe bij bonden als de KNVB, vakkennis is niet voldoende of wellicht zelfs niet noodzakelijk om een goede trainer of bestuurder van een voetbalbond of -club te zijn. Dat was ooit wellicht anders, maar inmiddels weten we beter: managementkwaliteiten zijn misschien wel juist in dit type organisaties cruciaal. De voetbalsport is een heuse internationaal opererende bedrijfstak geworden, en het managen van een nationaal elftal of van een ere-divisieclub vereist tegenwoordig kwaliteiten die weinig met verstand van ‘het spelletje’ te maken hebben. In het voetbal leeft echter sterk het idee dat de beste speler op het veld te zijner tijd ook de meest geschikte persoon langs het veld zal zijn. Daar zijn uiteraard prima voorbeelden van, maar als regel gaat het voorbij aan het feit dat leidinggeven iets anders is dan zelf goed kunnen voetballen.

De opvatting ‘de beste professional is een goede leider’ doet niet alleen opgeld bij de KNVB. Het verschijnsel dat bestuurlijke posities bovengemiddeld vaak toevallen aan insiders die zich op geheel andere vlakken dan het management hebben onderscheiden, doet zich voor bij meer verenigingen waar de leden zichzelf besturen. Sterker nog: uit onderzoek van Gallup (2015) blijkt dat organisaties in maar liefst 82 procent van de gevallen de verkeerde leider selecteren. De belangrijkste oorzaak hiervan lijkt gelegen in het feit dat leiders worden geselecteerd om de verkeerde redenen. De twee belangrijkste selectiecriteria op grond waarvan zij aan hun baan komen, zijn namelijk (schrik niet): 1) ‘Ik kreeg promotie omdat ik succesvol was in een vorige, niet-managementrol’, en 2) ‘Ik heb veel ervaring en een lange loopbaan in mijn organisatie of in mijn beroepenveld’ (Gallup, 2015). Het idee dat de beste expert

ook een goede leider is, geldt dus helaas niet alleen voor de KNVB of een willekeurige sportvereniging, maar zien we nog steeds terug in allerlei organisaties.

Terug naar de KNVB. In de wereld van bonden en verenigingen geldt in het algemeen dat gezag en autoriteit zijn gebaseerd op de eigen sportprestaties, en die prestaties zijn vervolgens vaak de entree naar een carrière als bijvoorbeeld trainer of bestuurder. Dat leidt welhaast onvermijdelijk tot een erg kleine vijver waarin steeds weer wordt gevist naar dezelfde personen, het ‘heeft iemand Dick Advocaat al gebeld?’-effect, zoals vrij recentelijk FC Utrecht weer bewees. In dergelijke gesloten netwerken met wederzijdse afhankelijkheid is het bovendien lastig elkaar de maat te nemen, objectief elkaars prestaties te beoordelen of te corrigeren – in zo’n *old boys network* is het systeem ‘vandaag jij, morgen ik’, en dat maakt objectief en zakelijk oordelen over elkaar moeilijk.

CONCLUSIE

We hebben hier drie zeer verschillende voorbeelden de revue laten passeren, maar in wezen is de boodschap steeds dezelfde: met alleen procesmanagement of inhoudelijke expertise kom je er niet. In alle organisaties, of het nou de Belastingdienst, familiebedrijven of sportverenigingen betreft, is behoefte aan leiders die verstand hebben van de inhoud én van het proces. Organisaties moeten dus op zoek naar een balans tussen proces en inhoud. Deze balans kan overigens ook worden bereikt met

een goede teamsamenstelling, zodat proces en inhoud via verschillende personen aanwezig zijn. Deze constatering heeft voor de verschillende voorbeelden in dit artikel een verschillende betekenis.

Bij de overheid betekent deze conclusie in de eerste plaats dat de waardering voor inhoudelijke expertise van leiders terug moet komen. Aan deze conclusie hebben de medewerkers die nu bij de Belastingdienst werken wellicht weinig, hoewel het kabinet-Rutte III vaart

ONDERZOEK LAAT ZIEN
DAT FAMILIEBEDRIJVEN
GEMIDDELD GENOMEN
MINDER GOED WORDEN
GELEID EN DIT GAAT
SAMEN MET MINDER
GOEDE PRESTATIES

wil maken met het oplossen van de problemen daar. Laten we hopen dat het rapport van Borstlap & Jousstra er op den duur iets teweeg zal brengen. Het rapport zou de top van het ministerie van Binnenlandse Zaken (als eindverantwoordelijk departement voor de ABD) moeten inspireren om goed na te denken over de terugkeer van de balans tussen inhoud en proces. De wijze waarop managers bij de overheid worden geselecteerd en carrière maken verdient een herontwerp, waarbij het belang van expert-leiderschap bij de rijksoverheid meer centraal komt te staan.

Wij pleiten uiteraard niet voor een terugkeer naar het model waarin de beste vakman ook automatisch de baas werd – daarover hebben we in het onderzoek naar management inmiddels genoeg geleerd. Net zomin als elke topvoetballer later een toptrainer blijkt te zijn, geldt ook dat de ambtenaar met de meeste belastingkennis niet per se de Belastingdienst zou moeten leiden. Maar de ABD zou er wel goed aan doen de balans tussen inhoudelijke expertise en managementkwaliteiten te herstellen, en zowel het overheidsapparaat als – vooral – de samenleving managers te gunnen die ook, of zelfs in de eerste plaats, inhoudelijk kunnen sturen.

