

Machiavelli voor het jong leiderschap van vandaag



Een onderzoek naar de wijze waarop jonge leidinggevenden tot effectief(ver) leiderschap kunnen komen aan de hand van het gedachtegoed van Machiavelli

“Dit gezegd zijnde, mag en moet ook de leeftijd volledig buiten beschouwing gelaten worden. Wil een jonge man gekozen worden in een functie die wijsheid van een man op leeftijd vereist, dan moet hij [...] iets heel bijzonders gedaan hebben om daarvoor in aanmerking te komen. En als een jong iemand zo briljant is dat hij met een opvallende daad de aandacht op zich gevestigd heeft, dan zouden de belangen van een staat ernstig geschaad worden als deze niet terstond van diens capaciteiten gebruik zou kunnen maken, en zou moeten wachten tot met het vorderen der jaren diens geesteskracht en daadkracht zouden zijn afgenomen, in plaats van daar direct van te profiteren.”

Machiavelli (1997:253)

Masterthesis, 1 september 2012,

S. (Stèphan) van Dijk
Studentnummer: 347739

Scriptiebegeleider: dr. B.H.E. Wempe
Meelezer: dr. J. Hoogendoorn

Parttime opleiding MScBA/drs. Bedrijfskunde
Major: Leiderschap, Management en Bestuur
Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Voorwoord

De eerste alinea van dit voorwoord schrijf ik zittend op een stenen muurtje aan de rand van het dorpje Sant' Andrea in Percussina, even buiten de stad Florence (foto 1). Ik ben enkele stappen verwijderd van *L'Albergaccio Machiavelli*. De boerderij waar Machiavelli zich als ambteloos burger terug trok na zijn ontslag en verblijf in de kerkers van Florence. Dit is de plaats waar hij ondermeer zijn beroemde boek *Il Principe* schreef. Enkele dagen geleden heb ik mijn literatuurstudie in de belangrijkste werken van Machiavelli afgerond. Ik ben zo bevangen geraakt door zijn levensverhaal en gedachtegoed, dat ik een reis naar Florence heb geboekt om de plaats te bezoeken waar in de literatuur zo vaak over gesproken wordt. En nu zit ik hier. In de stralende zon tussen de olijvenbomen. Het is de derde dag van maart en ongeveer 20 graden. Ik geniet van het uitzicht over de Toscaanse heuvels. In de verte zie ik de karakteristieke gele huizen van Florence. Dit is het uitzicht dat Machiavelli dagelijks zag in misschien wel de belangrijkste fase van zijn leven. De komende maanden staan in het teken van het schrijven van mijn scriptie. Een belangrijke fase in mijn eigen leven. Deze belangrijke fase heb ik nu alvast kunnen verrijken met een onvergetelijk verblijf op de plek waar de wortels liggen van het gedachtegoed waar ik nu zo dankbaar gebruik van maak.

Ik heb besloten dat ik iets speciaals wilde maken van mijn afstudeertraject. Ik heb het kleur willen geven, om er later met een bijzonder gevoel aan terug te kunnen denken. Deze tweede alinea schrijf ik op 26 maart vanuit de schitterende tuinen van de *Ashridge University* (foto 2). Naast mij zijn archeologen bezig om een stukje grond op minutieuze wijze te doorzoeken. Het is heel warm voor de tijd van het jaar. Zojuist is mijn afspraak met dr. De Haan afgerond en hebben we buiten op het terras een heerlijke Engelse lunch genoten. We hebben gesproken over Machiavelli en jong leiderschap, twee onderwerpen waar De Haan me veel over kon vertellen. Nu is het tijd die informatie nog eens in rust te overdenken. Zo meteen reis ik terug naar Londen, waar ik de avond wederom door zal brengen in de *LSE*. De grootste bibliotheek in Europa voor Economie en Politiek. Een waar genot!

Het laatste deel van mijn voorwoord schrijf ik vanuit mijn studeerkamer in Capelle aan den IJssel. Ik kan met veel plezier terugkijken op het laatste half jaar van mijn opleiding. Het is gelukt om er voor mijzelf iets bijzonders van te maken. Ik wil graag alle mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan deze bijzondere periode. De deskundigen die bereid waren op inhoud met mij mee te denken, de vijf organisaties die mij de ruimte gunden om mijn onderzoek te doen en in het bijzonder de jonge leidinggevers die bereid waren zich voor me open te stellen en hun ervaringen met mij te delen. Ook wil ik mijn afstudeercoach Ben Wempe en meelezer Job Hoogendoorn heel hartelijk bedanken voor hun waardevolle tips en feedback. Iedereen bedankt! Samen hebben jullie me de energie gegeven om dit scriptietraject te volbrengen.



Foto 1; Sant' Andrea in Percussina – Italië



Foto 2; Ashridge University – Engeland

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling	6
1.3	Vraagstelling	6
1.4	Leeswijzer	7
2	Onderzoeksontwerp	7
2.1	Onderzoeksopzet	8
2.2	Onderzoekseenheden	9
2.3	Onderzoeksmethoden	10
2.4	Dataverwerking en -analyse	12
2.5	Reflectie	13
3	Theorie over (in)effectiviteit van jong leiderschap	14
3.1	Inleiding in jong leiderschap	14
3.2	Belangrijkste problemen voor jonge leidinggevers	15
3.3	Effectief leiderschap	18
4	Empirisch onderzoek	21
4.1	Case 1; IHC Merwede	21
4.2	Case 2; Huisman Equipment	24
4.3	Case 3; Hollandia	28
4.4	Case 4; Olympus	33
4.5	Case 5; AEGON Nederland	37
4.6	Vergelijkende analyse cases	41
5	Een inleiding op Machiavelli	45
5.1	Verantwoording van de keuze voor Machiavelli	45
5.2	Het leven van Machiavelli	49
5.3	Een inleiding in het gedachtegoed	50
5.4	Belangrijkste beperkingen ten aanzien van de toepasbaarheid	52
6	Machiavelli over (in)effectief leiderschap	57
6.1	Aan de macht komen	57
6.2	Aan de macht blijven	59
6.3	Effectieve eigenschappen voor een leiderschap	65
6.4	Valkuilen voor een leider	69
7	Machiavelli voor de hedendaagse praktijk	72
7.1	Reprise (samenvatting)	72
7.2	Toegevoegde waarde Machiavelli	73
8	Conclusie en aanbevelingen	78
8.1	Conclusie voor jong leiderschap	78
8.2	Afsluiting; aanbevelingen voor organisaties	80
	Literatuur- en referentielijst	82

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De laatste decennia is er een trend ontstaan dat managementfuncties steeds vaker door relatief jonge mensen (< 35 jaar) worden vervuld (McDermott, 2001:43). Onderzoek van het CBS heeft aangetoond dat er in 2007 ongeveer 115.000 leidinggevendenden onder de 35 jaar in Nederland werkzaam waren, ongeveer 11% van het totaal aantal leidinggevendenden.¹ Hun aantal zal naar verwachting verder stijgen vanwege de uitstroom van de zogeheten babyboomgeneratie (De Vos & Van Nieuwkerk, 2006:30).

Ook in mijn eigen praktijk als personeelsadviseur maak ik regelmatig mee dat leidinggevende posities worden ingevuld door jonge mensen zonder leidinggevende ervaring. Soms verloopt dit goed, maar helaas verlopen deze trajecten vaak ook grillig. Jonge leidinggevendenden worden in feite in het diepe gegooid en krijgen voor het eerst te maken met de technische en sociale aspecten die verbonden zijn aan de functie van leidinggevende. Het is daarbij geen uitzondering dat zij een gevecht aan moeten met hun omgeving om als leidinggevende geaccepteerd en erkend te worden. Oudere collega's lijken het bijvoorbeeld moeilijk te vinden om te accepteren dat een 'onervaren broekie' van de ene op de andere dag de dienst uitmaakt. Ook voor het hogere management lijkt het vaak lastig om de jonge leidinggevende direct als volwaardige managementcollega te beschouwen en bij managementvraagstukken te betrekken.

Praktijkvoorbeeld Johan²

Johan is in 2009 gestart als managementassistent na zijn technische WO-opleiding. Johan is dan 27 en te omschrijven als een intelligente en ambitieuze jongen. In 2011 geeft hij aan dat hij toe is aan zijn volgende stap; een leidinggevende positie. Hij verkrijgt de leiding over een productieafdeling. Vanaf de eerste dag loopt dit niet lekker. Collega's verwijten hem dat hij weliswaar heeft gestudeerd, maar dat hij nog niets snapt van hun praktijk. Ze negeren hem en nemen hem niet serieus. Van een afstandje lijkt Johan slachtoffer te worden van een kinderachtig spelletje van zijn collega's. Je ziet hem spartelen in zijn rol. Het lukt hem maar niet om draagvlak en overwicht in zijn team te verwerven. Collega's passeren hem en stappen direct naar de productiemanager bij problemen. Johan wordt niet geaccepteerd en erkend als leidinggevende. In antwoord daarop neemt hij steeds meer een autoritaire rol aan om zo alsnog samenwerking en resultaten 'af te dwingen'. Daarmee jaagt hij collega's echter onbedoeld nog verder op de kast. Johan wordt ongelukkig. Na een maand of 5 wordt hij opnieuw overgeplaatst.

Het voorbeeld van Johan staat helaas niet op zichzelf. 'Career problems of young managers' kopt een invloedrijk artikel van Webber uit 1986. 'Why young managers may experience frustration' luidt de titel van een artikel van Wright uit 2011. Kovach (1986) spreekt over 'The derailment of fast-track managers'. En dit is nog slechts een greep uit de beschikbare stof. De literatuur staat stil bij diverse problemen die op de loer liggen rondom jong leiderschap. Problemen die kunnen leiden tot ineffectiviteit van jong leiderschap.

¹ CBS; Leidinggevendenden in de werkzame beroepsbevolking, 2007

² Gefingeerde naam

Dat jong leiderschap wel degelijk ook effectief kan zijn, wordt bewezen door ondermeer Mark Zuckerberg (28), die in enkele jaren tijd zijn bedrijf Facebook maakte tot het miljardenbedrijf van nu. Een voorbeeld dichterbij huis is dat van Wesley 't Hof (24), die met zijn bedrijf *Hoffelijk Financieel* uitgeroepen werd tot beste hypotheekadviseur van Nederland. Ook het platform *jongebazen.nl* staat vol met succesverhalen van jonge leidinggevers. Blijkbaar kan jong leiderschap dus wel degelijk ook positief uitpakken.

Het lijkt de moeite waard om een poging te doen te achterhalen welke problemen er rondom jong leiderschap (kunnen) spelen en hoe jonge leidinggevers deze problemen het hoofd kunnen bieden om zo tot effectief(ver) leiderschap te komen. Hierin beoogt dit onderzoek een bijdrage te leveren. Dit doet het onderzoek primair aan de hand van het gedachtegoed van Machiavelli. Niccolò Machiavelli (1469 - 1527) onderscheidt in zijn gedachtegoed een groot aantal 'algemeen geldende' regels en wetmatigheden met betrekking tot (in)effectief leiderschap. Kennis van dit gedachtegoed kan jonge leidinggevers wellicht helpen een stijl te ontwikkelen waarmee zij tot effectief(ver) leiderschap kunnen komen. Het onderzoek tracht Machiavelli's inzichten met betrekking tot (in)effectief leiderschap uit diens gedachtegoed te ontsluiten en deze te vertalen in een passend advies voor jonge leidinggevers. Hieruit volgt de volgende doelstelling:

1.2 Doelstelling

Het onderzoek heeft tot doel jonge leidinggevers (< 35 jaar) inzichten te bieden over de wijze waarop zij tot effectief(ver) leiderschap kunnen komen. Het gedachtegoed van Machiavelli dient hiertoe als uitgangspunt.

1.3 Vraagstelling

De geformuleerde hoofdvraag in het onderzoek luidt:

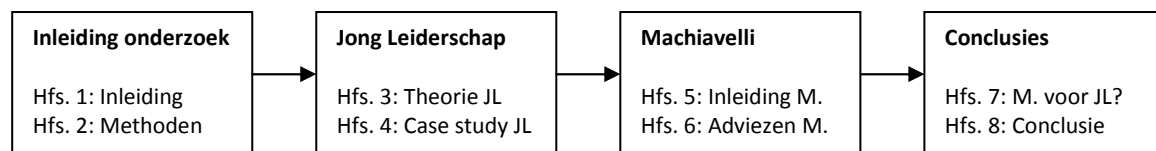
Welke inzichten biedt het gedachtegoed van Machiavelli voor jonge leidinggevers met betrekking tot (in)effectiviteit van hun leiderschap?

Deze hoofdvraag is ontleend in de volgende deelvragen:

1. Wat zegt de huidige literatuur over (in)effectiviteit van jong leiderschap?
2. Wat zijn ervaringen van geïnterviewde jonge leidinggevers met betrekking tot (in)effectief leiding geven?
3. Wat zegt het gedachtegoed van Machiavelli over (in)effectiviteit van leiderschap?
4. In hoeverre biedt het gedachtegoed van Machiavelli antwoord op ervaren ineffectiviteit bij het leiding geven door jonge leidinggevers?

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt allereerst stilgestaan bij de toegepaste methodologie (**hfs. 2**). Daarna wordt er ingegaan op (in)effectiviteit van jong leiderschap. Dit gebeurt door middel van een literatuuronderzoek (**hfs. 3**) en een case study (**hfs. 4**). Vervolgens wordt het gedachtegoed van Machiavelli behandeld. De behandeling valt uitéén in een (inleidend) contexthoofdstuk gevolgd door een inhoudelijk hoofdstuk. In het contexthoofdstuk (**hfs. 5**) wordt onder meer stilgestaan bij de toepasbaarheid van Machiavelli's gedachtegoed op het leiderschap in de organisaties van vandaag. Na de inleiding wordt een theoretisch hoofdstuk gepresenteerd over het gedachtegoed van Machiavelli met betrekking tot (in)effectief leiderschap (**hfs. 6**). Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader voor de rest van het onderzoek. Na de behandeling van deze stof kan worden overgegaan tot een vergelijking (**hfs. 7**): Bieden de wetmatigheden van Machiavelli inderdaad een antwoord op de problemen van de jonge leidinggevers? De scriptie wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen aan jonge leidinggevers en de organisaties waarin zij werken (**hfs. 8**). Grofweg valt het onderzoek daarmee in vier blokken uitéén, wat er schematisch als volgt uit ziet:



2 Onderzoeksontwerp

In de navolgende paragrafen wordt het methodologische gedeelte van het onderzoek uiteengezet. In de eerste paragraaf wordt het onderzoek getypeerd (§ 2.1). Vervolgens wordt stilgestaan bij de onderzoekseenheden (§ 2.2) en toegepaste onderzoeksmethoden (§ 2.3). Daarna wordt toegelicht op welke wijze de data in dit onderzoek verzameld en geanalyseerd zijn (§ 2.4). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte reflectie op het onderzoek (§ 2.5).

2.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is verkennend, kwalitatief, conceptueel en normatief van aard. Door toepassing van het gedachtegoed van Machiavelli worden bestaande inzichten over (in)effectief leiderschap toegepast op het domein van Jong Leiderschap. Het onderzoek leidt tot normatief gestoelde aanbevelingen over de wijze waarop jonge leidinggevendenden ‘zouden moeten’ handelen om tot effectief(ver) leiderschap te komen. De normatieve aard van het onderzoek impliceert een brede benadering van het onderzoeksterrein, waarbij de resultaten van het onderzoek geacht worden generaliseerbaar te zijn voor het hele onderzoeksdomein (Verschuren & Doorewaard, 2007:162).

Business ethiek en reflectief equilibrium

Het gebruik van het gedachtegoed van Machiavelli impliceert voor een onderzoeker een extra uitdaging. In de volksmond wordt Machiavelli namelijk vaak als onethisch en immoreel bestempeld (Viroli, 2008, zie ook § 5.4). Daarom is er in dit onderzoek een belangrijke rol weggelegd voor de onderzoeksmethoden uit het domein van de business ethiek. Dit domein heeft tot doel “de kwaliteit van het ethisch denken en handelen van managers in het bedrijfsleven te verbeteren” (Green & Donovan, 2010:1). De toepassing van methoden uit dit domein moet er voor zorgen dat het onderzoek ethisch aanvaardbare (toepasbare) adviezen oplevert. Jonge leidinggevendenden zijn immers niet geholpen met een advies dat niet aan de ethische standaards voldoet, hoe juist dit advies theoretisch gezien dan ook kan zijn en hoe zorgvuldig dit advies methodologisch gezien dan ook tot stand gekomen is.

Een algemeen geaccepteerde methode in de business ethiek, is het concept van het *reflectief equilibrium* van John Rawls (1971). Volgens Thacher is het reflectief equilibrium momenteel “the most endorsed view about ethical reasoning” (Thacher, 2006:1647). Volgens het concept van het reflectief equilibrium dienen theorie en intuïtie uiteindelijk met elkaar in overeenstemming te zijn en elkaar te versterken. Theorieën die consistent in strijd zijn met onze intuïtie, zijn onacceptabel (Green & Donovan, 2010:4). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van dit concept. Theorieën van Machiavelli zijn door de onderzoeker op hun hedendaagse (ethische) toepasbaarheid in leiderschap overdacht. Daar waar theorieën door overdenking ethisch onaanvaardbaar bleken, zijn deze verworpen voor toepassing of op een onderbouwde wijze genuanceerd.

Onderzoekstriangulatie

Omdat kwalitatief onderzoek niet altijd als objectieve, herhaalbare, generaliseerbare en transparante wetenschap wordt gezien (Bryman & Bell, 2003:423), wordt er in het onderzoek triangulatie van methoden toegepast voor *cross checking* van onderzoeksresultaten. Deze triangulatie van methoden heeft de betrouwbaarheid en de objectiviteit van het onderzoek moeten waarborgen (Bryman & Bell, 2003:646) en een integraal (holistisch) beeld van het onderzoeksdomein moeten opleveren (Verschuren & Doorewaard, 2007:185). De *methodentriangulatie* bestaat uit literatuuronderzoek, case study onderzoek, semi-structureerde interviews/correspondentie met deskundigen en

documentenonderzoek (zie ook § 2.3). Door de afzonderlijke bestudering van vijf cases is tevens *onderzoekstriangulatie* toegepast (Verschuren & Doorewaard, 2007:187). Tot slot is *bronnentriangulatie* toegepast (Verschuren & Doorewaard, 2007:184). In het literatuuronderzoek door gebruik te maken van verschillende bronnen en auteurs en in het case study-onderzoek door steeds verschillende jonge leidinggevers en een personeelsadviseur/-manager te interviewen.

Iteratief proces

Het onderzoek is door de onderzoeker als een iteratief proces opgevat (Verschuren & Doorewaard, 2007:25), waarbij gaandeweg het onderzoek de onderzoeksrichting en -methodologie indien nodig zijn bijgesteld om zo te anticiperen op onvoorziene zaken en tussentijdse onderzoeksbevindingen. Zo zijn er gaandeweg de interviews door nieuwe inzichten nieuwe interviewvragen aan de onderwerpenlijst (zie bijlagenboek) toegevoegd.

Actoranalyse/onderzoekspolitiek

In het bijlagenboek is een korte actoranalyse opgenomen.

2.2 Onderzoekseenheden

Deelnemende organisaties

De deelnemende organisaties in het empirische deel van het onderzoek waren in eerste instantie IHC Merwede, Huisman Equipment en Hollandia. Gedurende het onderzoek is besloten deze selectie uit te breiden met de bedrijfscases van Olympus en AEGON ten behoeve van nieuwe informatie. Van iedere organisatie is het algemene bedrijfsprofiel opgenomen in het bijlagenboek bij het interviewverslag van het gesprek met de betreffende personeelsadviseur/-manager. In de case study wordt iedere organisatie dieper ingeleid door middel van een contextschets met informatie ten aanzien van structuur, cultuur en de plaats van jong leiderschap in betreffende organisatie.

Respondenten

Bij ieder van de vijf organisaties zijn drie jonge leidinggevers geselecteerd door middel van een gerichte (beredeneerde) steekproef. De selectie is doorgaans verricht door de personeelsadviseur/-manager van betreffende organisatie. In het geval van AEGON zijn jonge leidinggevers geselecteerd door middel van snowball-sampling (Verschuren & Doorewaard, 2007:188). Selectie heeft steeds plaatsgevonden aan de hand van de criteria (i) de respondent is jonger dan 35 jaar en (ii) de respondent is hiërarchisch leidinggevende van een team.

Eénmaal (in de case van Olympus) is afgeweken van het leeftijdscriterium. Bij Olympus Nederland zijn slechts twee leidinggevers van < 35 jaar werkzaam. De onderzoeker heeft besloten ook de ervaringen van een derde leidinggevende (36 jaar) mee te nemen om zo de gegevens in de case te kunnen anonimiseren. Deze derde leidinggevende overschrijdt het leeftijdscriterium slechts licht en bevindt zich in de zelfde situatie als de twee andere geïnterviewde leidinggevers bij Olympus. Door een recente organisatiewijziging heeft ook deze leidinggevende onlangs leidinggevende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gekregen die sinds enkele maanden verbonden zijn aan de functie van account manager.

Naast drie interviews met jonge leidinggevers is in iedere organisatie een personeelsadviseur/-manager geïnterviewd, waarbij ook zijn of haar visie op jong leiderschap, de organisatiebevindingen rondom jong leiderschap en het organisatiebeleid rondom jong leiderschap zijn meegenomen ten gunste van het onderzoek.

2.3 Onderzoeksmethoden

Er is gekozen voor een hoofddeling in het onderzoek in een theoretisch gedeelte (literatuurstudie) en een empirisch gedeelte (case study). Daarnaast zijn er ook deskundigen geïnterviewd in semi-gestructureerde interviews en heeft er documentenonderzoek plaatsgevonden. Samen hebben deze onderzoeksmethoden een verkenning opgeleverd van het onderzoeksterrein. In de navolgende alinea's wordt kort stilgestaan bij de toepassing van de verschillende methoden.

Literatuuronderzoek

Er is literatuuronderzoek verricht in de vorm van een verkennende (inventariserende) literatuurstudie, gericht op de beantwoording van de deelvragen 1 en 3.

