



# EEN NIEUWE GENERATIE LEIDERSCHAP: VEERKRACHT IN EEN COMPLEXE WERELD

Freek Peters

## LEIDERSCHAPSKWALITEITEN

De wereld verandert snel en voor organisaties nemen de onvoorspelbaarheid en het tempo van verandering sterk toe. Dit stelt heel andere eisen aan het leiderschap – en de leiders – dan voorheen. Veel ‘oude leiders’ blijken niet langer in staat om de uitdagingen van nu en straks effectief het hoofd te bieden. Wat zijn de bepalende kwaliteiten voor de leiders van morgen?

Er is in de afgelopen tien jaar veel veranderd in de wereld van het leiderschap. Veel helden van toen zijn de boeven van nu geworden: Cees van der Hoeven, Rijkman Groenink, Dirk Scheringa, Aysel Erbudak, Erik Staal, vul maar aan. Wat gold als slim en ondernemend is kortzichtig en immoreel gebleken. 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 sociale media, de pers, de politiek? In feite allemaal wel een beetje. Met elkaar hebben deze en andere factoren de uiteindelijke zet gegeven om als samenleving heel anders te gaan kijken naar het fenomeen leiderschap. Maar het onderliggende fundament van deze verandering is er al langer. De context van economie en organisaties was al heftig in beweging en is dat in feite nog steeds. Friedman & Mandelbaum (2014, eigen vertaling) schrijven over ‘tien jaar geleden’: ‘De Cloud was nog gewoon een wolk, Twitter het gezang van een vogel, 4G een parkeergelegenheid, Linked-in een gevangenis, Big Data een rapper. In slechts één decennium heeft zich deze fundamentele explosie voltrokken in al die instrumenten om mee te creëren, te verbinden, te concurreren en samen te werken! Nog interessanter is echter dat er

ongeveer drie of vier miljard mensen zijn aangesloten op dit platform, en dat we afstevenen op wereldwijde *connectivity*.’

Door een aantal maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (‘megatrends’) is de context van economie en organisaties sterk veranderd. Wij beleven niet alleen een overgang van een economie die wordt gedomineerd door productie en dienstverlening naar een kennis- en innovatie-economie, maar we leven ook, in de woorden van socioloog Zygmunt Bauman (2007), in een ‘liquid society’, een samenleving waarin de oude zuilen, instituties en zekerheden zijn verdampt en waarin ieder mens zijn eigen weg zoekt. Geen ‘united we stand’ meer, maar ‘divided we shop’. Of zoals Rotmans (2014) het uitdrukt: ‘Geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.’

## MEGATRENDS

Futurologen kijken naar de toekomst en detecteren de ontwikkelingen op langere termijn in de vorm van trends. Het begrip ‘megatrend’ geldt daarin voor ontwikkelingen met een horizon van tien tot dertig jaar, waarmee ook het normen- en waardenpatroon van de samenleving veran-

dert. Vielmetter & Sell (2014) brengen veel futurologische studies samen en formuleren samenvattend een zestal megatrends.

#### *Mondialisering 2.0: 'glocalisation'*

Groei van het economisch speelveld naar een wereldwijde, maar sterk gelokaliseerde scope, met ex-ontwikkelingsgebieden als gelijkwaardige businesspartners, consumenten en zelfs eigenaren van onze westerse industrieën.

#### *Milieu & Duurzaamheid: 'environmental crisis'*

Reductie, regeneratie en circulariteit; de transformatie van processen en businessmodellen, en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als een belangrijk element in de marktpositie.

#### *Individualisering: 'power to the person'*

Groeiende impact van persoonlijke behoeften en pluriforme waarden, los van zuil of doelgroep, wat leidt tot differentiatie, maatwerk, diversiteit, netwerkverbanden en vluchtige loyaliteiten.

#### *Digitalisering: 'de virtuele mens'*

Open informatie en virtuele collectiviteit; nieuwe verhoudingen tussen leveranciers en afnemers, en de digitale generaties als consument, werknemer én stakeholder.

