



DE ZEVEN VALKUILEN VAN EEN SUCCESVOLLE LEIDERSCHAPSCARRIÈRE

Rosabeth Moss-Kanter

LEIDERSCHAP

Voor managers en professionals die maatschappelijke vraagstukken te lijf willen gaan met nieuwe initiatieven ontwikkelde Harvard een programma in 'geavanceerd leiderschap': hoe, onder andere, win je mensen voor je idee en smeed je allianties? Geavanceerd leiderschap wordt ook steeds belangrijker voor bestaande organisaties. Een voorspoedige klim in de hiërarchie kan echter echter belemmerend werken.

Als topmanager kun je een prijzenkast aan complimenten voor doeltreffend leiderschap verzamelen maar daarbij tegelijkertijd gewoonten ontwikkelen die de sprong van groot naar geavanceerd leiderschap bemoeilijken. Geavanceerd leiderschap is namelijk niet zomaar een hogere vorm van leiderschap. Het is kwalitatief anders. Bij grote ondernemingen is de beloning van directieleden bijvoorbeeld vaak gekoppeld aan de waarde van de activa die zij onder hun beheer hebben. Managers die een nieuwe bedrijfsactiviteit opbouwen, wat heel moeilijk is, worden dan letterlijk lager gewaardeerd dan degenen die een volgroeiende, doorlopende activiteit leiden, wat relatief gemakkelijker is.

Doug Rauch was de succesvolle CEO van een Amerikaanse keten van buurtsupers. Omdat hij voldoende had gespaard voor zijn pensioen en iets wilde betekenen voor de samenleving nam hij op gegeven moment ontslag. Hij wilde een nieuw type winkel voor achterstandswijken ontwikkelen: verkoop tegen een schappelijke prijs van kwalitatief goede levensmiddelen die

anders zouden worden vernietigd. Voor dit doel moest hij zich een volstrekt andere kijk op de levensmiddelenhandel eigen maken. Nu had Rauch nog het voordeel dat hij tot dan toe had gewerkt in een tamelijk creatieve en flexibele cultuur. Bovendien had hij zelf een brede interesse. Dat maakte het gemakkelijker voor hem om aan iets nieuws te beginnen.

Voor anderen kan zo'n overgang veel lastiger zijn. Een andere topmanager had altijd succes gehad met een autoritaire, assertieve en technocratische leiderschapsstijl. Maar toen hij voor zijn bedrijf een vestiging wilde openen in een multi-etnische gemeenschap in een andere regio, bleek die stijl niet te werken. Terugkijkend op die ervaring beseft hij dat hij in de loop van zijn carrière had 'afgeleerd' om culturele diversiteit te waarderen, relaties op te bouwen, en zich op te stellen als een adviseur in plaats van als een commandant die technische oplossingen tot in de kleine details aanstuurt.

Een bekend begrip in de sociologie is 'aangeleerd onvermogen' (*trained incapacity*). Dit begrip verwijst

naar blinde vlekken of tekortkomingen die het gevolg zijn van een sterk specialistische ervaring. Mensen worden steeds beter in iets specifieks. Naarmate hun successen zich opstapelen, verliezen ze gaandeweg het vermogen om andere dingen te doen of om te veranderen. Iets vergelijkbaars klinkt door in de titel van het boek *What Got You Here Won't Get You There* [Wat jou tot hier heeft gebracht, brengt je niet verder] van de executive coach Marshall Goldsmith. Denkpatronen die zijn ingesleten door successen uit het verleden kunnen verandering tegenhouden. Sterker nog, die patronen kunnen ertoe leiden dat mensen vooral proberen het aangename verleden te herhalen in plaats van in de spiegel te kijken en met een andere aanpak iets nieuws te ondernemen.

Banen en beroepen verschillen in de manier waarop ze mensen in hun greep nemen. Allemaal hebben ze echter zeven valkuilen. Inzicht in die valkuilen is een voorwaarde voor het geavanceerd leiderschap dat nodig is voor een succesvolle rol in het maatschappelijk middenveld – en in toenemende mate ook in het bedrijfsleven (zie wat dat laatste betreft het kader ‘Geavanceerd leiderschap: niet alleen voor het goede doel’). Die zeven valkuilen zijn: zelfgenoegzaamheid, kritiekloos isolement, veronderstelde voorrechten en privileges, veel helpende handjes, oogkleppen, ongeremde dadendrang, en eenheidsworst.

