

## Inhoud

<b>Inleiding:</b> De acht belangrijkste inzichten	9
<b>Stephen Covey:</b> Leiderschap is de hoogste aller kunsten	21
<b>Brené Brown:</b> Mensen zijn er klaar mee om zich anders voor te doen dan ze zijn	32
<b>Warren Bennis:</b> Samenwerking is geen natuurlijk gedrag	39
<b>Charles Handy:</b> Management is gezond verstand	48
<b>Patrick Lencioni:</b> Het ontbreekt ons niet aan kennis, maar aan moed	62
<b>Roman Krznaric:</b> De jaren van introspectie en individualiteit zijn voorbij	66
<b>David Owen:</b> Macht als gif	73
<b>Henry Mintzberg:</b> Je ontwikkelt geen leiders in de klas	80
<b>John Kotter:</b> Een leven lang leren	92
<b>Lynda Gratton:</b> We moeten ons voorbereiden op een vloedgolf aan veranderingen	103
<b>Jim Collins:</b> Leiderschap was onze god in de 20ste eeuw	114
<b>Fons Trompenaars:</b> Het is niet langer het een of het ander	125
<b>Eric van 't Zelfde:</b> Niets is onmogelijk	135
<b>Ken Robinson:</b> Een leider als tuinman	140
<b>Marianne Williamson:</b> We zijn bang voor het leven	147

<b>Margaret Wheatley:</b> Het heeft geen enkele zin om nog harder te werken	156
<b>Joseph Jaworski:</b> Je kunt niet excelleren in iets waar je niet om geeft	162
<b>Anselm Grün:</b> De weg naar geluk ligt altijd in onszelf	168
<b>Kay Pollak:</b> Het is nooit te laat om opnieuw te beginnen	176
<b>Muhammad Yunus:</b> Elk mens is een potentieel ondernemer	186
<b>Louis Gerstner:</b> Leiderschap is een grote schoonmaakbeurt	195
<b>Jack Welch:</b> Het is de wreedste vorm van management om medewerkers niet te laten weten waar ze staan	206
<b>Madeleine Albright:</b> Bullshit heeft iedereen door	217
<b>Ricardo Semler:</b> Het tijdperk van wijsheid is begonnen	227
<b>Ingvar Kamprad:</b> De werkvloer is de beste universiteit	240
<b>Frederik Willem de Klerk:</b> Leiderschap moet je verdienen	251
<b>Desmond Tutu:</b> Goede leiders zijn bereid offers te brengen voor hun overtuigingen	261

## Inleiding: de acht belangrijkste inzichten

Leiderschap is een van de meest beschreven en tegelijkertijd een van de minst begrepen onderwerpen in de managementliteratuur. Van de Amerikaanse zelfhulp literatuur over persoonlijk leiderschap tot de analyses over succesvolle organisaties: we willen weten en begrijpen wat succesvolle leiders en organisaties drijft. Wat doen, denken, voelen zij? En wat kunnen wij daarvan leren?

Ik interviewde de laatste tien jaar auteurs van wereldwijde bestsellers, las honderden managementboeken en bezocht tientallen cursussen en seminars. In 2010 verscheen mijn boek *Leiderschap is een keuze*, waarin 26 wereldleiders, zoals Stephen Covey, Jack Welch en Desmond Tutu, hun licht lieten schijnen over persoonlijk en zakelijk leiderschap. Ik wilde van alles van ze weten: wat is leiderschap? Kun je het leren? Wat maakt iemand een goede leider? Waarom is er zo weinig leiderschap? Wat is het verschil met management? Waarom vinden we het zo belangrijk?

Leiderschap is geen hogere wiskunde. De essentie van leiderschap is keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen. Wat het buitengewoon ingewikkeld maakt, is de praktijk. Daar vinden we het moeilijk om goed te luisteren, ons open te stellen en verantwoordelijkheid te nemen voor ons talent of onze gebreken.

Leiderschap is van veel factoren afhankelijk. Niet alleen van de persoon, maar ook van de situatie en de context. Bovendien kun je lang niet iedereen op dezelfde manier aansturen. Sommige medewerkers willen duidelijke richtlijnen en targets, terwijl anderen veel vrijheid en ruimte nodig hebben om zich goed te kunnen ontwikkelen.

