

MANAGEMENT VANUIT DE BASIS

VAN DE HOOFD-HARTREDACTIE



Nu de corona-crisis en gerelateerde overheidsmaatregelen voor velen voelbaarder worden, kijken we langzaam weer met andere ogen naar de leiders om ons heen. De eensgezindheid neemt af, tegenstellingen groeien en de verschillende individuele economische, sociale, gezondheids- en welzijnsgevolgen worden zichtbaarder. Terwijl de één een verbinder zoekt te midden van al die tegenstellingen, zoekt de ander vooral een spreekbuis voor het eigen ongenoegen. Het geloof in de 'Great man theory' (Thomas Carlyle, 1841), waarbij de heroïsche leider de wereld moet gaan veranderen, lijkt weer helemaal terug.

Politiek zijn alle ogen gericht op de leiders die het land verder moeten brengen. In een tijd van (aankomende) verkiezingen zijn de gegadigden voor het pluche dan geneigd steviger stelling te nemen. We zien het in de VS, waar Biden en Trump twee volledig verschillende werelden lijken te vertegenwoordigen, met een achterban die zich richting het uur U van de inauguratie steeds meer roert. We zien het ook in Nederland: partijleiders doen meer 'gespiede' uitspraken en voorstellen om af te rekenen met het virus en Nederland uit het slop te trekken.

Niet alleen de politiek maar ook door de crisis getroffen bedrijven zetten zich schrap door hun hoop te vestigen op de top. Veel zittende bestuurders nestelen zich verder en ontwikkelen reddingstrategieën, onder andere op basis van 'denkpatronen die zijn ingesleten door successen uit het verleden', aldus Moss-Kanter in dit nummer. Moss-Kanter identificeert treffend zeven valkuilen van succes die geavanceerd leiderschap in de weg zitten.

Die valkuilen beperken zich niet tot de zittende bestuurders. Organisaties en bedrijven, ook in crisis, wisselen regelmatig van directeur. Zowel bij een onderneming die in een volgende groeifase zit als bij een onderneming waar moet worden gereorganiseerd, kan

een nieuwkomer wellicht eerder zorgen voor de benodigde nieuwe processen en systemen. Wat de reden ook is voor de wisseling van de wacht, de arrogantie van de nieuwkomer (valkuil!) ligt op de loer. Het domste wat de nieuwkomer kan doen is om de intern al aangedragen verbeteringsvoorstellen zonder meer van tafel te vegen. De impliciete boodschap is dan: 'Ik heb maling aan jullie.' Daarmee worden alle medewerkers ten onrechte gelijkgesteld aan die paar niet langer doeltreffende collega's waarvan afscheid moet worden genomen (wel netjes, overigens, want de achterblijvers kijken met argusogen toe hoe er met hun vertrekkende collega's wordt omgegaan). Dan worden het draagvlak en de energie in de organisatie ondermijnd die een nieuwe leider nodig heeft – en die, niet te vergeten, de organisatie aantrekkelijk maken voor nieuw instromende collega's met bruisende ambities.

Het is, kortom, zaak om voortdurend gespitst te blijven op de valkuilen waar je als leider in kunt tuimelen. Zowel zittende als nieuw aantredende leiders kunnen wat dat betreft hun voordeel doen, zeker ook bij veranderingsinitiatieven, met kennis van de *biases* die hun eigen denken beïnvloeden (zie het artikel van Ten Have en collega's). Een beetje nederigheid, ook ten aanzien van het eigen oordeelsvermogen, is op zijn plaats. Luister dus naar de ideeën van mensen en geef hun wat ruimte. Want 'iedereen (heeft) het recht ... op zijn eigen ervaring en dus ook op de eigen mislukking', zoals Bert van Oostveen, Directeur-bestuurder van Kenniscentrum Sport en Bewegen, het formuleert in dit nummer.

Ben Kuipers, Eric van der Wal

Ben Kuipers is hoofd-hartredacteur van HMR, directeur van het Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden en partner in Verbetervermogen – Organisatieontwikkelaars.

Eric van der Wal is hoofd-hartredacteur van HMR, creagoog en directeur van Denkidee en partner in Verbetervermogen – Organisatieontwikkelaars.