

‘We don’t need another hero’

Een leiderschapsprofiel voor een pluriforme toekomst

Freek Peters

Inleiding

De wereld is de afgelopen vijftig jaar enorm veranderd, maar als het gaat om leiderschap en het besturen van organisaties, dan stammen veel structuren en gebruiken nog uit het oude, industriële tijdperk. Geen wonder dat gelouterde bestuurders zo vaak misgrijpen in de nieuwe werkelijkheid, met zowel zakelijke blunders als maatschappelijke schandalen tot gevolg. Is de ‘klassieke leider’ nog wel geschikt voor het nieuwe tijdperk? En wat is dan het profiel van leiders voor de toekomst?

Honderd jaar leiderschap

‘Begrip van de toekomst ligt besloten in het verleden’, aldus Keith Grint in *The history of leadership* (2011). Hoewel het fenomeen leiderschap al moet hebben bestaan vanaf het begin van de mensheid, is onze historische kennis in feite beperkt tot datgene wat daarover in geschreven bronnen is overgeleverd. Dus het gaat niet om het beginpunt van leiderschap, maar om het begin van de vastlegging ervan, zo’n 2.500 jaar geleden. Hoewel er altijd al veel over koningen, regenten en krijgsheren geschreven werd, kwam leiderschap als eigenstandig onderwerp van studie pas tegen het einde van de negentiende eeuw in de belangstelling, toen – onder invloed van de tweede industriële revolutie – de schaal van organisaties substantieel toenam.

Het boek *Principles of scientific management* (1911) van de Amerikaanse werktuigbouwkundig ingenieur Frederick Taylor wordt veelal als het beginpunt van de leiderschapswetenschap beschouwd, maar wordt eveneens geïdentificeerd met de excessen van de grootschalige industriële productie; denk aan de film *Modern times* (1936) van Charlie Chaplin. Grint stelt overigens dat het denken over leiderschap historisch gezien altijd verbonden is geweest met de maatschappelijke en culturele mores van dat moment, en dat daarmee de norm voor effectief en fatsoenlijk gedrag is bepaald; hoe vreemd of naïef dat in retrospectief ook kan lijken.

In de ruim honderd jaar tot nu is de hoeveelheid onderzoek en literatuur op leiderschapsgebied, zeker in kwantitatieve zin, indrukwekkend. Ook is het denken een aantal malen wezenlijk veranderd. Hierbinnen is een aantal hoofdstromingen te onderscheiden, die fungeren als een paradigma ofwel een samenhangend stelsel van theorieën en modellen die tezamen een denkkader vormen waarbinnen 'de' werkelijkheid wordt gekend (Kuhn, 1962). In die honderd jaar kun je drie paradigma's onderscheiden die opeenvolgend zijn maar elkaar niet uitsluiten, als drie generaties in leiderschapsdenken. In de praktijk komen zij dan ook alle drie naast elkaar voor (Osborn, Hunt & Jauch, 2002; Avolio, Walumba & Weber, 2009; Peters & Strijp, 2011). Kort samengevat zijn deze paradigma's te karakteriseren als traditioneel, transformatieel en contextueel.

Is de klassieke leider nog wel geschikt voor het nieuwe tijdperk?

Traditioneel paradigma: stabiliteit

Het traditionele paradigma komt voort uit het scientific-managementdenken van de eerste helft van de twintigste eeuw, toen organisaties in een relatief stabiele omgeving opereerden en een vaste, trouwe markt bedienden. De leiding van zo'n organisatie ontleent het gezag aan de formele positie en de hiërarchische autoriteit die deze met zich meebrengt.

Het leiderschap richt zich vooral op de besturing van de eigen systemen, met de nadruk op de productiviteit en op de beheersing daarvan. De buitenwereld is hierbij een min of meer constant gegeven, en neemt de producten en diensten als vanzelfsprekend af; het is letterlijk een 'buiten-wereld' dus.

Verandering wordt gezien als een incidentele, geplande activiteit die gevolgd moet worden door een lange periode van rust om in te slijten. De leiderschapsmetafoor is hier 'the great man'.