Met een functieomschrijving heeft leiderschap in elk geval weinig te maken. Er zijn receptionistes die meer leiderschap tonen dan de

bestuursvoorzitter. Het is een overtuiging, een *state of mind*. Inspireren kun je alleen als je zelf gepassioneerd of geëngageerd bent. Als je niet overtuigd bent van een bepaalde onderneming, zul je anderen nooit meekrijgen. Een droom hebben is één ding, er verantwoordelijkheid voor nemen en hem realiseren is iets volstrekt anders.

Duidelijk is verder dat elke situatie om ander leiderschap vraagt. In crisistijd zijn andere eigenschappen van leidinggevendenden nodig dan wanneer een bedrijf succesvol is en verder wil groeien. Er zijn ook mensen die van nature meer aanleg voor leiderschap hebben dan anderen. Die al op vroege leeftijd de leiding op zich nemen en gezag uitstralen. En dan zijn er nog medewerkers die in crisissituaties opeens leidinggevende kwaliteiten blijken te hebben die niet eerder aan de oppervlakte kwamen.

Leiderschap is allang niet meer voorbehouden aan de top van een organisatie. Er zijn steeds meer zelfstandigen en nieuwe samenwerkingsverbanden waar andere vaardigheden gevraagd worden dan in je eentje de koers of strategie van een organisatie kunnen bepalen. Het gaat om persoonlijk leiderschap: wie jij bent bepaalt hoe succesvol je kunt zijn.

## Lange reis

Hoe verschillend alle leiders ook zijn die ik heb geïnterviewd, één ding hebben ze gemeen: ze nemen verantwoordelijkheid. Vandaar de titel van het boek. Het is niet iets wat je overkomt, je kiest ervoor een leider te zijn of leiderschap te tonen. Het klinkt in eerste instantie als een Amerikaanse oneliner en wellicht ook wat gemakkelijk: leiderschap als keuze – maar met die keuze ben je er nog lang niet. Het is slechts het begin van een lange en soms ronduit vermoeiende reis, waarbij je veelvuldig op de proef wordt gesteld.

Ik vergelijk leiderschap graag met golfsurfen. Dat leer je ook niet door er een boek over te lezen, maar door het te gaan doen. Je kunt ook hier veel leren van anderen. Maar je hebt zeker niet alles onder controle. De oceaan is onvoorspelbaar, en hoe je op de omstandigheden reageert bepaalt uiteindelijk of je succesvol zult zijn. Er bestaat geen vaste handleiding om te leren surfen. De een is een natuurta-  
lent, de ander heeft veel begeleiding en ondersteuning nodig. Voor-  
dat je ook maar enigszins passabel op een plank overeind kunt blij-

ven, moet je vele uren oefenen. En net als je denkt dat je het redelijk beheerst, komt er een onverwachte golf die je aan de kant gooit of onder water trekt. Niet in paniek raken, niet bang zijn en geduld hebben zijn in het water en in het bedrijfsleven zeer nuttige eigenschappen.

Ik heb in elk geval veel geleerd tijdens het surfen. Hoe je met angst omgaat, of met tegenslag. Dat wilskracht en discipline je een heel eind kunnen brengen, maar dat je ook flexibel moet zijn, oftewel: *go with the flow*, en vooral niet vergeten plezier te hebben terwijl je bezig bent.

Om te leren en te groeien als surfer, mens of leider moet je zeker bereid zijn tegenslag te overwinnen. Wij zijn soms geneigd bij moeilijkheden af te haken, maar topprestaties vereisen doorzettingsvermogen en daadkracht. De Amerikaanse schrijver Charles Kettering verwoordde dit mooi: 'Niemand was ooit de oceaan overgestoken als hij tijdens een storm uit de boot had kunnen stappen.'

In vijf jaar tijd kan veel gebeuren. Zo zijn twee van mijn favoriete schrijvers, Stephen Covey en Warren Bennis, inmiddels overleden. Ook heb ik Lynda Gratton en Ricardo Semler opnieuw gesproken. En er zijn nieuwe interviews, met onder anderen Brené Brown en Margaret Wheatley, die over het belang van kwetsbaarheid en krijgerschap vertellen.

