

Next Generation 2025

Besturing en Leiderschap in een
Complexe Wereld



Rede uitgesproken door
Prof. dr. Freek Peters

Freek Peters studeerde economie en psychologie aan de (latere) Universiteit van Tilburg. Hij is als organisatiepsycholoog en bestuursadviseur ruim dertig jaar actief in uiteenlopende organisaties en kent de private en publieke wereld, van bureaucratische molochs tot wilde pioniersbedrijven, van snelle researchpools tot eerbiedwaardige Colleges van Staat. Freek is partner van adviesbureau De Galan Groep in Baarn.

Gespecialiseerd in leiderschapsvraagstukken en de ontwikkeling van managers en bestuurders, is Freek steeds weer gefascineerd door de enorme effecten die de menselijke factor met zich meebrengt in het functioneren van organisaties. Zijn speciale interesse is de match en de mismatch in leiderschap.

Freek promoveerde in 2011 op het vraagstuk van de hedendaagse leiderschapseffectiviteit in relatie tot de strategische opgave van een organisatie.

Als hoogleraar Contextueel Leiderschap aan Tilburg University houdt Freek zich bezig met de contextuele invloeden op besturing en management van hedendaagse en toekomstige organisaties en instituties.

Motto: nieuwe tijden vragen om nieuwe vormen van leiderschap.

Next Generation 2025

Besturing en Leiderschap in een Complexe Wereld

Prof. dr. Freek Peters

Rede

Uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt
van hoogleraar Contextueel Leiderschap
aan Tilburg University, op 25 september 2015

© Freek Peters, 2015
ISBN: 978-94-6167-253-7

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

www.tilburguniversity.edu/nl

Next Generation 2025
Besturing en Leiderschap in een Complexe Wereld

- I. Inleiding
- II. Het perspectief
- III. Megatrends
- IV. Het speelveld wordt groter....en complexer
- V. Complexity Science
- VI. Complexity Leadership
- VII. Organisatievormen 2.0
- VIII. Leiders en leiderschap over tien jaar
- IX. Contextueel leiderschap in de Tilburg School of Humanities
- X. Dankbetuiging

/ Inleiding

Het is voor mij heel bijzonder om hier te staan. Daar waar ik zo'n veertig jaar geleden als jong student economie begon aan de Katholieke Hogeschool Tilburg. Als psycholoog afstudeerde aan de Katholieke Universiteit Brabant. Promoveerde tot doctor in de geesteswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

En nu als hoogleraar verbonden ben aan de School of Humanities van Tilburg University, naast mijn werk bij de Galan Groep.

Op het podium van de aula waar ik ooit met mijn studentenbandje het jaarlijkse Dies-feest opluisterde.

Het lijkt zo op het eerste gezicht nog wel op elkaar. Maar in werkelijkheid is er natuurlijk enorm veel veranderd, ook aan deze universiteit.

En ik ga het met u hebben over besturing en leiderschap in 2025, weer tien jaar verder. Dan ben ik wellicht alweer met emeritaat. Ik ben benieuwd hoe het hier dan heet.....

Zo komen wij bij het leidende thema van mijn oratie: als we kijken naar het veld van organisaties en instituties is er optisch misschien niet eens zo heel veel veranderd, maar onderhuids hebben we te maken met enorme verschuivingen: in de manier waarop organisaties in hun omgeving staan, de manieren waarop de buitenwereld naar binnen kijkt, de hoeveelheid veranderingen die op hen afkomt en in welk tempo.

Verandering in paradigma's, in organisatievormen, in besturingsstructuren, in normen en waarden.

Veertig-vijftig jaar geleden gingen wij nog naar de scholen die onze ouders voor ons uitzochten, meestal op grond van zuil of denominatie, onze ambtenaren waren onkreukbare vakmensen, met een grote werk- en bestaanszekerheid, tot ver na hun pensioen, onze ziekenhuizen werden bevolkt door kundige artsen die precies wisten wat goed voor ons was, en onze banken waren keurige en stabiele instituten die zorgvuldig op ons spaargeld pasten.

Wij konden vertrouwen op onze autoriteiten: burgemeesters, directeuren, commissarissen, rectoren, hoogleraren.....En in onze perceptie was het achter de gouden muur van deze organisaties en instituties haarfijn geregeld. Tja: 'het lijkt soms nog hetzelfde, maar het is heel anders geworden.'

De opbouw van mijn verhaal:

- Het perspectief: besturing en leiderschap tien jaar geleden
- Megatrends richting 2025
- Het speelveld van organisaties
- Complexiteit en Complexity Leadership
- Leiderschap en organisaties over tien jaar
- Leerstoel Contextueel Leiderschap TSH TiU.

//
Het perspectief

Next generation 2025. De volgende generatie in leiderschap.

Eerst even diezelfde periode van tien jaar achteruit kijkend, met een spelletje dat ik graag doe met studenten in management en leiderschap, omdat ik vind dat je het verleden moet kennen om het heden te kunnen begrijpen. Wie was:

De manager van het jaar in 2000?

De topman van het jaar in 2005?

De ondernemer van het jaar in 2008?

En wat was het managementboek van het jaar in 2003?

Hier zien wij geïllustreerd dat de wereld van besturing en leiderschap de afgelopen periode belangrijke veranderingen heeft ondergaan, of eigenlijk volledig op zijn kop is gezet. Die helden van toen zijn de boeven van nu. Wat toen gold als slim en ondernemend is kortzichtig en immoreel geworden. En leiderschapsmantra's als 'one focus is best' (zoals shareholder value) en 'bigger is better' zijn genadeloos afgestraft.

Wat heeft die omslag veroorzaakt? Maatschappelijke verontwaardiging, de economische crisis, de macht van de social media, de pers, de politiek? In feite allemaal een beetje. Met elkaar hebben deze en andere factoren de uiteindelijke zet gegeven om als maatschappij heel anders naar het fenomeen leiderschap te gaan kijken.

Maar het onderliggende fundament van deze verandering was er al langer. De context van economie en organisaties was al heftig in beweging en is dat in feite nog steeds.