#### *Demografie: 'groei en veroudering'*

Bevolkingsgroei en veroudering, leidend tot toenemende druk op sociale structuren en verhoudingen, met tegelijkertijd schaarste aan talent, generatiekloven en diversiteitsvraagstukken.

#### *Technologie: 'nano-bio-cognitie-combinaties'*

Bundeling van kennis en technieken forceert product/markt/distributie-vernieuwing, vaak disruptief, en leidt tot een 'kennisgedreven economie', met nadruk op ontwikkeling & innovatie en kennisintensief organiseren.

## **GEVOLGEN VOOR ORGANISATIES**

De gevolgen hiervan vinden wij terug in allerlei aspecten van samenleving en economie, en afgeleid daarvan

in organisaties en in de manier waarop er wordt aangekeken tegen besturing en leiderschap. De vertaalslag van de megatrends in de belangrijkste veranderingen voor organisaties geeft het volgende beeld:

### *1. Onzekerheid, turbulentie en disrupties*

Een kernbegrip hier is 'disruptief', ofwel 'ontwrichtend', wat betekent dat 'iets nieuws en nog kleins' in korte tijd 'iets bestaands, groots en logs' kan verdringen – terwijl de oude wereld, verbaasd en 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 vroegere vrijheidsstreven waarin iedereen een eigen auto wilde, 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. Uit al deze disrupties die zich voltrekken in een kort tijdsbestek blijkt overduidelijk de verandering van tijdperk. Het is voor velen de vraag of hun bedrijfsmodel over vijf jaar nog bestaat.

Er staan sterke disrupties op stapel in sectoren als media, retail, telecom, energie en de financiële sector. En, door een combinatie van individualisering en technologie, ook in de wereld van zorg en onderwijs (Ismail & Van Geest, 2015).

### *2. Een 'open huis'*

Organisaties worden steeds meer als een 'open huis', ofwel een organisatie waar men in- en uitloopt, maar waar ook iedereen 'in de kasten' kan kijken – het laatste tegenwoordig ook letterlijk met de banensite Glassdoor, waar medewerkers hun werkgevers openlijk recenseren.

### *3. Virtuele verbindingen en loyaliteiten*

Sociale media bieden enorme mogelijkheden maar ook een grote vluchtigheid, wat leidt tot een steeds korter durende loyaliteit van klanten en medewerkers.

### *4. Nieuwe vormen van werken en samenwerken*

In een steeds meer digitaal vernetwerkte wereld kan

men steeds meer tijd- en plaatsafhankelijk inloggen, en kunnen organisaties ook samenwerken met mensen ver weg, die zij niet of nauwelijks kennen.

#### 5. Diversiteit, in de volle breedte

Niet alleen in de samenleving en de markt maar ook in organisaties zelf neemt de diversiteit in allerlei aspecten toe – in geslacht, afkomst, levensbeschouwing, generatie, expertise en werkmethodiek.

#### 6. Roep om ethiek, integriteit en reputatie

Zeker na de crisis in het eerste decennium is een sterke nadruk ontstaan op moraliteit, zingeving en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De leiders van bedrijven als Volkswagen en de NS, bijvoorbeeld, zijn in het recente verleden keihard (en terecht) afgestraft voor onethisch gedrag.

### 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 dus ook van de variëteit aan responses waarmee organisaties daarop kunnen en moeten inspelen. Weergegeven in een assenstelsel met de assen als de randen van het speelveld waarop een organisatie acteert (Boisot & McKelvey, 2010), zien wij dat dit speelveld groter aan het worden is, en in veel gevallen veel groter. De markt, de

keten, de techniek, de regelgeving, de toezichthouders, de consument, de media, noem ze maar op, ze zijn allemaal veel minder standaard en overzichtelijk dan voorheen. Bovendien kennen de nieuwe terreinen van dat speelveld een grote diversiteit aan vormen en verbindingen; het speelveld wordt diffuser, beweeglijk, meervoudig, minder voorspelbaar. Wij noemen dat complexiteit. Het speelveld wordt dus niet alleen groter, maar ook complexer (zie figuur 1).