1. ZELFGENOEGZAAMHEID

Succes betekent onder andere dat je geen lessen meer hoeft te volgen en geen examens meer hoeft af te leggen. Naarmate je hoger komt in een organisatie, welke dan ook, kun je van jezelf gaan denken dat je beschikt over alle kennis die je nodig hebt en dat het tijd wordt om die te delen met anderen. Iedereen heeft het er tegenwoordig over dat we ‘in dit disruptieve tijdperk van voorthollende kennisontwikkeling ons hele leven lang zullen moeten blijven leren’. Dat lijkt echter niet te gelden voor degenen die de hiërarchische ladder een heel eind hebben beklommen. Wanneer ze een-

maal de top bereiken of goed genoeg verdienen, beginnen sommige mensen te denken dat ze nooit meer iets hoeven te leren. Worden zij immers niet gevraagd om mentor te zijn? Nu zijn zij degenen die anderen vertellen hoe het zit, en hoe je alles op de juiste manier moet doen. Ze leren af om die vier kleine woordjes uit te spreken waar leiders zoveel moeite mee hebben: ‘Ik weet het niet.’

In plaats van toe te geven dat je iets niet weet (zelfs tegenover jezelf, want veel van het niet weten is niet weten dat je het niet weet), ga je oreren. Die kwaal heb ik bij heel veel succesvolle mensen gesignaleerd: puissant rijke financiers, CEO's van grote bedrijven, ondernemers, bedrijfsjuristen, firmanten van grote participatiemaatschappijen (*private equity*) en zelfs bij sommige topchirurgen. Topwetenschappers zetten hun eigen naam vaak als eerste boven een publicatie, ook al hebben junioren het meeste werk gedaan. In de financiële wereld is het mischien nog erger. Zakenbankiers en financiers die noodlijdende bedrij-

ven redden menen op basis van hun successen overall de boel te kunnen verbeteren; ze denken dat hun topinkomen betekent dat ze beschikken over topkennis.

Er zijn ook uitzonderingen. In het bedrijfsleven vielen de voormalige CEO's Lowell McAdam en Ivan Seidenberg van Verizon op door hun nederigheid en luisterend oor (wat nuttig is in een bedrijfstak die op de schop wordt genomen door technologische omwentelingen). Zo stond Seidenberg bij openbare gelegenheden altijd netjes in de rij. McAdam zat anoniem (aanvankelijk) achterin de zaal om naar presentaties van medewerkers te luisteren. Ook kan ik militaire leiders noemen die het schopten tot de rang van generaal met verscheidene sterren maar die als geen ander nederig waren over wat ze niet wisten. Ook zijn er CEO's die geloven in omgekeerd mentorschap: zij laten zich door stagiaires en pas afgestudeerde nieuwkomers in de organisatie bijspijkeren over nieuwe technologieën.

In het programma Advanced Leadership Initiative (ALI) van Harvard hebben we ervaren dat mensen die ergens heel goed in zijn geworden zich op latere

VEEL TOPPERS MET
EEN TOPINKOMEN
DENKEN VAAK DAT
ZE BESCHIKKEN OVER
TOPKENNIS

leeftijd wel degelijk snel nieuwe kennis eigen kunnen maken. Soms leren ze zelfs sneller dan jongeren. Maar dan moeten ze daar wel gemotiveerd voor zijn. Sommige topleiders zijn die gewoonte echter kwijtgeraakt. Ik heb directieleden horen klagen dat hun CEO niet luistert. Wie niet luistert, wil niet leren. De niet luisterende CEO stelt geen vragen maar oreert. Die geeft een lezing op een congres maar neemt daarna niet plaats in de zaal om naar de andere sprekers te luisteren. Vanaf een bepaald opleidingsniveau gaan mensen niet meer naar de vervolgopleidingen voor het hogere kader.

GEAVANCEERD LEIDERSCHAP: NIET ALLEEN VOOR HET GOEDE DOEL

De instelling en vaardigheden van 'geavanceerd leiderschap' heb je niet alleen nodig wanneer je (al dan niet vervroegd) met pensioen gaat en 'iets terug wilt geven' aan de samenleving. Als verantwoordelijke voor een bepaald onderdeel van een organisatie ben je vaak afhankelijk van andere bedrijfsonderdelen of externe partijen of organisaties waar je formeel niets over te zeggen hebt. Om hun medewerking te krijgen, zul je hen moeten overtuigen; aan formeel gezag (positiemacht) heb je immers niets buiten je eigen verantwoordelijkheidsgebied.

Het aandachtsgebied buiten de eigen 'lijn' wordt alleen maar belangrijker. De voortschrijdende digitalisering leidt er bijvoorbeeld toe dat hiërarchische structuren versoepelen: zowel in bedrijven als in andere (ook publieke) organisaties wordt het werk steeds meer gedaan in flexibele projectteams.