Thomas Friedman over 'ten years ago': *The Cloud was in the sky, Twitter was a birdsound, 4G a parking place, Linked-in a prison, Big Data was a rap star.*¹

¹ Thomas Friedman, *That Used to Be Us* (2011)

In only one decade, we have seen this fundamental, non-linear explosion in all the tools to create, connect, compete and collaborate! But what is even more interesting is that there are about 3 billion or 4 billion people - and now also machines - wired together on this platform, and we are heading for universal connectivity.

De iPhone dateert van 2007, de iPad van 2010. Facebook is pas vanaf 2008 in Nederland.

Wij leven in een boeiende tijd. Een tijd van majeure ontwikkelingen en overgangen. Niet alleen een overgang van een door productie en dienstverlening gedomineerde economie naar een kennis- en innovatie-economie, maar ook, in de woorden van socioloog Zygmunt Bauman, een 'liquid society'².

Een vloeibare samenleving waarin de oude zuilen, instituties en zekerheden verdampt zijn en de mens zijn eigen individuele weg zoekt: geen 'United we Stand' maar 'Divided we Shop'.

Of zoals prof. Jan Rotmans zegt: *Geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk*³.

² Zygmunt Bauman, *Liquid Times* (2007)

³ Jan Rotmans, *Verandering van Tijdperk* (2014)

///

Megatrends

Futurologen kijken naar de toekomst en detecteren de ontwikkelingen op langere termijn in de vorm van trends. Het begrip megatrend geldt voor ontwikkelingen met een horizon van 10 tot 30 jaar, waarmee ook het normen- en waardenpatroon van de samenleving verandert.

In het boek 'Leadership 2030' van Vielmetter en Sell, waarin zij veel futurologische studies samenbrengen, wordt samenvattend een zestal megatrends geformuleerd. Het begrip megatrend wordt gedefinieerd als "a long term transformational process with a global reach, broad scope and fundamental impact"⁴.

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| • Globalisering 2.0 | 'glocalisation' |
| • Milieu & Duurzaamheid | 'environmental crisis' |
| • Individualisering | 'power to the person' |
| • Digitalisering | 'de virtuele mens' |
| • Demografie | 'groei en veroudering' |
| • Technologie | 'nano-bio-cognitie-combinaties' |

Globalisering 2.0

- groei van het economische speelveld naar een wereldwijde, maar sterk gelocaliseerde scope
- ex-ontwikkelingsgebieden als gelijkwaardige businesspartners, consumenten, eigenaren

Milieu & Duurzaamheid

- reductie, regeneratie en circulariteit - transformatie van processen en business-modellen
- CSR, sociale verantwoordelijkheid als een vitaal marktissue

Individualisering

- groeiende impact van persoonlijke behoeften en pluriforme waarden, los van zuil of doelgroep
- differentiatie, maatwerk, diversiteit, netwerken en vluchtige loyaliteiten

⁴ Vielmetter & Sell, *Leadership 2030* (2014)

Digitalisering

- open informatie en virtuele collectiviteit, nieuwe verhoudingen tussen leverancier en consument
- de digitale generaties als consument, werknemer én stakeholder

Demografie

- bevolkingsgroei en veroudering geeft toenemende druk op sociale structuren en verhoudingen
- talentschaarste, generatiekloven en diversiteitsvraagstukken

Technologie

- bundeling van kennis en technieken forceert product/markt/distributie- vernieuwing, disruptief
- the Knowledge Era': nadruk op ontwikkeling & innovatie, kennisintensief organiseren

De gevolgen hiervan vinden wij terug in allerlei aspecten van onze maatschappij en onze economie, en afgeleid hiervan in onze organisaties en in de manier waarop er tegen besturing en leiderschap wordt aangekeken.

Van daaruit maken wij de vertaalslag naar de belangrijkste veranderingen in de context van leiderschap:

1. *Opschaling, onzekerheid, turbulentie, disrupties*

Een kernbegrip hier is disruptief, ontwrichtend; wat *betekent dat 'iets nieuws en nog kleins' in korte tijd 'iets bestaands, groots en logs' kan verdringen. Waarbij de oude wereld, tot verbazing van de initiatiefnemers, verlamd staat toe te kijken en 'het laat gebeuren'.*

Disrupties zijn van alle tijden, maar de laatste tien, twintig jaar is hun aantal geëxplodeerd. Zie bijvoorbeeld wat er gebeurt in het personenvervoer: vanaf het vrijheidsstreven waarin iedereen een eigen auto bezit, naar de deelauto via Greenwheels, tot het zelf lenen en uitlenen met SnappCar of My Wheels, of meerijden via Uber of UberPop. Ook op andere plekken in de huis, tuin en keukeneconomie ontstaan disrupties door bijvoorbeeld Spotify, Airbnb, Blendle, Xvideo. En daarin zie je zo'n verandering van tijdperk keihard geïllustreerd.

Het is voor velen de vraag of hun bedrijfstak over vijf jaar nog bestaat⁵. Er staan sterke disrupties op stapel in sectoren als media, retail, telecom, energie en de financiële sector. En, door een combinatie van individualisering, globalisering en technologie, ook in de wereld van zorg en onderwijs.

2. *Een 'open huis'*
Organisaties als 'open huis' waar men in- en uitloopt, maar ook als 'glazen huis' waar iedereen in de kasten kan kijken; tegenwoordig ook letterlijk met de banensite Glassdoor, waarin medewerkers hun werkgevers recenseren.
3. *Virtuele verbindingen en loyaliteiten*
Waarbij sociale media enorme mogelijkheden bieden, maar ook een grote vluchtigheid.
4. *Nieuwe vormen van werken en samenwerken*
Mede hierdoor ontstaan allerlei nieuwe vormen van werken en samenwerken, ook met mensen ver weg die je niet of nauwelijks kent.
5. *Diversiteit - in de volle breedte*
Diversiteit niet alleen in maatschappij en markt, maar ook binnen organisaties zelf: gender, afkomst, levensbeschouwing, generatie, expertise en werkmethodiek,
6. *Ethiek, integriteit, reputatie, zingeving*
Mede door ontzuiling en diversifiëring en zeker na de crisis in het eerste decennium: een sterke nadruk op moraliteit en sociale verantwoordelijkheid.

