

Hans van der Molen

LEIDERSCHAP IN DISRUPTIEVE TIJDEN

*Je slaagt of je leert:
8 belangrijke lessen*

Boom

Voorwoord

Leiderschap in disruptieve tijden. Disruptief staat voor ontwrichtend, dat is nogal wat. Het is ontegenzeggelijk waar dat onze maatschappij, omringd door onvoorspelbare geopolitieke krachten, voor grote uitdagingen staat. We zien leiders worstelen om hiermee om te gaan, zowel in de publieke arena als binnen arbeidsorganisaties. Hoog tijd voor een boek als dit: luchtig geschreven met praktische handvatten en gebaseerd op persoonlijke verhalen. Mét een handelingsperspectief voor beginnende én ervaren bestuurders. Dit boek laat de veelheid aan invalshoeken en aspecten zien die bij leiderschap horen. Het afpellen van wat leren en presteren van een moderne leider vraagt is waardevol, evenals het onderscheid tussen het aansturen van een organisatie versus een maatschappelijke opgave. De mix van eigen ervaringen van Hans van der Molen met mooie persoonlijke gesprekken met ervaren personen uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid, geeft een zinvol palet aan leiderschapslessen. Met belangstelling heb ik de passages over publiek leiderschap gelezen, waar naast kunde vaak ook politieke stroming een relevante rol speelt. Mooi dat Hans ervoor heeft gekozen om verschillende kanten van het politieke spectrum aan het woord te laten. Hij is erin geslaagd om persoonlijke gesprekken te vertalen naar lessen voor leiderschap en hij deelt ook zelf zijn meer en minder succesvolle leermomenten.

Ik denk dat veel van de huidige leiders in eerste instantie voor een bepaald beroep of een opgave zijn gegaan en dat hun leiderschap – in aanleg als talent aanwezig – zich gaandeweg verder heeft ontwikkeld. Zelf ben ik indertijd als jurist/wetgevingsjurist opgeleid en heb een bewuste keuze gemaakt om aan de slag te gaan binnen de Rijksoverheid. Nog altijd ben ik ‘beleidsmaker’, en heb dat in zeer uiteenlopende rollen een plek gegeven.

Als je op je 34^e geheel onverwacht gevraagd wordt om staatssecretaris te worden (van Cultuur en Media in het tweede kabinet-Balkenende) wordt er op het gebied van leiderschap een grote verantwoordelijkheid op je schouders gelegd. En dat ook nog in de politieke arena met een complex krachtenveld. Met een zeer steile leercurve heb ik mij verder ontwikkeld in mijn leiderschap. Zeker met vallen en ook weer met opstaan, al doende lerend van mijn ervaringen, hoe pijnlijk soms ook. Als ik één ding heb geleerd, is het de kracht van mensen rond een gemeenschappelijk doel verbinden. Dat kan variëren van een grote complexe inhoudelijke opgave tot technisch voorzitterschap en alles wat daartussen zit.

Misschien wel het meest bruikbaar zijn de acht lessen voor leiderschap in het slothoofdstuk van dit boek. Vele daarvan heb ikzelf intuïtief doorlopen en het helpt ambitieuze leiders om deze uitgewerkt te zien. De les over verandermanagement als noodzaak voor elke leider is een scherpe verbinding met de disruptieve tijden waarin we leven. Het is duidelijk dat succesvolle en gewaardeerde leiders naast de bereidheid om elke dag weer te leren, ook weten te varen op hun innerlijk kompas. Het gaat daarbij niet alleen om het morele kompas, maar ook over intuïtie, wijsheid en het juiste willen doen voor mens en samenleving. We hebben behoefte aan leiders die op die basis het ver-

mogen hebben om veranderingen op grote en kleine schaal tot een succes te maken. Met zo'n innerlijk kompas kom je ook bij belangrijke lessen over authenticiteit: in uiteenlopende omstandigheden jezelf durven blijven. Want echtheid en populariteit liggen niet per se in elkaars verlengde en trouw blijven aan je eigen principes is voor leiderschap essentieel.