Vergelijkende case study

Om deelvraag 2 te beantwoorden is gebruik gemaakt van de methode *case study*. Deze methode sluit goed aan op normatief onderzoek dankzij haar evaluatieve karakter (Thacher, 2006:1631). Bovendien is deze methode in overeenstemming met Machiavelli's eigen methode om een actueel probleem op praktische wijze te onderzoeken "in het licht van de ervaringen van anderen die in het verleden tegenover een soortgelijk probleem hebben gestaan" (Jay, 1987:35). Dit heeft moeten bijdragen aan een goede aansluiting tussen het empirische- en theoretische gedeelte van het onderzoek.

De case study heeft een verkenning op moeten leveren ten aanzien van de praktische problemen die jonge leidinggevendenden ervaren en hun eigen gevonden oplossingen daarbij. Ook kon door middel van deze methode worden verkend of de theoretische bevindingen over jong leiderschap uit het literatuuronderzoek door de empirie worden ondersteund. Per case zijn drie jonge leidinggevendenden en een personeelsadviseur-/manager geïnterviewd in semi-gestructureerde interviews.

Allereerst zijn in een vergelijkende case study drie relatief op elkaar gelijkende (bedrijfs)cases bestudeerd: IHC Merwede, Huisman Equipment en Hollandia. Alle drie deze organisaties hebben hun thuisbasis in de regio van Rotterdam en een core business in de zware constructiebouw. Alle drie verrichten zij zowel engineerings- als productie-activiteiten in eigen huis en zijn zij zo in staat een hoogwaardig technisch product aan hun klanten af te leveren. Bij alle drie ligt het gemiddelde opleidingsniveau rond MBO-/HBO-niveau. Het grote aandeel mannen (ongeveer 90%) en de focus op productie resulteert bij deze organisaties in een relatief masculiene organisatiecultuur. Een cultuur die bij deze drie organisaties tevens als pragmatisch, conservatief en informeel te omschrijven is. De structuur is bij alle drie de organisaties hoofdzakelijk klassiek hiërarchisch van aard. De organisaties zijn gewend om met elkaar samen te werken, onder meer met betrekking tot verkoop van geïntegreerde producten, uitbesteding van werk en uitwisseling van mensen. Er is gekozen voor een vergelijking van drie relatief op elkaar gelijkende cases om exploratief onderzoek mogelijk te maken en tot algemene beschrijvende uitspraken te kunnen komen (Verschuren & Doorewaard, 2006:185).

In een later stadium zijn er twee aanvullende cases geselecteerd van andersoortige bedrijven om na het exploratieve (diepte)onderzoek nog een bredere verkenning van het onderzoeks domein mogelijk te maken door middel van een vergelijking met relatief afwijkende cases (Verschuren & Doorewaard, 2007:188). In deze fase zijn er twee nieuwe cases geselecteerd (Olympus en AEGON) die wat betreft core business, structuur en cultuur afwijken van de eerste drie cases. De twee nieuwe cases richten zich niet op de technische maakindustrie, maar op de zakelijke en particuliere dienstverlening. Beide maken deel uit van een grotere, Internationale, holding. Bij deze bedrijven ligt het gemiddelde opleidingsniveau hoger dan bij de eerdere cases (gemiddeld HBO-/WO-niveau) en is een aanzienlijk hoger aandeel vrouwen werkzaam (40-50%). Bij Olympus waren zelfs alle drie de geïnterviewde

jonge leidinggevendenden van het vrouwelijk geslacht. Olympus en AEGON kennen beide een aanzienlijk minder masculiene organisatiecultuur dan de eerdere cases. De cultuur is zakelijker/formeler van aard en in hogere mate professioneel resultaatgericht. Tevens is er in deze organisaties een nadrukkelijker oog voor talent- en leiderschapsontwikkeling. De laatste case (AEGON) is bovendien geselecteerd om jonge leidinggevendenden uit het hoger management te kunnen interviewen. Bij eerdere cases bevond jong leiderschap zich uitsluitend in het middelmanagement van de organisaties.

Werkwijze in de case study

In eerste instantie zijn de (bedrijfs)cases afzonderlijk van elkaar bestudeerd en uitgewerkt. Deze afzonderlijke uitwerkingen zijn in later stadium als input genomen voor een vergelijkende analyse (§ 4.6) op een hoger abstractieniveau over de onderzochte cases heen (Verschuren & Doorewaard, 2007:187).

Iedere case is in haar 'natuurlijke omgeving' bestudeerd. De interviews hebben steeds op de werklocaties van de respondenten plaatsgevonden (Verschuren & Doorewaard, 2007:185). Ieder interview is door de onderzoeker ingeleid met een introductie, waarin de context achter het onderzoek is toegelicht, het doel van het onderzoek is toegelicht en de vertrouwelijke/anonieme behandeling van de informatie is gegarandeerd. Vervolgens hebben de interviews zo veel mogelijk volgens een vast patroon plaatsgevonden om later vergelijking met andere cases mogelijk te maken (Verschuren & Doorewaard, 2007:187). In het kader hiervan zijn de interviews gehouden aan de hand van een onderwerpenlijst (zie bijlagenboek) om er voor te zorgen dat steeds dezelfde onderwerpen besproken werden. Desondanks is in de interviews steeds nadrukkelijk ook ruimte behouden voor het uitdiepen van meningen en het belichten van onverwachte nieuwe invalshoeken. De onderzoeker heeft daar waar nodig doorgevraagd om interpretaties bij de respondent te checken, zaken verduidelijkt te krijgen of onderwerpen verder te exploreren. Aan de hand van eventuele gezichtsuitdrukkingen en andere lichaamstaal zijn nieuwe of aanvullende vragen gesteld om zo aanvullende of verduidelijkte informatie te verkrijgen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Communicatiebarrières (bijvoorbeeld door een gebrek aan motivatie bij de respondent, of door taalproblematiek) kunnen een mogelijke valkuil vormen in de informatieverzameling tijdens interviews (AMCOGG, 2002:13). Hier is de onderzoeker tijdens de verschillende interviews niet merkbaar mee geconfronteerd.

De onderwerpenlijst is in beginsel opgesteld op basis van de bevindingen in het bureau-onderzoek. Het eerste interview met een jonge leidinggevende is gehouden als een proefinterview (AMCOGG, 2002:5) om na te gaan of de onderwerpenlijst bruikbaar was voor de semi-gestructureerde interviews en om na te gaan waar de tijdsbesteding voor een interview ongeveer op uit zou komen. De tijdsinschatting van ongeveer een uur voor een interview volgens deze systematiek bleek reëel. Het bleek ook niet nodig substantiële veranderingen in de onderwerpenlijst aan te brengen. Gaandeweg de interviews hebben nieuwe inzichten geleid tot een enkele aanpassing van – of aanvulling op – de onderwerpenlijst.

Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt, die na afloop zijn uitgewerkt in een bondig (op hoofdlijnen uitgewerkt) doch zorgvuldig interviewverslag. Om na te gaan of de bondige interviewuitwerkingen de kern van de boodschap bevatten, heeft *member check* bij de respondenten plaatsgevonden (Bryman & Bell, 2007:411), waarbij de respondenten gevraagd is het verslag na te lezen en eventuele verbeteringen dan wel aanvullingen in het verslag aan te brengen. De onderzoeksgegevens zijn anoniem en vertrouwelijk verwerkt. Alle respondenten is een exemplaar van het definitieve onderzoeksrapport toegezegd en zullen een exemplaar toegestuurd krijgen.

Semi-gestructureerde interviews/correspondentie met deskundigen

Naast ervaringsopinions (case study) zijn ook expertopinions ingewonnen. Er zijn deskundigen op het gebied van Jong Leiderschap en Machiavelli in het onderzoek betrokken om nog meer begrip te krijgen bij deze onderwerpen. Interviews hebben plaatsgevonden met dr. De Haan (onderwerpen: Jong Leiderschap en Machiavelli) en drs. Den Boer (onderwerp: Jong Leiderschap). Correspondentie heeft plaatsgevonden met dr. Van Heck (onderwerp: Machiavelli). In het bijlagenboek zijn de gespreksuitwerkingen opgenomen, waarbij ook steeds een korte motivatie is opgenomen, waarom betreffende deskundige is geselecteerd voor betrekking bij het onderzoek.

Documentenonderzoek

In een documentenonderzoek (Bryman & Bell, 2003:566) is informatie terug gezocht over de organisaties die deelgenomen hebben aan het case study-onderzoek. Daarbij is informatie vergaard ten aanzien van de core business, structuur en cultuur van de betreffende organisatie. Ook is beschikbare informatie met betrekking tot begeleidings- en opleidingsprogramma's voor jonge leidinggevendenden onderzocht. Voor de informatievergaring zijn de internet/intranetsites van betreffende organisaties gebruikt, evenals het sociaal jaarverslag, indien beschikbaar. Trainingsprogramma's voor leidinggevendenden zijn op inhoud en doelgroep bekeken. Tot slot zijn er in een aantal cases relevante artikelen uit interne bedrijfsmagazines teruggelezen.

De informatie uit de documentenanalyse heeft (samen met de interviewuitwerkingen van de gesprekken met de personeelsadviseurs/-managers) geleid tot de bedrijfs-/contextschetsen die opgenomen zijn in dit onderzoek.

2.4 Dataverwerking en -analyse

Dataverwerking

In de literatuurstudie zijn eerst de voor het onderzoek relevante passages/citaten in de geselecteerde literatuur verzameld. Alle citaten zijn op onderwerp geclusterd en voorzien van een bronvermelding. Op basis daarvan zijn de betreffende theoriehoofdstukken geschreven. Tijdens alle interviews zijn aantekeningen gemaakt. De interviews zijn steeds achteraf – binnen 24 uur na het interview – door de onderzoeker uitgewerkt in een interviewverslag. Het interviewverslag is steeds aan betreffende respondent toegestuurd voor een reactie in het kader van *member check*. Daar waar respondenten aanvullingen of wijzigingen hadden op het verslag, is dit in de data zichtbaar gemaakt door middel van rode tekst. De data in de interviewverslagen van de jonge leidinggevendenden is zoveel mogelijk anoniem verwerkt. Ieder verslag is voorzien van een kenmerk, waardoor voor de onderzoeker wel is na te gaan van welke respondent bepaalde data afkomstig is. De interviewverslagen zijn opgenomen in het *bijlagenboek*.

Data-analyse

De literatuurstudie, het case study-onderzoek, de interviews/correspondentie met deskundigen en het documentenonderzoek hebben stuk voor stuk veel data opgeleverd. Om relevante begrippen en verbanden op te kunnen sporen, was het nodig om orde te scheppen in de grote hoeveelheid gegevens. Per onderzoeksmethode (en bij de case study zelfs per case) heeft een analyse van de data plaatsgevonden. Deze analyses zijn verricht door de data systematisch te structureren. Het maken van categorieënindelingen is daarbij een hulpmiddel geweest. De categorieënindelingen zijn door middel van labeling/codering van de data tot stand gekomen. Het resultaat is een label-/codeersysteem geweest, waarin via ordening en reductie van de data structuur is ontstaan (Bryman & Bell, 2003:588-598). In de analyse is er zo dicht mogelijk bij de data gebleven, maar de interpretatie

van de data door de onderzoeker is leidend geweest voor de ordening. Met behulp van de bovenstaande aanpak is systematisch toegewerkt naar de beantwoording van de deelonderzoeksvragen, en uiteindelijk naar de beantwoording van de hoofdonderzoeksvraag.

2.5 Reflectie

De gegeven tijd (begroot op 560 uur) heeft slechts een verkenning van het onderzoeksdomein mogelijk gemaakt. Gaandeweg het onderzoek is de onderzoeksrichting bijgesteld van een onderzoek naar de wijze waarop jonge leidinggevendenden acceptatie en erkenning voor hun positie kunnen verwerven, naar de wijze waarop jonge leidinggevendenden tot effectief leiderschap kunnen komen.

De hoeveelheid literatuur met betrekking tot (in)effectiviteit van jong leiderschap bleek beperkt. Daarom is ook teruggesproken op literatuur met betrekking tot (in)effectiviteit van leiderschap in het algemeen. Om nog meer kennis op te doen over jong leiderschap, de specifieke problemen die jonge leidinggevendenden ervaren en de mogelijke oplossingen daarbij, heeft er aanvullend een vergelijkende case study plaatsgevonden. In eerste instantie zijn er drie relatief op elkaar gelijkende cases onderzocht om vergelijking mogelijk te maken. In later stadium is er voor gekozen om daar nog twee nieuwe – juist afwijkende – cases aan toe te voegen. Dit om een bredere verkenning van het onderzoeksdomein mogelijk te maken. De omvang van de case study blijft echter beperkt met 20 interviews, waarvan 15 met jonge leidinggevendenden.

Omdat de geloofwaardigheid/overtuigingskracht van normatief onderzoek zich bevindt in het geboden normatief perspectief, zijn de cases in de case study relatief uitvoerig uitgewerkt, voorzien van voorbeelden en onderbouwingen die respondenten brachten bij de problemen en oplossingen die zij noemden. In de uitwerking van het gedachtegoed van Machiavelli voerde dit te ver en is er daarom steeds een nauwkeurige bronvermelding opgenomen bij de onderwerpen en citaten, om zo de lezers van deze scriptie in staat te stellen Machiavelli's voorbeelden en onderbouwingen daar waar gewenst zelf in de bron terug te zoeken. Eén en ander heeft wel tot gevolg gehad dat de omvang van de scriptie de norm van de examencommissie (ver) overschreden heeft. De onderzoeker heeft besloten dit zo te laten, gebaseerd op de gekozen structuur waarin vijf cases en een uiteenzetting van Machiavelli's omvangrijke gedachtegoed zijn uitgewerkt. Daarbij heeft de onderzoeker het tevens nodig geacht om uitgebreid aandacht te besteden aan de keuze voor (en toepasbaarheid van) Machiavelli's gedachtegoed als normatief kader, door de afwijkende context, waarin deze is opgesteld ten opzichte van de context waarin zij hier wordt toegepast.

Het verkennende onderzoek heeft algemene inzichten opgeleverd die jonge leidinggevendenden kunnen gebruiken om tot effectief(ver) leiderschap te komen. Hier ligt echter direct ook een zwakte van het onderzoek. Zij laat de belangrijkste opgave – namelijk het op passende wijze in de (eigen, specifieke) praktijk brengen van deze inzichten – over aan de jonge leidinggevendenden zelf. Zo mag worden verondersteld, dat een middelmanagementpositie om een andere attitude en vaardigheden van een (jonge) leidinggevende vraagt dan een positie in het hoger management (Kovach, 1986:41-48). Mogelijk is hier een onderwerp weggelegd voor vervolgonderzoek: in welke omstandigheden (o.a. type omgeving / plaats in de hiërarchie) is welk gedrag van een (jonge) leidinggevende effectief? Dit lijkt echter een moeilijke vraag om van een concreet antwoord te voorzien, omdat iedere leidinggevende geconfronteerd wordt met een eigen specifieke omgeving en eigen specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.³

³ Zie ook de besprekingen van Fiedler's contingentietheorie en Hoogendoorn's *multivariate werkelijkheid* in paragraaf 3.3

3 Theorie over (in)effectiviteit van jong leiderschap

In de nu volgende hoofdstukken 3 en 4 wordt stilgestaan bij (in)effectiviteit van jong leiderschap. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de theorie behandeld. Deze theorie bleek beperkt in omvang en concentreert zich met name op mogelijke problemen rondom jong leiderschap. In veel mindere mate wordt in de bestudeerde literatuur ingegaan op de vraag 'hoe' jonge leidinggevendenden de aanwezige problemen het hoofd kunnen bieden en hoe zij tot effectief leiderschap kunnen komen. Daarom wordt aanvullend in een volgend hoofdstuk (hfs. 4) stilgestaan bij de praktische ervaringen van vijftien geïnterviewde jonge leidinggevendenden in een case study. Nagegaan wordt niet alleen welke problemen zij tegen zijn gekomen, maar ook of zij oplossingen daarvoor gevonden hebben.

Dit eerste hoofdstuk begint met een inleidende paragraaf over hedendaags jong leiderschap (§ 3.1). Vervolgens wordt ingegaan op mogelijke problemen rondom jong leiderschap die in de literatuur worden benoemd (§ 3.2). In een laatste paragraaf wordt stilgestaan bij effectief leiderschap, eveneens aan de hand van literatuur (§ 3.3). In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 1; 'Wat zegt de huidige literatuur over (in)effectiviteit van jong leiderschap?'

3.1 Inleiding in jong leiderschap

Vandaag de dag is jong leiderschap een veel voorkomend fenomeen. In de inleiding van het onderzoek werd al opgemerkt dat ongeveer 11% van de leidinggevendenden in Nederland jonger is dan 35 jaar en dat hun aantal door de vergrijzing naar verwachting zal toenemen. Voor organisaties kan het ook aantrekkelijk zijn om gebruik te maken van jong leiderschap. Jonge leidinggevendenden brengen de laatste theoretische inzichten mee uit hun beroepsopleidingen (denk bijvoorbeeld aan de grootschalige opkomst van LEAN) en het is voor hen relatief gemakkelijk om daarnaar te werken. Wright (2011) wijst er op dat hun ervaren collega's daar doorgaans veel meer moeite mee hebben. Daarnaast zijn jonge leidinggevendenden volgens Wright flexibeler dan hun ervaren collega's. Ze hebben meer energie, meer aanpassingsvermogen, hun veranderbereidheid is groter en zij hebben doorgaans een grotere bereidheid om lange werkdagen te maken. Tot slot wijst Wright nog op een gunstige bijkomstigheid; namelijk dat jonge leidinggevendenden over het algemeen 'goedkoper' zijn dan ervaren managers. Dit punt wordt ook door De Haan (2012) aangehaald in een interview: "In Nederland betaal je nog altijd minder aan een leidinggevende van 35, dan zeg, een van 55." Daarbij benoemt De Haan dat mensen op de meeste terreinen – "sport, wetenschap, ballet" – pieken voor dat ze 25 jaar oud zijn en daarna enkel nog achteruit gaan. Hij stelt zich de vraag waarom dit voor leidinggeven niet het geval zou zijn. De Haan realiseert zich dat ook ervaring een rol speelt, "maar dat is alleen een argument om eerder te beginnen ervaring op te doen." Jay onderkent dit en voegt hier aan toe dat het potentieel in mensen aangeroerd dient te worden als zij nog jong zijn: "Mensen bereiken het formaat waartoe zij worden opgetrokken wanneer ze nog jong zijn, en degenen die niet worden opgetrokken zullen ook niet groeien; sommigen zullen zelfs minder worden" (Jay, 1987:70). Pitkin is het hier mee eens: "If a man is destined for the utmost greatness, moreover, the afflictions that are his opportunity should commence at the beginning of his life" (Pitkin, 1999:57).

Organisaties kunnen de vruchten plukken van jong leiderschap, maar bezitten in dit licht dus ook een vorm van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een maatschappelijke verantwoordelijkheid om het potentieel in jonge talenten aan te boren en hen in verdere ontwikkeling te brengen. Deze jonge leidinggevendenden vormen voor organisaties en voor de rest van de wereld immers de 'hoop voor de toekomst', zoals Garg & Parikh dat in hun studie noemen (Garg & Parikh, 1993:8).

3.2 Belangrijkste problemen voor jonge leidinggevend

Ondanks genoemde voordelen is de bestudeerde literatuur overwegend kritisch gestemd ten aanzien van jong leiderschap. Dit begint al bij de normatieve filosofische leiderschapsvisies van Plato en Aristoteles. In de leer van Plato is de leiding voorbehouden aan de filosofen (de mensen die de deugd wijsheid bezitten en de *ware werkelijkheid* kennen). Wijsheid is volgens Plato iets dat je pas na intensieve training en rijping van de ziel bereikt. De leiding kan volgens hem alleen worden toevertrouwd aan mensen die de deugd van de wijsheid bezitten en zich door hun opleiding en leeftijd volledig hebben ontwikkeld (Plato, 2000:235). Het is volgens Plato überhaupt niet mogelijk dat wijsheid al op jonge leeftijd wordt bereikt, omdat jonge mensen nog te veel door hun emoties worden afgeleid (Plato, 2000:13). Ook Aristoteles haalt iets soortgelijks aan en geeft aan dat het jonge mensen nog ontbreekt aan ervaring en zelfbeheersing. Dit is volgens Aristoteles niet verenigbaar met (morele) verstandigheid/praktische wijsheid (*phronēsis*) (Aristoteles, 2005:223-225). Optimaal functioneren wordt verworven door oefening en gewenning (Aristoteles, 2005:101-102) en komt daarom pas met levenservaring (Aristoteles, 2005:194). Jonge mensen beginnen nog maar net met leren en hun kennis zal volgens Aristoteles nog met hun natuur moeten integreren (Aristoteles, 2005:210). Daarentegen hebben ervaren mensen met hun levenservaring “een scherp oog gekregen voor dingen, en hun visie is daarom juist”, aldus Aristoteles (Aristoteles, 2005:200-201).

Ondanks de kritische noten van Plato en Aristoteles is jong leiderschap tegenwoordig alom vertegenwoordigd. De vraag is inmiddels niet meer ‘of de leiding aan jonge mensen kan worden toevertrouwd’, maar ‘wat leiding geven voor jonge mensen betekent’. Daarbij besteedt de moderne literatuur met name aandacht aan de mogelijke problemen rondom jong leiderschap die tot ineffectiviteit van het leiderschap kunnen leiden. In de navolgende alinea’s worden de belangrijkste van deze problemen uitgelicht.

Een gebrek aan status en overwicht

Een eerste probleem dat zich in de moderne literatuur rondom jong leiderschap openbaart, is dat het jonge leidinggevend nog kan ontbreken aan status en overwicht. Volgens McDermott kan dit voortkomen uit een handelingsonzekerheid bij de jonge leidinggevende, maar ook uit jeugdigheid of onvolwassenheid in diens voorkomen, waardoor deze door collega’s en andere leidinggevend niet wordt erkend als respectievelijk meerdere of gelijke (McDermott, 2001:44). Diverse onderzoekers en auteurs borduren hier op voort. Zo geeft Jay aan: “Werkelijke macht zit hem niet in documenten en memo’s die iemands bevoegdheden en rechtsgebied aangeven; het zit hem in wat iemand in de praktijk kan bereiken” (Jay, 1987:141). De Haan (2012) beaamt dit in een interview: “jonge leidinggevend krijgen op papier weliswaar een machtspositie toebedeeld, maar in de praktijk kan het hen nog aan status ontbreken.” Een gebrek aan status en overwicht kan tot ineffectiviteit in het leiderschap leiden. Als een jonge leidinggevende niet serieus genomen wordt, kan dit er immers toe leiden dat het bereiken van resultaten via anderen bemoeilijkt wordt en dat diens voorstellen onvoldoende op waarde genomen worden. Bovendien kan een dergelijke situatie bij een jonge leidinggevende tot frustratie en demotivatie leiden (Garg & Parikh, 1993:119).