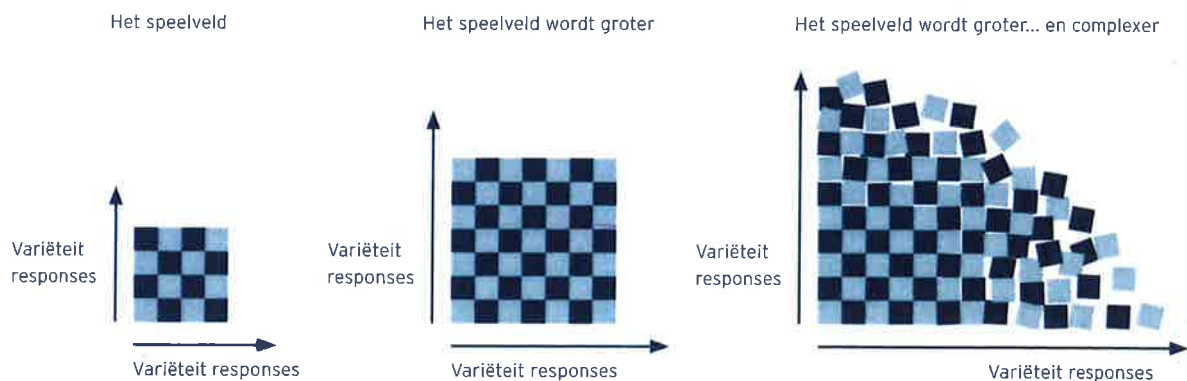
### GECOMPLICEERD OF COMPLEX?

Een essentiële vraag voor organisaties is of dit speelveld van hen vraagt of zij acteren als een gecompliceerd systeem of als een complex systeem. Die twee begrippen lijken op elkaar, maar ze betekenen hier elk heel iets anders.

De term *gecompliceerd* betekent dat organisaties moeten functioneren als weliswaar ingewikkelde, maar wel goed voorspelbare en beheersbare machinerieën – als een groot uurwerk waarvan alle raderen gesynchroniseerd op elkaar indraaien en met elkaar tot een nauwkeurig resultaat komen, los van wat er om dat uurwerk heen gebeurt. Voorbeelden zijn een verkeersvliegtuig, een kerncentrale, een chemische fabriek.

De term *complex* betekent daarentegen dat organisaties moeten acteren als flexibele constellaties die adaptief inspelen op een veranderlijke werkelijkheid om hen heen, en die in nauwe samenhang met hun omgeving

FIGUUR 1. HET SPEELVELD VAN ORGANISATIES



oplossingen moeten vinden voor diffuse vraagstukken. Voorbeelden hiervan zijn een zwerm vogels op weg naar een winterbestemming, de bestrijding van infectieziekten, de ontwikkeling van een vrijwilligersorganisatie of een systeem van crowdfunding. Of denk wellicht ook aan beleidsmakers die antwoorden moeten vinden op de Griekse schulden crisis, het Europese vluchtelingenprobleem of de transitie in de zorg.

Waarom is dit – subtiele – onderscheid tussen gecompliceerd en complex zo belangrijk? Bij gecompliceerde systemen gaat het om ‘in control zijn’, zoals een zakhologe. 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 ook – bij een verkeersvliegtuig of een kerncentrale. Bij complexe systemen is zo’n systeem 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.

Voor leiderschap heeft dit onderscheid tussen gecompliceerd en complex belangrijke consequenties: gecompliceerde systemen kunnen cybernetisch worden bestuurd, gericht op een voorspelbare en beheersbare werkelijkheid. 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, worden met zo’n dwingende sturing echter alleen maar lam gelegd, doordat de ruimte en de energie van de vitale onderdelen ermee worden ingeperkt. Een terrein waar dit laatste aan de hand lijkt te zijn, is de Nederlandse gezondheidszorg, waarvan 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 worden bedreigd (Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, 2015). Die kritiek – en de zorg is slechts één voorbeeld – is begrijpelijk: leiders zijn gewend geraakt aan ingewikkelde maar desondanks beheersbare contexten, maar zij weten nog niet zo goed raad met de aard en

dynamiek van het nieuwe tijdperk. Ik heb dit zelf bij een eerdere gelegenheid als volgt samengevat: ‘In de 20e eeuw hebben wij goed geleerd om gecompliceerde vraagstukken te beheersen. Maar in de 21e eeuw moeten we leren omgaan met complexiteit.’ (Peters, 2015).