Medy van der Laan

Den Haag, juni 2025

Inhoud

Inleiding	11
Waarom dit boek?	12
Leiderschap en medewerkerschap	14
Binnen en buiten	16
Leeswijzer	19
1 Leiderschap en transitie naar een bredere welvaart?	21
1.1 Brede welvaart	21
1.2 Werkplaats voor leiderschap	25
1.3 Uitdagingen	28
1.4 Natuurlijk leiderschap	29
2 Ontwikkeling als basis	31
2.1 Waarom Ontwikkeling?	31
2.2 Goed voorbeeld doet volgen	33
2.3 Levenslessen van Linda van Dijk	36
2.4 Survival of the fittest	40
2.5 Leiderschap in tijden van wicked problems	43
2.6 Dirigent van het leven	52
2.7 Governance en verantwoordelijk leiderschap	55
2.8 Modern leiderschap kent geen eenvoudige oplossingen	59
2.9 Persoonlijke reflectie	68

3	Sturen op resultaten	73
3.1	Waarom Sturing?	73
3.2	Walk the talk en samen succesvol	75
3.3	Geen paniek!	85
3.4	Mintzberg on my mind	88
3.5	Machtige metafoor	92
3.6	Vensters van verandering	96
3.7	Dansen met wie er op de dansvloer staat	100
3.8	Gezagvoerder of steward?	109
3.9	Persoonlijke reflectie	113
4	Reputatie is alles	117
4.1	Waarom Reputatie?	117
4.2	Speciale persoonlijkheden	119
4.3	C'est le ton qui fait la musique	122
4.4	Souplesse als het kan, sneuvelbereid wanneer het moet	125
4.5	Land van de rijzende zon	135
4.6	Maatvoering of maatkakken?	138
4.7	Mijn en dijn	141
4.8	Van glazenwasser tot bruggenbouwer	145
4.9	Persoonlijke reflectie	155

5	Opgave is leidend	159
5.1	Waarom Opgave?	159
5.2	Wat wél kan	162
5.3	Beste vriend in nood	165
5.4	Zuurstof voor de samenleving en de Haagse arena	168
5.5	Hoe breed is de brede welvaart?	177
5.6	Leiderschap in tijden van geopolitieke onrust	181
5.7	Duurzaam leiden	185
5.8	Besturen met een vleugje activisme	188
5.9	Persoonlijke reflectie	197
6	Leiderschapslessen in disruptieve tijden	203
6.1	Van individuele leiderschapsopgave naar gezamenlijke impact	203
6.2	Lessen in leiderschap	204
6.3	Conclusie	215
	Dankwoord	219
	Bronvermelding	221

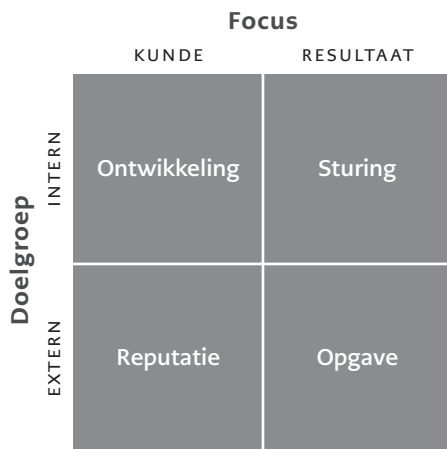
Inleiding

Leiderschap begint vaak met ontvangen, voordat het gegeven wordt. Die les leerde ik al vroeg, zoals tijdens mijn eerste baan. Als kind ontving ik leiding van mijn ouders, van leraren op school en tijdens mijn eerste en enige vakantiebaantje bij ABN AMRO-bank. Ik was daar baliemedewerker en deed mijn best om alles goed te doen. Niet alle collega's leken bijzonder gecharmeerd van mijn aanwezigheid, waarop ik nog een tandje bijzette. Dit bleek averechts te werken. Ik was een uitslover en mijn ijver bleek een serieuze aanslag op het fragiele evenwicht in de onderlinge verhoudingen van het team.