Praktijkervaring jonge leidinggevende, ontleend aan Garg & Parikh (1993)

“Ik vond het werk leuk, maar het was naïef van me om te denken dat ik voor enige impact zou kunnen zorgen. Ik moest een mate van autoriteit uitoefenen die nog in geen enkele verhouding stond tot mijn status in het bedrijf. Dit zorgde voor frictie. Sommige van mijn ondergeschikten waren openlijk vijandig naar me. Na een worsteling van twee jaar werd ik ontslagen” (Garg & Parikh, 1993:121).

Een gebrek aan ruimte en vertrouwen

Een tweede probleem rondom jong leiderschap is dat het een jonge leidinggevende nog kan ontbreken aan benodigde handelings- of beslissingsruimte om de functie van leidinggevende effectief te kunnen vervullen. Dit komt vaak door een gebrek aan vertrouwen vanuit het hoger management, waardoor een jonge leidinggevende voor ieder wissewasje terug moet vallen op een hogere leidinggevende, omdat hij/zij zelf nog niets mag beslissen. Dit heeft niet enkel een vertragende werking op beslissingsprocessen, maar ondermijnt bovendien de autoriteit van de jonge leidinggevende. Als medewerkers namelijk in de gaten krijgen dat de jonge leidinggevende zelf niets mag beslissen, dan zullen zij hem/haar niet meer als hun leidinggevende zien, maar meer als managementassistent of 'loopjongetje' van het management. Dit kan op haar beurt weer afbreuk doen aan de status en overwicht van de jonge leidinggevende (Garg & Parikh, 1993:125).

Praktijkervaring jonge leidinggevende, ontleend aan Jong & Thomas (2006)

"De directeur had grote moeite de dagelijkse gang van zaken aan mij over te laten. Op de achtergrond bekritiseerde hij mijn doen en laten bij de medewerkers. Dat veroorzaakte grote onrust. Er ontstond een groep 'tegenstanders' onder aanvoering van de administratief medewerker van het bedrijf" (Jong & Thomas, 2006:12).

Uit het onderzoek van Garg & Parikh blijkt dat het jonge leidinggevend heel veel moeite kan kosten om hun 'plekje' te veroveren tussen de ervaren managers en dat zij in de praktijk vaak nog een hoge mate van afhankelijkheid bezitten, zonder macht (Garg & Parikh, 1993:127). Een dergelijke situatie kan leiden tot passiviteit. Garg & Parikh: "dat is ook niet gek, want al zijn pogingen om zijn eigen stempel op zaken te drukken en al zijn suggesties om zaken te veranderen, worden direct de kop in gedrukt door het ervaren management" (Garg & Parikh, 1993:190). De jonge leidinggevende kan volgens Garg en Parikh in een dergelijke situatie zijn gevoel voor verantwoordelijkheid verliezen: "Hij zal (met de andere medewerkers mee) klagen over misstanden, maar zich niet meer verantwoordelijk voelen om deze aan te pakken" (Garg & Parikh, 1993:191).

Een gebrek aan gevoel voor politiek en ethiek

Verschillende onderzoekers wijzen er op dat het jonge leidinggevend nog kan ontbreken aan gevoel voor de ethische- en politieke aspecten aan hun leidinggevende rol. Zo kunnen zij ethische- en politiek beladen onderwerpen nog inadequaat of met een gebrek aan tact aanpakken (Webber, 1986; Wright, 2011; Taylor, 2012). Wat bespreek ik wanneer en met wie? Welke informatie deel ik en welke informatie (nog) niet? Wie betrek ik bij veranderingen? Dit zijn zaken die jonge leidinggevend vaak nog lastig vinden om in te schatten, maar waarmee zij collega's wel onbedoeld tegen het hoofd kunnen stoten en zo draagvlak kunnen verliezen. Dit komt omdat jonge leidinggevende vaak nog moeten leren om reflectief te zijn, waardoor zij nog niet aanvoelen hoe en wanneer ze bepaalde zaken of ideeën ter sprake kunnen brengen (Garg & Parikh, 1993:127; Den Boer, 2012). Zweers wijst bovendien op een moreel verval onder jonge leidinggevend. Hij verwijst naar verschillende onderzoeken waaruit blijkt dat jonge leidinggevend in steeds grotere mate bereid zijn om 'onethisch' te handelen ten gunste van hun eigen belang ('zij gaan over lijken ten gunste van hun eigen bonus'). Zweers legt de schuld hiervoor bij het onderwijs. Hij geeft aan dat het onderwijs nauwelijks nog aandacht heeft voor ethiek, waardoor het jonge mensen in steeds grotere mate ontbreekt aan ethisch besef (Zweers, 2009). Garg & Parikh wijzen nog op een tweede hedendaags onderwijsprobleem rondom politiek. Jonge leidinggevend leren in hun managementopleidingen om 'democratisch' te zijn. Een democratische stijl leidt in de praktijk vaak echter niet tot effectief leiderschap, zo blijkt uit hun onderzoek. Jonge leidinggevend van het dominante type ervaren volgens de onderzoeksresultaten minder weerstand. Praktische jonge leidinggevend met een 'goed verstand' en een dominante stijl blijken het meest effectief in het oppakken van de rol als leidinggevende (Garg & Parikh, 1993:129).

Generatiekloof

Een volgend punt dat in de literatuur wordt aangehaald, is dat jonge leidinggevers dikwijls tegen een generatiekloof aanlopen met hun collega's en ondergeschikten. Een generatiekloof impliceert een verschil in waardepatronen, ambitie, visie en stijl. De generatiekloof kan leiden tot onbegrip, frictie in de samenwerking en een gebrek aan acceptatie en erkenning voor een jonge leidinggevende in diens omgeving (McDermott, 2001:45, Garg & Parikh, 1993). Een veel voorkomend probleem is de ambitie en de energie waarmee een jonge leidinggevende een omgeving kan 'bestormen'. Deze zit vaak vol met ideeën over hoe zaken anders of beter zouden kunnen en wil in korte tijd van alles veranderen. Dit kan als bedreigend overkomen bij de zittende collega's, die vaak al jaren gewend zijn om volgens dezelfde principes en processen te werken. Een theorie waarin dit wordt uitgediept is de XYZ-generatietheorie; een theorie die uit de VS is overgenomen waaien (De Vos en Van Nieuwkerk, 2006:30), waarin de generatie jonge managers wordt aangeduid als ambitieus, ongeduldig, flexibel, onafhankelijk, creatief en handig in het gebruik van technologische middelen (McDermott, 2001:43).

Afgunst en jaloezie bij collega's

De snelle promoties en vroege successen van jonge leidinggevers kunnen zorgen voor een gevoel van afgunst of jaloezie bij collega's. De promoties leiden er dikwijls toe dat jonge leidinggevers (persoonlijke) korte termijn resultaten nastreven, waardoor collega's hen arrogantie en zelfglorificatie verwijten en niet meer voor hen willen werken (Kovach, 1986:44).

Praktijkervaring jonge leidinggevende, ontleend aan Jong & Thomas (2006)

"Lang heb ik gepuzzeld over de vraag hoe ik mijzelf slim kon positioneren zonder op lange tenen te gaan staan. Zonder te worden ervaren als het slimste meisje van de klas. Uiteindelijk had ik het. Ik ontwierp een organisatiestructuur rondom drie klant- en doelgroepgerichte teams. De hele afdeling steigerde. Overambitieuze, naïef, veranderen om te veranderen en een initiatief vanuit mijn carrièrabelang, daar zou het allemaal om gaan" (Jong & Thomas, 2006:11).

Afgunst en jaloezie kunnen zich ook voordoen als de omgeving het als onterecht ervaart dat de jonge leidinggevende degene is met de leiding. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat ervaren collega's van mening zijn dat zij meer recht hebben op de leidinggevende positie dan de jonge leidinggevende. French & Raven spreken in een dergelijke context over het ontbreken van 'erkende' macht. Macht is erkend, als ondergeschikten het gevoel hebben dat een leider terecht de macht verkregen heeft en terecht invloed over hen uitoefent. Zij zullen dan vanuit een geïnternaliseerd gevoel van plicht, loyaliteit of moreel besef de invloed van de leider accepteren. Het ontbreken van erkende macht leidt tot een ineffectieve situatie, omdat dit een beperkende werking heeft op het beïnvloeden van de ander (French & Raven, 2001:61-74). Erkende macht is cruciaal; als deze ontbreekt, voelen de leiding, beloning en bestraffing als onrechtmatig aan, wat ten koste gaat van hun effect (French & Raven, 2001:67).

Tot slot kan in een omgeving afgunst ontstaan door het gevoel dat een jonge leidinggevende zich nog onvoldoende bewezen heeft en toch al erg overtuigd is van zichzelf. Uit het onderzoek van Garg & Parikh blijkt dat jonge leidinggevers naar de beleving van de industrie snel ontevreden zijn, snel van baan wisselen en te snel de baas willen zijn, terwijl zij in feite nog zeer wankel staan op het gebied van kennis, ervaring en emotie (Garg & Parikh, 1993:24). Jay wijst er bovendien op dat ongelukkigerwijs juist de jonge leidinggevers met veel potentie door collega's vaak als lastig en arrogant worden ervaren. Potentiële leiders zijn volgens Jay vaak ongemakkelijke en onaangename ondergeschikten. Ze hebben een eigen mening, altijd een weerwoord en laten zich niet eenvoudig overtuigen. Jay: "Wanneer ze hem beschrijven in formele rapporten of informele gesprekken als brutaal, egocentrisch en tegendraads, vertellen ze waarschijnlijk nog de waarheid ook. Ze zullen er meestal nog aan toevoegen dat hij zelfingenomen of arrogant is" (Jay, 1987:169).

Feitelijk gaat het vaak om een machtsprobleem

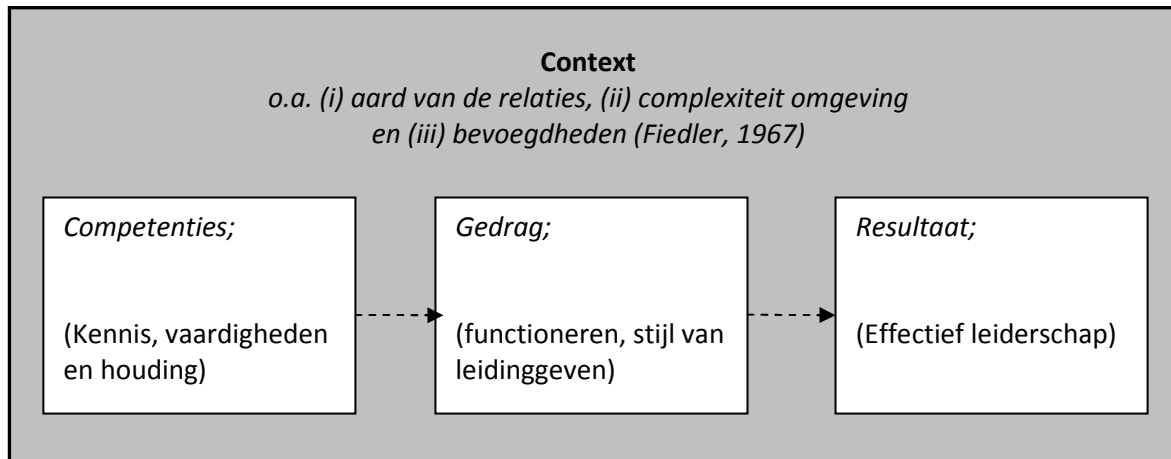
Als een jonge leidinggevende in de leidinggevende positie wordt aangesteld, wordt hem of haar op papier een machtspositie toebedeeld. In de praktijk moet deze echter nog duurzaam 'veroverd' worden. Hiervoor is *acceptatie* en *erkenning* uit de omgeving nodig. Acceptatie en erkenning vormen samen de bouwstenen voor macht (Mechanic 1962:355). De omgeving moet de jonge leidinggevende *erkennen* als een persoon die terecht de macht verkregen heeft en *accepteren* dat deze invloed over hen uitoefent. De bovenstaande problemen uit de moderne literatuur zijn voor een groot deel terug te voeren naar een gebrek aan acceptatie en erkenning vanuit de omgeving voor een jonge leidinggevende en in die hoedanigheid weer te herleiden naar een machtsprobleem. De sociaal psychologen French & Raven (2001) definiëren macht als het middel om invloed uit te oefenen op andere mensen. Invloed om een ander dat gedrag te laten vertonen dat jij als leidinggevende wenst en die handelingen (werkzaamheden) te laten verrichten die jij als leidinggevende wenst (French & Raven, 2001:61-74). Daarmee is macht een cruciale voorwaarde voor effectief leiderschap, waarbij het draait om het boeken van resultaten via anderen (McDermott, 2001:44). Kotter: "Als managers niet in staat zijn op een bekwaame manier macht te verwerven, en die te behouden en die te gebruiken, zijn zij zelden in staat op een doeltreffende wijze het hoofd te bieden aan hun afhankelijkheid van anderen" (Kotter, 1985). Als acceptatie en erkenning uitblijven voor een jonge leidinggevende, ontstaat bovendien een risico op vervreemding (Lang, 1985) en burn out (Lang, 1985; Hyvönen, 2009). Ook gelden de moeizame relaties met collega's en ondergeschikten, die als gevolg van een gebrek aan acceptatie en erkenning ontstaan, als een belangrijke reden voor demotivatie en belangrijk vertrekmotief voor jonge leidinggevers (Pavesic & Brymer, 1990).

3.3 Effectief leiderschap

Een verkenning van de literatuur heeft geen moderne literatuur opgeleverd over effectief leiderschap dat is toegespitst op jong leiderschap. In algemene zin bestaat er wel veel literatuur over dit onderwerp. Deze is hoofdzakelijk generaliserend van aard en wordt toepasbaar geacht op leiderschap in het algemeen, inclusief jong leiderschap. Daarom is voor dit onderzoek teruggegrepen op deze literatuur.

Aan het begin van de twintigste eeuw werd leiderschap nog gedefinieerd als: "het opleggen van de wil van de leider aan hen die geleid worden en het afdwingen van gehoorzaamheid, respect, loyaliteit en medewerking" (Bass & Bass, 2008:15). In deze definitie is een hoofdrol weggelegd voor hiërarchie en autoriteit. Inmiddels wordt steeds meer onderkend dat de effectiviteit van leiderschap afhangt van vele kenmerken en factoren. Zo spelen persoonlijkheid, zelfvertrouwen en motivatie van de leidinggevende een rol, maar ook de wijze waarop deze zijn of haar medewerkers weet te beïnvloeden (Dirkx, 2009:55). Volgens Bass & Bass is effectief leiderschap daarom "een leiderschapsproces waarbij door de invloed van de leider doelen bereikt worden door de beïnvloede volgelingen" (Bass & Bass, 2008:19). Om tot effectief leiderschap te kunnen komen, moet een leidinggevende over een bepaalde set aan competenties beschikken. Competenties omvatten kennis, vaardigheden en houding (deze laatste omvat motivatie en persoonskenmerken), die samen tot een bepaald effectief gedrag moeten leiden (Walstra, 2004; Simons, 2000). In zijn contingentietheorie wijst Fiedler er bovendien op dat context een belangrijke rol speelt voor de effectiviteit van leiderschap. Hij benoemt een aantal contextvariabelen die van invloed kunnen zijn. Zo heb je bijvoorbeeld te maken met de *aard van de relaties* in een team. De relaties tussen de groepsleden en de leidinggevende kunnen loyaal en coöperatief zijn, wat kan zorgen voor een gunstige situatie voor de leidinggevende. Ze kunnen echter ook gekenmerkt worden door competitie en conflicten, wat een ineffectieve werking kan hebben op het leiderschap. Tevens kunnen per context de *complexiteit van*

het werk en de *bevoegdheden* (machtsmiddelen) van de leidinggevende verschillen. Punten die op hun beurt ook een ineffectieve werking op het leiderschap kunnen hebben (Fiedler, 1967). Bovenstaande leidt tot de volgende schematische weergave:



Uiteindelijk dient er een chemie in dit krachtenveld te ontstaan. De competenties en het daaruit voortvloeiende gedrag van een leidinggevende moeten in evenwicht zijn met de verwachtingen uit de omgeving van de leidinggevende. Dit evenwicht is nodig om tot effectief gedrag te kunnen komen (Fiedler, 1967; Strube & Garcia, 1981; Dirkx, 2009:48). We mogen van Hoogendoorn echter niet vergeten dat we te maken hebben met een bijzonder *multivariate werkelijkheid*, waarin er zeer veel variabelen zijn die inwerken op de individuele en collectieve prestatie. Denk bij individuele prestatie bijvoorbeeld aan talent, ervaring, mate van zelfstandigheid, coaching, fysieke en mentale conditie, enzovoorts. Bij collectieve prestatie kan gedacht worden aan regelgeving, cultuur, kwaliteit van management en medewerkers, enzovoorts (Hoogendoorn, 2012:6).

Diverse auteurs hebben aandacht besteed aan de competenties die naar hun inzicht tot effectief leiderschap leiden. De bekendste op dit gebied is waarschijnlijk Covey met zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, waarvan inmiddels al meer dan 20 miljoen exemplaren in 38 talen verkocht zijn.⁴ Een boek dat volgens sommigen overigens nog altijd onvoldoende op waarde geschat wordt en te weinig wordt toegepast.⁵ Covey onderscheidt in zijn boek zeven hoofdeigenschappen: (i) pro-activiteit, (ii) visie, (iii) prioriteiten stellen, (iv) streven naar synergie, (v) empathie, (vi) het uitnutten van verschillen en (vii) “de zaag scherp houden”, met diverse daarvan afgeleide eigenschappen die samen tot effectief leiderschap zouden leiden (Covey, 1989). Het gedachtegoed van Covey kan door middel van het volgende tabel worden samengevat:

Eigenschap	Kenmerk	Competenties/gedrag
(1) Pro activiteit	Neemt verantwoordelijkheden	Is zelfbewust
		Handelt vanuit geweten
		Bezit voorstellingsvermogen
		Handelt vanuit vrije wil
	Neemt initiatief	Wacht niet af maar handelt zelf
		Speelt in op situaties

⁴ <http://www.forbes.com/sites/dorothyromerantz/2012/07/16/the-7-habits-of-highly-effective-people-author-stephen-covey-leaves-behind-a-1-4-billion-empire/>

⁵ Financieel Dagblad, 2 augustus 2012, pagina 7

(2) Visie	Begint met het einde voor ogen	Bezit handelingszekerheid
		Biedt sturing aan anderen
		Bezit wijsheid (gevoel voor evenwicht en verbanden)
		Bezit kracht (vermogen om zaken te verwezenlijken)
		Bezit verbeeldingskracht
(3) Prioriteiten stellen	Verricht belangrijke zaken eerst	Organiseert werk op lange termijn
	Houdt zich aan de planning	Bezit zelfdiscipline
		Houdt zich aan de afspraken
		Werkt met toewijding
		Kan delegeren
(4) Streven naar synergie	Denkt in termen van win/win-situaties	Houdt zich aan zijn of haar woord
		Verduidelijkt zijn of haar verwachtingen
		Stelt zich integer op (wekt vertrouwen)
		Verontschuldigt zich oprecht bij fouten
		Is bereid tot investering in samenwerking
(5) Empathie	Verstaat de principes van empathische communicatie en past deze effectief toe	Houdt zich aan geldende regels en afspraken
		Doet zijn of haar best anderen te begrijpen
		Let op de details (toont interesse en is attent)
		Kan empathisch luisteren
		Weet anderen te motiveren
(6) Uitnutten van verschillen	Weet de eigen krachten en de krachten van anderen op een effectieve manier met elkaar te combineren	Luistert voordat hij of zij oordeelt
		Bespreekt problemen of persoonlijke zaken met anderen onder 4 ogen
		Weet zich open te stellen voor nieuwe ideeën en mogelijkheden
		Heeft oog voor het grotere geheel (het hogere belang)
		Weet onderlinge verschillen op waarde te schatten
(7) "Houdt de zaag scherp"	Blijft fris en vernieuwend	Zoekt naar nieuwe, betere manieren
		Bezit zelf-lerend vermogen
		Besteedt aandacht aan een gezond en evenwichtig leven

Later zou Covey hier in een nieuw boek nog een achtste eigenschap (grootseid: het inspireren van mensen) aan toe voegen (Covey, 2005). Meer dan Covey benadrukt Goleman het belang van emotionele intelligentie voor een leider. Een leider moet volgens hem zelfbewust zijn en de invloed van zijn of haar gedrag op anderen kunnen herkennen en begrijpen (reflectief vermogen). Ook zelfregulatie, motivatie, empathie en sociale vaardigheden zijn volgens hem cruciale eigenschappen voor effectief leiderschap (Goleman, 2004:3-10). Andere belangrijke eigenschappen voor effectief leiderschap zouden o.a. intelligentie (Judge, et al., 2004), authenticiteit (Blekingh, 2009; Ramsey, 2006), aanpassingsvermogen (Yukl, 2008), flexibiliteit (Ramsey, 2006), extravertie (Bono & Judge, 2004), optimisme (Popper, et al., 2004) en motivatie om te willen leiden (Chan & Drasgow, 2001; Kark & Van Dijk, 2007) zijn. Wat betreft leiderschapstijl zou een combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap het meest effectief zijn (Bass & Avolio, 1994; Lowe, et al., 1996; Yukl, 2008), al voeren Hogan & Kaiser (2005) aan dat er geen uniforme stijl bestaat die in alle situaties en omstandigheden even effectief zal zijn (Dirkx, 2009:55).

Wat opvalt in de literatuurverkenning is dat er weliswaar op hoog abstractieniveau een groot aantal eigenschappen worden genoemd waarover een (jonge) leidinggevende volgens de theoretici 'zou moeten beschikken' om effectief leiding te kunnen geven, maar dat er nauwelijks aandacht wordt besteed aan de praktische vraag wat een leidinggevende kan (of moet) doen om tot effectief(ver) leiderschap te komen. In die hoedanigheid heeft de literatuurverkenning een set aan eigenschappen opgeleverd (die mogelijk kunnen worden gebruikt als selectie- of beoordelingscriteria voor jonge leidinggevers), maar in veel mindere mate concrete inzichten opgeleverd voor jonge leidinggevers over hoe zij als leidinggevende 'het best zouden kunnen handelen'. Hier is een belangrijke taak weggelegd voor het pragmatische gedachtegoed van Machiavelli later in dit onderzoek.