⁵ Ismail, van Geest, Malone, *Exponentiële organisaties* (2015)

IV

Het speelveld wordt
groter...en complexer

Dit alles leidt tot een grote toename van de hoeveelheid en variëteit van stimuli die op organisaties afkomen, en de variëteit aan responses waarmee organisaties daarop kunnen en moeten inspelen. Als je dit weergeeft in een assenstelsel⁶ en die assen beschouwt als de randen van het speelveld waarop een organisatie acteert, dan is dat speelveld groter aan het worden, en in veel gevallen veel groter. De markt, de keten, de techniek, de regelgeving, de toezichthouders, de consument, de media, noem het maar op. Het is veel minder standaard en overzichtelijk dan voorheen.

Daarnaast kennen die nieuwe terreinen van dat speelveld een grote diversiteit aan vormen en verbindingen; het wordt diffuser, beweeglijk, meervoudig, minder voorspelbaar. Wij noemen dat complexiteit.

Essentieel punt daarbij is of dit hedendaagse speelveld van organisaties vraagt of zij acteren als een gecompliceerd systeem of als een complex systeem. Woorden die op elkaar lijken, maar die hier iets heel anders betekenen.

Gecompliceerd betekent dat onze organisaties functioneren als weliswaar ingewikkelde maar wel goed voorspelbare en beheersbare machinerieën. Als een groot uurwerk, waar alle raderen gesynchroniseerd op elkaar indraaien en met elkaar tot een nauwkeurig resultaat komen, los van wat er om dat uurwerk heen gebeurt. Zoals bij een verkeersvliegtuig, een kerncentrale, een chemische fabriek.

Complex daarentegen betekent dat onze organisaties moeten acteren als flexibele systemen, die adaptief inspelen op een veranderlijke werkelijkheid om hen heen en oplossingen voor diffuse vraagstukken moeten vinden, in nauwe samenhang met hun omgeving. Zoals gebeurt bij een zwerm vogels op weg naar een winterbestemming, bij de bestrijding van infectieziekten, hoe een vrijwilligersorganisatie zich ontwikkelt of bij een systeem van crowdfunding.

Waarom is dit -subtiele- onderscheid *Gecompliceerd* - *Complex* zo belangrijk? Bij gecompliceerde systemen gaat het om 'in control zijn', zoals een zakhorloge. Goed afgesloten van de buitenwereld draaien die tandwielen op elkaar in en geven ze de juiste tijd aan, los van de omstandigheden. En dat is vaak maar goed

⁶ Boisot & McKelvey, *Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations* (2010)

ook - bij een verkeersvliegtuig of een kerncentrale. Bij complexe systemen is zo'n systeem is juist onderdeel van de buitenwereld en heeft het toegevoegde waarde in de interactie en aanpassing, van waaruit nieuwe patronen en oplossingen ontstaan. Dat valt niet te controleren, dat moet je juist laten gebeuren.

Terzijde: ik heb hier ooit economie gestudeerd, in de tijd dat het economisch bestel als een rationeel gecompliceerd systeem werd gezien, dat je kon begrijpen en controleren met kwantitatieve modellen. Tja..

Kijk naar het denkmodel in de besturing: gecompliceerde systemen kun je cybernetisch besturen, gericht op een voorspelbare en beheersbare werkelijkheid. En als die realiteit weerbarstig wordt dan versterk je die sturing om de zaken in de hand te houden.

Complexe systemen, die acteren in een realiteit die veranderlijk is en om een continue adaptatie vraagt leg je hiermee alleen maar lam, doordat je de ruimte en de energie van de vitale onderdelen inperkt. Kijk naar de Nederlandse gezondheidszorg, waarbij nu zelfs de beroepsorganisatie van accountants waarschuwt dat het systeem is doorgeschooten in regels, kaders, controle en toezicht, en dat daarmee de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg ernstig wordt bedreigd.⁷

Terug naar het speelveld: we zijn gewend aan ingewikkelde maar beheersbare contexten, maar nog niet zo goed aan de aard en dynamiek van het nieuwe tijdperk.

In de 20e eeuw hebben wij goed geleerd om gecompliceerde vraagstukken te beheersen.

Wij hebben concepten, methoden en instrumenten ontwikkeld om gecompliceerde processen te sturen en te beheersen.

Maar in de 21^e eeuw moeten we leren omgaan met complexiteit.

⁷ NBA, *Open brief voor de curatieve zorgsector (2015)*

Complexity Science ^v

Complexity science is de studie van het gedrag van interacterende eenheden in beweeglijke, ambigue en onzekere omstandigheden. Ik heb vorig jaar het voorrecht gehad om te verblijven op het Santa Fe Institute in New Mexico, de bakermat van de interdisciplinaire complexiteitswetenschap. Daar zie je dat een benadering die oorspronkelijk voortkomt vanuit de natuurkunde en de biologie, ook haar toepassing heeft gevonden op heel andere vraagstukken waarin een bepaald thema zich beweegt in complexe contexten, zoals in de verspreiding van infectieziekten, het herstellend vermogen van elektriciteitsnetwerken, de pieken en dalen van het economische bestel en de ontwikkeling van snelgroeiende steden. Met allemaal het vraagstuk van een stuk onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid, wat betekent dat je heel alert en adaptief met zo'n situatie moet omgaan⁸.

Met die benadering kun je ook kijken naar de kenmerken en dynamieken van organisaties die in een beweeglijke, ambigue en onzekere omgeving verkeren. Complexiteit als bril, lens of perspectief om naar de hedendaagse context van de economie en maatschappij te kijken en om de actuele vraagstukken over besturing en leiderschap te bezien.