De vestigingsmanager riep mij bij zich en zei: 'Jou zien we hier volgend jaar niet terug.' Dat voelde als een uitgesteld ontslag, maar hij bleek het anders te bedoelen. 'Jouw ambities reiken verder dan hier te werken en wat wij je kunnen leren, doen we in één zomer.' Het bleef verwarrend op dat moment, maar achteraf was dit een prachtig voorbeeld van leiderschap. De vestigingsmanager 'las' mij als persoon in mijn gedrag goed af, en met zijn feedback veranderde mijn mindset voor de resterende weken. Ik werd rustiger, er was minder schuring binnen het team en daarmee was mijn gedrag situationeel aangepast. Ik probeerde meer te leren van de anderen en minder alleen zelf te presteren.

1.2 Werkplaats voor leiderschap

Vanuit de premisse dat leiderschap een ambacht is, heeft elke leider een plek nodig om zich te bekwamen en daarnaast praktijksituaties nodig om vliegreuen te maken. Leiderschap vindt plaats op verschillende niveaus: allereerst jijzelf, vervolgens het team of de organisatie waar je een formele of informele rol hebt, en ten slotte de bredere externe omgeving waar de context van brede welvaart zich in belangrijke mate bevindt. Onderstaande ordening pretendeert geen nieuwe of unieke theorievorming te zijn, maar vooral een praktisch model. De werkplaats bestaat uit vier kamers, die met elkaar het speelveld vormen voor leiderschap in de context van brede welvaart.



Een leider is van oudsher gericht op het behalen van resultaten via anderen. Tegelijk is het een permanente reis van eigen kwaliteit versterken om een betere en verantwoordelijker leider te kunnen zijn (in de context van brede welvaart). Daarom is één as van het model de kunde-versus-resultaatkant. Zonder permanente investering in de kunde droogt het behalen van resultaten op.

2.5 Leiderschap in tijden van wicked problems

Over brede welvaart en vrouwelijke wijsheid

– Gesprek met prof. dr. Annet de Lange



In de reeks 'In gesprek over leiderschap' wissel ik van gedachten met prof. dr. Annet de Lange, hoogleraar Duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt aan de Open Universiteit én adviseur op hetzelfde thema bij Berenschot. Een open dialoog over de professionele en persoonlijke kanten van leiderschap. Van 'wicked problems', falend vooruit leren gaan tot gezondheid bevorderend leiderschap en wijsheid. Zonder met de ogen te knippen.

Brede welvaart en het waarom

Het gesprek met Annet begint luchtig, over de existentiële opgave van de mensheid. Over hoe we de welvaart en ons welzijn overeind houden met een steeds groter beslag op afnemende hulpbronnen van de aarde. Een *wicked problem*, in de ogen van Annet. Brede welvaart kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vinden van oplossingen. Voor de definitie van brede welvaart sluit zij zich aan bij die van de SER: een optimale balans tussen people, profit en planet, met als belangrijkste onderwerpen:

- Evenwichtige economische groei, passend bij een duurzame ontwikkeling.
- Een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie of duurzaam en inclusief werkgeverschap.
- Een redelijke inkomensverdeling en/of sociale zekerheid om welvaart en welzijn binnen bereik van een zo groot mogelijke groep te brengen.

Brede welvaart is dan ook een ruim begrip, waar een individu beperkt invloed op heeft. Dat bovendien moeilijke keuzes herbergt in termen van *pijnallocatie*. Hoeveel welvaart zijn we bijvoorbeeld bereid in te leveren voor een leefbaardere toekomst? Een vraag die diepere reflectie verdient. De focus van Annet ligt op de tweede bullet: arbeidsparticipatie en inclusiviteit, gekozen op basis van gevoel en verstand. Vanuit een traditioneel christelijke opvoeding en een sterk gevoel voor normen en waarden staat zij voor een wereld van gelijke kansen en aandacht voor de kwetsbare medemens. Dit is voor haar ook een gebied dat concreet aan te pakken is en waar grote stappen voorwaarts gezet kunnen worden.

