

JANKA STOKER, HOOGLERAAR LEIDERSCHAP EN ORGANISATIEVERANDERING:

‘HEIMWEE NAAR OBAMA? WEL EEN BEETJE, JA’



Wat is nu goed leiderschap? Stapels managementboeken zijn hier al over geschreven. Maar zorgen deze ook voor beter leiderschap binnen organisaties? Vaak niet, stellen Janka Stoker en Harry Garretsen van de Rijksuniversiteit Groningen in het recent verschenen boek ‘Goede leiders zweven niet’.

Prof. dr. Janka Stoker en haar collega prof. dr. Harry Garretsen zijn grondleggers van het expertisecentrum In the LEAD, dat drie jaar geleden binnen de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) werd opgericht. Het centrum richt zich op onderzoek en onderwijs op het gebied van leiderschap, met als doel om een brug te slaan tussen wetenschap en de ‘buitenwereld’. Op de website rug.nl/inthelead publiceren de twee auteurs regelmatig blogs en opiniestukken waarin zij actuele gebeurtenissen koppelen aan wetenschappelijk onderzoek. Van daaruit ontstond het idee om een boek te schrijven, waarin zij aan de hand van verschillende praktijkvoorbeelden duidelijk maken dat goede leiders nooit losstaan van hun omgeving.

Alwéér een boek over leiderschap. Waarom is deze anders dan alle andere?

Stoker: “Neem alleen al onze titel, die een knipoog is naar al die boeken over goed leiderschap. Want er is niet zoiets als een universeel goede leider. Het gevaar van al die boeken die dat wel beweren is dat iets als universele waarheid wordt verkocht. Als je maar agile bent, of zelfsturend, vul het maar in, dan ben je een goede leider. Maar zo werkt het niet. Het is niet altijd goed om agile, of iets anders, te zijn. De effectiviteit van leiderschap wordt bepaald door de situatie. Veel heeft te maken met de organisatie waarin je zit, je omgeving en de beweging van de organisatie op dat moment. Veel managementboeken zijn bovendien geschreven vanuit het perspectief van één persoon. ‘N is één’, zo noemen we dat in de wetenschap. Dat is iets heel anders dan gedegen onderzoek, dat juist veel gedaan is naar dit onderwerp.

En het is zo jammer dat we er juist bij zo’n belangrijk onderwerp maar niet in slagen om wetenschappelijke kennis naar de praktijk te brengen.”

Wat bedoelen jullie eigenlijk met leiders die ‘zweven’?

“Wij vragen ons af waarom organisaties zo weinig gebruikmaken van kennis uit onderzoek die al aanwezig is en in plaats daarvan achter allerlei zweverige ideetjes aanlopen, waarvan ze nooit kunnen weten of deze gaan werken. Op basis van wetenschappelijk bewijs kan dit veel beter. Een van de belangrijkste inzichten is dat context enorm belangrijk is. Deze begrijpen en in staat zijn tot zelfreflectie is vele malen belangrijker dan standaard X doen, of Y doen. Een van onze hoofdstukken heet ‘Niet alles is een koekjesfabriek’. Het aansturen van een proces is iets heel anders dan het aansturen van professionals. Bij de selectie van een nieuwe ceo moet een organisatie zich daarom altijd afvragen of de kandidaat iemand moet zijn met verstand van het primaire proces of juist niet. Een andere vraag is of er iets moet veranderen in de organisatie? Het aanstellen van iemand van buiten de organisatie kan een manier zijn om een signaal af te geven of vaardigheden binnen te halen die nog niet aanwezig waren.”

De doorlooptijd van leiders wordt steeds korter. Zijn ze dus slechter geworden?

“Nee, dat kun je zo niet stellen. Wat het wel zegt, is dat we meer naar leiderschap kijken. Dat is aan de

INTERVIEW



“Het aansturen van een proces is iets heel anders dan het aansturen van professionals”

ene kant een goede ontwikkeling, maar tegelijkertijd bestaat het gevaar dat we op korte termijn vaak effecten van leiders verwachten die eigenlijk niet realistisch zijn. Want we hebben ook een overgeromantiseerd beeld van leiderschap. De leider is niet de enige factor die bepaalt of een bedrijf goed draait of niet. Overigens wordt er meestal heel schimmig gedaan over het vertrek van topmensen. Een leuke methode om uit te vinden of iemand vrijwillig is weggegaan of niet, is de *push-out score*, een initiatief van de Duitse journalist Daniël Schauber [exexchange.com/push-out-score, red.]. Op basis van een aantal factoren, waaronder het woordgebruik in persberichten, valt te bepalen of er werkelijk sprake was van een vrijwillig vertrek van een ceo of juist een push-out.”

We kijken dus meer naar leiderschap. Waarom eigenlijk?

“Er wordt al jaren onderzoek gedaan naar ‘het ceo-effect’, de relatie tussen de ceo en de prestatie van de organisatie. En dat effect is groter geworden. De druk om te presteren is toegenomen, vooral doordat zaken transparanter zijn geworden. Aandeelhouders kijken nadrukkelijker mee en ook globalisering speelt een rol. Het is gemakkelijker geworden voor organisaties om met elkaar te communiceren en zaken te doen. Dat er minder belemmeringen zijn, betekent ook dat je als leider meer het verschil kunt maken.”