Sleutelbegrip in de complexiteitswetenschap is het complex adaptieve systeem (CAS). Complexe adaptiviteit betekent dat het gedrag van zo'n systeem niet echt voorspelbaar is -hooguit achteraf te verklaren-, dat de individuele elementen onderling in verbinding staan en interacteren (netwerk), dat er altijd beweging is (dynamiek), dat het zich aanpast (adaptiviteit) en dat er van binnenuit veranderingen kunnen optreden (emergentie) bijvoorbeeld in de vorm van leren, vernieuwen, innoveren, maar ook dat een systeem buiten zijn bestaande orde of in chaos kan raken (entropie).

Binnen een totale organisatie, zoals een conglomeraat of concern, zijn complex adaptieve systemen de 'netwerkjes' waaruit het grote geheel is samengesteld. Heterogene netwerken van met elkaar interacterende elementen die samen optrekken in een gemeenschappelijke richting, elkaar beïnvloeden en tot vernieuwende resultaten komen, vaak in de vorm van innovatieve oplossingen voor nieuwe vraagstukken, die je niet uit een eerdere routine kunt halen.

⁸ Melanie Mitchell, *Complexity, a guided tour* (2009)

Voorbeelden van organisaties die hoofdzakelijk bestaan uit CAS zie je overal: Airbnb, Uber, Quirky, netwerken van zelfstandige professionals en coöperatieve organisatievormen als Buurtzorg, De Netwerkschool etc. Ook vind je het fenomeen terug in een recent rapport van de AIVD:

Transformatie van het jihadisme in Nederland, zwermodynamiek en nieuwe slagkracht.

“De jihadistische beweging in Nederland heeft het karakter van een zwerm gekregen. Hiermee wordt bedoeld dat de beweging een sterk decentraal karakter heeft, met veel verschillende onderdelen die alle in grote mate zelfsturend zijn. Tezamen bewegen zij zich echter met behoud van samenhang en richting als een geheel voort, ondanks een soms opgeschijnde grilligheid en onvoorspelbaarheid.

Het behoud van samenhang en richting van het geheel is niet zozeer afhankelijk van enkele aansturende figuren, maar juist de collectieve zelfsturing vanuit het decentraal niveau is hiervoor veel belangrijker. Dit betekent onder meer dat slechts in beperkte mate sprake is van leiderschap en hiërarchische structuren en dat het vooral draait om horizontale beïnvloeding door vrienden, familie, buurtgenoten of geestverwanten, zowel uit de online als offline wereld”.⁹

Wij kunnen ons overigens voorstellen dat dit voor de bestrijding van het fenomeen heel andere aanpakken vraagt dan de traditionele veiligheidsbenaderingen, waarbij je goed moet begrijpen hoe zo'n complex adaptief systeem werkt.

⁹ AIVD rapport, *Transformatie van het jihadisme in Nederland* (2014)

VI

Complexity Leadership

Wat betekent complexiteit voor leiderschap?

Complexity leadership gaat over de leiding en besturing van complex adaptieve systemen, en van de conglomeraten die zulke netwerkjes in zich herbergen. Een jong vakgebied, ontstaan rond het begin van de 21^e eeuw, met als ambitie om de context en dynamiek van leiderschap in een complexe wereld te kunnen doorgronden. Het heeft een flinke boost gekregen met de financiële crisis van 2007 en het baanbrekende artikel van Henry Mintzberg ‘*Building Companies as Communities*’ uit 2009¹⁰.

De klassieke leiderschapstheorieën van de 20^e eeuw hebben hun oorsprong in het industriële tijdperk (the Industrial Age) en zijn ook gefundeerd in dat paradigma: gericht op het besturen en beïnvloeden van medewerkers in afgebakende organisaties en afdelingen, om van tevoren vastgestelde doelen te bewerkstelligen met hierbij passende managementmethodieken: output, rendement, kritieke prestatie- en procesindicatoren etc. Zo leert het ons hoe leiders, vanuit formele hiërarchische structuren, anderen kunnen beïnvloeden, motiveren en afstemmen in de richting van bovenaf gestelde doelstellingen.

Voor de huidige context, een complexe, volatiele wereld met een veel individualistischer en kennisgedreven economie (the Knowledge Era), zijn er -daarnaast of in plaats daarvan- andere zaken belangrijk: leren, adapteren, innoveren; omgaan met snelheid, dynamiek, meervoudigheid, onzekerheid. Het hanteren van de complexiteit van de moderne wereld.

Dat vraagt om andere vormen van leiderschap, complexity leadership.

Kern van die benadering is dat de kracht en kwaliteit van informele netwerken niet wordt aligned, onderdrukt of in een gewenste structuur gepast, maar voluit de ruimte krijgt, en dat organisatie-doorkruisende interactie en dynamiek juist wordt gestimuleerd. Dit om de kracht, expertise en het gezamenlijk innovatief en probleemoplossend vermogen van alle systeemonderdelen vrij te spelen. Een besturing die past bij complex adaptieve systemen dus¹¹.

¹⁰ Henry Mintzberg, *Rebuilding Companies as Communities* (2009)

¹¹ Barrett C. Brown, *Complexity Leadership* (2010)

Qua leiderschap betekent dit een aantal fundamentele verschuivingen, kort samengevat in het credo:

“We don’t need another hero!”¹²

- *from leaders to leadership*
- *from directing to enabling*
- *from means to meanings*
- *from hard power to soft power*

En in wat dat betekent voor gedrag en opstelling van leiders zien wij, als wij een groot aantal auteurs en onderzoeken combineren, een aantal categorieën opdoemen die in ieder geval aan de orde zijn:

- *verbindingen*; stimuleren van netwerkopbouw
- *vernieuwing en lenigheid*; zorgen voor dis-equilibrium, bestaande patronen opschudden
- *connectie en betekenis*; creëren van gezamenlijkheid, zingeving en ‘trots op de tent’
- *inpassing*; in een groter bureaucratisch geheel want het zal echt niet allemaal CAS worden, ook gecompliceerde configuraties zijn zinvol en blijven bestaan: de backoffice, het laboratorium, de fabriek.