Transformatieel paradigma: verandering

Onder invloed van ontwikkelingen in de economische en technologische infrastructuur – zoals de opkomende concurrentie uit het Verre Oosten: eerst met goedkope imitatieproducten, maar al snel met hoogwaardige innovaties – veranderde vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw het stabiele speelveld voor veel organisaties naar een markt-omgeving. Daarin moet steeds weer geadapteerd worden, zowel aan de productkant, de marktkant, als de proceskant. Continue verandering was noodzakelijk om bij te blijven en de buitenwereld werd gezien als een markt, die veroverd moet worden.

Er ontstond een nieuw leiderschapsconcept, transformatieel leiderschap (Burns, 1978; Bryman, 1992), dat zich ontwikkelde als koersbepalend, inspirerend en visionair, het gezag ontleend aan charisma en overtuigingskracht, en met het vermogen om allereerste stakeholders (zoals het eigen personeel) mee te nemen en mee te krijgen in grote ambities en dito doelstellingen.

Als leiderschapsmetafoor geldt hier de visionaire inspirator. Kenmerkende citaten: 'Wij zijn geen retailbedrijf meer maar een money-making machine, met dubbele groeicijfers, ieder jaar weer' (Cees van der Hoeven van Ahold in Smit, 2004), en: 'Over vier jaar zijn wij een top-5-speler in de mondiale bankwereld' (Rijkman Groenink van ABN AMRO in Smit, 2008).

Contextueel paradigma: complexiteit

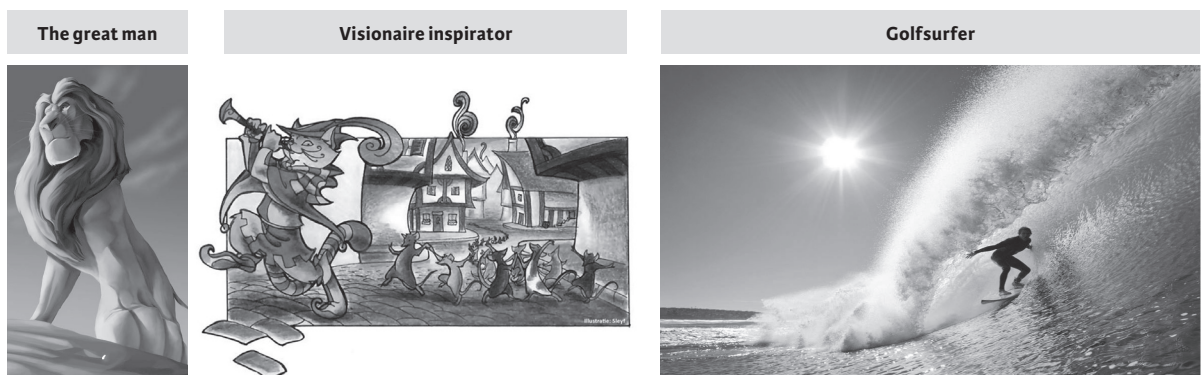
Rond de laatste eeuwwisseling ontstond – door ontwikkelingen in maatschappelijk, technologisch en economisch opzicht (megatrends) – een aantal fundamentele veranderingen in de opbouw van organisaties en in het denken over leiderschap. Men moest kunnen omgaan met een buitenwereld die binnenkomt, met plotselinge, niet te voorzien of te voorspellen gebeurtenissen die organisaties in korte tijd in heel ander vaarwater kunnen brengen, disrupties die een hele bedrijfstak op zijn kop kunnen zetten. Voorbeelden zijn gamechangers als Spotify, Airbnb, Uber en Blendle, maar ook gebeurtenissen als terroristische aanslagen en economische crises.

Weer ontstond er een nieuwe benadering: 'complexiteitsleiderschap'. Daarin wordt leiderschap gezien als onderdeel van een open, interactief systeem met dynamische en moeilijk stuurbare actoren die interacteren in adaptieve netwerken (Osborn e.a., 2002: Uhl-Bien & Marion, 2008).

