

# INHOUD

Een waarschuwing vooraf	9
<b>DEEL I. LEIDERSCHAP IN TIJDEN VAN CRISIS</b>	
1. De crisisreflex	17
2. Na de crisis: op naar hybride werken?	25
3. Veerkracht en buffers als antwoorden op de crisis	37
<b>DEEL II. ONZEKERE TIJDEN: ANDER LEIDERSCHAP EN NIEUWE LEIDERS?</b>	
4. Hoe belangrijk zijn leiders in onzekere tijden?	53
5. De mythe van het andere, vrouwelijk leiderschap	71
6. Ander leiderschap in de Nederlandse politiek	83
<b>DEEL III. ECHT VERANDEREN IS MOEILIJK, ZEKER ALS HET OM EIGEN GEDRAG GAAT</b>	
7. Leiders houden van modes, maar niet van evaluaties	107
8. Macht blokkeert verandering	123
9. Politiek leiders en hun volgers	135
Tot slot: hoe verder?	147
Dankwoord	157
Bronnen	159
Noten	163

## EEN WAARSCHUWING VOORAF

Het zijn onzekere tijden. De wereld verandert in sneltreinvaart en de onzekerheid over hoe het verder moet is groot: er heerst(e) een pandemie, er woedt een oorlog in Europa en het lijstje met grote verandervragen over het klimaat, de energievoorziening, de zorg of de arbeidsmarkt is indrukwekkend lang. Bovendien versterken deze crises elkaar: de historicus Adam Tooze spreekt zelfs van een poly- of meervoudige crisis,<sup>2</sup> waarbij het geheel erger is dan de som der delen.<sup>3</sup> De behoefte aan goede leiders die perspectief bieden is groot. Maar veel van de problemen lijken juist te worden veroorzaakt door gebrekkig leiderschap of slecht functionerende leiders.

‘Wetenschap, help!’ Dat doen we graag, maar dit boek begint met een waarschuwing – zie het als de bijsluiters bij een medicijn. Ons boek biedt geen panacee. De lezer van ons vorige boek, *Goede leiders zweven niet*, weet dat wij niet geloven in een toverformule voor leiderschap. Ook dit keer bieden we géén route naar de beste leider in zeven stappen en al helemaal geen kant-en-klare oplossing voor goed leiderschap in onzekere tijden. Leiderschap is geen wasmiddel, dus wantrouw iedereen die beweert dat je na lezing van zijn of haar boek een nieuwe, citroenfrisse leider bent, die nog beter bestand is tegen de eisen van volgende week of volgend jaar.

Het belangrijkste inzicht om aan het begin van dit boek te delen, is dat goed leiderschap afhangt van de situatie. Die situatie wijzigt geregeld, maar vraagt niet per definitie telkens om nieuw leiderschap. Een goede leider hoeft zichzelf dus niet steeds opnieuw uit te vinden, maar is zich vooral bewust van de omgeving en de betekenis daarvan voor zijn of haar gedrag. Zeker als die omgeving waarin leiders en organisaties moeten opereren heftig in beweging is, zoals nu. Naast de coronacrisis, die onze privé-

en werkwereld sinds maart 2020 op z'n kop heeft gezet, brak de oorlog in Oekraïne uit met een gascrisis tot gevolg, is de inflatie pijlsnel gestegen, heerst er krapte op de arbeidsmarkt, worden mensen ouder dan ooit, is de zorg straks onbetaalbaar, en staart het klimaatvraagstuk ons allemaal levensgroot aan.

Het zijn inderdaad onzekere tijden.<sup>4</sup> En ja, die tijden vragen bij uitstek om goed en misschien wel om ander leiderschap. Het is makkelijk om als leider succesvol te zijn wanneer de zon schijnt, maar als het weer onstuimiger wordt, komt het er echt op aan. Over dit onderwerp hebben wij de afgelopen jaren verschillende artikelen geschreven, voor onder andere *Het Financieele Dagblad*, *Dagblad van het Noorden*, *Trouw* en *Het Parool*. Daarnaast deden we zelf verschillende studies naar leiderschap en crises. Dit boek is daar de weerslag van. Al dit materiaal hebben we grondig bewerkt en aangevuld met inzichten uit allerlei onderzoek – onze trouwe lezer zal het oorspronkelijke werk nauwelijks herkennen.