¹² Britten & Lyle, *Soundtrack of Mad Max Beyond Thunderdome* (1985)

VII
Organisatievormen 2.0

En hoe zullen onze organisaties er over tien jaar uitzien?

Nobelprijswinnaar Ronald Coase¹³ stelde in 1937 al de vraag “why do firms exist?” Het bestaansrecht van organisaties als bedrijf of institutie (‘firm’) was volgens hem van oudsher gebaseerd op het kunnen regelen van zaken die de markt niet zelf kan regelen: voornamelijk het organiseren van de beschikbaarheid van kennis, arbeid en kapitaalgoederen. Organisaties konden die als productiefactoren bundelen en inzetten, in volumes die voor individuen niet waren weggelegd.

Maar met de mogelijkheden van tegenwoordig is dit monopolie, zeker in een meer kennisgeoriënteerde omgeving, niet meer zo absoluut als vroeger. De macht en impact van organisaties als institutie is aan het verdunnen, de impact van individuen en geïndividualiseerde netwerken groeit. Dit zien we in de opkomst van zogenoemde exponentiële organisaties, netwerkachtige structuren die met een minimale organisatielast en overhead werken en een zeer snelle groei kunnen realiseren (zie Uber en Airbnb).

Vooruitkijkend denk ik dat voor de vorm en inrichting van organisaties in de toekomst geldt dat:

- complexe dynamieken steeds relevanter worden en dat stelt eisen aan flexibiliteit, innovatiekracht en verbindingsvermogen;
- organisatiestructuren verdunnen en instituties (‘firms’) hun grenzen verder zullen of moeten openen;
- het complex adaptieve systeem (CAS) in grotere verbanden moet worden geïntegreerd;

Daarnaast blijven cybernetische systemen belangrijk (‘administratie, operatiekamers, fabriek’) en vergen formele contexten solide aandacht.

Wat mij betreft zullen er voor de toekomst twee typen opgaven zijn:

1. *het combineren van complexe en gecompliceerde configuraties* waar bij elk zijn eigen functionele context heeft, en dat vraagt wel verbinding maar geen vermenging. Dit leidt tot meer hybride organisatievormen, waarin verschillende inrichtingsprincipes naast elkaar gehanteerd zullen worden¹⁴.

¹³ Ronald Coase, *The Nature of the Firm* (1937)

¹⁴ de Bruijn c.s., *Nieuwerwets Organiseren* (2014)

2. *het verbinden van complexe netwerken met formele systemen*: hoewel sommigen daar anders over denken, gaat het bij organisaties wat mij betreft over samenstellingen die nog steeds een administratieve en bestuurlijke schil hebben, een ordentelijke jaarrekening moeten opleveren, personele verplichtingen en verantwoordelijkheden hebben etc. Het jihadisme hoeft geen belasting te betalen, maar de meeste andere organisatievormen wel.

De organisatie van de toekomst in een beeld neergezet: een open conglomeraat, een samenstelling van netwerkjes (CAS) erbinnen en erbuiten, op passende plekken strak georganiseerde cybernetische processen en drie functionaliteiten c.q. rollen van leiderschap. In de woorden van Uhl-Bien en Marion¹⁵:

- *Leadership of action: adaptive* - vanuit CAS, informeel, dynamisch
- *Leadership of context: administrative* - hiërarchisch, formeel, kaderstellen
- *Leadership of process: enabling* - katalyseert de CAS condities, verbindt met formele kaders.

¹⁵ Uhl-Bien, Marion, McKelvey, *Complexity Leadership Theory* (2007)

VIII

Leiders en leiderschap
over tien jaar

Weer even terug naar het thema van het begin; ‘het lijkt nog hetzelfde maar het is heel anders geworden’. Dat betekent dat wanneer je met oude reflexen op een nieuwe werkelijkheid reageert, je er ongelooflijk naast kan schieten.

Dan zie je een erkend capabele bestuurder blunderen als CvB voorzitter van een Amsterdamse universiteit. Een daadkrachtige minister van Justitie-oude stijl een geweldige puinhoop op zijn ministerie achterlaten¹⁶. Gelouterde commissarissen van een grote bank heel domme dingen doen als het om de bonussen van de top gaat.

Wij hebben te maken met een oude norm en een nieuwe werkelijkheid. De oude norm is dat je als leider ‘in control’ moet zijn; de nieuwe werkelijkheid luidt dat je in een complexe context niet in control kunt zijn en dat je daar effectief en intelligent mee om moet gaan.

Nieuwe tijden vragen om nieuwe vormen van leiderschap. En van daaruit heb ik mijn voorspelling c.q. verwachting over de generieke kwaliteiten voor de toekomst, als je die relateert aan de kenmerkende leiderschapskwaliteiten vanuit het verleden.

Die klassieke kwaliteiten gaan vooral over richting en sturing: visie-koers-charisma-autonomie- kracht. De kwaliteiten voor de ‘leiders van de toekomst’ gaan over schakelen en samenspel:

Contextueel uitzicht

- zicht op de context, met een open mind en een brede blik

Equifinaliteit

- meervoudigheid in doelen en de weg erheen

Altocentrisme

- de anderen centraal stellen en zichzelf daarop kunnen aanpassen

Connectiviteit

- systeembewustzijn: doorzien van menselijke processen en netwerken

¹⁶ NRC, *De 7 plagen van het ministerie van Veiligheid & Justitie*, 9 juli 2015

Antifragiliteit

- vrolijke veerkracht: groeiend onder druk - een begrip ontleend aan Nassim Taleb 'Antifragile'¹⁷

Zo lijkt de toekomst aan de lichtvoetige pragmaticus, die bewegingsruimte creëert door boven water te blijven, slim genoeg om te zien om welke klippen hij zeilt, sterk genoeg om af en toe door te douwen en echt genoeg om geloofwaardig en in verbinding te blijven.

Misschien wel.....?¹⁸

U kunt zich voorstellen dat dit enorme implicaties heeft voor de manier waarop wij leiderschapskwaliteit detecteren, talenten spotten, jonge mensen opleiden en de ervaren rotten doorontwikkelen. En een stevige herijking van talentenpools, MD-programma's en business-opleidingen.