Bovendien vragen allerlei zaken die vroeger extern waren nu intern om actie en innovatie. Een voorbeeld is het onderwijs: steeds vaker moeten werkgevers zelf voorzien in scholing omdat het onderwijsstelsel onvoldoende tegemoetkomt aan de eisen die zij stellen aan (nieuwe) medewerkers. Of neem de toelevering: zowel uit maatschappelijk oogpunt als om redenen van productveiligheid worden bedrijven geacht verantwoordelijkheid te nemen voor hun complete toeleverings- en distributieketens. Dat betekent bijvoorbeeld voor PepsiCo dat het zich bekommert om de arbeids- en

levensomstandigheden van kleine boeren in het Peruaanse hoogland. Vishandelaar Legal Sea Foods is in Thailand betrokken bij inkooprelevante maatschappelijke projecten. In Brazilië boort een bank klandizie aan in de binnensteden door te investeren in buurtbedrijven en onderwijs. Procter & Gamble heeft in Afrika mobiele klinieken voor de zorg voor baby's.

Hoe belangrijk geavanceerde leiderschapsvaardigheden kunnen zijn ervoer een marketingmanager bij een biotechnologisch bedrijf. Zij lanceerde een campagne in de social media rond een ziekte waarvoor het bedrijf een product had. Haar campagne trok de aandacht, onder meer doordat concurrenten erbij werden betrokken. Ze had echter verzuimd er intern draagvlak voor te creëren en werd ontslagen.

Kortom, de principes van geavanceerd leiderschap zijn belangrijk bij grensoverschrijdend werken of wanneer medewerkers opereren in een onbekende omgeving waar de standpunten van stakeholders doorslaggevend kunnen zijn voor het resultaat. IBM heeft voor deze vorm van leiderschapsontwikkeling zijn Corporate Service Corps opgericht: veelbelovende werknemers worden eropuit gestuurd om elders in de wereld samen met internationale collega's een maand lang te werken aan een oplossing voor een lokaal maatschappelijk probleem. Het doel is niet om in die landen reclame te maken voor de onderneming; het gaat erom dat de medewerkers hun manier van denken verbreden en hun vaardigheden verder ontwikkelen.

2. KRITIEKLOOS ISOLEMENT

Succes biedt ook de mogelijkheid om je aan te sluiten bij een kring van eensgezinde mensen. Buiten die kring ben je als manager misschien uiterst zichtbaar. Misschien ben je zelfs het middelpunt van allerlei controverses. Daar word je in die comfortabele kleine kring echter niet mee geconfronteerd. Dat is in ieder geval de strategie van machtige politici die persconferenties mijden maar zalen vol zorgvuldig uitgekozen aanhangers opzweepen. Het is ook de we-

reld van machtige CEO's die achter hekken en beveiligers leven en hun werk doen, zich door assistenten gefilterde versies van het nieuws laten bezorgen, en recepties en partijen aflopen waar ze alleen gelijkgestemden treffen.

Ze laten zich omringen door mensen die hen naar de bek praten omdat zij maar wat graag de slippers dragen van de machtigen en de rijken. Wanneer je als leider valt voor dat geveel, ga je jezelf op gegeven moment misschien voor de gek houden. Je begint te denken dat je ook echt zo geweldig bent. Het risico daarop wordt alleen maar groter wanneer je nooit andere meningen toelaat. Na de financiële crisis van 2008 schreef ik een column onder de titel 'Wat als Lehman Brothers Lehman Sisters had geheten?' Mijn argument was niet dat vrouwen gegarandeerd minder risico nemen, hoewel dat wel denkbaar is. Ik wilde er vooral op wijzen dat een homogene groep van topmensen bijdraagt aan een vriendjescultuur waarin soortgelijke mensen ook soortgelijk denken, met als gevolg dat ze nieuwe problemen en bedreigingen niet op tijd signaleren.

Daarom is diversiteit momenteel ook zo'n actueel onderwerp in bedrijven. Diversiteit betekent dat je allerlei verschillende soorten mensen bij elkaar brengt. Je krijgt dan hopelijk verschillende perspectieven in de discussie. Ik heb met bedrijven gewerkt waar het topmanagement nu millennials uitnodigt voor bestuursvergaderingen om de directieleden uit te dagen. Zoiets kan nuttig zijn, maar dergelijke tegenspraak heeft een beperkt, want intern, karakter. De rest van het leven speelt zich nog steeds af in een isolement. Na gedane zaken ligt er voor de welgestelde topmanager immers in een lommerrijke buitenwijk een thuis op veilige afstand van de maatschappelijke realiteit. Een bezoek aan een rampgebied kan er misschien nog wel vanaf, want met het privévliegtuig is men snel weer terug in het eigen lustoord. De toppers kunnen hun hele leven doorbrengen te midden van degenen die zeggen van hen te houden, zonder ooit mensen te ontmoeten die een hekel aan hen hebben of die hen haten, of die hen op zijn minst een andere kijk op de wereld zouden kunnen bezorgen.