Wat zijn voorbeelden van goede en slechte leiders?

“Daar zijn wij juist heel terughoudend in. Voor je het weet heb je het over ‘N is één’-voorbeelden. We vergelijken in meer algemene zin wel leiders in het boek. Je hebt bijvoorbeeld transformationele leiders en transactionele leiders. De eerste groep heeft een visie en kijkt naar het grotere belang, de tweede zoekt naar concrete resultaten. Barack Obama is een schoolvoorbeeld van een transformationele leider, terwijl Mark Rutte letterlijk zegt dat je voor visie maar naar de oogarts moet gaan. De ene is niet per se beter dan de andere, maar het is wel zo dat verschillende situaties vragen om verschillende stijlen. En dan kan blijken dat in tijden van onzekerheid en crisis zoiets als een visie juist heel belangrijk is.”

Wat is dan een voorbeeld van de juiste persoon op de juiste plek? En andersom?

“Dat kan dus ook zeer situatieafhankelijk zijn. Denk aan Wouter Bos: hij wilde premier worden en dat is hem niet gelukt. Als politiek leider van de PvdA was hij misschien minder effectief, maar als minister van Financiën werd hij Nederlander van het Jaar. Ook is hij uiteindelijk een succesvolle bestuurder van het VUMC geworden. Dat laat zien dat de ene situatie misschien beter bij zijn stijl past dan de andere. Camiel Eurlings is een voorbeeld dat we in het boek gebruiken bij het duiden van ‘de verkeerde persoon op de verkeerde plek’. Hij kwam uit de politiek, was





“Goede leiders verzamelen mensen om zich heen die ze tegenspreken en zorgen dat ze niet alleen op hun eigen mening varen”

de wonderboy van de CDA en werd vervolgens bestuursvoorzitter bij KLM. Na anderhalf jaar was hij daar alweer weg. Dat had je wel kunnen voorspellen. KLM bevond zich in een moeilijke situatie, in een moeilijke sector. En juist in dat soort situaties is het belangrijk om iemand aan te stellen met inhoudelijke expertise, in plaats van een buitenstaander zonder verstand van de sector. Iemand die dus vast bepaalde kwaliteiten met zich meebracht, maar waar op dat moment geen vraag naar was. We geven het voorbeeld omdat het niks zegt over zijn leiderschap, wel dat het geen goede leider was in die situatie en met zijn profiel.”

Kan ik leiderschapsvaardigheden ontwikkelen? En kunnen leiders veranderen?

“Het is een eeuwenoude vraag of leiderschap aangeboren is. Aan de ene kant weten we dat leiders bovengemiddeld extravert zijn. Je moet nu eenmaal met andere mensen interacteren en dan is het handig dat je dat leuk vindt. Dat is in sterke mate aangeboren, evenals intelligentie, nog zo’n belangrijke eigenschap. Maar daarnaast kun je leiderschapsstijlen aanleren, zoals resultaatgerichtheid of goed kunnen luisteren. Dus ja, leiderschap kun je zeker leren. Tegelijkertijd is het best lastig om als leider je stijl te veranderen. Je ziet aan sommige mensen, neem bijvoorbeeld Elon Musk, dat zij kenmerken hebben die in een bepaalde fase van het bedrijf goed werken, maar later soms zelfs tegen hen gaan werken, omdat het bedrijf in een volgende fase andere kwaliteiten nodig heeft. Steve Jobs vind ik trouwens een mooi voorbeeld van iemand die in een latere fase terugkeerde binnen zijn eigen bedrijf en daar op een andere manier effectief was. Vanuit zijn kracht, namelijk creativiteit en innovatie. Maar om dat te kunnen is zelfinzicht nodig, en bovendien moet je op basis van dat zelfinzicht ook nog de mensen om je heen willen verzamelen die kunnen wat jij niet kunt.”

In het boek beschrijven jullie het organiseren van macht en tegenmacht als een belangrijk kenmerk van leiderschap. Is dit wat je hiermee bedoelt?

“Precies. Je moet niet denken dat je alles maar alleen kunt doen. Helaas zie je op dit moment wel een trend ontstaan, onder meer in de politiek, van sterke, autoritaire leiders. Mensen die constant zoeken naar het vergroten van hun macht. Dat vind ik een gevaarlijke ontwikkeling. In onzekere tijden denken we dat sterke leiders ons wel gaan redden, maar zo werkt het niet. Goede leiders verzamelen mensen om zich heen die tegengewicht kunnen geven, tegenspreken en zorgen dat zij niet alleen op hun eigen mening varen. Wat dat betreft heb ik wel een beetje heimwee naar Barack Obama. Toen hij onlangs Nederland bezocht mocht ik erbij zijn. Een van de inzichten die hij deelde was dat hij tijdens zijn presidentschap constant voor ogen had dat het tijdelijk was, niet van hemzelf en dat hij er zuinig mee om moest gaan. Dat vond ik wel heel mooi. Dat je, op een moment dat je veranderingen leidt, jezelf niet te belangrijk gaat vinden.” ●