Er is een vraag die ik graag aan seniore bestuurders stel: "Is diegene die over tien jaar jouw plek in deze organisatie kan innemen iemand met dezelfde achtergrond en karakterstructuur als jij?"

En: "Wat doet de next generation die dan als 30-35 jarige de ruggengraat vormt nu? Druk bezig met een MBA op Nyenrode en dromend van een Audi 6? Of met een rugzak in de Himalaya op weg naar een zinvol project?"

Mooie vragen, boeiende antwoorden. Er ontwikkelt zich een lijn, maar die vraagt uitwerking.

¹⁷ Nassim Taleb 'Antifragile - things that gain from disorder' (2013)

¹⁸ Volkskrant, *Het mysterie Rutte*, 30 mei 2015

IX

Contextueel leiderschap
in de Tilburg School
of Humanities

De muziek die u hoorde bij binnenkomst is *Boy in the Bubble* van Paul Simon. Een song over technologische vooruitgang en de ambigue impact ervan op de mensheid. Hier tot zijn essentie teruggebracht door Peter Gabriel¹⁹. Complexiteit hanteerbaar gemaakt. ‘You cannot be a boy in the bubble anymore’.

Leiderschap 2025. Hoewel leiderschap als fenomeen waarschijnlijk al zolang bestaat als de mensheid zelf, spreken wij pas zo’n honderd jaar over leiderschap als een eigenstandig onderwerp van wetenschap, met als beginpunt de publicatie van *Scientific Management* van Frederic Taylor, in 1911.

In onze dissertatie van vier jaar geleden hebben Ineke Strijp en ik betoogd dat in die periode een aantal heel verschillende paradigma’s te onderkennen zijn²⁰. Wij hebben die betiteld als het traditionele, het transformationele en het contextuele tijdperk en die gekarakteriseerd met drie metaforen van leiderschap: de Leeuwenkoning, de Rattenvanger en de Golfsurfer.

Wij stonden naar ons idee net aan het begin van het contextuele tijdperk nadat, mede door een aantal financiële crises, een groot aantal transformationele leiders c.q. ‘rattenvangers’ genadeloos was onderuitgegaan.

En thans probeer ik, met de leerstoel contextueel leiderschap, meer grip en fundament te krijgen op het hedendaags en toekomstig leiderschap, dat met de metafoor van de golfsurfer wordt gesymboliseerd.

Humanities

Het thema van Tilburg University is ‘understanding society’. En het thema van Humanities, in de woorden van decaan Willem Drees, is ‘understanding the self-understanding of humans’²¹.

Vertaald naar leiderschap: hoe begrijpen wij het -onzichtbare- mentale-fundament van waaruit wij onze organisaties en de besturing daarvan inrichten?

Contextueel leiderschap gaat over het paradigma van waaruit besturing en leiderschap van organisaties en instituties worden vormgegeven en dat als een cultureel systeem, expliciet én impliciet het normenkader, de kennis en de werkpriktijk bepaalt: ‘hoe het hoort te gaan’. En als de context verschuift, bijvoorbeeld van gecompliceerd naar complex, wat dat dan kan betekenen.

¹⁹ Peter Gabriel, *The Boy in the Bubble (Paul Simon)*, 2010

²⁰ Peters & Strijp, *Leiderschap & Strategische Opgave*, 2011

²¹ Willem Drees, *Naked Ape or Homo Sapiens, The Relevance of Human Humanities, Oratie 2014*

Wat kunnen we zeggen over het leiderschap van de toekomst en wat betekent dat voor het hier en nu? Dit is het onderzoeksthema voor de leerstoel Contextueel Leiderschap.

Er zit veel folklore en wensdenken in de visievorming op leiderschap. Wij willen daar gedistantieerder en objectiever naar kijken, door het te koppelen aan ontwikkelingen in de maatschappij en de strategische opgaven van organisaties. De vraag 'wat gebeurt er met leiderschap' moet worden gezien vanuit vragen als: Wat gebeurt er met de wereld? Wat gebeurt er met de maatschappij? Wat gebeurt er met de economie? En wat gebeurt er met organisaties?

Als praktijkman heb ik veel met valorisatie: maak wetenschappelijke kennis bruikbaar en sluit aan bij de vragen van de praktijk. Daar nodig ik de wetenschap én de praktijk graag bij uit.

X Dankbetuiging

Ik voel mij ongelooflijk bevoorrecht dat ik hier, aan mijn oude universiteit, een leerstoel mag opzetten rondom het thema dat mij zo aan het hart ligt: ‘waar gaat het naartoe met organisaties en leiderschap en wat betekent dat voor het hier en nu?’ Mijn erkentelijkheid aan het College van Bestuur van Tilburg University voor het in mij gestelde vertrouwen.

Veel dank aan mijn gids in mijn eigen traject, mijn toenmalige promotor en thans collega, Arie de Ruijter.

Postuum aan Frans van Dooren, mijn toenmalige hoogleraar A&O psychologie, waar ik met veel warmte aan terugdenk. Een vaderfiguur, die elk jaar zijn studenten bij hem thuis uitnodigde om hen eindelijk eens behoorlijke wijn te laten proeven. “Ga jij maar lekker de praktijk in, jongen. Jij bent veel te pragmatisch voor de wetenschap, je knipt al die mooie franjes eraf.”

Dank aan mijn dierbare klanten, collega’s en partners in het veld, het netwerk van relaties dat zich in mijn dertigjarige praktijk heeft opgebouwd. Aan mijn familie en vrienden, die mijn professionele en wetenschappelijke zwerftochten altijd zo belangstellend volgden en de bijbehorende eigenaardigheden grootmoedig hebben getolereerd.

Aan mijn collega’s in en rondom de Galan Groep, waarmee wij al heel lang een leuk en succesvol adviesbureau vormen. Een Complex Adaptief Systeem avant la lettre, zonder dat wij wisten dat het zo heet. En veel dank aan Paula, Sabine en Laury, voor het hechte gezinsverband, als een veilige haven waar je altijd op elkaar terug kunt vallen.