Ook ik ben veranderd, de laatste vijf jaar. Van een freelancejournalist die vooral vragen stelde en de vrijheid bezat van alles te ontdekken en te onderzoeken, werd ik begin 2013 hoofdredacteur van het tijdschrift *Management Team* en mocht ik ineens zelf leidinggeven. Leidinggeven aan verandering – we deden in tweeënhalf jaar twee keer een ingrijpende restyling – en aan een team van vaste en freelance medewerkers.

### **Weten is nog niet doen**

En zo heb ik geleerd dat ergens over schrijven iets fundamenteel anders is dan het daadwerkelijk te doen. Ik weet vrij veel over leiderschap, maar dat maakt me nog geen goede leider. Het zorgt er hooguit voor dat ik beter weet wat ik wel en niet kan. Ik leerde dat ik goed kan vernieuwen, resultaatgericht ben en strategisch sterk, maar weer weinig geduld en organisatietalent heb. Een chaoot werd ik meer dan eens genoemd.

Leiderschap leer je inderdaad in de praktijk. En toch heb ik ook vele inzichten te danken aan al die boeken die ik heb gelezen en alle gesprekken die ik heb gevoerd. Ik ben ervan overtuigd dat we veel kunnen leren van anderen die ons zijn voorgegaan. Dat wij troost en herkenning, maar ook de confrontatie en uitdaging van ons beeld van de werkelijkheid vinden in de ontmoetingen met anderen.

Het is daarom tijd voor een nieuwe en actuele uitgave van *Leiderschap is een keuze*. Er is ook in deze uitgave geen standaardrecept voor leiderschap, geen heilige graal. Die bestaat niet. Het gaat om mensen die hun nek durven uitsteken. Hun ideeën en prestaties zijn zeer verschillend, maar wat de geïnterviewden met elkaar gemeen hebben is dat zij ervoor kozen hun dromen te realiseren, hun potentieel te verwezenlijken. Of zoals schrijfster Marianne Williamson zegt: ‘Zij maken zich niet klein om anderen een dienst te bewijzen.’

Ik wil hier graag alvast de acht belangrijkste inzichten delen – wat ik de afgelopen jaren van alle interviews, de praktijk en mijn eigen leven heb geleerd.

## **1. We leven niet naar wat we werkelijk belangrijk vinden**

Stephen Covey zei het regelmatig: ‘Op je sterfbed denk je niet: had ik maar meer gewerkt’, en ook Charles Handy ziet het als belangrijke oefening: wat wil je dat er over je gezegd wordt tijdens je begrafenis? Het is een confronterende vraag die velen niet vrijwillig zullen stellen. Maar het maakt wel duidelijk wat er werkelijk toe doet in ons leven.

Ik weet inmiddels dat Covey gelijk had. Toen ik in 2011 tijdens het golfsurfen in Portugal een hersenbloeding kreeg en even later in de ambulance lag, zei de arts: ‘*You need to call your family, because maybe you are not going to make it.*’

De rit in de ambulance naar Lissabon duurde drie uur. De langste uren van mijn leven. Ik had veel pijn en was nog nooit zo bang en eenzaam geweest. Mijn ouders durfde ik niet te bellen. Hoe moest ik ze vertellen dat ik deze avond misschien niet zou overleven? Ik voelde opluchting dat ik geen kinderen had die ik moest achterlaten. Ik dacht aan iedereen van wie ik hou. Had ik ze voldoende laten weten hoeveel ik van ze hou? Waren er nog mensen die ik om vergeving moest vragen of wie ik mijn excuses aan moest bieden? En opmer-

kkelijk genoeg dacht ik werkelijk geen seconde aan mijn werk, terwijl daar toch doorgaans 80 procent van mijn aandacht, tijd en energie naartoe ging. Al die boeken en artikelen die ik had geschreven... ze deden er opeens niet meer toe.