WIE NIET LUISTERT, WIL NIET LEREN; DE NIET LUISTERENDE CEO STELT GEEN VRAGEN MAAR OREERT

3. VERONDERSTELDE VOORRECHTEN EN PRIVILEGES

Sommige arrogante mensen met een topcarrière doen alsof er een soort grondwet voor hen is geschreven. Zij kennen zichzelf allerlei rechten toe: het recht om macht uit te oefenen en altijd hun zin te krijgen; het recht om anderen onder druk te zetten, om van hen gedaan te krijgen wat ze willen; het recht om anderen te onderbreken en het gesprek te domineren; het recht om iedereen in de rij te passeren en vooraan te gaan staan. Zij wachten hun beurt niet af. Zij houden zich niet aan gedragsregels; die gelden niet voor mensen zoals zij.

In sommige beroepsgroepen is de kans dat je dat soort gedrag ontwikkelt vrij groot. Advocatenkantoren gespecialiseerd in ondernemingsrecht zijn berucht om hun ijzeren hiërarchie. De vennoten kunnen er eisen wat ze willen, soms op een intimiderende toon; de ondergeschikten pikken het gewoon. Ik herinner me een paar topmensen uit die kringen die zich ook zo gedroegen in andere omgevingen, waar de gesprekken op een andere toon hoorden te worden gevoerd en waar zij slechts één van de deelnemers waren, en niet het haantje-de-voorst zoals in de eigen firma. Een topjurist die ik heb meegemaakt negeerde in een groepsdiscussie voortdurend anderen die op hun beurt wachtten om iets te zeggen.

Hij lag met zijn inbreng op een tamelijk botte manier dwars en zwaaide met zijn vinger naar anderen terwijl hij hen de les las. Zelfs in de pauze zocht hij mensen nog op om zijn verhaal te doen.

Een goede tweede in de categorie agressieve cultuur en genadeloosheid aan de top is de financiële wereld. Ik heb voormalige financiële toplieden meegemaakt die in een organisatie waar zij te gast waren medewerkers zonder pardon commandeerden alsof zij er de baas waren. Wat zij van die medewerkers vroegen was onacceptabel en onverenigbaar met het beleid in die organisatie. Dat kon hen echter niets schelen. Ze bleven aandringen en zetten de medewerkers onder druk om te doen wat zij van hen vroegen.

Ik heb succesvolle ondernemers en financiers meege- maakt die voortdurend aan het woord waren en eraan moesten worden herinnerd dat ze hun beurt moesten afwachten. Met hun dominante gedrag vervreemden zij zich van hun gesprekspartners. Pas nadat ze bij herhaling op hun vingers waren getikt, namen ze wat gas terug. Opvallend is, in mijn ervaring, hoe anders militairen zich opstellen. Van hoge officieren zou je misschien juist dominant gedrag verwachten. De generaals die ik persoonlijk heb meegemaakt waren echter altijd beleefd, stelden zich informeel op (ze gebruikten bijvoorbeeld geen titels), en waren vriendelijk tegen iedereen.

4. VEEL HELPENDE HANDJES

Het eerder al even genoemde begrip ‘aangeleerd on- vermogen’ (*trained incapacity*) is goed gevonden. Het betekent dat naarmate men meer training heeft gehad en ervaring heeft opgedaan in een bepaald vakgebied, het steeds moeilijker wordt om ook op een ander ter- rein iets voor elkaar te krijgen. Voeg daarbij het eveneens uit de sociologie afkomstige concept van de arbeidsdeling en het wordt dui- delijk waarom succesvolle mensen voor van alles en nog wat afhanke- lijk worden van anderen.

Een van de privileges die een machtige positie met zich mee- brengt, is dat je wordt omringd door assistenten. Die regelen van alles en nemen alle losse eindjes voor hun rekening. Dit is weliswaar een positieve vorm van af- hankelijkheid, maar het is en blijft afhankelijkheid. Soms is de ondersteuning zo goed dat de topman of -vrouw niet eens meer de moeite neemt om zelf iets onder de knie te krijgen; hij of zij kan erop vertrou- wen dat anderen het opknappen. Van ziekenhuizen is bekend dat artsen soms rekenen op verpleegkundigen en apothekers om protocollen te interpreteren of te verbeteren, of om hen suggesties te geven voor een interventie.

Voor topmensen die hun functie verlaten kan het een hele schok zijn om te moeten ervaren dat ze al die

assistenten opeens niet langer hebben. Van de Ameri- kaanse generaals Claudia Kennedy en Colin Powell is bekend hoe ongemakkelijk zij zich voelden toen ze na hun pensionering opeens geen leger meer onder zich hadden. Powell had een staf van negentig mensen die alles voor hem deed. De dag nadat hij met pensioen was gegaan moest hij zelf de gootsteen in zijn keuken repareren.