4 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten uit het case study onderzoek gepresenteerd. Daarmee wordt antwoord gegeven op deelvraag 2; 'Wat zijn ervaringen van geïnterviewde jonge leidinggevers met betrekking tot (in)effectief leiding geven?'. In de volgende paragrafen komen respectievelijk de (bedrijfs)cases van IHC Merwede (§ 4.1), Huisman Equipment (§ 4.2), Hollandia (§ 4.3), Olympus (§ 4.4) en AEGON (§ 4.5) aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een vergelijkende analyse van deze vijf cases (§ 4.6). Iedere case begint met een inleiding/contextschets, die tot stand gekomen is met behulp van documentenonderzoek en in samenspraak met de personeelsadviseur/-manager van betreffende organisatie. Vervolgens worden de uitkomsten van de interviews met de jonge leidinggevers (3 voor iedere case) besproken.

4.1 Case 1; IHC Merwede

Scheepsbouw | grootmetaal | 3000 eigen medewerkers en 950 ingeleende medewerkers | 10% werkzaam in het buitenland | engineering en productie | omzet 1,1 miljard per jaar | gem. leeftijd van 41 jr. | aantal mw's HBO+ is 30% | m/v-verhouding is 90 - 10 | 20 - 30 jonge leidinggevers | relatief conservatieve, masculiene, informele en pragmatische bedrijfscultuur

Inleiding

IHC Merwede is een relatief decentraal georganiseerd bedrijf met ongeveer 3000 medewerkers in eigen dienst. Zowel engineering als productie van haar schepen en producten vindt plaats in eigen huis. Dit resulteert in een relatief masculiene, informele en pragmatische bedrijfscultuur met voornamelijk korte beslislijnen. Verdeeld over de verschillende locaties zijn tussen de 20 en 30 jonge leidinggevers bij de organisatie werkzaam. Jong leiderschap kom je bij IHC Merwede op alle niveaus en omgevingen tegen: van LBO tot WO en van ondersteunend tot productie. Decentraal ontvangen jonge leidinggevers begeleiding in hun rol. Hierbij kan gedacht worden aan gestructureerde feedbackmomenten met een ervaren manager, maar ook aan specifieke trainingsprogramma's en eventueel aan individuele coaching door een externe coach. De vorm, kwaliteit en hoeveelheid van de begeleiding die een jonge leidinggevende ontvangt, is afhankelijk van de plaats in de organisatie. De ene leidinggevende dan wel HR Officer is meer proactief in het bieden van ondersteuning dan de andere.

Er is nog geen centraal beleid of specifiek begeleidingsprogramma ten aanzien van jong leiderschap ontwikkeld. Wel worden er centraal een aantal programma's gefaciliteerd die jonge leidinggevers kunnen ondersteunen in hun verse rol als leidinggevende. Zo bestaat er een training situationeel leidinggeven, dat niet is toegespitst op jong leiderschap, maar wat jonge leidinggevers wel handvatten kan bieden om hun rol goed op te pakken. Jonge leidinggevers – mits HBO of Universitair opgeleid – kunnen deelnemen aan de IHC Management School, waar zij met andere leidinggevers en professionals getraind worden in managementvaardigheden. De IHC Management School is geënt op het ontwikkelen van gewenste stijlen van leidinggeven en het bevorderen van intern ondernemerschap. Ook bestaat er het Jong IHC Merwede programma. Jong IHC Merwede biedt de mogelijkheid aan jonge medewerkers (< 35 jaar en HBO/WO-opgeleid) om elkaar binnen IHC Merwede beter te leren kennen en van elkaar te leren. Via Jong IHC Merwede komen jonge leidinggevers in contact met collega's en worden ervaringen uitgewisseld. Gedurende het jaar worden er binnen het Jong IHC Merwede programma diverse activiteiten georganiseerd, zoals lezingen, workshops, borrels en locatiebezoeken.

Eerste stappen als jonge leidinggevende

Jonge talentvolle medewerkers stromen doorgaans op initiatief (verzoek) van IHC Merwede door naar een leidinggevende functie. Daarbij lijkt het vertrouwen van de organisatie in deze jonge mensen groot. Er wordt doorgaans namelijk geen gebruik gemaakt van een assessment en er wordt geen (formele of informele) proeftijd overeengekomen. Wel bestaan er voor de meeste (middelmanagement)posities functieprofielen, waarop een jonge leidinggevende terug kan grijpen om te zien wat er van hem of haar verwacht wordt. Deze worden echter niet als uitgangspunt genomen voor het formuleren van doelstellingen, waarop dan later weer geëvalueerd kan worden. Sowieso wordt er weinig geëvalueerd bij startende leidinggevendenden. Over het algemeen worden er geen gestructureerde overleg- of evaluatiemomenten overeengekomen. Met de respondenten zijn ook geen doelstellingen of POP's (persoonlijk ontwikkelprogramma's) opgesteld. Wel is er een jaarlijks functioneringsgesprek en wordt bij de jaarlijkse salarisronde bepaald of een jonge leidinggevende in aanmerking komt voor wel of geen salarisverhoging.

Begeleiding voor een startende jonge leidinggevende is doorgaans minimaal. Het hebben van een coach of een sparringspartner is geen vanzelfsprekendheid. Dit wordt door de respondenten wel als een gemis ervaren. Zij geven aan dat een jonge leidinggevende zonder leidinggevende ervaring zelf nog weinig aangrijpingspunten heeft. De leidinggevende positie met al haar aspecten is nieuw. "Je bent hem gewoon." En dat is niet altijd eenvoudig. Zeker niet als taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet duidelijk zijn en er hieromtrent 'wazige gebieden' bestaan in de organisatie. Uit de interviews blijkt dat de jonge leidinggevendenden van IHC Merwede graag meer begeleiding ontvangen bij het oppakken van de leidinggevende positie om effectiever wegwijs te raken in hun rol.

Jonge mensen worden bij IHC Merwede doorgaans leidinggevende in een voor hen bekende omgeving met bekende medewerkers. Volgens de respondenten is dit effectief. Volgens hen ben je als jonge leidinggevende in het voordeel als je reeds de mensen, de afdeling, de organisatie en de processen kent. Dat stelt je in staat snel wegwijs te worden in je nieuwe rol.⁶

Problemen rondom het verwerven van acceptatie en erkenning

Uit de interviews blijkt dat jonge leidinggevendenden bij IHC Merwede doorgaans eerder in het diepe worden gegooid, dan dat deze te weinig ruimte ontvangen. De bevinding uit de theorie dat jonge leidinggevendenden nog wel eens een gebrek aan ruimte en vertrouwen krijgen (Garg & Parikh, 1993), wordt door de bevindingen uit deze case dus niet ondersteund. Overigens benoemen de respondenten – wel in overeenstemming met de literatuur – dat zij waarde hechten aan de ruimte en het vertrouwen om zelf (alleen) het team te leiden. Uit de interviews blijkt dat het hen frustreert als er steeds anderen in hun vaarwater zitten. Een jonge leidinggevende moet volgens de respondenten de vrijheid hebben om de eigen stijl te ontdekken, te ontwikkelen en daarnaar te werken. Bovendien moet een jonge leidinggevende volgens hen zelf beslissingen kunnen nemen zonder voortdurend afhankelijk te zijn van anderen. Daarbij is het volgens hen wel belangrijk dat zij back-up krijgen van een hogere leidinggevende. Om op terug te vallen bij vragen of problemen.

Over het algemeen merken de respondenten niet zoveel van een eventuele generatiekloof met collega's of ondergeschikten. Eén van de respondenten spreekt wel uit dat de oudere garde het in het begin nog wel eens lastig vond dat "een jong broekie hen ineens moest gaan vertellen wat ze moesten doen." Betreffende jonge leidinggevende heeft dit grotendeels kunnen oplossen door het te

⁶ Deze bevinding is opvallend te noemen. Het zou namelijk ook juist lastig kunnen zijn voor een jonge leidinggevende om in een bekende omgeving acceptatie en erkenning te verwerven. De medewerkers zijn immers gewend om je als gelijke te zien en moeten je nu als meerdere gaan beschouwen. Deze redenering wordt echter niet door de ervaringen van de respondenten ondersteund.

negeren, waarbij deze het ook wel eens gewoonweg heeft beaamd naar de medewerkers. “Ze hadden immers gelijk.” Betreffende respondent heeft de oudere garde betrokken weten te houden door hen om advies te vragen en gebruik te maken van hun kennis en ervaring.

De respondenten weten verschillende vormen van politiek in hun werk te herkennen: (i) politiek intern tussen de mensen in de afdeling (ii) politiek intern tussen afdelingen en andere managers, en (iii) Politiek extern in de samenwerking met de klant. Door de respondenten wordt aangegeven dat het ten aanzien van politiek vaak gaat om geven en nemen. Zaken die je toezegt, moet je ook nakomen naar mensen. Op deze wijze zorg je ervoor dat je mensen bereidwillig houdt om ook voor jou klaar te staan als je ze nodig hebt. De respondenten geven – in tegenstelling tot de bevindingen uit de theorie – aan goed gevoel te hebben bij organisatiepolitiek en hun hoofd hier niet aan te stoten. Zij voelen naar eigen zeggen goed aan welke informatie gedeeld kan worden en welke informatie (nog) niet. Aan het ‘voor je houden’ van informatie bestaat volgens hen overigens nog een keerzijde: als informatie niet wordt gedeeld, kunnen mensen klagen over dat ze ‘niets te horen krijgen’. Ook kan de situatie ontstaan dat medewerkers in de wandelgangen zaken moeten vernemen, die door de leiding bewust nog niet werden gedeeld. Zo kunnen de wildste praatjes ontstaan.

Ook het doorvoeren van veranderingen kent volgens de respondenten een politieke rand. Het is belangrijk dat een (jonge) leidinggevende de medewerkers bij veranderingen betreft, om zo draagvlak voor de verandering te creëren. “Je moet het met elkaar doen.” Door mensen te betrekken, zorg je ervoor dat mensen de verandering zullen accepteren. Bij sommige veranderingen is het niet mogelijk of niet wenselijk om het hele team (al) te betrekken. In dat geval kan een jonge leidinggevende één of een paar vertrouwelingen nemen, waarmee de jonge leidinggevende zich alvast laat adviseren en zo belangrijke mensen voor zich kan winnen door hen te betrekken.

De respondenten merken in tegenstelling tot de literatuur niet zoveel van afgunst of jaloezie bij collega's. Eén van de jonge leidinggevers heeft wel enige afgunst gevoeld bij twee collega's die ook hadden gesolliciteerd op de leidinggevende positie van de jonge leidinggevende, maar het niet geworden zijn. De betreffende respondent heeft daar niet teveel aandacht aan geschonken. “Ze hadden het maar te accepteren.” Inmiddels heeft de respondent ook deze collega's voor zich gewonnen door hen er actief bij te trekken en hen af en toe om advies te vragen.

Effectief leiderschap

Volgens de respondenten is het voor een jonge leidinggevende belangrijk om voor harmonie te zorgen in het team. Een jonge leidinggevende moet volgens hen een luisterend oor hebben voor de medewerkers en niet teveel de baas willen spelen. Dat wordt volgens hen van een jonge leidinggevende nog niet geaccepteerd en roept naar hun mening weerstand op. Je kunt als jonge leidinggevende het beste samen met de collega's de schouders er onder zetten en daar waar nodig meewerken met de rest. Op deze wijze vergaar je respect en waardering bij je mensen en ben je in staat “de boel draaiende gehouden”, aldus een respondent.⁷

Stellingname en het nemen van beslissingen komt tevens uit de interviews naar voren als belangrijke eigenschappen voor een leidinggevende. Een leidinggevende moet knopen door kunnen hakken, anders bestaat het risico dat mensen gaan zweven en niet weten wat ze moeten doen. Natuurlijk moet een beslissing wel weloverwogen zijn. Daarbij is het volgens hen goed om mensen mee te laten

⁷ Ook deze bevinding is opvallend te noemen, want uit oogpunt van het behalen van resultaten kan het toch voor noodzakelijk gehouden worden dat een leidinggevende zich als meerdere opstelt (McDermott, 2001; Garg & Parikh, 1993:129). De respondenten herkennen dat echter niet als zodanig, al wordt wel aangegeven dat een leidinggevende op zijn strepen moet kunnen staan als de situatie dat vraagt.

denken. Zo houd je mensen niet alleen betrokken, maar maak je tevens gebruik van hun kennis en ervaring. Andere eigenschappen die door de respondenten worden aangemerkt als effectief gedrag voor een jonge leidinggevende zijn: (i) gespreksvaardigheid, (ii) gevoel bij het motiveren van verschillende soorten mensen (iii), kennis van het inhoudelijke werk op de afdeling om gesprekspartner te zijn voor collega's bij problemen, en (iv) snel ingrijpen bij problemen. Daar waar problemen in het team ontstaan, is het volgens de respondenten belangrijk om zo snel mogelijk in te grijpen en mensen apart te nemen om de situatie zo op te lossen. Een hulpmiddel kan daarbij het bevorderen van open communicatie in het team zijn, geeft een respondent aan: "Open communicatie stelt een leidinggevende in staat om mogelijke problemen snel op te sporen."

Ineffectief leiderschap

Zwart praten over collega's is volgens de respondenten een ineffectieve eigenschap voor leidinggevers. Mensen vergeten positieve dingen snel, maar negatieve dingen blijven mensen heel lang bij, haalt een respondent uit eigen ervaring aan. Ook is het niet effectief voor een leidinggevende om te klagen. Er bestaat in delen van IHC Merwede wel een beetje een klaagcultuur en als een leidinggevende mee gaat doen, verergert dat de negatieve stemming op de afdeling.

Daarnaast is een situatie van 'twee kapiteins op één schip' volgens de respondenten niet effectief voor jong leiderschap. Dit bemoeilijkt het nemen van beslissingen en zorgt voor onderlinge rivaliteit en frustraties. Een respondent vertelt hoe deze eens tegen twee andere leidinggevers op moest werken, die al een tijd in de omgeving werkzaam waren. Het voelde aan alsof deze twee leidinggevers helemaal niet zaten te wachten op de komst van betreffende jonge leidinggevende. Dit werkte niet fijn en zorgde niet voor een welkom gevoel. Het was moeilijk om de leidinggevende taak samen met de anderen te delen. De respondent werd onvoldoende betrokken bij spelende zaken en ontving de vervelende klusjes, wat frustreerde en leidde tot de overweging bij de respondent om te vertrekken.

Andere eigenschappen die volgens de respondenten ineffectief zijn voor een jonge leidinggevende, zijn: (i) te veel als baas opstellen (eerder besproken), (ii) gebrek aan gevoel bij mensen over de wijze waarop je hen in beweging kunt brengen en kunt motiveren, en (iii) vergeten de goede mensen te belonen. Het is belangrijk om mensen niet alleen te straffen (te waarschuwen) bij slechte prestaties, maar ook mensen te belonen (lof uitspreken) bij goede prestaties. Het is volgens de respondenten een valkuil voor jonge leidinggevers om alle aandacht en energie uit te laten gaan naar mensen die slecht presteren en de mensen die goed presteren te vergeten. Anders verliezen goede mensen hun motivatie om zich voor jou en hun werk in te spannen.

4.2 Case 2; Huisman Equipment

Constructiebouw | kleinmetaal | 515 eigen medewerkers in Nederland | engineering en productie | van oorsprong familiebedrijf | Grote productiefaciliteiten in Tsjechië en China | aantal medewerkers HBO+ is 50% | m/v-verhouding is 90 - 10 | 5 - 10 jonge leidinggevers in Nederland | relatief open, masculiene, informele en pragmatische organisatiecultuur

Inleiding

Huisman Equipment is een snel groeiende organisatie, zowel nationaal als internationaal. Er wordt veel energie gestoken in het werven van met name hoger technisch personeel. In de praktijk gaat het daarbij vaak om jonge technisch geschoolde mensen, die onlangs zijn afgestudeerd of toe zijn aan de tweede stap in hun carrière. Naast dat de organisatie groeit, verjongt zij daardoor ook.

De cultuur van Huisman laat zich omschrijven als open, masculien, informeel en pragmatisch. De communicatie- en beslislijnen zijn relatief kort. De organisatie verricht zowel de engineering- als productieactiviteiten in eigen huis. Er bestaat daardoor een gemengde groep van enerzijds de hoger opgeleide engineers en anderzijds de ambachtelijke productiemedewerkers. Wat deze medewerkers met elkaar gemeen hebben, is hun liefde voor het product. Huisman ontwerpt en bouwt hoogwaardige technische producten, die een grote aantrekkingskracht hebben op mensen die van het zware constructiewerk en de complexe techniek houden. Bij de cultuur van Huisman past dan ook, dat de eerste aandacht uitgaat naar de techniek en het product. Andere zaken, zoals HR-aangelegenheden, zijn nog een klein beetje een ondergeschoven kindje. De tijd verandert echter wel en ook de HR-processen (zoals functiebeschrijving- en waardering, loopbaanontwikkeling en opleiding) beginnen zich langzaam te professionaliseren.

Met name in de engineeringomgeving van Huisman komt jong leiderschap voor. Jonge leidinggevendenden ontvangen daar relatief veel vrijheid en worden zachtjes gezegd soms wel een beetje in het diepe gegooid. Zij kunnen weliswaar terugvallen op een ervaren chef, maar er bestaat geen specifiek inwerkprogramma of begeleidings-/ontwikkelingsprogramma dat is toegespitst op jong leiderschap. Wel bestaat er een programma 'leidinggeven voor technici', waaraan alle leidinggevendenden – dus ook de jonge leidinggevendenden – kunnen deelnemen. Dit programma traint leidinggevendenden in zowel hardskills (ondermeer plannen en organiseren) als softskills (ondermeer gespreksvaardigheid). Daar waar nodig of gewenst ontvangen jonge leidinggevendende begeleiding en ruggensteun vanuit het management en HR.

Eerste stappen als jonge leidinggevendende

Bij de selectie van een jonge leidinggevendende wordt doorgaans geen gebruik gemaakt van een assessment. Ook wordt er geen gebruik gemaakt van een formele of informele proeftijd. De geïnterviewde respondenten zijn door de organisatie benaderd om leidinggevendende te worden en hebben die kans aangegrepen. De ondersteuning voor de nieuwe rol van leidinggevendende is volgens hen vervolgens beperkt geweest. Er worden ook geen expliciete doelstellingen overeengekomen en geëvalueerd. Een respondent omschrijft hoe deze proefondervindelijk heeft moeten ontdekken wat gedaan kon, mocht en moest worden. Door de respondenten wordt benoemd dat zij niet op een gestructureerde wijze begeleiding/coaching ontvangen. Zij hebben zelf moeten ontdekken wat het werk van leidinggevendende inhield en welk gedrag tot (in)effectiviteit van hun leiderschap kan leiden. Wel konden en kunnen zij daar waar nodig terugvallen op ervaren managers en dat schept een gevoel van vertrouwen. Het is voor hen lastig om nu achteraf te bepalen of coaching hun ontwikkelproces gunstig beïnvloed had kunnen hebben. De grote mate van autonomie wordt positief door de respondenten benaderd; het heeft ze de gelegenheid gegeven een eigen stijl te ontwikkelen. Het risico is volgens hen echter wel dat een jonge leidinggevendende gaat zweven als duidelijke kaders uit het hoger management ontbreken. Een jonge leidinggevendende moet weten wat er van hem of haar verwacht wordt om het werk goed te kunnen doen en hier schiet het volgens de respondenten bij Huisman nog wel eens aan te kort.

De respondenten zijn bij Huisman leidinggevendende geworden in een voor hen bekende omgeving. Dit is voor hen soepel verlopen; de samenwerking met de medewerkers verliep over het algemeen goed. Daarbij kan het volgens hen geholpen hebben dat zij leidinggevendende geworden zijn in relatief jonge teams, met relatief gelijkgestemden. Een respondent omschrijft hoe de grootste uitdaging nog was om te leren een grotere afstand tot het werk te nemen. Als startende leidinggevendende moet je leren naar het grotere geheel te kijken, in plaats van naar je eigen (kleinere) stukje werk en je eigen belang. Jonge leidinggevendenden worden bij Huisman in dit proces ondersteund door middel van een training 'leidinggevendende voor technici'. Een training die sommige respondenten overigens tot hun spijt nog niet ontvangen hebben, door de aanwezigheid van een wachtlijst.

De stijl van leidinggeven van twee van de respondenten laat zich kenmerken als relatief informeel en flexibel. Toepassing van strikte regeltjes proberen zij te voorkomen; dat werkt volgens hen niet prettig voor de mensen. Zij trachten het principe van geven en nemen toe te passen. In technisch georiënteerde overlegmomenten worden de lijnen uitgezet. "Dit gaan we doen. Dit wordt van jullie verwacht." Vervolgens zetten deze respondenten samen met de medewerkers de schouders onder het werk. Een laatste respondent hanteert naar eigen zeggen een wat hardere en meer directieve stijl van leidinggeven. In de communicatie is deze vrij 'recht toe recht aan'. De valkuil voor de respondent is hierbij dat de boodschap botter over kan komen dan deze bedoelt. Hier moeten nieuwe collega's soms wel even aan wennen. De keuze voor de directieve stijl van leidinggeven is een bewuste keuze: "In leidinggeven gaat het om een werksituatie en niet om een kleuterklasje." In de werkverdeling houden de respondenten rekening met de kwaliteiten en wensen van de medewerkers om hen zo te bewegen dat zij dat doen wat de respondent wenst dat zij doen. Uiteindelijk hebben medewerkers volgens hen wel te doen wat een leidinggevende van hen vraagt: 'puntje bij paaltje blijft een leidinggevende de leidinggevende.'