Na de revalidatie lukte het een tijd mijn goede voornemens vol te houden. Ik verhuisde naar de kust, deed een groot deel van mijn inboedel weg en bracht meer tijd door met de mensen van wie ik hou. Maar toen ik een nieuwe baan kreeg, was ik binnen een aantal maanden weer net zo gestrest en druk als voor de hersenbloeding.

Wilskracht is geen echte kracht, leerde ik dit jaar van de oprichter van *Happinez*, Inez van Oord. Daar red je het niet mee. Ook Margaret Wheatley maakte me duidelijk dat het geen enkele zin heeft om nog harder te werken. Het enige wat er dan gebeurt is dat je uitgeput raakt. Dat is mij dus ook gebeurd.

Ik weet heel goed wat mij energie kost en wat mij energie geeft. Maar dat betekent nog lang niet altijd dat ik daarnaar luister. Patronen zijn hardnekkig en we identificeren ons maar al te graag met een bepaalde positie of status.

## **2. We hebben te weinig moed**

De Australische verpleegster Bronnie Ware deed jarenlang aan stervensbegeleiding en schreef een blog en een boek over de dingen waar mensen spijt van hadden aan het einde van hun leven. Het bleken steeds dezelfde dingen te zijn die ze anders hadden willen doen. Op nummer 1 staat dat mensen betreurden dat ze niet trouw waren geweest aan zichzelf en onvoldoende moed hadden het leven te leven zoals ze zelf wilden. Ook durfden mensen hun ware gevoelens niet te tonen. Daardoor waren ze onnodig verbitterd of verongelijkt geraakt. Veel stervenden realiseerden zich te laat dat ze gedurende hun leven een keuze hadden en onnodig bleven hangen in oude patronen. De angst voor verandering zorgde ervoor dat ze liever in hun comfortzone bleven. Ze hadden te weinig plezier en hadden meer willen genieten.

Ware beschrijft dat we het vooral in de liefde en de vriendschap beter hadden willen doen. Iedereen mist zijn vrienden als hij doodgaat, en velen hebben spijt dat ze hen hebben verwaarloosd.

Van het leven genieten is niet de kers op de taart, het is de hele

taart, schrijft psychotherapeute Mira Kirshenbaum. En dat vergeten we maar al te vaak, omdat we het te druk hebben om stil te staan bij de mooie dingen in het leven. Het is belangrijk om te beseffen dat het leven veel te kort en kostbaar is om geen plezier te hebben of niet te doen waar je zin in hebt en zo veel mogelijk tijd door te brengen met de mensen van wie je houdt.

### **3. Kwetsbaarheid betekent kracht**

In ons interview en in haar boeken en toespraken maakt de Amerikaanse onderzoeker Brené Brown steeds weer duidelijk dat kwetsbaarheid – datgene doen of zeggen waar we het bangst voor zijn – ware kracht betekent. Kwetsbaarheid is volgens haar zelfs noodzakelijk voor innovatie, verbinding en leiderschap. Wie in de arena van het leven durft te stappen, zal vroeg of laat klappen krijgen, maar wie aan de zijlijn blijft staan is vooral een toeschouwer.

We kennen hem waarschijnlijk allemaal: de angst om afgewezen te worden of het niet goed te doen. Brown citeert Theodore Roosevelt: ‘Het is niet de criticus die telt, niet degene die ons erop wijst waarom de sterke man struikelt. De eer komt toe aan de man die in de arena staat, die fouten maakt en keer op keer tekortschiet, omdat dat nu eenmaal onvermijdelijk is. Die desondanks probeert iets te bereiken, die enthousiasme en toewijding kent en zich helemaal geeft voor de goede zaak. Die als het meezit de triomf van een grootse verrichting proeft en die als het tegenzit en als hij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond.’

Brown maakt duidelijk dat meer kennis ons in elk geval niet tot betere leiders zal maken. We hoeven niet nog meer managementboeken te lezen of seminars te bezoeken. Het gaat er vooral om wie wij zijn als mens. Het is juist emotioneel werk dat we moeten verrichten, en dat is niet bepaald gemakkelijk. ‘We willen daar vaak niet aan, omdat het confronterend is. Organisaties zijn de afgelopen jaren verregaand “ontmenselijkt”. Van alle organisaties die ik tegenkom is slechts 10 procent een veilige, prettige werkomgeving. Je ziet en voelt het meteen als er wantrouwen is. Mensen zijn er volgens mij zo klaar mee om zich anders voor te doen dan ze zijn. Dat is allesbehalve inspirerend. We verlangen naar echtheid.’