Naaste medewerkers en assistenten leveren niet al- leen hand- en spandiensten. Ze leren ook om aan te voelen met welk been de baas ’s ochtends uit bed is ge- stapt. Ze anticiperen op de voorkeuren of wensen van hun chef en vervullen die nog voordat hen iets wordt gevraagd. Af en toe heeft dit rampzalige gevolgen, zo- als T.S. Eliot liet zien in zijn beroemde toneelstuk *Mur- der in the Cathedral* over de Engelse koning Hendrik II, die op gespannen voet stond met de aartsbisschop van Canterbury, Thomas Becket. Nadat de koning zich hardop had laten ontvallen ‘Ik wou dat iemand me van die vervelende priester verlost’, vermoord- den zijn aanhangers Becket, waarna Hendrik vele jaren boete moest doen. Toegegeven, dit is een wel heel extreem voorbeeld. Het biedt echter een treffende illustratie van wat ook in onderzoek en theorieën over dominante lieden en hun on- dergeschikten is geconstateerd. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de klas- sieker *Le Deuxième Sexe* van Simone de Beauvoir, maar ook aan mijn eigen werk over symboolpolitiek.

Dat onderzoek laat zien dat mensen die tot de ‘domi- nante’ categorie behoren – als sociaaltype, en vooral in machtsposities – eraan gewend raken dat anderen hen aanvoelen, en voor hen knippen en buigen, maar zelf geen invoelingsvermogen ontwikkelen.

Dit soort onbewuste afhankelijkheid hindert veel succesvolle mensen zodra ze zich buiten de structu- ren wagen waarin ze succesvol zijn geworden. Ik heb dat persoonlijk gezien bij succesvolle mensen die in een nieuwe omgeving belandden, bijvoorbeeld wan- neer ze van het bedrijfsleven waren overgestapt naar een universiteit. Ze probeerden van medewerkers in de nieuwe omgeving dezelfde slippendragers te maken als ze in hun oude baan om zich heen had-

OPMERKELIJK IS DAT
HOGE MILITAIREN
VAAK GEEN
HAANTJESGEDRAG
VERTONEN

den gehad. Behulpzame medewerkers (vooral jonge vrouwen) konden op pad worden gestuurd voor bijzonder ongepaste persoonlijke boodschappen. (Om nog maar te zwijgen van de andere risico's die zich kunnen voordoen wanneer hooggeplaatste functionarissen de mensen onder hen niet respecteren.) Als je een topfunctie hebt gehad in een hiërarchische organisatie en vervolgens iets wilt betekenen voor de gemeenschap, weet je misschien niet hoe je moet omgaan met mensen die een heel ander leven leiden. Als het in zo'n situatie belangrijk is om rekening te houden met mensen die niet dezelfde privileges of levenservaring hebben als jij, heb je je dan misschien 'aangeleerd' om onbekwaam te zijn.

VOOR MACHTIGE MENSEN KAN HET VANZELFSPREKEND WORDEN DAT ANDEREN HEN GOED AANVOELEN

5. OOGKLEPPEN

Noem het maar de prijs die wordt betaald voor de voordelen van expertise. Elk vakgebied heeft zijn eigen specialistische kennis, specifieke woordenschat en vormen van bondige communicatie met behulp van afkortingen of cryptische opmerkingen. Dit maakt de onderlinge omgang efficiënt voor degenen die tot hetzelfde (vak)gebied behoren. Ook beperkt het de toegang tot dat (vak)gebied. De *insiders* zijn bevoorrecht omdat de discipline ondoorgrondelijk blijft voor buitenstaanders – net zoals bij de geheime genootschappen met hun geheime handdrukken. Bepaalde beroepen hebben bijna een monopolie op bepaalde activiteiten: enkel artsen mogen medicijnen voorschrijven en uitsluitend advocaten mogen pleiten in de rechtszaal. Dat bijna-monopolie wordt als het ware beschermd met de claim dat men beschikt over specialistische kennis die is verworven door een jarenlange opleiding. De leden van de beroepsgroep zijn daardoor gecertificeerd als expert. Bovendien moeten deze specialisten vergunningen hebben, worden ze geëvalueerd door vakgenoten, en dienen ze zich te houden aan gedragscodes. Verplichte registratie bestaat op tal van terreinen. Beleggingsprofessionals, bijvoorbeeld, moeten in het bezit zijn van een vergunning en zijn

onderworpen aan regelgeving. Er zijn pogingen ondernomen om ook van management zo'n beschermd vak te maken. Ook zonder een dergelijke formele inkleding loopt management als vakgebied echter al over van het jargon en de theorieën.