De rode draad in het boek is hoe leiders en hun volgers, zowel in organisaties als in de politiek, omgaan met onzekere tijden en wat dit zegt over goed leiderschap. We gaan eerst na wat crises of, meer algemeen, onzekere tijden doen met het gedrag van leiders. Vervolgens bespreken we of onzekere tijden inderdaad om ander leiderschap vragen. Tot slot leggen we uit waarom leiders vaak niet de eersten zijn die veranderen, zeker niet als hun eigen positie op het spel staat. Hieruit zou je misschien kunnen concluderen dat we leiders overwegend bekritisieren, maar dat is niet het geval. We beschrijven hun menselijke neigingen en gewoontes, en geven aan waar die helaas vaak toe leiden. Maar het boek zit ook vol met voorbeelden van effectieve, inspirerende leiders: zo belichten we het leiderschap van Jacinda Ardern, Paul Polman, Geraldine Matchett & Dimitri de Vreeze, Volodymyr Zelensky en Cathelijne Lania. Zij worden niet opgevoerd als illustraties van universeel goede leiders, maar als effectieve leiders in hun eigen, specifieke context.

## VAN CRISISREFLEX TOT VERBINDEND VERHAAL

We beginnen het boek met de coronacrisis, die de afgelopen jaren ons leven nogal heeft beheerst. Natuurlijk is dit slechts één voorbeeld van een recente wereldwijde schok of crisis. Immers, zij was nog niet (tijdelijk?) over haar hoogtepunt heen, of de oorlog in Oekraïne brak uit. We zetten de coronacrisis vooral in de schijnwerpers omdat deze crisis al enige tijd gaande is. Goed onderzoek naar leiderschap in tijden van crisis is namelijk een kwestie van geduld: er zijn data nodig om iets zinnigs te kunnen zeggen over gedrag van leiders én de effecten ervan.

In de praktijk blijkt het lastig om dit geduld op te brengen en rijst bij de eerste de beste *lockdown* of militaire invasie meteen de vraag wat wel of niet werkt. Wetenschappers bewijzen de samenleving echter een dienst door terughoudend te zijn in het doen van snelle uitspraken, en door eerst data te verzamelen en te analyseren. Want juist goed en gedegen onderzoek helpt om te bepalen hoe in de toekomst met dergelijke crises om te gaan.

De verleiding was tijdens het schrijven van dit boek soms groot om op de stoel van de manager, bestuurder of politicus te gaan zitten en te vertellen waarom en hoe organisaties duurzamer moeten gaan opereren, hoe de overheid de arbeidsmarkt en de zorg kan verbeteren, of hoe de politiek de stikstofcrisis beter kan aanpakken. Maar wij zijn leiderschapsonderzoekers, en nadrukkelijk geen duurzaamheidsexperts of gezondheidsdeskundigen. We hebben over de inhoudelijke aanpak van crises of de grote transitievragen uiteraard allerlei particuliere meningen, maar die meningen rechtvaardigen geen boek: de verwijzing op de omslag van het boek naar onze academische achtergrond is niet voor niks.

Die verleiding hebben we dus proberen te weerstaan. Het gaat ons om het *gedrag* van leiders en niet om hun beleid of strategie. We analyseren leiderschap in bijzondere tijden, niet de econo-

mische of politieke inhoud van allerlei plannen of maatregelen – het is daarom ook geen boek over crisismanagement. We gebruiken overigens de termen leider, leidinggevende en manager door elkaar heen, omdat het soms over managers in organisaties gaat en soms over politiek leiders. In alle gevallen gaat het over mensen die leidinggeven.

### OVER DIT BOEK

Inmiddels ligt het begin van de coronacrisis een aantal jaren achter ons. Hierdoor hebben wij de kans gehad om gedegen onderzoek te doen naar de effecten ervan. Bovendien kunnen we deze crisis vergelijken met eerdere schokken, zoals de financiële crisis in 2008. We beginnen daarom specifiek met het beschrijven van de effecten van een crisis op leiders. De term ‘crisisreflex’ neemt daarbij een prominente plaats in: we laten zien dat leiders de neiging hebben om op een crisis te reageren met directief gedrag.

Onzekere tijden dienen zich niet alleen aan via acute crises, maar ook langs meer geleidelijke weg. Denk aan klimaatverandering, vergrijzing, migratie en robotisering, om een paar actuele thema’s te noemen. We beargumenteren dat bij dit soort vraagstukken ander leiderschap cruciaal is – en meer concreet: dat we leiders nodig hebben met een verbindend verhaal. Ook laten we zien dat verandering van leiderschap verre van eenvoudig is, zeker als het (lang)zittende leiders betreft.

Elk deel van het boek kent dezelfde opzet. Het eerste hoofdstuk bevat steeds een algemene schets van het thema dat in dat deel centraal staat; het tweede hoofdstuk speelt zich voornamelijk af in de context van organisaties; het derde hoofdstuk spitst zich toe op de maatschappelijke en politieke situatie. Ieder hoofdstuk sluit af met een aantal specifieke conclusies en bevindingen dat mede de munitie vormt voor het slothoofdstuk ‘Hoe verder?’