Complexiteitsleiderschap is primair relevant voor sectoren en (organisatie)onderdelen waarin de ontwikkelingen snel en lastig voorspelbaar zijn, en het succes wordt bepaald door het adaptieve vermogen van de professionals en door innoverende samenwerkingsverbanden met veel verschillende partijen. Maar ook klassieke organisaties krijgen te maken met meer contextualiteit, zoals de markt, keten, techniek, regelgeving, toezichthouders, consument, media, enzovoort.

De kunst is om effectief te bewegen op krachten sterker dan jijzelf. Als leiderschapsmetafoor geldt hier: de golfsurfer.

Figuur 1. Drie generaties leiderschap als metafoor (Peters, 2013).



Besturing en leiderschap in de toekomst

Het valt te verwachten dat dit contextuele paradigma in de toekomst nog verder aan belang zal winnen. De wereld is fundamenteel veranderd en de impact van maatschappelijke trends op de economie en onze organisaties is onontkoombaar. De globalisering, digitalisering en technologische expansie zijn een volgende fase ingegaan en het effect van sociale, demografische en ethisch-morele ontwikkelingen valt, zeker in hun combinatie, moeilijk te voorspellen (Vielmetter & Sell, 2014). 'Resources are global, experiences are personalized', aldus Prahalad (2008). We beleven niet alleen een transitie van productie- en dienstverlening naar een kennis- en innovatie-economie, maar we leven ook, in de woorden van socioloog Zygmunt Bauman, in een 'liquid society'. Het is een samenleving waarin oude zuilen, zekerheden en instituties verbrokken zijn en ieder mens zijn eigen weg zoekt (Bauman, 2007). Volgens Rotmans (2014) is het 'geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk'.

Voor veel organisaties betekent dit tijdperk onzekerheid voor de toekomst. Is het bedrijfsmodel houdbaar en, zo ja, hoe lang nog? Kun je de goede mensen behouden of aantrekken? Zit je in de juiste netwerken? Maar ook biedt deze tijd kansrijke perspectieven, zaken die mogelijk worden door creatief en innovatief gebruik te maken van alle mogelijkheden die er zijn, door samen te werken, kennis te delen, processen nieuw in te richten en technologieën te combineren. Voorbeelden zijn blended learning, e-health en e-governance, 3D, Big Data en het internet of things. Tegelijkertijd zie je dat de grenzen tussen organisaties vervagen en dat er steeds meer in ketens, allianties en netwerken wordt samengewerkt. Dit alles leidt niet alleen tot een sterke toename van het aantal en de diversiteit van zaken die op organisaties afkomen, maar ook van de dynamiek, diffusiteit en onvoorspelbaarheid ervan. Het speelveld wordt niet alleen groter, maar ook complexer (Peters, 2015).

Vanuit die complexiteitsgedachte ontstaat een nieuwe blik op besturing en leiderschap. We leven immers niet meer in een wereld waarin begrensde organisaties louter hun eigen, vooraf vastgelegde output moeten realiseren, maar in een beweeglijke en veel minder voorspelbare werkelijkheid, waarin samenwerking noodzakelijk is, en adaptatie en innovatie belangrijke succesfactoren zijn. Dit vraagt om nieuwe vormen van besturing en leiderschap, die beter passen bij deze complexe dynamiek dan de klassieke 'command and control'-managementbenaderingen die nog voortkomen uit het industriële tijdperk (Mintzberg, 2004).

Dit wil overigens niet zeggen dat alles even dynamisch, beweeglijk en adaptief wordt. Er zijn en blijven activiteiten waarin stabiliteit en eenduidigheid (soms letterlijk) van levensbelang is, zoals een operatiekamer, backoffice, laboratorium of fabriek. De pluriformiteit van organisatievormen neemt toe, ook onder één dak (De Bruijn e.a., 2014). Voor leiders van de toekomst betekent dit een andere vorm van besturing en leiderschap, dan de vorm waarin vorige generaties managers zijn gevormd en opgeleid.