In de sociologie wordt met 'socialisatie' het proces aangeduid waarbij mensen zich allerlei houdingen en gedrag eigen maken en een speciale woordenschat gaan gebruiken om zo door anderen te

worden herkend als leden van de groep. Er zijn zowel formele als informele socialisatie-methoden; denk aan onderwijs en opleiding, de normen en regels van de directe omgeving, en de normen en processen op het werk. De manier waarop problemen worden aangepakt en beslissingen worden genomen weerspiegelt deze socialisatie, die nog wordt versterkt door eerdere successen die zijn geboekt met behulp van dezelfde denkkaders. Als een jongen die een hamer in zijn handen heeft in alles een spijker ziet, dan ziet iemand die rechten heeft gestudeerd misschien in elk conflict een potentiële rechtszaak. Of denkt iemand met een MBA dat financiële expertise het antwoord is op elk probleem. Om succesvol te kunnen worden, moeten mensen zich de gewoonten aanleren die hun beroep met zich meebrengt. Dat geldt helemaal voor de meest elitaire beroepsgroepen.

Datzelfde 'meesterschap' kan echter een belemmering vormen wanneer je je buiten de gevestigde structuren waagt of probeert een probleem op te lossen dat in een bepaalde discipline als onoplosbaar geldt. Ik heb ondernemers meegemaakt die meenden dat startups bij uitstek de oplossing waren voor lage-inkomensgroepen. Zij negeerden echter de obstakels waarmee die mensen te maken hebben. Denk aan het risico dat de bedrijfsvoering wegens ziekte in het gezin moet worden onderbroken, of aan het ontbreken van een sociaal vangnet wanneer de starter het niet redt. Ik wil best aannemen dat succesvolle ondernemers en durfkapitalisten sterk sociaal geëngageerd zijn. Misschien willen zij inderdaad graag arme mensen helpen een inkomen en zelfrespect te verwerven door hun eigen bedrijf te starten. Hun valkuil kan echter zijn dat zij

denken dat andere mensen, in andere etnische groepen, net zo zijn als zij.

Een door jarenlang succes vernauwde blik op de wereld kan zich soms op een ronduit belachelijke manier manifesteren. De voormalige CEO van een groep Amerikaanse ziekenhuizen nam eens deel aan een bijeenkomst over de digitalisering van gezondheidszorg op het Indiase platteland. Op een gegeven moment ging de discussie over de noodzaak om de dorpingen in India ervan te overtuigen dat zij niet langer lokale kwakzalvers moesten raadplegen. Die discussie werd de oud-CEO te langdradig. Hij probeerde het onderwerp af te ronden door te verkondigen dat de dorpen een ‘*capitation-model*’ moesten invoeren. Wablief? Afgezien van het feit dat deelnemers uit andere vakgebieden en landen geen idee hadden wat hij daarmee bedoelde, was dit een ongeschikte hamer met geen enkele spijker in zicht. De Indiase dorpen in kwestie hadden elk slechts een paar duizend inwoners, onderverdeeld in buurten van elk zo’n honderdvijftig mensen, en het ontbrak aan ziekenhuizen of zorgsystemen die gedrag konden sturen.

6. ONGEREMDE DADENDRANG

Van jongeren verwachten we dat ze ongeduldig zijn. Dat geldt ook voor millennials die aan de slag willen als maatschappelijk ondernemer. We verwachten het echter niet per se van oudere generaties, die al een lang leven achter de rug hebben. Maar als succes betekent dat je steeds beter wordt in een bepaalde ‘tak van sport’, dan raken sommige gedreven mensen gewend aan de voldoening die het geeft om taken snel uit te voeren, af te ronden en af te vinken – om daarna snel het volgende actiepoint op te pakken. Het geeft ongetwijfeld een enorme stoot adrenaline als je, bijvoorbeeld, in je werk de ene na de andere transactie sluit. Succesvolle mensen hebben doorgaans overvolle werkdagen waarin ze voortdurend snel en daadkrachtig knopen moeten doorhakken. Agenda’s vullen zich, aandachtspunten worden afgehandeld. Ruimte in de

agenda, een tijdstip zonder afspraak of actiepoint, voelt ongemakkelijk aan.

Mensen raken eraan gewend dat ze op bepaalde momenten in het proces worden beloond, en ze worden ongeduldig als die beloningen uitblijven. Ik herinner me de doorgewinterde verkopers van een technologiebedrijf. Zij waren altijd gewend geweest om grote contracten te sluiten met klanten die daarvoor grote bedragen ineens betaalden. Vervolgens schakelde het bedrijf over op de verkoop van abonnementen in de cloud, met als gevolg dat de betalingen voortaan gespreid binnenkwamen. De verkopers konden maar moeilijk wennen aan dit nieuwe businessmodel. Het mocht dan wel het model voor de toekomst zijn, maar het leverde hun persoonlijk minder directe beloningen op. Een ander voorbeeld waaraan ik moet denken, is dat van de directeur van een private-equityfirma die wilde investeren in milieuvriendelijke landbouw. Hij zette de boeren en andere landeigenaren enorm onder druk om met hem in zee te gaan en vervreemde velen van hen; hij kon het gewoonweg niet wat rustiger aanpakken.

