

# Het einde van de apenrots

De eisen aan leiders zijn door de eeuwen heen in de basis hetzelfde gebleven. Maar we maken nu een tijdperk mee, waarin leiderschap een nieuwe vorm krijgt. De baas tuimelt van zijn piramide.

Door Twan van de Kerkhof

  
De persoonlijke top-50 van leiderschapsboeken van Twan van de Kerkhof  
[www.ELPLATFORM.COM](http://www.ELPLATFORM.COM)

**O**ver leiderschap kun je geen kookboek schrijven. Het volgen van een recept zal slechts bij toeval leiden tot het gewenste resultaat. Dat komt doordat leiderschap een vleugle magie bevat. Leiding geven bestaat voor tachtig procent uit dingen die je moet kunnen en die je goed moet doen. Dat is de leider als ambachtsman/vrouw. Bloed, zweet en tranen, noeste arbeid, doorzetten, uithoudingsvermogen zijn hier de trefwoorden. De overige twintig procent is meer kunst dan kunde, maar dat kleine deel is wel goed voor tachtig procent van de resultaten. Die kunst bestaat onder meer uit inspiratie: datgene dat maakt dat medewerkers net dat stukje extra doen, dat beetje harder lopen omdat de leider dat in hen voor elkaar weet te krijgen. Het bestaat ook uit een niet te definiëren stuk en dat is die magie. Dit *je ne sais quoi* is het stuk waar alle boeken over worden geschreven en waar iedereen een vinger achter probeert te krijgen, terwijl dat per definitie nooit helemaal zal lukken.

Het klassieke *nature-nurture* debat – word je als leider geboren of kun je leiderschap leren? – heeft hiermee te maken. Het ambacht, de kunde is te leren. Je kunt leren hoe je met weerstand moet omgaan en hoe je vertrouwen geeft. Je kunt groeien in je voorbeeldfunctie en door schade en schande leer je met welke

mensen je jezelf het beste kunt omringen, enzovoort. Die lessen zijn overigens slechts beperkt overdraagbaar in de schoolbanken, of in een MBA. Het leven is de belangrijkste leermeester van de leider.

De leider verwerft zijn of haar kwaliteiten door opdrachten aan te nemen die net een maat te groot leken en toch lukken, door fouten te maken en vaak ook doordat hij of zij een wijze mentor heeft. Maar de magie van leiderschap is bijna niet te leren. Die moet aan je kleven.

De basiskenmerken van leiderschap zijn al eeuwen hetzelfde en zullen dat ook nog heel lang blijven. Mozes wist zijn volk mee de woestijn in te krijgen voor een hoogst onzekere tocht dankzij zijn leiderschap. Hij had een punt aan de horizon, een verhaal en een beeld waarvoor hij mensen warm wist te krijgen. Dat is de klassieke visie, die leiders over het voetlicht moeten kunnen brengen. Dat hoeft overigens niet een moreel juiste visie te zijn. Hitler was ook een effectieve leider: hij was er goed in om mensen te mobiliseren. Daarbij is de gave om aansprekende beelden te schetsen en meeslepende verhalen te vertellen tenminste zo belangrijk als de inhoud van die verhalen. Dat maakt Obama bijvoorbeeld ook tot een leider waar mensen achteraan liepen (of is het nog steeds lopen?): hij kan zo goed praten; je gelooft wat hij zegt. Balkenende mist deze gave. Er zijn vele bijvoeglijke naamwoorden op hem van



## De magie van leiderschap moet aan je kleven

toepassing, maar meeslepend hoort daar niet bij. Mensen in zijn omgeving hebben veel waardering voor de minister-president als leider, en in Europa schijnt hij eveneens hoog te worden geacht, maar op het tv-scherm *plakt* hij niet.

Er zijn meer kenmerken van leiderschap die de tand des tijds moeiteloos doorstaan. Leiders moeten bijvoorbeeld veel aandacht geven aan de uitvoering van de visie. Je hebt niets aan een mooie visie als die niet in klinkende resultaten tot uiting komt. Verder moeten ze in staat zijn om mensen om zich



ILLUSTRATIE: GUIDO BOOTZ

om hun plek in te nemen en anderzijds een te groot ego waardoor zij anderen hun plek in de zon niet meer gunnen. De goede leider staat achter zijn mensen als het applaus klinkt en vóór zijn mensen als de klappen vallen.