*Falend vooruit: snel fouten maken
om van te leren.*

Nieuwe perspectieven

Leiderschap gaat over de grote en de kleine werkelijkheid. In de kleine werkelijkheid zijn we bezig met plannen, organiseren, aansturen, bereiken van een gemeenschappelijk doel, persoonlijke ontwikkeling, reflectie, et cetera. De grote werkelijkheid raakt meer aan maatschappelijke en geopolitieke thema's, zoals brede welvaart. Die ogenschijnlijk nauwelijks te beïnvloeden zijn, maar waarvan Annet – terecht – stelt dat je er meer mee kunt dan op het eerste gezicht lijkt. Leiderschap is voor haar in

belangrijke mate ‘*thought leadership*’, met de uitdaging grotere vraagstukken beet te pakken, af te pellen en met behulp van wetenschappelijk onderzoek er een handelingsperspectief voor op te stellen. Van waarom naar wat en hoe. Leiderschap is ook instappen: niet als toeschouwer langs de zijlijn blijven staan en een mening hebben, maar je eigen opgave benoemen en daar met hart en ziel voor gaan. Annet heeft goed nagedacht over haar eigen opgave.

Health promoting leadership

Een relatief nieuw maar ook voor brede welvaart relevant concept binnen het leiderschapsdomein betreft volgens Annet ‘*health promoting leadership*’. Dit type leiderschap richt zich specifiek op het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van medewerkers binnen de organisatie. Health promoting leaders zijn zich bewust van hun invloed op de gezondheid van hun teamleden en nemen verantwoordelijkheid voor het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving. Dit omvat niet alleen het bevorderen van fysieke gezondheid, maar ook het ondersteunen van psychologisch welzijn en werkplezier. Onderzoek toont aan dat leiders die gezondheid bevorderen, significant bijdragen aan een hogere werkbetrokkenheid en tevredenheid onder medewerkers. De rol van leiderschap in het bevorderen van gezondheid is van groot belang, vooral in de context van moderne werkplekken waar stress en burn-out steeds vaker voorkomen in tijden van disruptieve innovaties en organisatorische uitdagingen zoals arbeidsmarktkrapte en uitval van personeel.

Leiders die zich richten op gezondheid, kunnen een cultuur creëren waarin medewerkers zich gesteund voelen en waarin open communicatie over welzijn wordt aangemoedigd. Dit kan leiden tot een positieve spiraal van verhoogde motivatie en productiviteit, wat uiteindelijk de algehele pres-

Andere waardevolle elementen zijn rituelen en symbolen. Gianpiero Petriglieri, hoogleraar Organisatiegedrag aan INSEAD, onderzocht in 2013 het belang van rituelen. Rituelen zijn er om leiders met de samenleving te verbinden en omgekeerd. Ze bieden de mogelijkheid ergens bij te horen zonder er bezit van te nemen. Bezit nemen doe je als je aandeelhouder wordt, verbinding creëer je via rituelen. Rituelen scheppen een band, met ruimte voor alle partijen om samen te werken aan verbetering van het gemeenschappelijke. Ook worden rituelen gebruikt om betekenis te geven. Te laten zien wat we belangrijk vinden, wie we zijn, wat we willen tonen en wat daarvan de achtergronden zijn. Een ritueel fungeert als geheugensteuntje: het herinnert je eraan dat leiderschap vorm aanbrengt, maar ook door de omgeving gevormd wordt. In het ritueel vindt voortdurend interactie plaats tussen de leider en de mensen aan wie hij of zij leiding geeft. Een ritueel toont zo de wederzijdse afhankelijkheid. Een hoogleraar mag bijvoorbeeld de functie pas vervullen na de officiële beëdiging via een oratie die gepaard gaat met de nodige rituelen (zoals het *'hora est'* van de pedel).

*‘We leren niet van onze successen,
alleen van onze mislukkingen.’*

Installaties van gezagsdragers bij politie en defensie en van burgemeesters, maar ook promoties, zijn omkleed met dergelijke krachtige rituelen, belangrijk voor het zichtbaar invullen of overdragen van leiderschap. Vlaggen en nationale symbolen – of zoals bij Berenschot een bronzen beer bij langjarig dienstverband – zijn zeer betekenisvol in zowel het waarderen van medewerkers als het bekrachtigen van leiderschap. Annet heeft zo haar eigen persoonlijke rituelen, zoals een jaarlijks bezoek aan Noorwegen om colleges te geven en zichzelf op te laden. Zij