Problemen rondom het verwerven van acceptatie en erkenning

Aan ruimte en vertrouwen vanuit het management lijkt het de respondenten van Huisman niet aan te ontbreken. Stuk voor stuk geven zij aan veel vrijheid in het functioneren te kennen en wel een klein beetje in het diepe gegooid te zijn. Zelfvertrouwen is dan cruciaal en daar waar nodig moet een jonge leidinggevende zich aanwennen om hulp te vragen bij ervaren collega's, wordt door een respondent benoemd. Unaniem wordt uitgesproken dat het allemaal ook wel 'heel snel' gegaan is. In een paar jaar tijd hebben de respondenten grote sprongen gemaakt. Wel geven de respondenten aan dat zij, wanneer dat nodig was, altijd terug konden vallen op het hogere management. Bovendien benoemen zij dat ze juist ook bijzondere waarde hechten aan ruimte en vrijheid om zelf de dagelijkse zaken te regelen en beslissingen te nemen. Een voorwaarde voor ruimte en vrijheid is volgens de respondenten dat het hogere management vertrouwen in je heeft. Het hogere management moet vertrouwen hebben in jouw beslissingen en er op vertrouwen dat je hen inschakelt als dat nodig is.

In een technische omgeving kan het je als jonge leidinggevende ontbreken aan inhoudelijke kennis. Een respondent merkt dat deze in technisch opzicht nog wel eens wat achter loopt op de rest van het team. Dit kon in het begin nog wel eens voor wat onbegrip bij de medewerkers zorgen. De respondent heeft naar eigen zeggen acceptatie van de medewerkers weten te winnen door hen te laten zien dat deze bereid is om samen met de rest de schouders onder het werk te zetten.

Een respondent vertelt over een generatiekloof met een heer die ongeveer 20 jaar ouder is. Deze vond het in het begin lastig dat betreffende jonge leidinggevende hem ineens moest gaan vertellen wat hij moest doen. De respondent is gesprek aangegaan met deze heer om zo de weerstand weg te nemen. Dit is 'redelijk' gelukt; de frictie neemt af. Wel merkt de respondent dat deze medewerker nog steeds af en toe ontwijkend gedrag vertoont en sommige zaken niet met respondent bespreekbaar maakt. De medewerker loopt dan naar een andere of hogere collega, in plaats van dat hij het probleem met de respondent bespreekbaar maakt. De respondent is nog steeds zoekende hoe met deze oudere medewerker om te gaan.

De respondenten erkennen dat een functie als leidinggevende de nodige politieke randjes kent. Zij geven aan gevoel te hebben bij deze politieke aspecten. Zo geven zij aan goed aan te voelen wat ze kunnen en mogen zeggen en wat (nog) niet. Hieraan stoten zij naar eigen zeggen niet hun hoofd. Door de respondenten wordt ook politiek tussen afdelingen herkend. Verschillende afdelingen kennen volgens hen verschillende (soms conflicterende) belangen en dat kan de samenwerking soms bemoeilijken. Het hoger management van Huisman stuurt sterk op het organisatiebelang om suboptimalisatie zo veel als mogelijk te beperken. Hokjes-denken wordt door het management

zoveel als mogelijk bestreden en ontmoedigd, al is er nog wel ruimte voor verbetering ten aanzien van dit onderwerp. Momenteel gaat er bijzondere aandacht uit naar dit onderwerp in het 'Huisman-verbetertraject', wat momenteel over de organisatie uitgerold wordt. Tot slot wordt een politiek randje aan de samenwerking met het hoger management aangehaald. In de communicatie met het hoger management geldt volgens de respondenten bijvoorbeeld dat het belangrijk is om aan te kunnen voelen wanneer je je mond moet houden en wanneer je juist kunt spreken. Dit gevoel is nodig om bij het hoger management bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Het is nodig dat je weet hoe bepaalde lijntjes lopen en hoe je met een fluwelen handschoen kunt handelen om bepaalde 'slechte' beslissingen van het management tegen te houden.

Om je draagvlak als jonge leidinggevende onder je mensen te bewaren, is het volgens de respondenten van belang om niet te snel te willen gaan bij veranderingen en je mensen goed bij nieuwe ontwikkelingen te betrekken. Een respondent vertelt hoe deze de stijl heeft om zelf veranderingen uit te denken en vervolgens een aantal mensen (vertrouwelingen) om advies te vragen. Als deze achter het plan staan, deelt respondent de verandering met de andere medewerkers. In de tussentijd heeft de respondent de andere medewerkers dan overigens al lang geïnformeerd over het feit dat er nagedacht wordt over een verandering.

De jonge leidinggevers van Huisman merken niet zoveel van eventuele afgunst of jaloezie bij collega's. Ook niet bij oudere medewerkers, die al veel langer bij Huisman werkzaam zijn dan de respondenten. Eén van de respondenten geeft daarbij als verklaring aan dat 'de oude rotten' doorgaans geen ambitie hebben om leidinggevende te worden. Een vakspecialist is het liefst bezig met de techniek en niet met andere zaken. Je kunt volgens de respondenten acceptatie bij de oudere garde verwerven door hen zoveel mogelijk vrij te laten en hen de complexere (en daarmee voor hen leukere/uitdagendere) vraagstukken toe te bedelen.

Effectief leiderschap

Het is belangrijk dat een leidinggevende naast alle werk inhoudelijke aspecten ook belangstelling heeft voor het mensaspect, geeft een respondent aan. Met het mensaspect bedoelt de betreffende respondent zowel het aanvoelen/motiveren van mensen, als het tonen van interesse in de privé-situatie van mensen. Mensen vragen niet enkel om inhoudelijk contact, maar ook om sociale aandacht. Het is daarom voor een leidinggevende belangrijk dat deze communicatief vaardig is en in staat is om mensen en sferen aan te voelen. Een leidinggevende moet in staat zijn mensen te motiveren en op een opbouwende manier van kritiek te voorzien. Een andere respondent omschrijft hoe deze medewerkers motiveert; namelijk door medewerkers werk te geven dat bij hun wensen en niveau past. Dat betekent: werk dat voor betreffende medewerker uitdagend is, past bij wat de medewerker graag doet en past bij wat de betreffende medewerker qua hoeveelheid aankan. Ook motiveert deze respondent de medewerkers door hen een schouderklopje te geven als ze het goed hebben gedaan. Dat is volgens de respondent belangrijk om mensen gemotiveerd te houden.

Andere eigenschappen die door de respondenten worden benoemd als effectief gedrag voor een jonge leidinggevende zijn: (i) gespreksvaardigheid, (ii) plannende en coördinerende vaardigheden om werk te doseren, overzicht te bewaren en prioriteiten te kunnen stellen, en (iii) kennis van het inhoudelijke werk op de afdeling om gesprekspartner te zijn voor collega's bij problemen. Een leidinggevende moet volgens de respondenten – in een technische omgeving als Huisman is – ook kennis hebben van de inhoud van het werk. Een leidinggevende moet inhoudelijk gesprekspartner kunnen zijn voor alle partijen, waarbij deze het werk van anderen inhoudelijk moet kunnen controleren en in staat moet zijn om samen met het team technische oplossingen te ontwikkelen.

Een eigenschap die zich lastiger laat omschrijven, maar volgens de respondenten wel degelijk van belang is voor een jonge leidinggevende, is een bepaalde mate van charisma of uitstraling, aldus een respondent. Dat stelt een leidinggevende in staat om mensen met zich mee te krijgen en zo zaken voor elkaar te krijgen. Mensen moeten voor je willen werken. Daar is een bepaalde status of natuurlijk overwicht voor nodig.

Ineffectief leiderschap

Het is volgens de respondenten niet vruchtbaar voor een leidinggevende om je publiekelijk negatief over een collega uit te spreken. Dit zorgt er volgens hen voor dat een leidinggevende al snel draagvlak verliest bij diens medewerkers. Het is beter om iemand die niet goed functioneert apart te nemen en één op één ter verantwoording te roepen. Eén van de respondent voegt hier nog wel een context-aspect aan toe: het is wat anders als het om inhoudelijk werk gaat. Dat kan makkelijker 'bij de rest' bespreekbaar gemaakt worden, dan bepaald onwenselijk gedrag.

Daarnaast wordt door de respondenten benoemd dat een jonge leidinggevende niet te veel boven het team moet gaan staan. Dat roept volgens hen weerstand bij de mensen op. Dit is een opvallende uitkomst. Voor de wederzijdse verstandhouding is gelijkwaardigheid misschien goed, maar het boeken van resultaten kan er juist door worden bemoeilijkt (McDermott, 2001). Toch blijven de respondenten bij hun standpunt. Een respondent omschrijft hoe deze teruggekomen is van een directieve stijl, omdat de toepassing van deze stijl weerstand opleverde. Een andere respondent zet dit aan met een les uit een programma over het 'binden en boeien' van mensen, namelijk "dat een leidinggevende in dienst staat van een team, in plaats van dat een team in dienst staat van een leidinggevende". De respondent geeft dit uitgangspunt mee aan de onderzoeker als voorwaarde voor effectief leiderschap.

Andere eigenschappen die volgens de respondenten ineffectief zijn voor een jonge leidinggevende, zijn: (i) gebrek aan gevoel bij mensen over de wijze waarop je hen in beweging kunt brengen en kunt motiveren, (ii) vergeten de goede mensen te belonen, (iii) teveel met details bezig zijn en daardoor niet meer het overzicht kunnen bewaren, en (iv) te weinig aanwezig zijn. Afwezigheid is schadelijk voor een leidinggevende, aldus de respondenten. Daarmee verlies je niet alleen de controle, maar ook het draagvlak bij je medewerkers.

4.3 Case 3; Hollandia

Constructiebouw | grootmetaal | 500 eigen medewerkers en 150 ingeleende medewerkers | 10% werkzaam in het buitenland | engineering en productie | aantal mw's HBO+ is 30% | m/v-verhouding is 90 - 10 | bij Hollandia zijn < 5 jonge leidinggevendenden werkzaam | relatief conservatieve, masculiene, informele en pragmatische organisatiecultuur

Inleiding

Hollandia is in 1928 ontstaan, aanvankelijk als dochter van de Amsterdamse Ballast Maatschappij. Zij is actief in vele marktgebieden in de staalbranche. Medio 2001/2002 hebben er diverse bedrijfsovernames plaatsgevonden en is Hollandia een fusie aangegaan met de Zuid Nederlandse Staalbouw (ZNS). Er is zo een conglomeraat van zelfstandig werkende bedrijven ontstaan. In 2005 zijn de aan Hollandia gelieerde bedrijven als één onderneming gehuisvest in Krimpen aan den IJssel. In 2008 zijn Hollandia en ZNS volledig geïntegreerd en opereert het bedrijf onder de naam Hollandia. Bij Hollandia zijn momenteel ongeveer 500 eigen- en 150 ingeleende medewerkers werkzaam.

Van origine is Hollandia een relatief ‘conservatief’ bedrijf te noemen. In het bedrijf draaide het in hoge mate om de techniek en het staalproduct. Er was weinig aandacht voor modernisering, cultuur, gewenst leiderschap en HR. De samenvoeging van bedrijven en verhuizing in 2005 naar Krimpen aan den IJssel heeft hierin wel wat veranderd. Er is een nieuwe topman aangesteld die zorgde voor een nieuw elan. HR professionaliseert en komt steeds steviger op de kaart. Er wordt meer geïnitieerd vanuit de directie, bijvoorbeeld op het gebied van cultuur. Met de verhuizing in 2005 is een “smeltkroes” aan culturen ontstaan. Het bevorderen van de ontwikkeling van een nieuwe bedrijfscultuur, waarmee een ieder binnen Hollandia zich kan identificeren, staat hoog op de agenda. In de cultuurverandering zijn 4 kernwaarden benoemd: focus op resultaat, veiligheid, ondernemerschap en respectvol samenwerken. In een werkgroep wordt momenteel nagegaan welke gedragsaspecten aan deze kernwaarden verbonden zijn.

Jong leiderschap komt binnen Hollandia nog slechts beperkt voor. Van oudsher geldt het principe dat de beste man van de afdeling doorgroeit tot de leidinggevende van de afdeling. Daarbij werd met name gekeken naar vakinhoudelijke kwaliteiten en in mindere mate naar leiderschapskwaliteiten van een leidinggevende. Inmiddels wordt ook bij Hollandia het belang van leiderschapskwaliteiten onderkend. Leiderschap vraagt om meer dan alleen hard werken en inhoudelijke kennis. Een leidinggevende moet weten hoe deze mensen kan motiveren en verder kan brengen. Deze ontwikkeling heeft als bijwerking dat er ook draagvlak voor jong leiderschap ontstaat. In het middelmanagement van de organisatie werkt inmiddels een jongere garde, die in hogere mate open staat voor groei en ontwikkeling van medewerkers. Er gaat aandacht uit naar het herkennen en ontwikkelen van talent. Als talenten er aan toe zijn, zie je in de praktijk dat ze voorzichtig eens een keertje naar voren geschoven worden om te proeven aan het leidinggeven. Als een leidinggevende afwezig is, mogen zij bijvoorbeeld een avondje de ploeg trekken. Als dit goed gaat, kan een talent gedoseerd doorontwikkelen naar bijvoorbeeld een rol als meewerkend voorman en later voorman.

Een specifiek begeleidingsprogramma voor jonge leidinggevers bestaat er bij Hollandia nog niet. In samenspraak met de vakvereniging (FME) en een extern opleidingsbureau is er wel een algemene cursus leiderschap ontwikkeld, die op het moment uitgerold wordt over de organisatie. Het is een programma waar alle zittende leidinggevers voor uitgenodigd zullen worden en waar in de toekomst ook nieuwe leidinggevers voor aangemeld zullen worden. In de cursus staan ondermeer de vier cultuur-kernwaarden centraal. Om leidinggevers te trainen in gespreksvoering, wordt er tevens een cursus aangeboden voor het voeren van beoordelingsgesprekken.

Eerste stappen als jonge leidinggevende

De respondenten hebben allemaal al wel eens voorzichtig aan de functie van leidinggevende mogen proeven bij Hollandia, voordat zij ‘vast’ naar voren werden geschoven als leidinggevende. Eén van hen heeft zelfs een jaar of vier aan voormantaken geproefd door als ‘kartrekker van het team’ te functioneren in afwezigheid van een leidinggevende. Een andere respondent geeft aan verschillende malen kenbaar gemaakt te hebben de ambitie te bezitten om leidinggevende te worden, voordat deze daarvoor in aanmerking kon komen. In de tussentijd mocht de respondent af en toe wel een leidinggevende vervangen in korte momenten van afwezigheid. Een laatste respondent vertelt hoe deze eens de leidinggevende mocht vervangen toen deze op vakantie ging. Wat dat betreft neemt Hollandia dus officieus de tijd om jonge mensen uit te testen en met de functie van leidinggevende kennis te laten maken. Sprake van een officiële proeftijd is er overigens niet. Tevens vindt er met de respondenten vooraf geen assessment plaats en worden er geen duidelijk doelstellingen met de startende leidinggevende opgesteld en geëvalueerd. Wel vindt er ieder jaar, aan het einde van het jaar, een functioneringsgesprek plaats. In dit gesprek ontvangt een jonge leidinggevende feedback op diens functioneren. Indien daar aanleiding toe zou bestaan, wordt er gedurende het daarop volgende jaar gestuurd op een verbetering in het functioneren.

Daar waar gewenst kunnen de respondenten terugvallen op een hogere leidinggevende voor overleg, geven zij aan. Dit is volgens hen prettig omdat je in dergelijke contactmomenten van gedachten kunt wisselen met een ervaren chef over de wijze waarop je bijvoorbeeld bepaalde zaken het beste kunt aanpakken. Ook zorg je er door middel van regelmatig overleg voor dat je het direct hoort als je iets niet handig aanpakt en krijg je de informatie die je nodig hebt om het werk goed te kunnen doen.

Bij Hollandia wordt in de komende periode alle leidinggevenden (dus ook de jonge leidinggevenden) een cursus leidinggeven aangeboden. De drie respondenten hebben inmiddels de eerste bijeenkomsten van de training er op zitten. In de cursus komt theorie aan bod over het communiceren met – en het motiveren van – mensen. Ook wordt er geoefend met diverse soorten gespreksvoering. Je leert er hoe je met bepaalde situaties en verschillende soorten mensen om kunt gaan. Op het eerste gezicht helpt dit de respondenten wel, al is het volgens de respondenten na een paar bijeenkomsten nog te vroeg definitief een oordeel over de waarde van het programma te vellen. Overigens is het volgens de respondenten wel goed dat er vanuit Hollandia oog is voor de (ontwikkeling van) leidinggevende kwaliteiten van de leidinggevenden. Dit was in het verleden volgens hen nauwelijks het geval. Een respondent vertelt hoe deze zichzelf ontwikkeld heeft als leidinggevende door een voorbeeld te nemen aan andere leidinggevenden. Goede eigenschappen van andere leidinggevenden nam de respondent over, slechte eigenschappen probeerde de respondent bij zichzelf juist te vermijden.

Twee respondenten zijn leidinggevende geworden in een voor hen reeds bekende omgeving met bekende mensen. Eén van de respondent heeft er – door diens jonge leeftijd – bij de start op aangedrongen dat de andere medewerkers het er wel mee eens moesten zijn dat de respondent de leiding op zich zou nemen. De oudere medewerkers is vooraf gevraagd of zij het goed vonden dat de respondent hun leidinggevende werd. Er zijn toen medewerkers geweest die daar bezwaar tegen hebben aangetekend. De respondent heeft deze medewerkers in de weken daarna alsnog voor zich weten te winnen “door zichzelf te blijven en niet teveel op de strepen te gaan staan.” Daar waar dat kan probeert de respondent mee te werken met de andere medewerkers. Inmiddels merkt de respondent geen frictie meer met deze medewerkers. Deze hebben aangegeven dat de respondent “niet zo’n klootzak blijkt te zijn als dat ze in het begin dachten.”⁸

Een laatste respondent in een nieuwe omgeving terecht met nieuwe mensen. Op de eerste dag als leidinggevende heeft de respondent een kennismakingsronde gemaakt, waarbij deze de afdeling en de mensen heeft leren kennen. In een halve dag tijd heeft er een korte werkoverdracht plaatsgevonden met de voorganger van de respondent. Zittende collega’s hebben er wel even bedenkelijk van opgekeken toen de jonge respondent van een andere locatie hun leidinggevende moest worden. Er liepen ook wel medewerkers in het team rond die zelf de ambitie hadden gehad om leidinggevende van het team te worden en het ten koste van de respondent dus niet geworden zijn. Puntje bij paaltje hadden de medewerkers er wel begrip voor dat de respondent hun leidinggevende werd. Bij de acceptatie hielp het volgens de respondent dat het hier om een gemoedelijk en hecht team gaat met goede onderlinge verstandhoudingen.

De respondenten hanteren stuk voor stuk een stijl die naar hun zeggen te kenmerken is als informeel en laagdrempelig. Daar waar dat kan zetten zij samen met de medewerkers de schouders onder het werk. Daarbij blijven zij in nauw contact met de mensen en besteden zij veel energie aan het

⁸ Dit mag toch wel een opvallende situatie genoemd worden. De respondent schikt zich naar de wil van de mensen, daar waar je vanuit het belang van het behalen van resultaten mag verwachten dat de mensen zich juist zouden schikken naar de wil van de respondent. De vraag in hoeverre deze respondent – zeker bij onenigheid – in staat is om resultaatgericht te zijn, kan dan ook met recht gesteld worden.

communiceren met – en het motiveren van – de mensen. Om de mensen gemotiveerd te houden is het volgens hen goed om je zo gelijkwaardig mogelijk aan de rest op te stellen. Eén van de respondenten benoemt hoe deze waardering verworven heeft door zich zeer flexibel op te stellen.

Problemen rondom het verwerven van acceptatie en erkenning

Volgens de respondenten heeft een jonge leidinggevende ruimte, vertrouwen en vrijheid nodig om het werk naar eigen inzicht te kunnen doen. Het is volgens hen schadelijk voor een jonge leidinggevende als een hogere leidinggevende langskomt en publiekelijk zegt dat “het allemaal anders moet”. Dit beschadigt het imago van een jonge leidinggevende. Medewerkers krijgen volgens de respondenten dan het gevoel dat de jonge leidinggevende “toch niets mag beslissen”. Als de hogere leiding het ergens niet mee eens is, moeten ze de jonge leidinggevende volgens hen apart nemen om het één op één te bespreken. Een respondent omschrijft hoe deze bij een eerste leidinggevende niet altijd alle ruimte en informatie ontving die deze wenste. Betreffende leidinggevende hield veel bij zichzelf, mogelijk uit bescherming voor zichzelf. Zo werd de respondent bijvoorbeeld niet of pas heel laat betrokken bij veranderingen. Als de respondent ergens naar vroeg, werd dit afgedaan met een antwoord als: “dat hoor je nog wel een keer”. Ook werden relevante dingen als te-laet-meldingen, ziekmeldingen en vakantie-aanvragen van medewerkers niet altijd met de respondent gedeeld. De respondent vond dit vervelend en heeft hier meermaals melding van gemaakt bij betreffende leidinggevende. Dit heeft destijds niet voor veel verbetering gezorgd. Inmiddels zit er een andere leidinggevende waarmee de samenwerking soepeler verloopt. Deze nieuwe leidinggevende deelt meer informatie en is in hogere mate betrokken bij de respondent. Dat is prettig werken voor de respondent. Volgens de respondenten ontvang je bij Hollandia overigens veel ruimte om zelfstandig en naar eigen inzicht te werken, als je je eenmaal bewezen hebt. Dat doe je volgens hen door projecten goed te volbrengen. Je werk wordt dan in steeds mindere mate gecontroleerd en je ontvangt steeds meer handelingsvrijheid. Deze vrijheid ervaren de respondenten als prettig.

Van een eventuele generatiekloof met oudere medewerkers hebben de respondenten niet zoveel last. Wel zijn er ervaren medewerkers die er andere werkwijzen op nahouden dan dat de respondenten wensen. Daarbij is het volgens hen de truc om naar de andere medewerkers te luisteren. Misschien is hun werkwijze wel beter of sneller. Na overleg wordt dan besloten welke werkwijze gevolgd zal worden. Door samen met de medewerkers na te denken en de werkwijze te bepalen, zorg je ervoor dat je hen gemotiveerd houdt.

De respondenten herkennen politieke randjes aan de functie van leidinggevende. De respondenten geven aan wel aan te voelen welke informatie zij kunnen delen met de medewerkers en welke informatie nog niet. Soms moet je informatie nu eenmaal voor jezelf houden. Bijvoorbeeld bij het opzeggen van een ingeleende medewerker. Dan weet je dat iemand er aan het einde van de week uit moet, maar kan je dat nog niet openlijk zeggen, omdat je dan weet dat het afgelopen is met de motivatie en productiviteit van die persoon. Een respondent vertelt hoe deze pas praat met de medewerkers over zaken (bijvoorbeeld over een nieuw project) als het helemaal zeker is dat de medewerkers ermee geconfronteerd gaan worden. Een medewerker heeft er niets aan om dingen te horen, die later toch nog weer veranderen of van de baan gaan.