Tenslotte: ik houd van reflectieve practitioners, mensen in de praktijk die inzicht en diepgang zoeken. En die hier -zoals mij zelf is overkomen- zich kunnen verdiepen en in the end ook promoveren op thema’s die hen nauw aan het hart liggen en daar heel veel relevante know how en doorleefde ervaring in meebrengen. En als ik zo rondkijk, in deze universiteit, in deze Aula; naar deze diversiteit aan afkomsten, achtergronden, leeftijden? Ik heb er veel zin in om samen met jullie te kijken naar de uitdagingen en oplossingen voor de besturing en het leiderschap van onze organisaties in de toekomst.

Met de leiders van vandaag, de leiders van gisteren én de leiders van morgen.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Anderson, Philip (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216.
- Ansoff I.H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M. & Peterson M.F. (2000). *Introduction of the Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Avolio B.J., Walumbwa F.O. & Weber T.J., (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 2009.60: 421-449.
- Bak, Per, & Tang, Chao (1989). Self-Organized Criticality. *Physics Today*, 42(1), S27.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty*. Polity Press.
- Bennis W.G. & Nanus B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper Perennial.
- Bertalanffy, Ludwig von (1968). *General systems theory*. New York: Braziller.
- Boisot M. & McKelvey B. (2010). *Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: a complexity science bridge*. Academy of Management Review.
- Boonstra J.J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Van Gorcum.
- Brown, Barrett C. (2010). *Complexity Leadership*. Unpublished Ed.D , Fielding Graduate University.
- Bruijn H.van, H. Van der Voort, H. Warmelink, R. van Wendel de Joode, N. Willems (2014). *Nieuwerwets organiseren*. Stichting Management Studies, Van Gorcum.
- Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B. , Uhl-Bien M. (2011). *The Sage Handbook of Leadership*. London: Sage.
- Cameron K. & Quinn R.E. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Coase, R.H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.
- Capra, Fritjof (1996). *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. New York: Anchor Books.

- Capra, Fritjof (2002). *The hidden connections: Integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability*. New York: Doubleday.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. London: Routledge.
- Dijk G.M. van & Peters F. (2011). Organisaties als levende systemen. *Handboek HRM*.
- Drees, W (2014) *Naked Ape or Homo Sapiens, The Relevance of Human Humanities*. Oratie.
- Friedman, T. & Mandelbaum M. (2010) *That Used to Be Us*. Picador
- Goldstein, J. A. (1995). Using the concept of self-organization to understand social system change: strengths and limitations. In A. Albert (Ed.), *Chaos and society* (pp. 49-62). Amsterdam: IOS Press.
- Goldstein, J. A. (2008). Conceptual foundations of complexity science: Development and main constructs. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations* (pp. 17-48). Charlotte, NC: IAP - Information Age Publishing Inc.
- Goldstein, J. A., Hazy, J. K., & Lichtenstein, B. B. (2010). *Complexity and the nexus of leadership: Leveraging nonlinear science to create ecologies of innovation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Goodwin, B. (1994). *How the leopard changed its spots: The evolution of complexity*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August.
- Grint, K. (2011). A History of Leadership. *The Sage Handbook of Leadership*. Sage, London.
- Halal, W. E., & Taylor, K. B. (Eds.). (1999). *Twenty-first century economics: Perspectives of socioeconomics for a changing world*. New York: Macmillan.
- Hazy, J. K. (2005). *A leadership and capabilities framework for organizational change: Simulating the emergence of leadership as an organizational meta-capability*. Unpublished Ed.D., The George Washington University, United States -- District of Columbia.
- Hazy, J. K. (2006). Measuring leadership effectiveness in complex socio-technical systems. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(3), 58-77.
- Hazy, J. K. (2007). Parsing the "influential increment" in the language of complexity: *Uncovering the systemic mechanisms of leadership influence*. Paper presented at the Academy of Management Annual Conference.

- Hazy, J. K. (2008). Patterns of leadership: A case study of influence signaling in an entrepreneurial firm. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations* (pp. 379-415). Charlotte, NC: IAP - Information Age Publishing Inc.
- Hazy, J. K., Goldstein, J. A., & Lichtenstein, B. B. (2007). *Complex systems leadership theory: New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*. Mansfield, MA: ISCE Pub.
- Hazy J.K., Goldstein J.A. & Lichtenstein B.B. (2007). Complex systems leadership theory: an introduction. In: *Complex systems leadership theory: new perspectives from complexity science and organizational effectiveness*. Ed JK Hazy, JA Goldstein, BB Lichtenstein 1-13. Mansfield, MA:ISCE Publ.
- Heifetz, Ronald A., Grashow, Alexander, & Linsky, Martin (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Higgs M.J. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 5, 273 - 284.
- Ismail S. & Van Geest Y. (2015). *Exponentiële organisaties*. Business Contact.
- Kets de Vries M.F.R. (2001). *The leadership mystique*. Prentice Hall.
- Kim W.C. & Mauborgne R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, October, 76-85.
- Kotter J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Levy B. (1996). On studying leadership in the strategy field. *The Leadership Quarterly*, 7(4) 435-454.
- Lewin, R., & Regine, B. (2003). The core of adaptive organizations. In E. Mitleton-Kelly (Ed.), *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: The application of Complexity Theory to organizations* (pp. 167-184). London: Pergamon.
- Lewin, R., & Regine, B. (2003). The core of adaptive organizations. In E. Mitleton-Kelly (Ed.), *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: The application of Complexity Theory to organizations* (pp. 167-184). London: Pergamon.
- Lichtenstein B.B., Uhl-Bien M., Marion R., Seers A., Orton J.D. & Schreiber C. (2007). Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. In: *Complex systems leadership theory: new perspectives from complexity science and organizational effectiveness*. Ed JK Hazy, JA Goldstein, BB Lichtenstein 129-144. Mansfield, MA: ISCE Publ.

- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *Leadership Quarterly*, 20(4), 617. Complexity Leadership 42.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, 20(4), 297.
- Marion, R. (1999). *The edge of organization: Chaos and complexity theories of formal social systems*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Marion, R. (2008). Complexity theory for organization and organizational leadership. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations* (pp. 1-15). Charlotte, NC: IAP - Information Age Publishing Inc.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389.
- McKelvey, B. (2008). Emergent strategy via complexity leadership: Using complexity science and adaptive tension to build distributed intelligence. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations* (pp. 225-268). Charlotte, NC: IAP - Information Age Publishing Inc.
- McMillan, Elizabeth M. (2008). *Complexity, management and the dynamics of change: Challenges for practice*. London; New York: Routledge.
- Mintzberg H. (2004). Enough Leadership. *Harvard Business Review*, November 2004.
- Mintzberg H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, July-August 2009.
- Mitchell M. (2009). *Complexity, a guided tour*. Oxford University Press.
- Muijen J.J. van (2003). *Leiderschapsontwikkeling, het hanteren van paradoxen*. Oratie Nyenrode.
- Mumford M. (2011). A hale farewell: The state of leadership research. *The Leadership Quarterly*, online 31 January 2011.
- O'Connor P.M.G. & Quinn L. (2004). Organizational capacity for leadership. In: *The center for creative leadership handbook of leadership development*, ed C.D. McCauly, E. Van Velsor, 417-37. San Francisco, CA Jossey-Bass.
- Ogbonna E. & Harris L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management* 11.4, 766 - 788.

- Osborn, R.N., Hunt J.G. & Jauch L.R. (2002) Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly* 13, 797-837.
- Owen J. (2010). *The death of modern management: how to lead in the new world disorder*.
Chichester: John Wiley & Sons.
- Panzar, C. (2009). *Organizational response to complexity: Integrative leadership. A computer simulation of leadership of inter-dependent task-oriented teams*. Unpublished Ed.D., The George Washington University, United States -- District of Columbia. Complexity Leadership 43.
- Pearce C.L. & Conger J.A. (2003). *Shared leadership: reframing the how's and why's of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters F. (2003). Hoe vitaal is mijn organisatie? *Management Executive*.
- Peters F. (2004). Organisatievitaliteit en de strategie van verandering. *Handboek Personeelsbeleid*.
- Peters F. & Strijp C.M.J. (2010). Tegenwind vraagt Stuurmanskunst. *Management Executive*.
- Peters F. & Strijp C.M.J. (2011). *Leiderschap en strategische opgave*. Proefschrift Tilburg University.
- Peters F. & Strijp C.M.J. (2011). *Leiderschap in evenwicht*. Academic Service.
- Peters F. (2015). *Rush Hour! Contextual leadership in turbulent times*. Stili Novi.
- Plowman, D. A., & Duchon, D. (2008). *Dispelling the myths about leadership: From cybernetics to emergence*. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), Complexity leadership, Part I: Conceptual foundations (pp. 129-154). Charlotte, NC: IAP - Information Age Publishing Inc.
- Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Quinn R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). *Seven transformations of leadership*. Harvard Business Review, 83, 66.
- Rotmans J. (2014). *Verandering van Tijdperk*. Aeneas.
- Schein E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd edition) . San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review , November-issue.

- Stacey, R. D., Griffm, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity* (5th ed.). Harlow, England; New York: Prentice Hall/Financial Times.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. London; New York: Routledge.
- Stoker J.I. (2005). *Leiderschap verandert*. Oratie Rijksuniversiteit Groningen.
- Surie, G., & Hazy, J. K. (2006). *Generative Leadership: Nurturing innovation in complex systems*. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(4), 13-26.
- Taleb N.N. (2013). *Antifragile – Things That Gain from Disorder*. Random House.
- Torbert, W. R., Cook-Greuter, S. R., Fisher, D., Foldy, E., Gauthier, A., Keeley, J., et al. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transformational leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity leadership theory: Shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*. *The Leadership Quarterly*, 18(4).
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (Eds.). (2008). *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model*. *Leadership Quarterly*, 20(4), 631.
- Uhl- Bien M., Marion R. (2011). *Complexity Leadership theory*. *The Sage Handbook of Leadership*. Sage, London.
- Vielmetter G, Y. Sell (2014). *Leadership 2030: the six megatrends you need to understand to lead your company*. Amacom, New York.
- Wheatley, Margaret J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. *Complexity Leadership* 44.
- Wierdsma A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Eburon.
- Xenikou A. & Simosi M. (2006). *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance*. *Journal of Managerial Psychology* vol. 21, 2006, 566 - 579.
- Yin R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition. SAGE Publications. California.
- Yukl G. (2001). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Colofon

Freek Peters

vormgeving

Beelenkamp ontwerpers, Tilburg

fotografie omslag

Maurice van den Bosch

druk

PrismaPrint, Tilburg University

Freek Peters studeerde economie en psychologie aan de (latere) Universiteit van Tilburg. Hij is als organisatiepsycholoog en bestuursadviseur ruim dertig jaar actief in uiteenlopende organisaties en kent de private en publieke wereld, van bureaucratische molochs tot wilde pioniersbedrijven, van snelle researchpools tot eerbiedwaardige Colleges van Staat. Freek is partner van adviesbureau De Galan Groep in Baarn.

Gespecialiseerd in leiderschapsvraagstukken en de ontwikkeling van managers en bestuurders, is Freek steeds weer gefascineerd door de enorme effecten die de menselijke factor met zich meebrengt in het functioneren van organisaties. Zijn speciale interesse is de match en de mismatch in leiderschap.

Freek promoveerde in 2011 op het vraagstuk van de hedendaagse leiderschapseffectiviteit in relatie tot de strategische opgave van een organisatie.

Als hoogleraar Contextueel Leiderschap aan Tilburg University houdt Freek zich bezig met de contextuele invloeden op besturing en management van hedendaagse en toekomstige organisaties en instituties.

Motto: nieuwe tijden vragen om nieuwe vormen van leiderschap.