## COMPLEXITEIT EN ORGANISATIES

In dit verband kan het nuttig zijn te rade te gaan bij de complexiteitswetenschappen, de studie van het gedrag van interacterende eenheden in beweeglijke, ambigue en onzekere omstandigheden. Deze benadering is ontstaan in de natuurkunde en de biologie, maar is sindsdien ook toegepast op geheel andere vraagstukken waar

bij een bepaald thema zich beweegt in complexe omstandigheden. Denk bijvoorbeeld aan de verspreiding van infectieziekten, het herstellend vermogen van elektriciteitsnetwerken, de pieken en dalen van het economische bestel en de ontwikkeling van snel groeiende steden. Dergelijke vraagstukken worden allemaal min of meer gekenmerkt door onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid, wat betekent dat er heel alert en

### DE SOCIAAL- ECONOMISCHE CONTEXT VAN DE ORGANISATIE VERANDERT INGRIJPEND DOOR EEN COMBINATIE VAN MEGATRENDS

adaptief naar zo’n situatie moet worden gekeken en op moet worden gereageerd (Mitchell, 2009). Vanuit dezelfde benadering kan worden gekeken naar de kenmerken van organisaties die opereren in een beweeglijke, ambigue en onzekere omgeving, als bril of perspectief om de vraagstukken over besturing en leiderschap te bezien.

Een sleutelbegrip in de complexiteitsbenadering is de notie van een ‘complex adaptief systeem’, het ‘netwerkje’ dat de kern vormt van veel moderne organisaties. Grotere organisaties, zoals conglomeraten of concerns, bestaan uit tal van dergelijke ‘complexe adaptieve systemen’ – netwerkjes die samen optrekken in een gemeenschappelijke richting, elkaar beïnvloeden en tot resultaten komen, vaak in de vorm van innovatieve oplossingen voor nieuwe vraagstukken die vanuit eerdere routines niet zouden zijn ontwikkeld.

Complexe adaptiviteit betekent dat het gedrag van zo’n systeem niet echt voorspelbaar is (het is hooguit

achteraf te verklaren); dat de individuele elementen ervan met elkaar in verbinding staan en elkaar beïnvloeden (netwerk); dat er altijd beweging is (dynamiek – het netwerk evolueert continu); dat het systeem zich aanpast (adaptiviteit); dat er van binnenuit verandering kan optreden in de vorm van leren, vernieuwen, innoveren (emergentie); maar ook dat het systeem buiten zijn bestaande orde of in chaos kan belanden (entropie). Een complex adaptief systeem functioneert als het ware als een zwerm insecten of vogels. Of, zoals Gell-Mann (1994) het formuleerde: ‘De elementen in een complex adaptief systeem reageren op het patroon dat diezelfde elementen gezamenlijk creëren.’ (Eigen vertaling.)

De voorbeelden van organisaties die hoofdzakelijk bestaan uit complexe adaptieve systemen liggen voor het oprapen: Airbnb, Uber, Quirky, netwerken van zelfstandige professionals, coöperatieve organisatievormen als Buurtzorg en De Netwerkschool, en zelfs in een recent rapport van de AIVD (2014) over de huidige organisatie van de jihadistische beweging: ‘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 ogenschijnlijke 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.’ Deze analyse van de AIVD maakt wel duidelijk dat de bestrijding van het fenomeen jihadisme vraagt om een geheel andere aanpak dan de traditionele veiligheidsbenaderingen, juist omdat het gaat om een complex adaptief systeem waarvan de werking goed moet worden begrepen.