Afgunst en jaloezie bij collega's komt wel af en toe voor. Een respondent vertelt hoe niet iedereen het er mee eens was dat de jonge respondent degene was die de leiding kreeg. Betreffende respondent probeert deze signalen te negeren en lacht er ook wel een beetje om. Soms ontstaat er wel een vervelende situatie. Het is zelfs wel eens nodig geweest om iemand weg te sturen omdat afgunst zorgde voor een verstoorde werkrelatie. Dit is volgens de betreffende respondent heel moeilijk, want iedereen in de organisatie vindt er meteen iets van. De respondent probeert zo lang

mogelijk de situatie te lijmen en pas iemand weg te sturen als het echt niet meer gaat (als de andere medewerkers er last van gaan krijgen). Het wegsturen van iemand gaat altijd in samenspraak met de hogere leiding, waarbij de respondent steun en draagvlak ontvangt voor de beslissing vanuit de hogere leiding. Een andere respondent haalt een ander voorbeeld van jaloezie en afgunst aan. In dit geval had een collega van de respondent leidinggevende willen worden en vond deze het helemaal niet leuk toen bekend werd dat de respondent de leidinggevende werd. De respondent merkt aan de werkhouding van deze medewerker dat deze het niet fijn vindt als de respondent hem opdrachten geeft. De respondent negeert dit. Het blijft nu eenmaal nodig om mensen aan te sturen en de respondent is en blijft de leidinggevende. Als de medewerker daar niet tegen kan, is dat in principe het probleem van de medewerker zelf, aldus de respondent.

Effectief leiderschap

Een leidinggevende moet volgens de respondenten goed kunnen organiseren. Je moet als leidinggevende vooruit kunnen plannen en er voor zorgen dat iedereen aan het werk kan en kan blijven. Dat betekent ook dat je ervoor moet zorgen dat bijvoorbeeld de juiste tekeningen en materialen op tijd aanwezig zijn. Als iedereen eenmaal aan het werk is, is het belangrijk dat je als leidinggevende in de gaten houdt dat alles goed loopt. Als mensen stil staan, moet je er bijvoorbeeld naar toe lopen om te vragen of ze een probleem hebben. Ook moet je het werk van anderen controleren. Je mag er niet zomaar vanuit gaan dat het werk van anderen goed is. Natuurlijk is het wel zo dat je de kwaliteiten van je mensen leert kennen en zo ook een vertrouwen opbouwt. Je voelt op een gegeven moment wel aan wie je moet controleren en wie je meer vrij kan laten. Je moet leren om mensen in te zetten op hun capaciteiten en ze daarop afgestemde vrijheid te geven. Bij het organiseren en coördineren moet een leidinggevende rust uitstralen. Als een leidinggevende chaotisch is, werkt dat volgens de respondenten contraproductief. Een leidinggevende moet het overzicht kunnen bewaren om de kwaliteit en de voortgang in het werk te kunnen bewaken. Daarbij moet een leidinggevende ook in staat zijn om prioriteiten te herkennen en te stellen.

Andere eigenschappen die door de respondenten worden benoemd als effectief gedrag voor een jonge leidinggevende zijn: (i) gespreksvaardigheid met het vermogen om verschillende mensen op verschillende manieren te motiveren, (ii) waardering uitspreken voor mensen die goed werk leveren, (iii) kennis van het inhoudelijke werk op de afdeling om gesprekspartner te zijn voor collega's bij problemen, en (iv) het vervullen van een voorbeeldfunctie. Als je dit als leidinggevende niet serieus neemt, kun je volgens de respondenten niet van de medewerkers verwachten dat zij zich wel aan de regels zullen houden.

Ineffectief leiderschap

Je mag volgens de respondenten als leidinggevende geen andere medewerkers afkraken of publiekelijk afvallen. Dat werkt heel demotiverend en daarmee raak je hun bereidheid om voor je te werken kwijt. Je moet ook niet praten over andere mensen als deze er zelf niet bij zijn. Het is niet goed om te klagen over anderen. Als er wat is, neem dan iemand apart en spreek het één op één met deze medewerker uit. Een respondent omschrijft hoe deze zich richting het team altijd 'zo neutraal mogelijk' opstelt. Andere eigenschappen die volgens de respondenten ineffectief zijn voor een jonge leidinggevende, zijn: (i) mensen niet uit laten praten, (ii) vergeten om goede mensen een schouderklopje te geven om hen gemotiveerd te houden, (iii) taal- en cultuurbarrières, en (iv) Gebrek aan gevoel bij veiligheid. Als een leidinggevende geen gevoel heeft voor veiligheid en veilig werken, dan is deze volgens de respondenten ongeschikt voor het vak van leidinggevende. Veiligheid in het werk staat volgens hen voorop.⁹

⁹ Veilig werken is benoemd als kernwaarde in de cultuurverandering die Hollandia nastreeft en ontvangt daardoor momenteel veel aandacht. Dat kan verklaren waarom dit onderwerp in het bijzonder wordt aangestipt door de respondenten

4.4 Case 4; Olympus

Ontwikkelaar, producent en leverancier van optische apparatuur | Onderdeel van een Internationale holding | totale omzet (wereldwijd) 10,6 miljard dollar in 2011 | ruim 34.000 medewerkers wereldwijd | 130 medewerkers in Nederland | Nederlandse office met name geënt op verkoop en Life Cycle Support | aantal mw's HBO+ is 80% in Nederland | m/v-verhouding is 50 - 50 | < 5 jonge leidinggevers in Nederland | Cultuur laat zich door betrokkenen als resultaatgericht omschrijven

Inleiding

Olympus is in 1919 opgericht in Japan. Zij ontwikkelt, produceert en levert optische en digitale apparatuur voor met name medische en industriële doeleinden. Veel mensen zullen Olympus ook kennen van de digitale fotocamera's die zij levert. De Nederlandse vestiging van Olympus valt onder een Europese holding die haar hoofdkantoor gevestigd heeft in Hamburg. De holding biedt uitgebreide services ten aanzien van Marketing, Finance, HR, etc., waarmee synergie-voordelen kunnen worden uitgenut. Toch bestaat er ook een hoge mate van decentrale vrijheid om binnen de eigen afzetgrens (afzetgrens is de NL-landsgrens) naar eigen inzicht te opereren.

De Nederlandse organisatie van Olympus bestaat uit om en nabij 130 man (+/- 118 Fte) eigen personeel. In de afgelopen 6 jaar is het personeelsbestand verdubbeld. Er kan dus gesteld worden dat er sprake is van een forse groei door de jaren heen. De organisatie kent een marktgerichte divisiestructuur (verdeeld in BU's) met relatief korte hiërarchische lijnen van in totaal ongeveer 5 managementlagen. De hoofdmoot van de medewerkers is HBO/WO opgeleid. In de verschillende divisies bestaan verschillende subculturen. De medische BU is bijvoorbeeld relatief formeel ten opzichte van de andere BU's, omdat de mensen in de medische BU veel te maken hebben met medische specialisten en protocollen. Andere BU's zijn iets informeler van aard. Over de gehele linie is de cultuur van Olympus Nederland samen te vatten als resultaatgericht en toch ook informeel. Mensen kennen elkaar bij voornaam en er is sprake van een open-deuren-beleid. Periodiek worden er door het management bijeenkomsten georganiseerd voor alle medewerkers om zo menging van de verschillende subculturen te bewerkstelligen. Dit zijn mooie momenten om met elkaar op te trekken en van elkaar te horen waar een ieder mee bezig is. In dit kader wordt er tevens gebruik gemaakt van een Intranet en publicatieborden.

Leidinggevers zijn bij Olympus redelijk vrij in hun stijl van leidinggeven. In evaluatiegesprekken ontvangen leidinggevers zowel top-down als bottom-up feedback op hun functioneren. In de praktijk zie je dat er over het algemeen sprake is van coachend leiderschap bij Olympus. Als er een nieuwe leidinggevende positie vacant komt, dan wordt eerst bekeken of er mogelijke interne kandidaten zijn. Een vacature wordt tevens altijd eerst intern kenbaar gemaakt via het Intranet. Als er geen geschikte interne kandidaten zijn voor een vacante leidinggevende positie, dan wordt overgegaan tot externe werving en selectie.

Bij Olympus wordt veel gebruik gemaakt van assessments. Bij de selectie van nieuwe medewerkers wordt dit instrument toegepast om de geschiktheid van kandidaten te toetsen aan een bepaald functieprofiel. Ook bij de aanstelling van leidinggevers wordt gewerkt met een assessment; zowel bij interne doorstroming (promotie), als bij selectie van een nieuwe collega voor een leidinggevende positie. Belangrijke criteria voor een leidinggevende zijn een goed oog voor teambelang en gevoel voor coaching/begeleiding van medewerkers ("het beste uit mensen halen"). Kandidaten die afgewezen worden, worden dat doorgaan omdat zij in te hoge mate solistisch zijn ingesteld, analytisch niet sterk genoeg zijn of omdat de kans te groot is dat zij het 'veldwerk' zullen gaan missen.

Voor leidinggevendenden bestaan verschillende ontwikkelprogramma's. Dit begint met praktische trainingen met betrekking tot onderwerpen als gespreksvoering, die georganiseerd worden vanuit de holding of met behulp van externe trainers. Het eindigt met intensieve managementprogramma's voor toptalenten op alle niveau's. Ook voor jong leiderschap bestaat er een intensief 'jump'-programma dat toegespitst is op talentvolle jonge leidinggevendenden. Dit programma is niet voor een ieder toegankelijk. Ieder jaar bestaat er een mogelijkheid om talentvolle jonge managers (< 35 jaar) voor dit programma voor te dragen. Dit gebeurt in een jaarlijks terugkerend talent management board meeting (bestaande uit de vier Nederlandse directieleden). Het programma wordt vanuit de holding (Hamburg) georganiseerd en alleen de grootste talenten komen in aanmerking voor deelname aan het programma. Uit de Nederlandse organisatie worden er gemiddeld 2 à 3 talenten per jaar door het talent board voorgedragen waarvan er gemiddeld één succesvol door de selectie-assessments. In het programma worden jonge managers klaargestoomd voor doorgroei naar het topmanagement van de Olympus-organisatie. Dit programma draagt bij aan het herkennen van toptalent en tevens het binden van dit toptalent aan de Olympus-organisatie.

Eerste stappen als jonge leidinggevende

Onlangs is de organisatiestructuur bij Olympus gewijzigd, waarbij account managers leidinggevende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toebedeeld hebben gekregen. Zo ook de respondenten, die allemaal de functie van account manager vervullen. Bij de organisatiewijziging is er met hen geen formele of informele proeftijd overeengekomen. Wel zijn er door de loop van de tijd heen met alle respondenten assessments uitgevoerd om inzicht te krijgen in hun kwaliteiten en ontwikkelpunten. Daarbij is ook hun geschiktheid voor een leidinggevende functie getoetst. Wat overigens opvalt is dat er geen plan met hen is opgesteld m.b.t. de ontwikkelpunten.

Er is voor de respondenten geen sprake van gestructureerde coaching of begeleiding. Daar waar behoefte is aan feedback of een sparring partner, moeten de respondenten doorgaans zelf initiatief nemen om een hogere leidinggevende te spreken. Een respondent haalt aan dat het naar diens mening goed zou zijn als de hogere leiding zich actiever zou betrekken bij diens werk. De respondent: "Als jonge leidinggevende zoek je af en toe bevestiging. Pak ik dit op deze manier goed aan? Wat gaat goed en wat gaat minder goed? Daartoe kan een sparring partner de oplossing zijn. Bij Olympus zou hierin meer gefaciliteerd mogen worden". Andere respondenten geven aan dat er indien nodig of gewenst altijd een luisterend oor beschikbaar is bij de hogere leiding en dat dat wat hen betreft afdoende is. Wat opvalt, is dat er ondanks alle wijzigingen geen moment gepland is om met elkaar te evalueren wat de impact voor betrokkenen is en of alles nu goed en logisch is ingedeeld. Een respondent geeft aan dat dit een goed idee zou kunnen zijn. "Bijvoorbeeld in de vorm van een dagdeel met de account managers en de hogere leidinggevende bij elkaar om ervaringen te delen en eventuele nieuwe afspraken te maken." Bij het spreken van de laatste respondent wordt opgemerkt dat er dan inmiddels wel een 4-daagse training is ingepland om o.a. gesprekstechnieken op te doen en te leren hoe je medewerkers kunt evalueren.

De eerste stappen als leidinggevende verlopen op zich soepel voor de respondenten. Het lijkt er op dat zij door de medewerkers worden geaccepteerd als leidinggevende. Voor sommige respondenten is het desondanks lastig om direct de goede weg te vinden ten aanzien van het leidinggeven. Een respondent omschrijft hoe deze het prille stukje aan vertrouwen en acceptatie koestert en niet wil beschadigen. De betreffende respondent hanteert daarom bewust geen directieve stijl en gaat zorgvuldig om met de prille samenwerking, bijvoorbeeld door op gedoseerde wijze benodigde veranderingen aan te kondigen en door te voeren.

Problemen rondom het verwerven van acceptatie en erkenning

Aan geboden ruimte is er volgens de respondenten bij Olympus geen gebrek. De respondenten worden naar eigen zeggen eerder in het diepe gegooid, dan dat deze worden geconfronteerd met bemoeizucht van- of passering door hogere leiding. Naar eigen zeggen is er vertrouwen in hen vanuit de hogere leiding; vertrouwen dat zij zelf aan de bel trekken als dat nodig is. De respondenten ontvangen veel vrijheid, maar daar waar het hoger management dat nodig acht, wordt met hen contact gezocht over lopende zaken. Initiatief tot overleg of contact ligt hoofdzakelijk bij de respondenten zelf. In principe loopt dit volgens hen ook prima. Functionele zaken (zoals het tekenen van contracten) worden in de praktijk d.m.v. onderlinge afstemming geregeld. Bij speciale gelegenheden (zoals symposia) is er voor de respondenten ruimte om wat uitgebreider met de hogere leidinggevende bij te praten over hoe het gaat. Een formeel evaluatiemoment wordt overigens nog wel gemist. In december zijn er jaarlijkse beoordelingsgesprekken, maar dat is (te) laat om voor dat betreffende jaar nog resultaten bij te kunnen sturen. Graag is er vanuit de respondenten eerder in het jaar al eens een formeel moment om met elkaar te bepalen hoe de zaken er voor staan.

Omdat er organisatorisch de laatste periode best wel wat gewijzigd is voor de respondenten, kan de vrijheid als keerzijde met zich meebrengen dat een jonge leidinggevende gaat zweven. Dat openbaart zich in de gesprekken met de respondenten ook wel. In sommige situaties wordt door hen meer duidelijkheid/structuur gewenst. Zo is er bijvoorbeeld een opdracht gegeven om een strategisch plan op te stellen, maar wordt daarbij geen duidelijke richtlijn afgegeven. Als jonge leidinggevende kan je in dat geval wat zoekend achterblijven. Wat wordt er nu precies van me gevraagd? Hoe moet het er uit zien? Ook ontstaat het gevaar dat vijf verschillende leidinggevers vijf verschillende structuren gaan ontwerpen, waardoor zaken later niet goed op elkaar aansluiten. Twee respondenten halen aan dat de informatievoorziening van de hogere leiding naar hen toe beter kan. Veel informatie wordt reeds goed gedeeld, maar er zijn ook voorbeelden te noemen waarin informatie onvoldoende uitgewisseld wordt, bijvoorbeeld met betrekking tot organisatiewijzigingen/-ontwikkelingen. De respondenten moeten zelf dan herhaaldelijk achter informatie aan en dat kan frustreren.

De organisatiewijzigingen zorgen ervoor dat sommige (al dan niet oudere) collega's zich in functie 'terug gezet' voelen. Daar waar zij in het verleden bepaalde vrijheden kenden, vallen zij nu onder de respondent en zullen zij aan deze moeten rapporteren. Dit is wennen voor sommige collega's. Er is echter geen sprake van zeer in de richting van de respondenten. Als mensen het niet eens zijn met de organisatiewijzigingen, dan richt zich dat tegen de wijziging zelf en niet tegen de respondenten.

Uit de gesprekken met de respondenten komt niet naar voren dat zij een generatiekloof met oudere collega's ervaren. Eén van de respondenten had wel een oudere collega, die zelf ook op de leidinggevende positie van de respondent had gesolliciteerd. Deze medewerker was naar inschatting van de respondent bang de vrijheden en verantwoordelijkheden te verliezen die deze gewend was om te hebben en had daarom op de positie van leidinggevende gesolliciteerd. In de samenwerking met deze medewerker zorgt de betreffende respondent er bewust voor dat deze zoveel mogelijk vrijheden houdt en zoveel mogelijk op de krachten wordt ingezet. Zo blijft de medewerker hopelijk betrokken en zullen fricties hopelijk uitblijven. Een andere respondent haalt aan dat diens ondergeschikten zelf ook nog jong en relatief onervaren zijn, wat er misschien wel aan bijgedragen heeft dat het soepel verlopen is.

De respondenten omschrijven stuk voor stuk dat zij acceptatie hebben verworven door zich daar waar kan gelijkwaardig op te stellen aan de medewerkers. "Natuurlijk is de respondent uiteindelijk de baas, maar doorgaans is het niet nodig om op de strepen te gaan staan", geeft één van hen aan. Alle medewerkers zijn volgens de respondenten loyaal en streven het beste voor het bedrijf na. Een directieve houding zou alleen maar tot frictie kunnen leiden. De medewerkers zijn van oudsher

gewend om een hoge mate van vrijheid te hebben en hechten daar volgens de respondenten nog steeds waarde aan. In dat licht is het vruchtbaar om de medewerkers ruimte te laten behouden voor eigen inbreng en invulling. Daar waar dat past mogen de medewerkers zelf hun tijd indelen van de respondenten en worden zij ingezet op de dingen die ze leuk vinden en waar ze goed in zijn.¹⁰

Effectief leiderschap

Volgens de respondenten houdt leidinggeven ondermeer in dat je in staat moet zijn het ‘geven-en-nemen’-principe toe te passen. Dit vraagt om vertrouwen en flexibiliteit van een leidinggevende. Starheid ten aanzien van regeltjes leidt volgens de respondenten tot frustratie bij ondergeschikten. Flexibiliteit is daarnaast ook benodigd om het eigen gedrag steeds zo aan te passen, dat je verschillende typen mensen kunt motiveren. De ene persoon vraagt immers om een hele andere benadering dan de andere persoon. Een leidinggevende moet in staat zijn mensen gedoseerde vrijheid te bieden en zo het beste uit hen te halen.

Andere eigenschappen die door de respondenten worden benoemd als effectief gedrag voor een jonge leidinggevende zijn: (i) gespreksvaardigheid en een bepaald charisma om zaken gedaan te kunnen krijgen (ii) coördinerende vaardigheden om het overzicht te bewaren, (iii) zelfverzekerdheid om stevig in je schoenen te staan en overtuigend over te komen, (iv) duidelijke verwachtingen uitspreken naar medewerkers zodat zij weten wat van hen verlangd wordt, (v) je moet in staat zijn om anderen als jouw oren en ogen te gebruiken, omdat je als leidinggevende nu eenmaal niet altijd en overal bij kan zijn, (vi) je moet je eigen krachten en beperkingen kennen om daar waar nodig de expertise van anderen moet inroepen om jouw kennis aan te vullen. Een jonge leidinggevende moet open zijn over de dingen die hij/zij nog niet kan en weet. Volgens de respondenten is het voor een jonge leidinggevende niet erg om anderen te vragen hoe iets zit. Het is veel erger als je doet alsof je alles weet en dan vervolgens fouten maakt. Zo verlies je volgens hen heel snel draagvlak.

Ineffectief leiderschap

Een autoritaire stijl kan volgens de respondenten bij Olympus leiden tot ineffectief leiderschap. Het is volgens hen bij Olympus niet nodig om autoritair te zijn. Mogelijk omdat het opleidingsniveau van de medewerkers relatief hoog is (voornamelijk HBO/WO niveau) en zij daardoor gewend zijn om hun verantwoordelijkheden te pakken en met vrijheid te werken. Een autoritaire leidinggevende kan diens eigen glazen ingooien, omdat een dergelijke stijl enkel leidt tot wrijving.

Ook kan volgens de respondenten een situatie van ‘twee kapiteins op één schip’ ineffectief werken voor een leidinggevende. Dit kan niet alleen leiden tot onderlinge frictie tussen de twee ‘kapiteins’, maar ook tot onduidelijkheid over ‘wie wat doet’. Andere eigenschappen die volgens de respondenten ineffectief zijn voor een jonge leidinggevende, zijn: (i) gebrek aan gevoel bij mensen over de wijze waarop je hen in beweging kunt brengen en hen kunt motiveren om resultaten te behalen, (ii) een chaotische aard, omdat dit kan leiden tot een gebrek aan overzicht, een gebrek aan duidelijkheid en een gebrek aan gevoel bij prioriteiten, en (iii) een jonge leidinggevende mag niet bang zijn om het beste in anderen naar boven te halen. Mogelijk zijn jonge leidinggevers bang dat anderen hem/haar zullen overstijgen als ze anderen op hun krachten inzetten. Daar moet een jonge leidinggevende niet bang voor zijn, want de kwaliteit van diens functioneren hangt samen met de kwaliteit van het functioneren van het hele team. Als een leidinggevende niet het beste uit zijn/haar mensen haalt, zal het team niet optimaal presteren en dat is op haar beurt weer een teken dat de leidinggevende niet goed functioneert.

¹⁰ Bij Olympus bestaat er een variabele bonus voor ‘teamprestaties’, dus ook op die manier wordt onderlinge samenwerking mogelijk positief gestimuleerd.