Maar niet alles blijft hetzelfde. We zitten midden in een tijdperk waarin leiderschap fundamenteel verandert. We zijn van een industriële naar een diensteneconomie gegaan en dat stelt nieuwe eisen aan leiders. In een industrieel bedrijf was het leiderschap van de apenrots effectief. De alfamannetjes waren de baas en dat werkte prima. De mensen aan de lopende band hingen bij binnenkomst samen met hun jas hun hersens en hun persoonlijkheid aan de kapstok en deden zonder morren wat hun gezegd werd. De bazen dachten, de werkers voerden uit. De piramide en het harkje zijn organisatiebeelden die bij dat tijdperk horen.

De baas is echter van de top van de piramide getuimeld. In de diensteneconomie is het belangrijk dat de uitvoerders zelf nadenken. Zij hebben het directe contact met de klanten en moeten zonder goedkeuring van boven kunnen besluiten. Bij dienstverleners is de beheersbaarheid en daarmee de voorspelbaarheid van het productieproces verdwenen. Een consultant kan niet eerst met de directie overleggen voordat hij haar klant adviseert; een investment banker weet veel meer van zijn business dan de ceo. Leiding geven aan kenniswerkers betekent niet dat ze moeten worden aangestuurd, maar dat de baas de juiste mensen op de juiste plekken zet, zorgt dat ze over de juiste middelen beschikken en vervolgens uit de weg gaat. De baas gaat voor zijn mensen werken in plaats van andersom.

Het nieuwe leiderschap zit in de lucht, maar is nog niet uitgekristalliseerd. Velen hebben het gevoel dat er veranderingen op til zijn, ze weten dat het nodig is, ze verlangen er zelfs naar. Maar er zijn nog maar weinig mensen die precies kunnen omschrijven wat het nieuwe leiderschap behelst. Tegelijk is het goed om te beseffen dat niet alles anders wordt. Zoals gezegd blijft een aantal basiskenmerken van leiderschap hetzelfde. De uitdaging is om in de revolutie die gaande is, niet het kind met het badwater weg te gooien.

.....  
**Twan van de Kerkhof is directeur van the European Leadership Platform**

## FILMS



Veel films bieden inzicht over leiderschap als je er met die ogen naar kijkt. Een paar voorbeelden:  
**Der Untergang** Over de laatste dagen van Hitler. Een prachtig voorbeeld van een leider die niet meer in staat is om te luisteren naar zijn volgelingen, zodat hij verstoken blijft van essentiële informatie.  
**Monty Python, The life of Brian** Brian is een tijdgenoot van Jezus. De mensen die achter

hem aan lopen, projecteren hun eigen ideeën op hem.  
**Gandhi** Ben Kingsley in de rol van zijn leven als de leider die voortdurend tegen de stroom ingaat.  
**Lord of the Rings** Wie is hier de leider? Waarom heeft Sam zoveel over voor Frodo? Is dit een effectief team? En natuurlijk: hoe kan hebzucht alles verknoeien?  
**En un Momento Dado** Docu over Johan Crujff, de verlosser van Catalonië, die grote verantwoordelijkheden op zijn schouders krijgt geladen door zijn supporters.

heen te verzamelen die nog beter zijn dan zichzelf. En die mensen moeten hen kunnen tegenspreken, hoe succesvol ze ook zijn. Cees van der Hoeven van Ahold bijvoorbeeld was zo succesvol dat hij geen tegenspraak meer kon absorberen. Hij ging

te veel in zijn eigen succes geloven. Leiders letten ook heel goed op hun voorbeeld-functie. Ze doen het juiste, zelfs als (ze denken dat) er niemand kijkt. Ten slotte weten leiders het fragiele evenwicht te bewaren tussen enerzijds voldoende ego