## DE 20E EEUW VROEG OM ANTWOORDEN OP GECOMPLICEERDE VRAAGSTUKKEN, DE 21E EEUW VRAAGT OM SLIM INSPELEN OP COMPLEXITEIT

## COMPLEXITEIT EN LEIDERSCHAP

Wat zijn de consequenties van complexiteit voor leiderschap? De ambitie om de context en dynamiek van leiderschap in een complexe wereld te kunnen doorgronden bestaat al enige tijd, maar heeft vooral een sterke impuls gekregen door de recente financiële crisis (Mintzberg, 2009) en de opkomst van nieuwe, exponentiële organisaties als Booking.com, Uber, Airbnb, etc. In dit verband is voor de leiding en besturing van organisaties die complexe adaptieve systemen in zich herbergen het begrip ‘complexiteitsleiderschap’ (‘complexity leadership’, Marion & Uhl-Bien, 2001) geïntroduceerd.

Het is logisch dat de klassieke leiderschapstheorieën, die hun oorsprong hebben in het industriële tijdperk, zijn gefundeerd in het ‘gecompliceerde’ paradigma: gericht op het besturen en beïnvloeden van medewerkers in afgebakende organisaties en afdelingen, om van tevoren vastgestelde doelen te bewerkstelligen, met hierbij passende resultaatindicatoren als output, efficiëntie, rendement, kritieke prestatie- en procesdoelen, etc. Zo leert dit paradigma ons hoe leiders, vanuit formele structuren, anderen kunnen beïnvloeden, motiveren en aansturen in de richting van de hiërarchisch vastgestelde doelen.

Voor de huidige context, een beweeglijke en minder voorspelbare wereld met een veel meer individualistisch en kennisgedreven economie, zijn echter ook andere zaken belangrijk: leren, adapteren, innoveren; omgaan met snelheid, dynamiek, meervoudigheid, onzekerheid. Het is nu een voorwaarde voor het overleven om de complexiteit van de moderne wereld te kunnen hanteren. Dat vraagt om andere vormen van leiderschap: complexiteitsleiderschap. De kern van die benadering is dat de kracht en kwaliteit van informele netwerken niet worden ‘uitgelijnd’, onderdrukt of in een gewenste structuur gepast, maar volop de ruimte krijgen, en dat organisatie-doorkruisende interactie en dynamiek juist worden gestimuleerd. Deze nieuwe benadering moet organisaties in staat stellen om de kracht, expertise en het gezamenlijk innovatief en probleemoplossend vermogen van alle

systeemonderdelen vrij te spelen. Van leiders wordt meer en meer een vorm van besturing en organisatie-inrichting gevraagd die past bij complexe adaptieve systemen (Uhl-Bien & Marion, 2008; Brown, 2010). Ook zullen leiders complexe adaptieve systemen moeten (kunnen) integreren in grotere verbanden. Daarnaast moeten zij aandacht blijven besteden aan gecompliceerde systemen (de administratie, de operatiekamers, de fabriek) en aan formele contexten (zoals wet- en regelgeving). Dit alles betekent dat het leiderschap van de hedendaagse organisatie in een aantal aspecten fundamenteel verandert of dient te veranderen:

- Van leiders naar gedeeld leiderschap, ofwel van een individuele, persoonsgebonden taak naar een systeemfunctie, die ook best kan worden gedeeld
- Van aansturen naar mogelijk maken
- Van middelen verschaffen naar zin en betekenis creëren
- Van macht naar samenspel.

Of, om al deze veranderingen kort samen te vatten in één pakkend credo:

*We don't need another hero!*  
– Britten & Lyle, 1985

Voor de individuele leider betekenen deze veranderingen dat hij of zij onophoudelijk zal moeten werken aan de ontwikkeling van enkele cruciale aspecten van de hedendaagse organisatie:

- *Verbinding* – Stimuleer de ontwikkeling van netwerken in en dwars door de hele organisatie
- *Vernieuwing en lenigheid* – Breng de organisatie in beweging, schud bestaande patronen op
- *Connectie en betekenis* – Creëer gezamenlijkheid, zingeving en 'trots op de tent'
- *Inpassing* – Integreer de organisatie in het grotere – soms ook bureaucratischer – geheel.