4.5 Case 5; AEGON Nederland

Particuliere en zakelijke dienstverlener op gebied van ondermeer pensioenen, verzekeringen, spaarproducten, beleggingsproducten en hypotheek | Onderdeel van de beursgenoteerde AEGON N.V. | totale omzet (wereldwijd) 29,1 miljard euro in 2011 | AEGON NL is goed voor ongeveer 20% daarvan | netto winst van AEGON NL bedroeg 419 miljoen in 2011 | 25.000 medewerkers wereldwijd | ruim 5000 medewerkers in Nederland | aantal mw's HBO+ is 80% | m/v-verhouding is 60 - 40 | ongeveer 25 jonge leidinggevers in Nederland | professionele en resultaatgerichte cultuur

Inleiding

Aegon is een bankverzekeringsgroep. Sinds 1983, toen AGO en Ennia fuseerden tot Aegon, heeft Aegon Nederland in de particuliere en zakelijke markt een toonaangevende positie opgebouwd. Aegon biedt een breed assortiment aan diensten, zoals collectieve en individuele pensioenen, levensverzekeringen, vermogensbeheer, schadeverzekeringen, zorgverzekeringen, uitvaartverzekeringen, sparen en beleggen. Aegon voert diverse merken, zoals Meeùs, Spaaradvies en Spaarbeleg. De laatste jaren is Aegon van een lokaal opererende verzekeraar uitgegroeid tot een speler op de wereldmarkt met belangen in Noord-Amerika (VS en Canada), Europa (Engeland, Duitsland, Spanje en Hongarije) en het Verre Oosten (Taiwan, China en India).

Binnen AEGON Nederland wordt er veel aandacht besteed aan de gewenste cultuur; een cultuur waarin werkplezier en resultaatgerichtheid centraal staan. Naast een 'code of conduct' en gedragsregels heeft AEGON Nederland ook vier kernwaarden gedefinieerd: (i) wederzijds respect (ii) kwaliteit (iii) transparantie en (iv) vertrouwen. Vanuit de Directie zijn er bijeenkomsten georganiseerd met de medewerkers van de verschillende organisatie-onderdelen waarbij deze kernwaarden centraal stonden. Aan de hand van de kernwaarden, de medewerkersbijeenkomsten, en de verplichte e-learning modules wordt verdere invulling gegeven aan de verankering van de cultuuromslag. AEGON Nederland onderkent dat medewerkers het verschil maken voor haar klanten en andere belanghebbenden. AEGON Nederland heeft tot doel dat medewerkers trots zijn om bij haar te werken. Medewerkerontwikkeling en mensgericht leiderschap moeten eraan bijdragen om dit doel te bereiken. Verder stimuleert AEGON Bank haar medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen om in het belang van de klant te handelen.

Er zijn verschillende ontwikkelprogramma's waaraan jonge leidinggevers deel kunnen nemen en die hen kunnen ondersteunen in de opstart en ontwikkeling als leidinggevende. Naast een young talent development programma (leren kennen van "wie ben je en wat wil je") draait er ook een programma bij AEGON voor startende leidinggevers. Dit is een verplicht programma waaraan alle nieuwe leidinggevers binnen AEGON moeten deelnemen. In de training wordt stilgestaan bij de HR-cyclus en het voeren van de diverse soorten gesprekken met je medewerkers. Hoe motiveer ik mensen? Hoe voer ik effectief een gesprek, waarin ik kan ontdekken wat een ander echt wil en echt bedoelt? Hoe voer ik een slechtnieuwsgesprek? Hoe maak ik plannen en afspraken concreet d.m.v. SMART? Enzovoorts. Tevens is er een leiderschapsprogramma dat is toegespitst op hoger management. Dit programma behandelt de meer fundamentele leiderschapsvragen als: Waar haal je als leider je energie uit? Hoe haal je maatschappelijke genoegdoening? Hoe onderken je je eigen krachten en valkuilen en hoe ga je met deze om? Dit programma moet leidinggevers helpen om hun eigen waarden en identiteit te ontdekken.

Eerste stappen als jonge leidinggevende

De start in de leidinggevende positie is voor de respondenten geen gepland proces geweest. Van de ene op de andere dag waren zij de leidinggevende van een afdeling met alles wat daarbij hoorde.

Enkel met betrekking tot arbeidsvoorwaarden is er door AEGON in de beginperiode een slag om de arm gehouden. Er is vooraf geen proeftijd met hen afgesproken, een assessment is geen vast onderdeel van het selectieproces en er is niet uitvoerig stilgestaan bij de verwachtingen van de respondenten rondom de functie van manager. Met name dit laatste had volgens één van hen beter gemanaged moeten worden, al is alles uiteindelijk wel goed op zijn plekje gevallen. Een andere respondent benoemt dat deze van AEGON vooraf een 'leiderschapsprofiel' ontvangen te hebben met daar in criteria waaraan een leidinggevende bij AEGON moet voldoen. Sindsdien is er echter nooit meer teruggegrepen naar het betreffende profiel. De criteria in het profiel gelden niet als uitgangspunt in voortgangs- of beoordelingsgesprekken.

De respondenten geven overigens wel aan de mogelijkheid te hebben gehad om daar waar nodig terug te vallen op een hogere leidinggevende. De hogere leidinggevers laten de ruimte aan de respondenten om zaken te ontdekken en naar eigen inzicht op te pakken. Aan de andere kant werd ook haarfijn door het hoger management aanvoeld als meedenken of ruggesteun benodigd waren. Dit werkte prettig voor de respondenten. De respondenten benoemen dat met hen cycli van gestructureerd voortgangsgesprekken (eens in de 2 of 4 weken) zijn ingepland in de beginperiode als leidinggevende. Op deze wijze had de respondent de mogelijkheid om van gedachte te wisselen over allerhande zaken met de hogere leiding. Daarnaast vindt er bij AEGON drie maal in het jaar een formeel gesprek met de hogere leiding plaats; een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. In deze formele gesprekken is ruimte om werkafspraken te maken en te evalueren, ontwikkelpunten te benoemen en bijvoorbeeld te spreken over opleiding.

De respondenten geven aan als startende leidinggevende veel profijt gehad te hebben van het opleidingsprogramma voor startende leidinggevers. Het opleidingsprogramma heeft hen geholpen bij de eerste ontwikkeling als leidinggevende en wordt als succesfactor benoemd voor de soepele start als leidinggevers voor de respondenten. Naast het ontwikkelen door middel van opleiding benoemt een respondent dat deze zichzelf aangeleerd heeft om te ontwikkelen door te kijken naar andere mensen. Met name het kijken naar leidinggevers met een hele andere stijl dan die van de respondent zelf, is interessant. Hoe krijgen zij zaken voor elkaar? Hoe brengen zij mensen in beweging? Op eigen initiatief zoekt de respondent andere leidinggevers op om eens van gedachten te wisselen daarover (onder het motto 'leren van elkaar').

Problemen rondom het verwerven van acceptatie en erkenning

De respondenten¹¹ zijn naar eigen zeggen wel een beetje in het diepe gegooid. Van de ene op de andere dag waren ze de leidinggevende van de afdeling met alles wat daarbij hoorde. De respondenten benaderen dit positief. Zo benoemt één van hen dat deze het van bijzondere waarde vond om naar eigen inzicht en stijl te kunnen werken. Autonomie is volgens de respondenten een belangrijke voorwaarde om er voor te zorgen dat het werk voor hen uitdagend is en blijft. Wel moet een jonge leidinggevende volgens hen kunnen terugvallen op een ervaren manager wanneer dit nodig is. Dit is bij AEGON voldoende voor de respondenten ingeregeld.

De start als leidinggevende is door de respondenten als relatief soepel ervaren. Zo benoemt één van de respondenten dat het binnen het team als logisch/natuurlijk aanvoelde dat de respondent de nieuwe leidinggevende werd, ondanks diens jonge leeftijd. De betreffende respondent had misschien niet de meeste jaren ervaring, maar deze pakte naar eigen zeggen wel de klussen aan waarbij de meeste senioriteit vereist was. Een andere mogelijke succesfactor voor het soepele verloop, was volgens de respondent dat er ook geen andere collega's waren die de ambitie hadden om de leidinggevende functie te gaan vervullen. Uiteindelijk was er één 'lastige' ervaren collega in het team.

¹¹ In deze case allen afkomstig uit het hoger management.

Deze kende niet de drive/spirit/intrinsieke motivatie die de respondent verwachtte. Aanspreken op gedrag en oproep tot verbetering wierpen onvoldoende hun vruchten af. Na twee jaar 'aanmodderen' heeft de respondent deze collega ontslagen, toen het echt niet langer ging. Achteraf is dit wel een leerpunt geweest: in de toekomst zal de respondent strakker sturen op verwachtingen en een dergelijke situatie niet zo lang laten doorwoekeren.

Eén van de respondenten omschrijft hoe deze leidinggevende werd in een bekende omgeving. Dit bracht zowel een voordeel als een nadeel met zich mee. Het voordeel was dat de respondent bekend was met de processen en daarmee direct gesprekspartner was met betrekking tot de inhoudelijke vraagstukken die er op de afdeling speelden. Het nadeel was dat de respondent een collegiale band had met de collega's en iedereen als gelijken zag. De respondent merkte dat collega's meer afstand namen en de respondent niet langer zagen als een gelijke collega, maar als een manager. Hier moest de respondent wel aan wennen, want deze heeft niet de natuur om zichzelf boven de rest te willen plaatsen. De respondent ziet zichzelf sterk als een facilitator van de rest en niet zozeer als een meerdere. De respondent geeft aan zelf niet hiërarchisch ingesteld te zijn en daar ook niet in te geloven. Een jonge leidinggevende kan naar mening van de respondent juist weerstand opwekken als deze een directieve houding aanneemt. De respondent vindt het belangrijk om betrokken en toegankelijk te zijn voor de medewerkers. Als feedback heeft de respondent wel ontvangen dat deze wat strenger mag zijn. De respondent zou mogelijk meer uit de medewerkers kunnen halen als deze wat strakker zou sturen op resultaten.

Een andere respondent haalt aan dat er twee mensen waren in diens team met wie de samenwerking in het begin moeizaam verliep. Met één medewerker was de lucht na een goed gesprek geklaard. Met een andere medewerker was er 'gewoonweg' geen klik. De respondent heeft voor een werkbare situatie gezorgd door met deze medewerker duidelijke zakelijke afspraken te maken. Vervolgens was ook hier de lucht wel geklaard, al is de medewerker inmiddels bij AEGON vertrokken. De rest van de collega's heeft de respondent altijd geaccepteerd en erkend als hun leidinggevende.

Effectief leiderschap

Volgens de respondenten moeten leidinggevendens faciliterend en persoonsgericht zijn. Zij staan volgens hen in dienst van hun mensen. Het is aan een leidinggevende om de voorwaarden te scheppen zodat de medewerkers hun werk goed kunnen doen. Een leidinggevende dient volgens de respondenten alle soorten van barrières weg te nemen, die de voortgang van het werk kunnen belemmeren. Uiteindelijk draait het om het behalen van resultaten/het neerzetten van prestaties met het team. Prestatiegerichtheid is daarom tevens een belangrijke eigenschap voor een leidinggevende.

Ook is het volgens de respondenten belangrijk dat een leidinggevende persoonsgericht is en weet hoe deze de medewerkers kan motiveren. "Een leidinggevende is er om het beste in de medewerker naar boven te halen en hen naar een hoger niveau te bewegen", geeft een respondent aan. Dit valt de onderzoeker op en deze geeft aan dat het ook kan zijn dat jonge leidinggevende zich geremd voelt om het beste uit diens ondergeschikten te halen, uit angst dat deze overstegen wordt en daarmee diens eigen graf graaft. Dit wordt echter niet door de betreffende respondent herkend. De respondent zet dit aan met te benoemen dat deze bewust met de eigen opvolging bezig is.

Het kan effectief zijn voor een (al dan niet jonge) leidinggevende om ervaren collega's om hulp te vragen als deze er zelf niet uit komt. Door ervaren collega's om hulp te vragen, kun je hen betrokken houden, van hun expertise gebruik maken en het gevoel geven dat zij van waarde zijn. Bij de zaken die je wel kunt overzien, dien je jezelf volgens de respondenten niet te laten leiden door allerlei visies

en meningen van anderen, maar duidelijk te zijn over de richting die jij als leidinggevende op wilt. Door de respondenten wordt benadrukt dat visie een belangrijke eigenschap is voor een leidinggevende. Bepaal waar je heen wilt en wees daar dan vervolgens duidelijk over richting je medewerkers. Leer te sturen op visie en daarbij de operationele zaken los te laten/te delegeren.

Tot slot is volgens de respondenten authenticiteit belangrijk voor een leidinggevende. Deze moet zichzelf blijven en het werk als leidinggevende oprecht leuk vinden. Ook dit is benodigd om het beste uit anderen (maar ook uit jezelf) te kunnen halen.

Ineffectief leiderschap

Iemand is volgens de respondenten ongeschikt voor de functie van leidinggevende als deze geen respect op kan brengen voor zijn of haar mensen. Respect is volgens hen een cruciale voorwaarde voor effectief leiderschap. Zonder respect haal je niet het beste uit je mensen. Ook een gebrek aan betrokkenheid bij je mensen is in dit kader een ineffectieve eigenschap voor een leidinggevende.

Mogelijk een doodoener, aldus een respondent, - maar wel degelijk een valkuil - is dat je niet de focus moet leggen op de dingen die niet goed gaan. Leg de focus op de dingen die wel goed gaan om je mensen gemotiveerd te houden en werk samen met een medewerker aan de zaken die niet goed gaan. Ondersteun een medewerker daar in.

Leidinggevend die gewend zijn om vanuit de inhoud te werken, kennen volgens de respondenten nog een extra valkuil. Zij zullen mogelijk nog moeten leren om zaken los te laten. Je kunt niet alles zelf doen en zult zaken moeten delegeren. Daar waar iets echt niet goed gaat, kun je natuurlijk wel bijspringen als leidinggevende. Voor een jonge leidinggevende is dit misschien ook juist goed om te doen: door te laten zien dat je mee kunt praten in de inhoud en zaken doorziet die anderen misschien wel niet doorzien, verwerf je aanzien. "Je laat weer even zien wat je kan." Aanzien is volgens de respondent een succesfactor voor een leidinggevende.

Een autoritaire houding kan volgens de respondenten ineffectief werken voor een leidinggevende, met name voor een jonge leidinggevende. De kans is groot dat je weerstand bij je medewerkers oproept als je te hoog van de toren blaast en direct de boel wilt veranderen. Als je wilt dat mensen veranderen, wees dan open en transparant. Wees duidelijk over de richting die je op wilt en biedt je mensen voortdurend de keuze: 'stap ik in of niet'.¹²

¹² Tegen de verwachtingen van de onderzoeker in spreken ook de jonge leidinggevend uit het hoger management van een bij uitstek resultaatgerichte organisatie uit, dat je jezelf als leidinggevende niet 'boven' de medewerkers moet plaatsen. De stijl van de respondenten is in hoge mate transformationeel- en in veel mindere mate transactioneel georiënteerd. Overigens heeft één van de respondenten als feedback ontvangen dat deze 'best wat strenger' mag zijn. De respondent zou volgens de feedbackgever mogelijk meer uit de medewerkers kunnen halen als deze wat strakker zou sturen op resultaten.

4.6 Vergelijkende analyse cases

Onderstaand tabel 4.1 geeft allereerst een samenvatting van de belangrijkste bedrijfskenmerken van de bestudeerde cases.

Kenmerk/ onderwerp	Case 1; IHC Merwede	Case 2; Hollandia	Case 3; Huisman	Case 4; Olympus	Case 5; AEGON
Omgeving	Technische ontwerp- en maakindustrie	Technische ontwerp- en maakindustrie	Technische ontwerp- en maakindustrie	Sales en services voor o.m. medische apparatuur	Bank, verzekeraar, hypotheekverstrekkers
Aantal eigen mw's in Nederland	3000	515	500	130	5000
Aantal jonge leidinggevers	20 - 30	5 - 10	< 5	< 5	20 - 30
man/vrouw-verhouding	90 - 10	90 - 10	90 - 10	50 - 50	60 - 40
Cultuur	Conservatief, pragmatisch, masculien en informeel	Conservatief, pragmatisch, masculien en informeel	Open, pragmatisch, masculien en informeel	Professioneel en prestatie-/resultaatgericht	Professioneel en prestatie-/resultaatgericht
Gemiddeld opleidingsniveau	MBO/HBO	MBO/HBO	MBO/HBO	HBO/WO	HBO/WO
Leiderschapsstijl respondenten	Taakgericht doch informeel	Taakgericht, doch informeel	Taakgericht, doch informeel	Resultaatgericht, doch informeel	Dienend/transformationeel en resultaatgericht
Assessment	Mogelijk, maar geen vast onderdeel van selectieproces	Mogelijk, maar geen vast onderdeel van selectieproces	Mogelijk, maar geen vast onderdeel van selectieproces	Ja	Mogelijk, maar geen vast onderdeel van selectieproces
Proef(probeer)periode	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Formele proeftijd	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Gestructureerde begeleiding/feedback	Niet gestructureerd, wel een hogere leidinggevende om op terug te vallen	Niet gestructureerd, wel een hogere leidinggevende om op terug te vallen	Niet gestructureerd, wel een hogere leidinggevende om op terug te vallen	Niet gestructureerd, wel een hogere leidinggevende om op terug te vallen	Ja
Algemene leiderschapstraining	Mogelijk, maar niet een vanzelfsprekendheid	Ja, maar met wachttijd	Ja, maar met wachttijd	Ja	Ja
POP	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
Management-programma middelmanagement	Alleen voor hoog-opgeleiden	Nee	Nee	Ja	Ja
talentenprogramma topmanagement	Ja, maar onder strenge criteria	Nee	Nee	Ja, maar onder strenge criteria	Ja
Ontmoetingsprogramma met andere jonge leidinggevers	Jong IHC-programma voor jonge medewerkers in het algemeen	Nee	Nee	Nee	Nee
Evaluatie/Periodieke beoordeling op vastgestelde leiderschapscriteria	Nee, wel beoordelings-/functionerings-systeem	Nee, wel beoordelings-/functionerings-systeem	Nee, wel beoordelings-/functionerings-systeem	Nee, wel beoordelings-/functionerings-systeem	Wel criteria beschikbaar, maar niet actief toegepast in beoordeling
Variabele beloning op basis van prestaties	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja

Tabel 4.1

Kenmerken van de cases ten aanzien van selectie, begeleiding en ontwikkeling van jonge leidinggevers

Uit deze tabel is op te maken dat de cases 1, 2 en 3 grote overeenkomsten met elkaar vertonen. Dat lag ook in de lijn der verwachting; daar zijn ze immers op geselecteerd (zie methodologiehoofdstuk). Wat opvalt, is dat deze bedrijven over het algemeen geen gebruik maken van assessments als selectiemiddel, er wordt geen formele proeftijd overeengekomen, de begeleiding voor de jonge leidinggevers is beperkt, er wordt geen ontwikkelplan opgesteld en er worden geen doelstellingen/criteria gesteld, waarop de jonge leidinggevende geëvalueerd kan worden. Hollandia springt er ten aanzien van een proef(probeer)periode positief uit, omdat zij jonge leidinggevers laat wennen aan de leidinggevende rol, voordat zij vast in die rol worden benoemd. IHC Merwede is ruimer in haar aanbod van enkele managementtrainingen en een specifiek programma voor jonge medewerkers dan de andere twee cases. Deze programma's zijn echter enkel toegankelijk voor deelnemers met een HBO/WO-diploma. De vraag is hoe logisch dat is, omdat jong leiderschap binnen IHC Merwede ook net zo goed op lagere werk- en denkniveaus voorkomt (aldus IHC Merwede zelf). Al met al kan over de eerste drie cases gesteld worden dat de aandacht voor de selectie, begeleiding en ontwikkeling van jonge leidinggevers minimaal is.

In een later stadium zijn twee relatief afwijkende cases geselecteerd. In deze laatste twee cases blijkt meer oog te zijn voor de selectie, begeleiding en ontwikkeling van jonge leidinggevers. Zo bestaan er enkele gerichte opleidingsprogramma's waar deze aan deel kunnen nemen. Ook wordt er vaker gebruik gemaakt van assessments. Mogelijk hebben deze omstandigheden geleid tot het meer resultaatgerichte team aan leidinggevers in deze twee cases, dan in de eerdere drie cases.

Voor alle vijf de cases geldt dat er winst te behalen is ten aanzien van de ontwikkeling en begeleiding van de jonge leidinggevers. Er zijn weliswaar mogelijkheden voor hen om bij problemen terug te vallen op ervaren managers, maar er worden nauwelijks doelstellingen overeengekomen en geëvalueerd ten aanzien van gewenst leiderschap. Als sterkten en ontwikkelpunten niet worden benoemd, wordt het als vanzelfsprekend heel lastig om jonge leidinggevers gericht (door) te ontwikkelen en eventuele talenten te herkennen om deze klaar te stomen voor de volgende stap.

Wanneer we kijken naar de problemen die jonge leidinggevers kunnen ervaren (en de door hen gevonden oplossingen bij die problemen), dan ontstaat de samenvattende tabel 4.2 (volgende pagina). In deze tabel zien we terug dat de eerste drie problemen uit de literatuur (gebrek aan status/overzicht, gebrek aan ruimte/vertrouwen en gebrek aan gevoel bij politiek/ethiek) nauwelijks terug komen uit de interviews met de respondenten.¹³ Wel bieden zij oplossingen die hun inziens zouden leiden tot effectief gedrag rondom deze problemen, welke zijn opgenomen in de tabel. De problemen generatiekloof en afgunst/jaloezie komen wel uit meerdere cases terug. Daarnaast zijn er door de respondenten twee nieuwe problemen rondom jong leiderschap benoemd, namelijk een tekort aan begeleiding en een gebrek aan inhoudelijke kennis. Deze zijn aan het schema toegevoegd. Wat opvalt, is dat de respondenten uit de eerste drie cases met een grotere diversiteit aan problemen worden geconfronteerd dan de respondenten uit de laatste twee cases. Ondanks dat de stijlen van leidinggeven niet substantieel van elkaar lijken te verschillen¹⁴, ervaren de respondenten uit de eerste drie cases meer last van een generatiekloof met- en afgunst/jaloezie bij collega's. Mogelijk kan dit worden verklaard door de meer masculiene omgeving in deze cases, door het lagere opleidingsniveau of door andere contextvariabelen.

¹³ Het ontbreekt jonge mensen vaak nog aan reflectief vermogen (Den Boer, 2012). Mogelijk herkennen jonge leidinggevers door een gebrek aan dit reflectief vermogen hun eigen gebrek aan status en hun eigen politieke en ethische 'onhandigheden' niet. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat deze problemen niet door de respondenten worden herkend, maar conclusies hierover vragen om ander onderzoek.