Ongeduld is een valstrik die mensen ervan weerhoudt om op verkenning te gaan. Iemand die na een lange en succesvolle carrière iets wil betekenen voor de samenleving, herinnert zich misschien niet meer zo goed hoe lang hij of zij er zelf voor nodig had om die carrière op te bouwen. Men is in gedachten al over de finish. Men wil bij het einde beginnen. Elk jaar krijgen wij bij Harvard in het ALI-programma te maken met mensen die al reikhalzend uitkijken naar de afronding

van het programma nog voordat ze eraan zijn begonnen. Wanneer wij de cursisten vertellen dat wij twee weken later gedetailleerde instructies voor iets zullen uitdelen, willen sommigen dat niet afwachten; zij proberen die instructies meteen in handen te krijgen. Anderen zien lege plekken opdoemen in hun

agenda’s, raken in paniek en dringen erop aan om evenementen en activiteiten te organiseren. Grappig genoeg zijn dat soms dezelfde mensen die eerder naar vrije tijd verlangden. Waar moeten zij de tijd vandaan halen voor zelfsturing, verkenning en reflectie als elk

ONGEDULD BELEMMERT
MENSEN OM OP
VERKENNING TE GAAN;
TIJDSDRUK BELEMMERT
INNOVATIE

gaatje in hun agenda vol zit? De valstrik tijd belemmert innovatie, want innovatie vraagt om ideeënontwikkeling zonder structuur, regels of termijnen.

Natuurlijk kunnen ongeduldige professionals botsen met mensen die in hun eigen vakgebied juist hebben geleerd om te denken in termen van decennia, zoals priesters en wetenschappers. Dergelijke confrontaties heb ik meegemaakt bij leiders met een financiële achtergrond die de resultaten in de gezondheidszorg wilden verbeteren door sneller geneesmiddelen te ontwikkelen. Ongeduld kan het moeilijk maken om de krachten te bundelen voor een waardevolle zaak waar iedereen om geeft. Deze valstrik manifesteert zich ook in het 'begin bij het eind'-fenomeen. Dat wil zeggen: onmiddellijk resultaat verwachten van een project, en het geloof erin verliezen wanneer een maatschappelijke verandering meer tijd kost en lastiger blijkt te zijn dan men zou willen. Dit is eigenlijk een probleem bij iedere innovatie-inspanning. Mensen die niet goed weten hoe ze 'overnieuw' moeten beginnen, en die dat eigenlijk ook niet willen, kunnen zich ongemakkelijk voelen wanneer het veel tijd kost om nieuwe ideeën te verkennen.

7. EENHEIDSWORST

Een beroepsidentiteit is iets heel geruststellends. Het geeft je een plaats in de wereld: een titel, iets waar je bij hoort, iets wat laat zien wie je bent en wat je weet. Juist dat maakt een transitie voor veel mensen zo moeilijk: het verlies van een duidelijke identiteit. Voor veel mensen is de overgang van VIP naar FIP (*formerly important person* [voorheen belangrijk persoon]) demoraliserend. Niet alleen voeren ze niet langer een leger aan – ze hebben ook geen visitekaartje meer. De sterke relaties die zij dachten te hebben bleken gebonden aan hun rol, niet aan hun charme. Het gaat mij hier echter niet om de innerlijke onrust die ontstaat wanneer je je functie kwijtraakt. Het gaat mij om de valstrik die het zo moeilijk maakt om over te schakelen naar het bredere, multidisciplinaire werk van geavanceerd leiderschap: de conformiteit die de

beroepsidentiteit met zich meebrengt, en die het zo moeilijk maakt om gevestigde structuren ter discussie te stellen.

Je maatschappelijke identiteit komt tot uiting in de verschillende manieren waarop je je conformeert aan de normen van de groep waartoe je behoort: hoe je je dient te presenteren, welk 'uniform' je behoort te dragen, met wie je dient om te gaan. Denk bijvoorbeeld aan de officiersclubs in het leger. Meestal is het werk een domein waar mensen zich conformeren. Persoonlijke cultuur, godsdienst en thuissituatie kunnen nog zozeer verschillen, op het werk heerst een zekere mate van uniformiteit – soms ook letterlijk met uniformen of kledingvoorschriften. Wat de regels van de groep

ook zijn, door ze na te leven laat je zien dat je 'erbij' hoort. In zulke 'ingroepen' ontstaat vaak een sociale eenvormigheid. Alle leden van de groep onderwerpen zich aan een norm die leidt tot conformiteit, al dan niet bewust. Gaan de leden van de elite op elkaar lijken en hetzelfde denken? Ontwikkelen ze een

gevoel van verplichting jegens de gemeenschappelijke normen? Raken ze overtuigd van wat hun groep gelooft? Dit zijn empirische vragen. Maar als je kijkt naar elitebijeenkomsten zoals het World Economic Forum in het Zwitserse Davos, dan krijg je toch sterk de indruk dat succes een bepaalde vorm van conformiteit met zich meebrengt: de basis voor de zogeheten '*Davos man*' (er komen daar overwegend mannen bij elkaar) is gelegd.