Leiders van de toekomst zullen dan ook over een andere mindset en competenties moeten beschikken, om effectief om te gaan met de condities van de nieuwe tijd. Zij

zullen ook vaak minder expliciet als 'leiders' worden aangemerkt en gedifferentieerd, maar vooral stimulerend en ondersteunend acteren ('adaptive' en 'enabling'; Uhl-Bien & Marion, 2008), als een natuurlijk onderdeel van dynamische netwerken. Voor grote ego's is daarin geen plaats meer: 'We don't need another hero.'

Voor organisaties geldt dat zij zowel steeds sterker afhankelijk als verbonden zullen zijn met hun omgeving, in (formele en informele) netwerken, net als hun dragende professionals die behoorlijk autonoom in het eigen systemen acteren, intern maar vooral ook over de organisatiegrenzen heen. Ook voor bestuurders en toezichthouders geldt dat zij moeten leren omgaan met de complexe en ambigue condities van de moderne wereld. Waar de oude norm is dat je 'in control' moet zijn, de nieuwe werkelijkheid wordt dat je als leider niet meer op alles greep kunt hebben en dat je daar effectief en intelligent mee moet zien om te gaan ('van controleren naar anticiperen'; Heemskerk & Wats, 2013).

Leiderschapskwaliteiten

Iedere generatie projecteert het eigen tijdsbeeld op de kwaliteiten van leiders en iedere generatie kent eigen helden. Dat waren in het traditionele tijdperk nog vaak patriarchale industriëlen (zoals Anton Dreesmann en Albert Heijn) en vaderlijke bestuurders (zoals Winston Churchill, Hendrik Colijn en Willem Drees). In het transformationele tijdperk werden autonome ondernemerstypen favoriet, zowel succesvolle (zoals Lee Iacocca en Steve Jobs), als – achteraf gezien – minder succesvolle (zoals Kenneth Lay en Jeffrey Skilling van Enron, Dirk Scheringa en Victor Muller).

In het contextuele tijdperk zijn, conform de aard van dit paradigma, de leiders minder zichtbaar en ook nogal terughoudend om zich individueel te profileren, maar wij zien wel inspirerende voorbeelden in mensen die zich vanuit een maatschappelijk betrokken ondernemersgeest inzetten voor organisaties en instituties die voor hen betekenisvol zijn (zoals Jos de Blok van Buurtzorg, Paul Polman van Unilever en Geert ten Dam van de Universiteit van Amsterdam).

Als raamwerk voor het omschrijven van leiderschapskwaliteiten maken wij gebruik van zes onderliggende factoren uit de gangbare ontwikkelings- en competentiemodellen: intellectueel leiderschap, werkmanagement, communicatie, interpersoonlijk leiderschap, people management en zelfmanagement (Bolden e.a., 2003; Thorn, 2012). Gezien de eisen van het contextuele tijdperk, zien wij voor de kwaliteiten van toekomstige leiders de volgende ontwikkelingen.

Intellectueel leiderschap: naar contextueel uitzicht

In intellectueel opzicht is begrip van de context essentieel. Leiders acteren niet meer alleen in het eigen domein, maar maken (bewust en onbewust) deel uit van allerlei grotere systemen. Naast eigen kennis en visie is een ontvankelijk zicht op de omgevingsfactoren van belang: met een open mind en een brede blik vraagstukken kunnen doorgronden

in meervoudigheid en multiperspectief, en het vermogen om die complexiteit ook weer operationeel en praktisch hanteerbaar te maken. Wij noemen dit: contextueel uitzicht (ofwel 'organizations as open systems'; Morgan, 1986).

Werkmanagement: naar equifinaliteit

Het werkmanagement ondergaat in het contextuele paradigma een grote verandering ten opzichte van de klassieke leiderschapsmodellen. Het gaat niet alleen om orde scheppen, maar ook om effectief omgaan met een gebrek daaraan. In een complexe context is de sturingscontrole

beperkt, net als de mogelijkheden om individueel de richting te bepalen dat zijn. Leiders zijn sterk

Het is tijd voor een nieuw leiderschapsprofiel

afhankelijk van externe systeemfactoren, waarop hun invloed hooguit indirect is. Het is van belang om pragmatisch te kunnen omgaan met die meervoudigheid, de individuele controle los te kunnen laten en vertrouwen te hebben in het systeem waarvan je deel uitmaakt. Wij noemen dit: equifinaliteit (ofwel het principe dat in een open systeem het eindresultaat op veel verschillende manieren bereikt kan worden; Katz & Kahn, 1978).