Nadat we in deel I van het boek de directe reacties van leiders en hun organisaties op crises, en in het bijzonder op de coronacrisis, hebben beschreven, verlaten we in deel II de crisis-context. We verkennen wanneer en hoe *nieuw* of *ander* leiderschap nodig is in onzekere tijden. Zijn leiders in deze tijden sowieso belangrijker? Wat vragen volgers – of het nu kiezers, werknemers of aandeelhouders zijn – eigenlijk in onzekere tijden van hun leiders? En staat hun behoefte aan leiderschap effectieve verandering wellicht in de weg? Daarna vatten we in deel III de koe bij de horens, door naar de leider zelf te kijken. Dit deel gaat over zittende leiders die dat andere leiderschap, helaas, vaak in de weg staan. Aan het eind van het boek komen de inzichten uit de verschillende delen samen. Gevoed door de conclusies uit alle hoofdstukken, sluit het boek af met concrete adviezen. Deze adviezen bieden hopelijk houvast in onzekere tijden, of je nou leider of volger bent.

John F. Kennedy was van 1961 tot eind 1963 president van de Verenigde Staten, op het hoogtepunt van de Koude Oorlog – met recht uiterst onzekere tijden. Zijn inaugurele toespraak, inclusief het wereldberoemde: *‘And so, my fellow Americans: ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country’* is een prachtige illustratie van een verbindend verhaal.<sup>5</sup> Maar Kennedy had meer inzichten over leiderschap te bieden. We hebben een ander citaat van hem als leidraad gekozen, dat misschien wel net zo befaamd was geworden – als Kennedy deze zin ook daadwerkelijk had uitgesproken. Op weg naar de desbetreffende speech werd hij op 22 november 1963 in Dallas vermoord. De tekst van deze toespraak voor de jaarlijkse bijeenkomst van de Dallas Citizens Council is echter bewaard gebleven, en daarin benadrukt Kennedy het belang van leren voor leiders, want: *‘Leadership and learning are indispensable to each other’*.<sup>6</sup> Leiderschap is niet aangeboren en is geen gave. Leiderschap kun en moet je leren; dat is precies waarom we dit boek hebben geschreven.

## DEEL I

### LEIDERSCHAP IN TIJDEN VAN CRISIS

**M**et de coronacrisis definitief/tijdelijk achter de kiezen (wie het weet mag het zeggen!) zullen lezers bij 'onzekere tijden' niet alleen denken aan de wereld voor en na corona, maar ook aan de wereld voor en na de Russische inval in Oekraïne. Een belangrijke eerste vraag is of dit soort crises effect heeft op leiders en hun omgeving. Hoe reageren leiders in zulke situaties?

Daarnaast is het de vraag wat er van die crises beklijft. Volgt een terugkeer naar het oude normaal, of gloort er – gelukkig of helaas – een 'nieuw' normaal? Hoe ziet dat nieuwe normaal er dan uit en wat betekent het voor effectief leiderschap? In deel I geven we een antwoord op deze vragen. Daarbij staat de coronacrisis centraal, omdat dit de meest recente grootschalige, wereldwijde schok is en omdat er voldoende tijd is verstreken om de gevolgen van deze crisis te onderzoeken.

We bespreken hoe leiders en hun organisaties reageren. Bestaat er een typische crisisreactie – de crisisreflex – van leiders? En zo ja: wat zegt dit over effectief leiderschap in crisistijden? Vervolgens kijken we naar de consequenties van de coronacrisis, zowel in organisaties als in de politiek. De coronacrisis heeft binnen organisaties geleid tot het fenomeen 'hybride werken' en dat betekent nogal wat voor leidinggevend en hun medewerkers. Tot slot blijkt de politiek een aantal lessen te kunnen leren van de wijze waarop organisaties en hun leiders met crises omgaan.

# 1

## DE CRISISREFLEX

Vanaf maart 2020 gijzelde het coronavirus de wereld. Het virus veroorzaakte niet alleen een gezondheidscrisis, maar greep ook diep in op zo ongeveer alle aspecten van het maatschappelijk verkeer. Leaders hadden het er druk mee: de meeste CEO's waren veel tijd kwijt aan het managen van de pandemie, sommigen zelfs meerdere dagen per week.<sup>7</sup>

Bij het begin van de crisis was de vrees groot dat er een ongekende, wereldwijde economische recessie zou ontstaan, maar die angst bleek ongegrond. Na een forse krimp in 2020 herstelden de meeste economieën zich in rap tempo, geholpen door forse steunpakketten van nationale overheden. De voorspelde stijging van het aantal faillissementen en de werkloosheid bleef uit. Ook de Nederlandse economie toonde zich opvallend veerkrachtig. Sectoren zoals de cultuursector of de horeca hadden natuurlijk wel last van de coronacrisis door de diverse lockdown-maatregelen, maar voor onze economie als geheel geldt dat de coronacrisis geen blijvende schade lijkt te hebben opgeleverd.<sup>8</sup> Hoe onze economie zich onder invloed van de oorlog in Oekraïne, de stijgende grondstofprijzen en haperende handelsketens na 2022 zal ontwikkelen is uiteraard met grote onzekerheden omgeven; maar feit is dat ze, na een forse krimp in 2020, de coronacrisis goed heeft doorstaan.