#### **'OUDE LEIDERS' DIE HET NIET MEER REDDEN**

Zoals gezegd zijn veel 'helden' van toen de 'boeven' van nu geworden. Leiders blijken hun doelen volledig te kun-

nen missen wanneer zij met oude reflexen reageren op een nieuwe werkelijkheid. Een voorbeeld van 'oud leiderschap' dat niet meer aansloot bij de huidige tijd was het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam, dat zo blunderde bij de recente studentenprotesten. Andere voorbeelden zijn: de Raad van Commissarissen van ABN AMRO, die het topmanagement een extra salarisverhoging wilde toekennen en daarmee een golf van verontwaardiging over de bank afriep; de daadkrachtige minister van Justitie oude-stijl die een geweldige puinhoop op zijn ministerie achterliet; en zeer recentelijk nog een gelouterd maar niet schadevrij gebleven multi-bestuurder die uit het 'old boys'-netwerk naar boven kwam voor een burgemeesterspost, maar door de bevolking werd afgewezen. Het zijn allemaal voorbeelden van leiderschap dat de tijdgeest niet goed aanvoelt en ergens controle over denkt te hebben terwijl die er niet is. In al dat soort gevallen wordt een nieuwe werkelijkheid benaderd met een oude norm, namelijk dat je als leider 'in control' moet zijn. Maar de nieuwe werkelijkheid is die van een complexe context waarin de leider per definitie niet 'in control' kan zijn, maar moet proberen effectief en intelligent te reageren op de onzekere context waarin de organisatie (en de leider zelf) haar weg zoekt.

#### **KWALITEITEN VOOR DE LEIDERS VAN MORGEN**

Vanuit het besef van de complexiteit waarin de organisatie van vandaag en morgen opereert, en de veranderingen die deze omgeving met zich meebrengt voor de organisatie en haar leiding (geen 'helden' meer), zal een nieuw profiel moeten worden ontwikkeld voor de moderne leider. In dat profiel worden de essentiële kwaliteiten voor de leiderschapsopgaven van de toekomst uitgewerkt, en afgezet tegen de klassieke leiderschapscriteria. Positieve voorbeelden van dat leiderschap nieuwe-stijl zijn volgens mij Paul Polman van Unilever en Carolyn McCall van Easyjet – beiden mensen met gevoel voor de eisen en gevoelens van de huidige samenleving. Ook paus Franciscus, die zijn dure pausmobiel inruilde voor een oude Renault 4, laat zien dat talent voor modern lei-

### **SCHAKELN EN SAMENSPEL VORMEN NU DE ESSENTIE VAN LEIDERSCHAP**

derschap geen kwestie van leeftijd is. In de politiek laat premier Mark Rutte misschien wel zien hoe daar het 'complexiteitsleiderschap' kan worden ingevuld: geen dogmatisch vasthouden aan politieke ideologie, maar praktische samenwerking op concrete beleidsthema's, ook tussen politieke aartsvijanden. Dat was Den Uyl en Wiegel nooit gelukt.

Terwijl leiderschap vroeger werd gekenmerkt door trefwoorden als sturing en controle, en door competenties als visie, koers, charisma, autonomie en kracht, ligt de essentie van leiderschap nu in schakelen en samenspel. De belangrijke kwaliteiten van het huidige leiderschap:

- *Contextueel uitzicht* – Zicht op de omgeving, met een open mentaliteit en een brede blik
- *Equifinaliteit* – Meervoudigheid in de manier waarop doelen kunnen worden bereikt
- *Altocentrisme* – De anderen centraal stellen en zichzelf daarop kunnen aanpassen, wat vraagt om een flexibel ego
- *Connectiviteit* – Doorzien en hanteren van menselijke processen en netwerken
- *Antifragiliteit* – Vrolijke veerkracht die groeit onder druk; het begrip 'antifragiliteit' is bedacht door Nassim Taleb (2013): 'De toekomst lijkt aan de lichtvoetige pragmaticus, met lef, drive en maatschappelijk commitment 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.'