Communicatie: naar altocentrisme

Communicatieve skills waren voor leiders altijd al belangrijk, maar krijgen nu een heel ander perspectief: niet meer sturend vanuit autoriteit of charisma, maar juist ondersteunend aan anderen, met de bedoeling om hen (met elkaar) te laten floreren. Presentatie en exposure staan in dienst van het systeem en vinden dus meestal complementair, op de achtergrond plaats. Dit vraagt van de leider een flexibel ego, met zelfkennis, reflectie en relativiseringsvermogen, vooral waar het de eigen positionering aangaat. Wij noemen dit: altocentrisme (ofwel 'altocentrism as the opposite of egocentrism'; Vielmetter & Sell, 2014).

Interpersoonlijk leiderschap: naar connectiviteit

In het bouwen en onderhouden van interpersoonlijke relaties is voor de toekomst systeembewustzijn van groot belang. Acteerden leiders vroeger sterk vanuit hun (formele of maatschappelijke) positie en – zeker in transformationele kringen – met competitieve autonomie ('Hoeveel overnames heb jij al gedaan?'), in de toekomst zal het veel meer gaan om verbindingsvermogen, het doorzien en hanteren van menselijke netwerken, gerichtheid op samenwerking en de persoonlijke gunfactor vanuit loyaliteit en betrouwbaarheid ('Daar wil ik graag weer mee werken!'). Wij noemen dit: connectiviteit (ofwel 'systemic thinking'; Senge, 1990).

People management: naar samenspel

Bij people management gelden veel van de traditionele en transactionele waarheden niet meer. Voor een moderne netwerksetting is 'hero-management' van een of meer personen steeds minder functioneel. Bij adaptieve organisatievormen is leiderschap vooral

Tabel 1. **Leiderschapskwaliteiten over drie generaties.**

Paradigma	Traditioneel: stabiliteit	Transformationeel: verandering	Contextueel: complexiteit
Intellectueel leiderschap	kennis en ervaring	visie	contextueel uitzicht
Werkmanagement	controle	richting	equifinaliteit
Communicatie	autoriteit	charisma	altocentrisme
Interpersoonlijk leiderschap	positie	autonomie	connectiviteit
People management	transactioneel	inspiratieel	systemisch
Zelfmanagement	kracht	drive	antifragiliteit

een systeemfactor die je samen regelt; het is geen functie van een individu. Verheggen (2015) noemt dit 'ontmanagen'. Het people management van de toekomst is dus vooral systemisch van aard, gericht op de ontwikkeling van mensen en de vitaliteit en dynamiek van het samenspel, het stimuleren van beweging, innovatie en netwerkopbouw, en de gemeenschapszin en gemeenschappelijke betekenis van de samenwerking. Wij noemen dit: samenspel (ofwel 'complexity leadership'; Marion & Uhl-Bien, 2001).

Zelfmanagement: naar antifragiliteit

In het zelfmanagement wordt met de complexiteit en hectiek van het contextuele tijdperk een stevig beroep gedaan op de weerbaarheid van mensen met een schakelpositie in het systeem. Naast 'klassieke leiderskwaliteiten' (zoals gedrevenheid en mentale sterkte) is in de toekomst een behoorlijke pragmatische wendbaarheid van belang, om mee te kunnen bewegen en boven water te kunnen blijven in de onvermijdelijke systeemturulenties. Dit vraagt om ondernemerskracht, ontspannen kunnen omgaan met ambiguïteit en plezier in spannende, onverwachte perspectieven, met een persoonlijke veerkracht die groeit onder druk. Wij noemen dit: antifragiliteit (ofwel 'antifragile: things that gain from disorder'; Taleb, 2013,)

Geplaatst in het perspectief van de drie generaties, leveren deze factoren een matrix op als in tabel 1.