Met de kennis van nu kan worden vastgesteld dat de aanvankelijk voorspelde negatieve economische effecten van de coronacrisis 'meevielen', mede mogelijk gemaakt door de bijna 80 miljard euro aan coronauitgaven van de overheid.<sup>9</sup> Daarmee is natuurlijk niet gezegd dat COVID-19 geen grote impact heeft gehad op onze samenleving of, meer in het bijzonder, op het rei-



len en zeilen van organisaties. Integendeel: abstracte cijfers over de bbp-groei of de werkloosheid verhullen namelijk de effecten van grootschalige maatschappelijke schokken of crises – zoals de coronacrisis – die zich op een geheel ander niveau afspelen. Voor een groot deel zijn die effecten psychologisch van aard en hebben ze bovenal te maken met individueel menselijk gedrag, van leiders en medewerkers. Het goede nieuws is dat dit soort effecten steeds beter is te meten; dat hebben wij de afgelopen jaren voor drie crises onderzocht.

### HOE REAGEREN LEIDERS OP EEN CRISIS?

Op 16 maart 2020 ging, bijna letterlijk van de ene op de andere dag, Nederland op slot en moesten organisaties zich opeens instellen op een geheel nieuwe en uiterst onzekere wereld, waarin zowel de externe omgeving als de interne organisatie totaal op zijn kop kwam te staan. Dergelijke grootschalige schokken of bedreigingen leiden vaak tot de vrees dat het voortbestaan van de organisatie op het spel staat. De ontstane problemen vragen onmiddellijk om (deels nieuwe) oplossingen en om nieuwe werkwijzen. Wat doet dat met leiders? Hoe passen zij zich aan, aan een wereld die ze (nog) niet kennen en die bedreigend overkomt?

Om dat te bestuderen, onderzochten we de reacties van leiders en hun organisaties op voor hen unieke, externe schokken. We deden dat voorafgaand aan de coronacrisis eerder al voor de financiële crisis van 2008 en voor het Brexit-referendum in het Verenigd Koninkrijk. Om dergelijke wereldwijde crises te onderzoeken, zijn internationale, vergelijkbare data over leiderschapsgedrag nodig. Gelukkig zijn zulke gegevens tegenwoordig beschikbaar en konden wij door een samenwerking met adviesbureau Kornferry het gedrag analyseren van duizenden leidinggevendenden, van over de hele wereld. We gebruikten daarbij de oordelen die medewerkers gaven over het gedrag van hun

leiders, zowel tijdens de financiële crisis in 2008<sup>10</sup> als tijdens het Brexit-referendum in 2016.<sup>11</sup>

Dat leverde interessante inzichten op. De resultaten van beide studies lieten een duidelijke reactie van leiders op een crisis zien. Dit effect laat zich het beste typeren als een ‘crisisreflex’: leiders worden directiever na de crisis. Ze gaan strakker sturen, nemen zelf de beslissingen en oefenen meer controle uit op hun medewerkers.<sup>12</sup> Deze resultaten zijn in lijn met de zogenaamde *threat-rigidity* hypothese, die stelt dat individuen en organisaties in reactie op een externe dreiging rigide gedrag gaan vertonen.<sup>13</sup>

We stelden ook vast dat dit effect niet overal even sterk was: de reactie van leiders hangt af van de situatie. Zo werden tijdens de financiële crisis met name managers in industriële bedrijven directiever – daar waar de crisis het hardst toesloeg. Ook bleek dat dit soort gedrag sterker toenam in landen waar traditioneel een sterke top-downhiërarchie bestaat en waar directief leiderschap sowieso gebruikelijker is.

De neiging om de efficiëntie en controle te verhogen in een organisatie is op de korte termijn wellicht functioneel. Immers, directief leiderschap lost onzekerheid bij de medewerkers op, want het biedt duidelijke richtlijnen. Het is echter de vraag of deze reactie van leiders op de lange termijn effectief is, want het zorgt er ook voor dat medewerkers worden afgeremd om op zoek te gaan naar nieuwe en innovatieve oplossingen. Ons onderzoek toonde inderdaad aan dat een toename van directief leiderschap na het Brexit-referendum samenging met een afname van flexibiliteit en risicogeneigdheid in teams binnen organisaties – terwijl dergelijke kwaliteiten juist cruciaal zijn voor de prestaties van teams en voor continuïteit van de organisatie.