Zo kunnen succesvolle mensen met het kaliber en de middelen om onafhankelijk te zijn dus toch verstrikt raken in conformiteit. Als je heel erg je best hebt moeten doen om te worden toegelaten tot een exclusief gezelschap, dan zul je, eenmaal binnen, daar niet zo snel je vinger op allerlei zere plekken leggen – althans niet zo snel als wanneer je niet was toegelaten. Daarom onderscheiden bepaalde topmanagers zich omdat zij wel dat lef hadden. Mike Cook, bestuursvoorzitter van Deloitte, stapte uit een prominente club in New York die bekend stond om zijn banden met het bedrijfsleven omdat deze club geen vrouwen toeliet. Hij deed dit nadat Deloitte had besloten te streven naar een

HOMOGENITEIT IN EEN GROEP
KAN LEIDEN TOT EEN EENSGEZINDHEID
DIE BLIND MAAKT VOOR PROBLEMEN

gelijke verdeling van mannen en vrouwen in de eigen partnergroep. Toch kan voorzichtigheid ook dan troef zijn, zolang men in functie is. Cook stapte weliswaar uit die ene club, maar hij keerde zich niet openlijk tegen alle ongemengde verenigingen. Bovendien verloor hij niet meteen zijn hele identiteit toen hij dat ene lidmaatschap opgaf; hij was nog steeds de CEO van een groot accountancy- en adviesbureau.

De identiteit die je krijgt gedurende een lange en succesvolle carrière neemt je in haar greep, zelfs wanneer je contacten hebt met mensen op andere gebieden. Die identiteit blijft ook sterk aanwezig nadat je je carrière beëindigt. Ze wordt aangehaald in anekdotes over ervaringen of analyses van actuele vraagstukken. Zelfs wanneer mensen hun blikveld als leider verleggen van één specifieke organisatie of één specifiek vakgebied naar maatschappelijke problemen waarmee allerlei verschillende sectoren zijn gemoeid, kunnen ze nog steeds de krachtige identiteit van hun carrière voelen. Het kan moeilijk zijn om los te komen van al die onverwachte voetangels en klemmen waarmee een succesvolle carrière je gevangen houdt.

DE ZEVEN VALKUILEN ZIJN GEEN FATALE BELEMMERINGEN; MENSEN ZIJN ER NIET TOE VEROORDEELD

Over de auteur

R. Moss-Kanter, 'de allereerste vrouwelijke managementgoeroe' (*Management Today*), bekleedt de naar Ernest L. Arbuckle vernoemde leerstoel in zakendoen aan de Harvard Business School en leidt het mede door haar zelf ontwikkelde programma in 'Advanced Leadership' aan Harvard. Van 1977 tot 1986 was ze

hoogleraar sociologie aan de universiteit van Yale. Van 1989 tot 1992 was ze hoofdredacteur van de *Harvard Business Review*. Moss-Kanter publiceerde onder andere *Men and Women of the Corporation* (1977), *The Change Masters* (1985), *When Giants Learn to Dance* (1990), *Confidence* (2006) en *SuperCorp* (2010). Dit artikel is gebaseerd op een onderdeel uit haar nieuwste boek, dat in het Nederlands wordt uitgegeven onder de titel *Op zoek naar nieuwe oplossingen - Hoe geavanceerd leiders de wereld met de ene na de andere slimme innovatie verbeteren* (Scriptum, 2020).

De zeven valkuilen die ik hier beschrijf hangen samen met de voordelen van een carrière in een machtige of prestigieuze hiërarchie. Maar het zijn geen fatale belemmeringen; we zijn er niet toe gedoemd. Het zijn structurele neigingen, geen karaktereigenschappen. Ze beïnvloeden mensen in sommige beroepen meer dan in andere. Naarmate de omgeving waarin je carrière maakt hiërarchischer is, wordt het moeilijker om niet langer te commanderen en te delegeren maar zelf de woelige buitenwereld in te trekken. Net zoals wetenschappers echter hebben ontdekt dat de herseinen zich tot ver na de kindertijd blijven ontwikkelen, heb ik ervaren dat zelfs verstokte brompotten met een voorliefde voor hun vaste stramien enige flexibiliteit aan de dag kunnen leggen. Als de omstandigheden het toelaten, kunnen ook succesvolle mensen overschakelen van delegeren in een hiërarchie naar persoonlijke daadkracht en impact.