Profiel voor de toekomst

Hoe ziet het leiderschapsprofiel voor de toekomst er dan uit? In generieke zin – dus los van specifieke branche- en organisatiegebonden factoren – zien wij het volgende beeld ontstaan.

Intellectueel leiderschap

Contextueel uitzicht: oog voor de samenhang.

— Zicht op de brede omgevingsfactoren, met een open mind en een brede blik.

- Denken in multiperspectief, doorgronden van meervoudigheid.
- Gezond verstand, hanteerbaar kunnen maken van complexiteit.

Werkmanagement

Equifinaliteit: meervoudigheid in het doelbereik.

- Pragmatisme en meervoudigheid in het stellen van doelen en de weg erheen.
- Engagement en eigenaarschap; kansen zien en mogelijkheden bedenken.
- Pioniersvermogen en systeemvertrouwen, de individuele controle los kunnen laten.

Communicatie

Altocentrisme: de anderen centraal.

- Anderen centraal stellen en zichzelf daarop kunnen aanpassen.
- Flexibel ego, met zelfkennis, zelfreflectie en zelfrelativeringsvermogen.
- Echtheid en eigenheid, met plezier in het succes van anderen.

Interpersoonlijk leiderschap

Connectiviteit: systeembewustzijn.

- Doorzien en hanteren van menselijke processen en netwerken.
- Gericht op samenwerking en partnership, met verbindingsvermogen en gunfactor.
- Betrouwbaarheid en loyaliteit ('Daar wil je graag weer mee werken!').

People management

Samenspel: verbinding en ontwikkeling.

- Gericht op (persoonlijke) ontwikkeling, en de vitaliteit en dynamiek van het samenspel.
- Stimuleren van beweging, innovatie en netwerkopbouw.
- Bevorderen en bewaken van de collectiviteit, betekenis en gemeenschapszin.

Zelfmanagement

Antifragiliteit: vrolijke veerkracht.

- Pragmatische veerkracht, groeiend onder druk.
- Ondernemerskracht met opstart-, voortgangs- en schakelvermogen.
- Positieve insteek, ontspannen kunnen omgaan met ambiguïteit.

Tot besluit

Wat betekent dit alles voor de praktijk, voor het hier en nu? Voor bestaande leiders die effectief willen meebewegen met de nieuwe tijd, voor jonge mensen met of zonder expliciete leidersambities of wellicht nog onontgonnen kwaliteiten, voor al diegenen die zich professioneel bezighouden met het detecteren, ontwikkelen en modifieren van leiderskwaliteit? Wij zien een aantal belangrijke veranderingen.

Leiders van de toekomst zullen minder kunnen leunen op een afgebakende structuur en hiërarchie, en meer moeten acteren vanuit een brede, beweeglijke context. Dat vraagt zicht op het grotere geheel en de noodzaak in te zien dat je deel uitmaakt van een maatschappij die steeds nadrukkelijker meekijkt (zie Boland e.a., 2016). Daarnaast wordt leiderschap steeds minder de exclusieve taak van een specifiek individu (de 'leidinggevende') en meer een set van activiteiten die je ook gezamenlijk kunt aanpakken. Dat vraagt om bescheidenheid, souplesse en het vermogen om daadwerkelijk macht te delen, zonder buitenspel te komen staan.

Verder zien wij in toekomstig leiderschap minder 'top-down'-sturing op basis van positie of kennis en ervaring, en meer horizontaal samenspel in de vorm van de conditionering van het systeem, dus door ervoor te zorgen dat mensen, met elkaar, goed en zinvol kunnen werken, samenwerken en zich ontwikkelen. Dat vraagt van leiders minder 'hard power' en meer 'soft power'. En, last but not least, zal de pluriformiteit van contexten, processen en organisatievormen toenemen, en daarmee de bandbreedte van het leiderschapsrepertoire. Dat vergt een stevige mentale en gedragsmatige lenigheid om veerkrachtig mee te kunnen schakelen.