Dit nieuwe leiderschapsprofiel heeft grote gevolgen voor de manier waarop organisaties leiderschapskwaliteit signaleren, talenten *spotten*, jonge mensen opleiden en de ervaren 'rotten' helpen zich verder te ontwikkelen. Het vraagt om een stevige herijking van de managementopleidingen en *talent pools* (reservoirs aan veelbelovende medewerkers) waarmee organisaties bouwen aan de volgende generaties van leiders. Hoe kunnen organisaties voorkomen dat de nieuwe leiders worden uitgekozen en opgeleid volgens de oude normen en methodieken? De leiders van morgen zijn wellicht niet langer de ambitieuze MBA-

studenten aan de business schools, maar bevolgen ondernemers met een maatschappelijke missie – niet langer de beschermde 'corpsballen' die steunen op een netwerk vanuit hun studententijd, maar breed geïnteresseerde jongemensen met een avontuurlijke levenswandel.

## DE NIEUWE LEIDERS ZIJN WELLICHT NIET LANGER AMBITIEUZE MBA'ERS, MAAR BEVLOGEN EN MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMERS

Met de leerstoel contextueel leiderschap wil Tilburg University inzicht ontwikkelen in het leiderschap van de toekomst en de gevolgen hiervan voor het hier en nu. Hoe zorgen wij ervoor dat de nieuwe generaties goed zijn toegerust op de eisen van de toekomst? In hoeverre kan de 'oude garde' nog nieuw gedrag en nieuwe inzichten aanleren? Kan het management in de financiële sector, om maar eens wat te noemen, nog in een andere richting worden geduwd? Of krijgt de journalist en schrijver Joris Luyendijk (2015) gelijk met zijn sombere constatering dat de wereld van de *haute finance* niet meer te redden is? Meer vragen dan antwoorden. Maar één ding is zeker: nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap.

### Literatuur

- AIVD rapport (2014). *Transformatie van het jihadisme in Nederland*. Den Haag: AIVD.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Boisot, M. & B. McKelvey (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: a complexity science bridge. *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 3, pp. 415–433.
- Britten T. & G. Lyle (1985). *We Don't Need Another Hero*. Soundtrack: Mad Max Beyond Thunderdome performed by Tina Turner (1985).
- Brown, B.C. (2010). *Complexity Leadership*. Unpublished Ed.D, Santa Barbara, Fielding Graduate University.
- Friedman, T. & M. Mandelbaum (2010). *That Used to Be Us*. New York: Picador.
- Gell-Mann, M. (1994). *Complex Adaptive Systems*. In *Complexity: Metaphors, Models and Reality*, Eds. G. Cowan, G.A., D. Pines & D. Meltzer, SFI studies in the Sciences of Complexity, Proc. Vol XIX. Boston, Mass.: Addison-Wesley.



- Ismail, S. & Y. Van Geest (2015). *Exponentiële organisaties*. Amsterdam: Business Contact.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (2015). *Op weg naar vertrouwde zorg - Open brief aan de zorgsector*. Amsterdam: NBA.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 389.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, 87, July/August, pp. 140-143.
- Mitchell, M. (2009). *Complexity, a guided tour*. Oxford: Oxford University Press.
- Peters, F. & C.M.J. Strijp (2011). *Leiderschap in evenwicht*. Den Haag: Academic Service.
- Peters, F. (2015). *Next Generation 2025, Besturing en Leiderschap in een Complexe Wereld*. Tilburg: Tilburg University.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van Tijdperk*. Boxtel: Aeneas.
- Taleb, N.N. (2013). *Antifragile - Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Uhl-Bien, M., R. Marion & B. McKelvey, (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), pp. 298-318.
- Uhl-Bien, M. & R. Marion (Eds.). (2008). *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Vielmetter, G. & Y. Sell (2014). *Leadership 2030: the six megatrends you need to understand to lead your company*. New York: Amacom.

#### Over de auteur

Prof. dr. F. Peters (f.peters@xs4all.nl) is hoogleraar Contextueel Leiderschap aan Tilburg University en partner van organisatieadviesbureau De Galan Groep. Dit artikel is gebaseerd op zijn oratie van september 2015, 'Next Generation 2025 - Besturing en Leiderschap in een Complexe Wereld'. (Foto auteur: Maurice van den Bosch.)