De aanbeveling voor familiebedrijven is vrij simpel: onderken dat leiderschap een vak is dat je niet ‘mee-krijgt’ bij je geboorte. Dit betekent bijvoorbeeld dat een eigenaar bereid moet zijn om te investeren in de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten van de opvolgers. Denk aan de mogelijkheid om de kinderen eerst ervaring te laten opdoen in andere organisaties dan het familiebedrijf. Echt het allerbeste is echter vaak om mensen van buiten aan te trekken. Want hoe groter de invloed van niet-familieleden op de strategie van een familiebedrijf, des te beter het bedrijf in het buitenland presteert en des te meer buitenlandse omzet het maakt (BDO, 2018).

En wat moet er, ondanks de prille euforie rond het elftal van Koeman, gebeuren bij organisaties als de KNVB? Een eerste voor de hand liggende oplossing is om bij de selectie van bijvoorbeeld trainers veel meer gewicht te geven aan bewezen expertise op het gebied van leidinggeven. Of iemand ook zelf een indrukwekkende interlandloopbaan op zijn naam heeft staan, is daarbij

ondergeschikt. Een goed voorbeeld is Duitsland, waar steeds meer clubs worden geleid door trainers zonder een ‘serieuze’ geschiedenis als speler. Dit vergroot bovendien aanzienlijk de pool van mogelijk geschikte trainers. Inmiddels heeft de KNVB zijn eigen vernieuwde cursus ‘Coach betaald voetbal’ ook opengesteld voor trainers die nooit op hoog niveau hebben gevoetbald (Suilen, 2018).

Een tweede oplossing is dat verenigingen echt werk gaan maken van professionalisering. In de Verenigde Staten, bijvoorbeeld, bestaat

er voor verenigingen als sportbonden, werkgeversorganisaties en vakbonden een heus opleidings- en professionaliseringstraject voor managers. Uiteraard is dichter bij huis dit soort scholing ook mogelijk. De voor velen in Zeist wellicht saaie maar daarom niet minder belangrijke conclusie is dat de KNVB management en bestuur meer als een professie zou moeten gaan zien, en een professie vraagt nu eenmaal om professionals. Aanmodderen met het familiemodel brengt het Nederlandse voetbal, uitschieters daargelaten, zeker niet terug naar de internationale top.

Over de auteurs

Prof. dr. J.I. Stoker en prof. dr. H. Garretsen zijn hoogleraar leiderschap en organisatieverandering respectievelijk hoogleraar international economics & business aan de Rijksuniversiteit Groningen en tevens allebei directeur van het expertisecenter In the LEAD dat onderzoek doet naar de effectiviteit van leiderschap. Zie voor meer informatie: <https://www.rug.nl/inthelead/>. Dit artikel is een licht bewerkte versie van een hoofdstuk uit het boek *Goede Leiders Zweven Niet* van Stoker & Garretsen (Amsterdam: Uitgeverij Business Contact, 2018) over de fundamenteën van effectief leiderschap in organisaties en samenleving, waarin wordt betoogd dat goede leiders vooral geen vage concepten gebruiken en niet los staan van hun omgeving.



ORGANISATIES MOETEN OP ZOEK NAAR EEN BALANS TUSSEN PROCES EN INHOUD



Literatuur

- Bandiera, O., R. Lemos, A. Prat & R. Sadun (2017). Managing the family firm: evidence from CEOs at work. *The Review of Financial Studies*, 31(5), pp. 1605-1653.
- BDO (2018). Familiebedrijven-onderzoek 'Grenzen verleggen'. Zie: <https://www.bdo.nl/nl-nl/nieuws/externe-invloed-helpt-familiebedrijf-over-de-grens>.
- Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun, D. Scur & J. van Reenen (2014). The new empirical economics of management. *Journal of the European Economic Association*, 12, pp. 835-876.
- Borstlap, H. & T.H.J. Joustra (2017). Onderzoek naar de besluitvormings-procedures binnen de Belastingdienst. Den Haag.
- De Hoog, M. (2016). Topsport? Nee, het Nederlandse voetbal functioneert als gezelligheidsvereniging. *De Correspondent*.
- De Witt Wijnen, Ph. (2017). De Belastingdienst heeft te weinig verstand van belastingen. *NRC Handelsblad*, 27 januari 2017.
- Fontein, J. (2016). Bellen met Willem. *De Volkskrant*, 30 augustus 2016.
- Gallup (2015). State of the American Manager. Zie: <http://www.gallup.com/services/182216/state-american-manager-report.aspx>.
- Goodall, A.H. & G. Pogrebna (2015). Expert leaders in a fast-moving environment. *The Leadership Quarterly*, 26, pp. 123-142.
- Lemos, R. & D. Scur (2018). *All in the Family? CEO Choice and Firm Organization*. CEP Discussion Paper No 1528, januari 2018.
- Stoker, J.I. & A.W. De Korte (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J.I. & F. Rink (2015). De faal- en slaagfactoren voor leiderschap binnen toezichthouders. *Tijdschrift voor Toezicht*, 6(2), pp. 37-43.
- Suilen, M. (2018). Foppe de Haan: Als we het trainersvak niet anders gaan benaderen, halen we Duitsland en Spanje nooit meer in. *De Volkskrant*, 18 mei 2018.