Deze veranderingen brengen belangrijke gevolgen met zich mee voor de manier waarop wij leiderschapskwaliteit definiëren, talent spotten, jonge mensen opleiden en de ervaren rotten doorontwikkelen. Het vraagt om een herijking van onze selectiemechanismen, managementopleidingen en talentenpools. Hoe voorkomen wij dat onze nieuwe leiders worden uitgekozen en opgeleid volgens verouderde normen en methodieken?

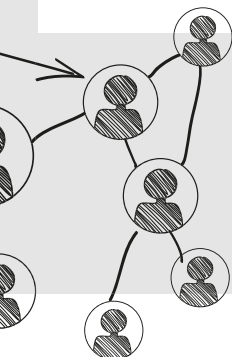
Wat betreft selectie moeten wij wellicht meer gaan letten op een brede, maatschappelijke oriëntatie en soft skills, in plaats van op een gerichte focus en carrière-drift. Wat betreft opleiding zal de jonge generatie vooral stevig moeten werken aan de ontwikkeling van hun persoon en persoonlijkheid binnen de eigen expertises en netwerken, met behulp van praktijkgeoriënteerde ontwikkelingstrajecten op maat ('learning near the job').

En wat betreft typologie zijn die nieuwe leiders wellicht niet zozeer de ambitieuze studenten aan de businessschools, maar bevlogen ondernemers met een maatschappelijke missie. Niet meer de beschermde corpsballen met een netwerk vanuit hun studententijd, maar breed geïnteresseerde jonge mensen met een avontuurlijke levenswandel. Het is tijd voor een nieuw leiderschapsprofiel: 'We don't need another hero.' ■

Literatuur

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid times: living in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Boland, C., Bosma, T., Beekhoff, C. van, Kniesmeijer, T., Kragtwijk, B., Roothart, H., Tabarki, F. & Witmer, M.L. (2016). *TrendRede 2016*. Amsterdam: Europe by People.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Exeter: Center for Leadership Studies.

- Britten, T. & Lyle, G. (1985). *We don't need another hero*. Soundtrack van 'Mad Max Beyond Thunderdome', performed by Tina Turner.
- Bruijn, H. de, Voort, H. van der, Warmelink, H., Wendel de Joode, R. van & Willems, N. (2014). *Nieuwerwets organiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Bryman, J. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 3-14). Londen: Sage.
- Heemskerck, E.M. & Heemskerck, K. & Wats, M. (2013). Van controleren naar anticiperen. *Goed Bestuur en Toezicht*, 9, 36-43.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBA's. A hard look at the soft practice of managing and management development*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Morgan, G. (1986/2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Osborn, R.N., Hunt, J.G. & Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Peters, F. (2013). *Spitsuur. Contextueel leiderschap in turbulente tijden*. Utrecht: Stili Novi.
- Peters, F. (2015). *Next generation 2025. Besturing en leiderschap in een complexe wereld*. Tilburg: Tilburg University.
- Peters, F. & Strijp, C.M.J. (2011). *Leiderschap in evenwicht*. Den Haag: Academic Service.
- Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. (2008). *The new age of innovation*. New York: McGraw-Hill.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk*. Boxtel: Aneas.
- Senge, P.M. (1990/2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Smit, J. (2004). *Het drama Ahold*. Amsterdam: Balans
- Smit, J. (2008). *De prooi. Blinde trots breekt ABN Amro*. Amsterdam: Prometheus.
- Taleb, N.N. (2013). *Antifragile: things that gain from disorder*. New York: Random House.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Thorn, I.M. (2012). Leadership in international organizations: global leadership competencies. *Psychologist-Manager Journal*, 15, 158-163.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (Eds.). (2008). *Complexity leadership, Pt. 1. Conceptual foundations*. Charlotte, NC: Information Age.
- Verheggen, T. (2015). *Ontmanagen voor managers*. Deventer: Vakmedianet Management.
- Vielmetter, G. & Sell, Y. (2014). *Leadership 2030. The six megatrends you need to understand to lead your company*. New York: Amacom.



Prof. dr. F. Peters is hoogleraar contextueel leiderschap aan de Tilburg University en partner bij Galan Groep te Baarn. E-mail: fpeters@galangroep.nl.



Auteurs