Daar is mijn stiefmoeder, organisatieadviseur Angela van de Loo,



het mee eens. 'Als wie je bent niet samenvalt met wat je doet, zul je steeds meer stress ervaren en uiteindelijk opbranden.' Voor haar is de definitie van geluk niet hebben wat je wilt, maar willen wat je hebt.

#### **4. Verzet is een slechte meester voor verandering**

Sommige mensen gaan volgens Marianne Wiliamson liever dood dan dat ze hun overtuigingen veranderen. Zij zijn dan wel niet gelukkig, maar ze krijgen wel altijd gelijk. Zolang je niet bereid bent te accepteren dat je voor de volle honderd procent verantwoordelijk bent, zul je volgens haar nooit alles uit het leven halen wat erin zit.

In een gesprek dat ik voor *Happinez* had met schrijver en leraar Marcel Derkse beschreef hij dat we veel kostbare energie verspillen aan verzet tegen dat wat er is. We verlangen naar iets en als het er is, verlangen we weer naar iets anders.

We overleven in plaats van te leven. We zijn onzeker en verzamelen dan maar veel zogenaamde zekerheden om ons heen. Dan wordt de vorm belangrijker dan de inhoud, de regel belangrijker dan de betekenis, et cetera. We hebben volgens Derkse te veel mensen afgeschreven en moeten weer leren elkaar als volwaardige mensen te zien en te bejegenen. 'We gunnen het anderen niet zichzelf te zijn of te worden als we dat zelf niet zijn. Dat is bedreigend, omdat we het gevoel krijgen dat we achterblijven. Het gaat er juist om dat je genoeg jezelf bent, dat het goed is.'

Het leven is niet altijd zo als wij het willen hebben. Als er iets moois gebeurt, willen we het zo lang mogelijk vasthouden, en als iets vervelend is, moet het zo snel mogelijk ophouden. Als je weerstand biedt, weerhoud je jezelf ervan om te kunnen leren en veranderen. Het is veel beter om mee te bewegen. 'Te vaak wordt gesuggereerd dat je de shit niet door hoeft. Maar je kunt niet om je eigen leven heen. Er is nu eenmaal een schaduw- en een lichtkant, het ene kan niet zonder het andere bestaan,' zegt Derkse.

Bewuste aanvaarding van onszelf en de situatie waarin wij ons bevinden brengt ons veel dichterbij autonomie en waardigheid, adviseert hij. Dan ontstaat pas ruimte om te ontdekken waar we werkelijk naar verlangen, wat onze behoeften zijn. En als je weet waar je naar verlangt, is de volgende stap zelfvertrouwen te ontwikkelen, ongeacht wat anderen ergens van vinden. Het gaat erom dat we min-

der denken en meer voelen, en vooral niet meteen klaarstaan met een oordeel over of evaluatie van onszelf of anderen. Doe alles zo veel mogelijk volhartig, is zijn advies. *You can only receive what you are willing to give.*

## 5. Het gaat om verbinding

Organisatieadviseur Ellie van der Elst schrijft in haar boek *De kracht van verbinding* dat alle problemen waarmee zij in haar beroepspraktijk wordt geconfronteerd terug te voeren zijn op een gebrek aan verbinding. ‘Door het individualisme is een deel van ons samenzijn naar de achtergrond verdwenen. Door verbinding kun je “Wat werkt voor mij?” transformeren naar: “Wat werkt voor het geheel?” Een geheel waarvan eenieder deel uitmaakt.’

Zij definieert verbinding als het moment waarop we ons wezenlijk verstaan voelen door een ander. ‘Dan is er de chemie van duidelijkheid in combinatie met nabijheid, hoe pijnlijk de realiteit ook kan zijn. Wanneer verbindingen zijn gelegd of hersteld, levert dat veel kracht en efficiëntie op.’

Ook Angela van de Loo gelooft in verbinding. ‘Het wordt steeds duidelijker dat niemand meer iets in zijn eentje kan bereiken. Alles ontstaat door interactie. Als de interactie niet goed is, is er verspilling van tijd en energie. Het is daarom belangrijk dat er verbinding is en dat betekent dat je elkaar begrijpt of hetzelfde doel nastreeft.’

Verbinding lijkt volgens haar steeds vaker de plaats in te nemen van leiderschap. We praten tegenwoordig meer over winnende teams, samenwerking en betrokken zijn bij een groter geheel. Het gaat dus niet meer alleen over jezelf. ‘Het grote verschil met leiderschap is dat verbinding uitgaat van gelijkwaardigheid, terwijl leiderschap eerder gebaseerd is op ongelijkwaardigheid: iemand anders weet het beter.’

Verbinding is betekenisvolle betrokkenheid, vindt zij. ‘Wij zijn verbonden met onze klanten in plaats van deals af te sluiten. Nu zie je dat het minder om transacties gaat, maar om langdurige relaties.’

Hoe mooi verbondenheid op elk niveau van een organisatie is, blijkt uit een persoonlijk voorbeeld van Van de Loo. Haar moeder lag op sterven en verbleef in een hospice. ‘Iedereen in dat hospice werkte met de grootst mogelijke zorg en vanuit een diepe betrokkenheid. Dat is voelbaar op het moment dat je daar binnenstapt. En dat

geldt ook voor de mevrouw die de eitjes bakt of de bloemen schikt. De behoefte is zinvolle relaties met anderen te ontwikkelen. Wie werkelijk verbonden is, doet net zo liefdevol de afwas als ingewikkelde projecten.’

Verbondenheid staat voor haar gelijk aan liefde. Als iemand met liefde zijn werk doet, maakt dat zichtbaar verschil, op welk niveau je ook werkzaam bent. ‘Onze aannemer deed een verbouwing tegen het einde van zijn werkzame leven. Hij had er gewoon geen zin meer in. Die verbouwing konden we opnieuw doen.’

Voor een betekenisvolle verbinding zijn twee mensen nodig die zowel gelijkwaardig als in elkaar geïnteresseerd zijn. Het gaat om wederkerigheid. ‘Je kunt ook afhankelijk zijn van een ander, dat is meer een binding en niet gezond. Dan speelt macht een grotere rol. Voor mij betekent verbinding dat je een relatie hebt met iets of iemand die ertoe doet. Daar worden jij en de ander beter van. Als er geen gelijkwaardigheid is, is er meestal ook geen resultaat. Een verbinding betekent dat je iets leert, een beter mens wordt of resultaten haalt. Je groeit ervan.’

Zij denkt niet dat je eerst verbonden moet zijn met jezelf voordat een verbinding met een ander mogelijk is. Wie het aandurft zich te verbinden, leert gedurende een relatie steeds meer over zichzelf en kan daardoor beter verbonden raken met zichzelf. ‘Het helpt natuurlijk als je enige zelfkennis hebt en weet hoe je zelf in relaties staat. Ik denk ook niet dat je altijd coaches of therapeuten nodig hebt. Het leven zelf kan je coach zijn.’

## **6. Je hoeft niet alles te kunnen, maar je moet wel willen leren**

Hoogst zelden ben ik tijdens de gesprekken een leider tegengekomen die uitdraagt wat alle goeroes aanbevelen. Uit de interviews blijkt dat het merendeel van de leiders vooral een of twee dimensies van leiderschap ontwikkelt. Bijna niemand heeft alle eigenschappen in huis die volgens experts noodzakelijk zijn om effectief leiding te kunnen geven. Is dat erg? Nee, omdat we van alles en iedereen kunnen leren. Zo leert Jack Welch ons iets over daadkracht en laat Desmond Tutu zien hoe krachtig compassie kan zijn. Maar net zo makkelijk kan een bestuursvoorzitter op de werkvloer of aan de klanten vragen wat er nodig is om de organisatie succesvol te leiden. Daar heeft hij