¹⁴ Alle respondenten stellen zich relatief gelijkwaardig en ondersteunend aan hun ondergeschikten op, zowel respondenten uit middelmanagement (case 1, 2, 3 en 4) als uit hoger management (case 5). Wel stellen de respondenten in de laatste twee cases zich in hogere mate resultaatgericht op.

Probleem	Literatuur	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Effectieve opstelling/ gedrag volgens de respondenten
Gebrek aan status/overzicht	X						Wees niet te directief en laat zien dat je bereid bent om samen met de rest de schouders onder het werk te zetten. Laat de mensen de vrijheid behouden die zij gewend zijn. Verwerf aanzien door te laten zien dat je de moeilijkste klussen aan kan.
Gebrek aan ruimte/vertrouwen	X			X			Maak een gebrek aan ruimte bespreekbaar met je hogere leidinggevende en maak duidelijke afspraken over wat bij jou hoort en wat niet.
Gebrek aan gevoel bij politiek en ethiek	X						Betrek mensen bij veranderingen, bijvoorbeeld door hen om advies te vragen. Denk na over hoe en wanneer je bepaalde gevoelige zaken bespreekbaar maakt. Wees bewust van (en houdt rekening met) verschillende belangen die kunnen spelen.
Generatiekloof	X	X	X	X			Zoek een medewerker op en maak eventuele frictie bespreekbaar. Luister naar oudere collega's met andere werkwijzen om van elkaar te leren. Besteedt er niet teveel aandacht aan.
Afgunst/jaloezie bij collega's	X	X		X			Betrek mensen door hen bijvoorbeeld af en toe om advies te vragen. Besteedt er niet teveel aandacht aan. Wees duidelijk over wat je accepteert en wat niet. Verwijder iemand uit je organisatie als een onwerkbaar situatie ontstaat die zich niet laat oplossen.
Weinig handvatten en begeleiding ("in het diepe")		X	X		X	X	Vraag daar waar nodig hulp bij een ervaren collega. Zoek een sparringpartner in het hoger management. Neem zelf initiatief voor overleg daar waar nodig.
Gebrek aan kennis van de inhoud			X				Laat zien dat je bereid bent om samen met de rest de schouders onder het werk te zetten.

Tabel 4.2

Problemen die jonge leidinggevers kunnen ervaren en de oplossingen daarvoor volgens de respondenten

In de tabellen 4.3 en 4.4 (volgende pagina) zijn de eigenschappen / het gedrag opgenomen die volgens de respondenten (in)effectief zijn voor het leiderschap van jonge leidinggevers. Per case (zelfs per respondent) werden op intuïtief verschillende eigenschappen genoemd, naar gelang hun eigen specifieke situatie. Er zijn echter een aantal eigenschappen die veelvuldig genoemd worden als effectief voor een leidinggevende (gespreksvaardigheid, gevoel bij het motiveren van verschillende soorten mensen, kennis van het inhoudelijke werk, plannende en coördinerende vaardigheden, het te hulp vragen van ervaren collega's) en ineffectief voor een leidinggevende (te veel als baas opstellen, negatieve instelling, gebrek aan gevoel bij het motiveren van mensen, vergeten de mensen die goed werk leveren te belonen). Veel van deze eigenschappen komen ook uit de literatuurstudie terug als (in)effectief voor (jong) leiderschap. Belangrijke eigenschappen die door de respondenten worden genoemd, maar niet door de uitkomsten van de literatuurverkenning worden ondersteund, zijn dat een (jonge) leidinggevende ook kennis nodig heeft van het inhoudelijke werk en dat een leidinggevende zich niet teveel als baas/meerdere moet opstellen.

Met name de (in)effectieve eigenschappen die zowel uit de literatuurstudie als de case study terugkomen (maar afhankelijk van de specifieke context ook de andere punten uit de tabellen 4.3 en 4.4), zouden als selectie-/beoordelingscriteria voor jonge leidinggevers kunnen worden gebruikt door organisaties. Dergelijke criteria lijken nu nog nauwelijks bij de organisaties voor handen te zijn en te worden toegepast. Tevens zouden deze punten als uitgangspunt genomen kunnen worden in de coaching en begeleiding van jonge leidinggevers.

Effectieve eigenschappen/ gedrag voor een jonge leidinggevende volgens de respondenten	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Zorg voor harmonie in je team	X	X			
Stel je niet teveel op als de baas	X				
Werk daar waar mogelijk mee met de rest	X				
Neem stelling in/neem beslissingen	X				
Gespreksvaardigheid	X	X	X	X	
Gevoel bij het motiveren van verschillende soorten mensen	X	X	X		X
Kennis van het inhoudelijke werk in de organisatie	X	X	X		
Snel ingrijpen bij problemen	X				
Persoonsgerichtheid/Gevoel bij (natuurlijke interesse voor) mensen		X			X
Mensen een schouderklopje geven als ze goed werk hebben verzet		X	X		
Plannende en coördinerende vaardigheden		X	X	X	
Charisma/uitstraling		X		X	
Het vervullen van een voorbeeldfunctie			X		
Geven-en-nemen-principe toepassen/flexibiliteit				X	
Mensen gedoseerde vrijheid kunnen bieden				X	
Zelfverzekerdheid				X	X
Duidelijke verwachtingen uitspreken naar je medewerkers				X	X
In staat zijn om anderen als jouw ogen en oren te gebruiken				X	
Je moet je eigen krachten en zwakten herkennen				X	
Faciliterend zijn					X
Prestatiegerichtheid					X
Ervaren collega's om hulp vragen	X	X		X	X
Je kwaliteiten tonen					X
Authenticiteit					X
Eigen visie					X
Niet laten leiden door allerlei visies en meningen van anderen					X

Tabel 4.3 ↑
Effectieve eigenschappen/gedrag voor een leidinggevende volgens de respondenten

Ineffectieve eigenschappen/ gedrag voor een jonge leidinggevende volgens de respondenten	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Publiekelijk negatief praten over collega's/klagen	X	X	X		
Situatie van 'twee kapiteins op één schip'	X			X	
Teveel als baas opstellen	X	X	X	X	X
Gebrek aan gevoel voor het motiveren van mensen	X	X		X	
Vergeten de mensen die goed werk verrichten te belonen	X	X	X		
Teveel bezig zijn met details		X			
Afwezigheid/teveel weg van de medewerkers		X			
Mensen niet uit laten praten			X		
Taal- en cultuurbarrières			X		
Gebrek aan gevoel voor veiligheid			X		
Chaotische aard/geen overzicht/geen duidelijkheid				X	
Bang zijn om het beste in anderen naar boven te brengen uit eigen belang				X	X
Niet los kunnen laten/moeite met delegeren					X
Gebrek aan respect					X
Leg niet de focus op de dingen die niet goed gaan					X

Tabel 4.4 ↑
Ineffectieve eigenschappen/gedrag voor een leidinggevende volgens de respondenten

5 Een inleiding op Machiavelli

In voorbereiding op de bespreking van het gedachtegoed van Machiavelli (ter beantwoording van deelvraag 3) wordt ter inleiding eerst dit context-hoofdstuk gepresenteerd. In de eerste paragraaf wordt de keuze voor het gebruik van het gedachtegoed van Machiavelli onderbouwd (§ 5.1). In de twee daarop volgende paragrafen wordt Machiavelli's leven (§ 5.2) en denken (§ 5.3) ingeleid, om de lezer een begrip te geven van de context waarin het werk van Machiavelli tot stand gekomen is. In de derde paragraaf wordt tevens stilgestaan bij de kernbegrippen 'virtù' en 'fortuin' uit het gedachtegoed van Machiavelli om de lezer hiermee bekend te maken. In een laatste paragraaf wordt stilgestaan bij de belangrijkste beperkingen ten aanzien van de toepasbaarheid van Machiavelli's klassieke gedachtegoed op de hedendaagse leiderschapspraktijk (§ 5.4).

5.1 Verantwoording van de keuze voor Machiavelli

De keuze voor het gebruik van Machiavelli's gedachtegoed over leiderschap in dit onderzoek zou eenvoudig kunnen worden afgedaan met een verwijzing naar het 'autoriteitsargument' (*argumentum ad verecundiam*). De Haan (2012) wijst in een interview op het autoriteitsargument om er zijn keuze voor het gebruik van Machiavelli mee te onderbouwen. Hij geeft aan dat het gedachtegoed van Machiavelli zich door de tijd heen heeft bewezen, aangezien het nog altijd van grote invloed is. Eenvoudigweg verwijzen naar het autoriteitsargument kan echter de schijn van een drogreden in zich meedragen. Daarom wordt in onderstaande alinea's de keuze voor het gebruik van Machiavelli's gedachtegoed in dit onderzoek nader onderbouwd.

Machiavelli versus Sociaal Contract Filosofen

In de vraag hoe orde en eenheid geschapen kunnen worden in een groep (of samenleving) van individuen, stelt Machiavelli dat dit enkel kan gebeuren door een man aan de top te plaatsen met grootse kwaliteiten, die alleen handelt. Met andere woorden: één kundige man aan de top van een hiërarchie, die orde en veiligheid schept voor de hele groep. In de eeuwen na Machiavelli is dezelfde vraag door de sociaal contract-filosofen van een vergelijkbaar antwoord voorzien (Pitkin, 1999:75). Sociaal contract-denkers (zoals Hobbes, Locke, en Rousseau) stellen dat alle mensen vrijwillig "hun recht op zelfbestuur overdragen op een leider (of de staat), in de veronderstelling dat ze daar allen baat bij hebben" (Papineau; e.a., 2009:183). De mensen offeren volgens de sociaal contract-filosofen hun autonomie vrijwillig op aan de leider of de staat in het vertrouwen dat zij daar dan veiligheid voor terug krijgen. Machiavelli's gedachtegoed wijkt echter ook wezenlijk af van de theorie van de sociaal contract-filosofen. Daar waar Machiavelli alleen de positie aan de top van de hiërarchie problematiseert, problematiseren de sociaal contract-filosofen de hiërarchie zelf (De Haan, 2002:19). Machiavelli gaat uit van een éézijdige machtsrelatie¹⁵, waar de sociaal contract-filosofen uitgaan van meerzijdige machtsrelaties. Zij gaan uit van een wereld van 'in principe gelijken'. Een wereld van 'allen tegen allen' (Hobbes) of juist 'allen voor allen' (Rousseau). Zij problematiseren niet de positie aan de top van de hiërarchie en juist dit maakt dat ze "hun weg minder hebben gevonden naar het denken over de grote organisaties van vandaag" (De Haan, 2002:3). In de grote organisaties van vandaag bestaat immers nog altijd het klassieke machtsspel (de hiërarchische verhouding) tussen de leidinggevende aan de top van de hiërarchie en zijn of haar ondergeschikten. Het fundamentele

¹⁵ De term "éézijdige machtsrelatie" dient hier niet al te strikt opgevat te worden. Ook medewerkers bezitten vormen van macht, waarmee zij bijv. bepaalde arbeidsomstandigheden kunnen afdwingen bij een leidinggevende. De term duidt hier op een hiërarchische machtsrelatie, waarin een leidinggevende "boven" de medewerkers staat.

uitgangspunt van ‘macht aan de top van de hiërarchie’ zorgt er voor dat het gedachtegoed van Machiavelli bij uitstek ook toepasbaar is op machtsvraagstukken in de (klassiek hiërarchische) organisaties van vandaag (De Haan, 2002:19; Pfeffer, 1992; Boers & Evers, 1997).

Daar komt nog bij dat Machiavelli concreter, praktischer, pragmatischer, realistischer en daardoor tevens beter toepasbaar is dan de ‘wollige’ sociaal contract-filosofen (Pitkin, 1999:286). Zo schrijft Pitkin (1999) over de sociaal contract filosofen: “Their problem is formal, conceptual, hypothetical, and abstract: how shall we conceive of unity in a multitude? But for Machiavelli the problem is concretely practical and political: what to do about Florence?” (Pitkin, 1999:76).

Machiavelli versus Marx en Foucault

Ook de belangrijke (machts)filosofen Marx en Foucault gaan – net als de sociaal contract-filosofen – uit van wederzijdse machtsrelaties. Het uitgangspunt van ‘in principe gelijken’ gaat voor onze westerse samenleving goed op, maar niet voor het merendeel van de grote hedendaagse organisaties, waar nog altijd sprake is van hiërarchische machtsrelaties met een ‘baas’ en ondergeschikten. Ook Marx en Foucault zijn daardoor minder goed toepasbaar dan Machiavelli voor machtsvraagstukken in grote klassiek hiërarchische organisaties (De Haan, 2002:19). De ideeën van Marx en Foucault zijn volgens De Haan wel toepasbaar op werkomgevingen waarin sprake is van meerzijdige machtsrelaties, zoals in zelfsturende teams en projectenorganisaties.

Machiavelli voor jong leiderschap

De Haan (2012) wijst er in een interview op dat het begrip ‘principe’ in het Italiaans niet enkel verwijst naar vorst, heerser of prins, zoals dit begrip doorgaans in het Nederlands wordt vertaald. Het duidt eveneens op ‘met iets starten’ of ‘aan iets nieuws beginnen’ (*principiare*). Machiavelli schrijft in zijn boek *Il Principe* over ‘starten met’ of ‘beginnen met’ macht (te) hebben. Het boek is bestemd voor *nieuwe* leiders die hun machtspositie willen verwerven en die willen consolideren. Pitkin (1999) noemt het: “advice to *new* rulers who want to maintain their power” (Pitkin, 1999:20). Dit zorgt er volgens De Haan (2012) voor dat ‘*Il Principe*’ bij uitstek geschikte handvatten kan bieden aan jonge leidinggevendenden die voor het eerst worstelen met verwerven en consolideren van een machtspositie.

Viroli stelt iets vergelijkbaars met betrekking tot Machiavelli’s *Discorsi*. Machiavelli had volgens Viroli tot doel jonge mensen “wijsheid en begrip” mee te geven met betrekking tot “politieke en militaire” aangelegenheden (Viroli, 2010:135). *Discorsi* is volgens Viroli geschreven om als lesstof te dienen voor “jonge mensen” en heeft tot doel “de harten van jonge mensen aan te moedigen een voorbeeld te nemen aan de kwaliteiten van de voorvaderen.” Door de stof uit *Discorsi* tot je te nemen, stel je jezelf in staat om jezelf te behoeden voor fouten. *Discorsi* bestaat volgens Viroli niet uit harde voorschriften om na te leven, maar uit ervaringen van voorvaderen die je als jonge leider kunnen helpen om in te spelen op de situaties die zich in het hier en nu van jouw praktijk voordoen. Ervaringen derhalve die je kunt gebruiken naast de kwaliteiten die je vanuit jezelf reeds bezit (Viroli, 2010:134).

Machiavelli over jong leiderschap

Machiavelli stelt zich (in tegenstelling tot bijvoorbeeld Aristoteles en Plato) in het geheel niet negatief op tegenover jong leiderschap. Machiavelli bewondert uitzonderlijke kwaliteiten en vindt dat hierbij “leeftijd volledig buiten beschouwing gelaten moet worden”. De belangen van een staat zouden ernstig geschaad worden als deze geen gebruik zou kunnen maken van de capaciteiten van een jong iemand met uitzonderlijke kwaliteiten (Machiavelli, 1997:253). Volgens Machiavelli speelde leeftijd in de Romeinse Republiek nooit een rol bij de toewijzing van functies. Als voorbeeld hierbij haalt hij het geval van Valerius Corvinus aan, die al op zijn drieëntwintigste tot consul werd benoemd. Van Heck wijst er in een voetnoot overigens op dat dit strikt genomen onjuist was: “De Latijnse

schrijvers maken herhaaldelijk gewag van leeftijdsgrenzen voor openbare ambten" (Van Heck, 1997:253). Machiavelli zag wat hij wilde zien en blijft herhalen dat leeftijd geen enkele rol mag spelen in leiderschapsvraagstukken. Het draait immers om iemands kwaliteiten. Als een jonge persoonlijkheid laat zien dat hij over uitzonderlijke kwaliteiten beschikt, dan "raken alle ogen op hem gevestigd en wordt hij het voorwerp van ongeremde adoratie" (Machiavelli, 1997:179). Jonge mensen zijn volgens Machiavelli beter in staat om de 'kwade' fortuin te bedwingen, omdat zij "minder voorzichtig en meer agressief zijn, en haar met meer brutaliteit naar hun hand durven zetten" (Machiavelli, 1976:186).

Machiavelli acht jonge mensen bovendien beter in staat om te begrijpen wat hij te zeggen heeft, omdat oudere mensen "op zekere hoogte oncorrigeerbaar zijn" (Machiavelli, 2006:7). In de proloog van *Clizia* schrijft Machiavelli over de (levens)lessen die hij brengt: "It is certainly helpful for anyone, and especially for young men, to be shown the true workings of avarice, gluttony, ambition, flatteries, tricks, and all men's unreliability (*la poca fede di tutti li uomini*)" (Pitkin, 1999:37). Ook deze omstandigheid – de positieve instelling van Machiavelli ten aanzien van jong leiderschap – draagt bij aan de keuze voor Machiavelli in dit onderzoek.

Machiavelli voor privaat leiderschap

Jay behandelt het toepasbaarheidsvraagstuk van Machiavelli op privaat leiderschap op een grondige wijze in zijn boek *Machiavelli in zaken*. Hij laat in zijn boek zien dat de machtsspelen in moderne organisaties op essentiële onderdelen vergelijkbaar zijn met- of overeenkomstig zijn aan de machtsspelen in de staatspolitiek waar Machiavelli over spreekt. Koningen heten nu directeuren, baronnen heten nu lijnmanagers, hovelingen heten nu stafmedewerkers, maar de machtsspelen tussen deze verschillende partijen zijn in de essentie nog altijd hetzelfde. Jay laat zien dat een 'economisch conflict' in essentie gelijk is aan een klassiek 'militair conflict': "Ondernemingen beconcurreren elkaar even scherp als staten en worden daarbij geleid door dezelfde menselijke emoties, zoals hebzucht, angst en trots, of eigenbelang en opportunisme en een verlangen naar veiligheid" (Jay, 1987:23). Hij laat zien dat kolonisatie nog altijd een uitstekend middel is om voet aan de grond te krijgen en te houden in vreemd gebied (Lees hier: voet aan de grond in een nieuwe markt), enzovoorts. Het boek is gevuld met dit soort vergelijkingen. Jay maakt dan ook de volgende conclusie op: "Een onderneming is niet iets dat anders is dan een staat, met een paar interessante overeenkomsten – het is een staat met een paar onbelangrijke verschillen" (Jay, 1987:27). Naast de technische aspecten spelen ook management en bedrijfsvoering een cruciale rol in een succesvolle onderneming. Jay schrijft: "de nieuwe wetenschap van de bedrijfsvoering is in feite slechts de voortzetting van de oude kunst van het regeren [...]. Wanneer men de management-theorie bestudeert naast de politieke theorie, en gevallen uit de bedrijfsvoering naast de politieke geschiedenis, dan realiseert men zich dat men slechts twee zeer veel op elkaar lijkende takken van hetzelfde onderwerp bestudeert" (Jay, 1987:15).

Ook andere auteurs (Calhoun, 1969; Weaver, 2000; Swain, 2002; Harris, 2010) zijn het er over eens het gedachtegoed van Machiavelli in essentie goed toepasbaar is op het moderne leiderschap in organisaties. Zo wijst Calhoun (1969) er op dat een leider in een organisatie net als de politieke leider uit de termen van Machiavelli te maken heeft met sociale verbanden, cultuur, structuur, hiërarchie, strategie, specifieke omstandigheden waarop ingespeeld moet worden en uiteenlopende belangen. Wolin voegt daar nog aan toe dat leiderschap in grote organisaties steeds meer gaat lijken op politiek leiderschap en naar zijn inzicht daarom ook als zodanig mag worden onderzocht (Wolin, 1960b:19). Overigens is er ook een belangrijk verschil. Private leiders hebben namelijk te maken met een ander niveau van moreel/ethiek dan publieke leiders. Naar de interpretatie van Wolin (1960a) zijn er in het gedachtegoed van Machiavelli twee niveaus van moreel/ethiek te onderscheiden: een publiek niveau (algemeen belang) en een privaat niveau (belang van een individu). De morele waarde van de één is

daarbij niet per definitie superieur aan de ander. Mocht er echter een conflict ontstaan tussen de twee niveaus, dan zou het niveau met het 'grootste praktische resultaat' (met betrekking tot orde en veiligheid voor het collectief) moeten prevaleren (Harris, 2001:1140). Het is mogelijk dat een publieke leider in dit licht gedwongen wordt om maatregelen te nemen die vanuit publiek belang ethisch aanvaardbaar zijn, maar vanuit privaat belang juist ethisch verwerpelijk zijn. Om je land en je bevolking goed te dienen, moet je als publieke leider in sommige situaties vuile handen durven maken. Dat is volgens Wolin geen kwestie van doel heiligt de middelen, maar van het doel dicteert de middelen (Wolin, 1960a:186). Hierbij kan volgens Wolin bij uitstek gedacht worden aan de toepassing van geweld (zij het naar de regels van de *economy of violence*).

Dit gaat voor private leiders natuurlijk in veel mindere mate op. Private leiders hebben ethisch gezien veel minder middelen tot hun beschikking dan publieke leiders: zo mogen zij helemaal geen gebruik maken van geweld om de rust te herstellen. Dat komt volgens Wolin omdat zij te maken hebben met weer een heel ander niveau van moraliteit en ethiek. Hij verklaart dat aan de hand van publieke verantwoordelijkheid. Leiders in organisaties hebben – in tegenstelling tot publieke leiders – niet primair tot doel het algemeen belang te dienen (Wolin, 1960b). Daar waar het in publiek leiderschap draait om het dienen van het algemeen belang, draait het in privaat leiderschap om het dienen van een eigen belang; het organisatiebelang om winstgevend te zijn en voort te bestaan (Swain, 2002:284). Dit eigen belang op het *microniveau* van organisaties rechtvaardigt niet de inzet van *vuile handen* op het niveau zoals dat in de politiek wel gerechtvaardigd is. Private leiders zitten gevangen in publieke regels, wetten en ethische codes, die hen op dit gebied een stuk handelvrijheid ontnemen. Hogere niveaus van (publieke) autoriteit waken er over dat de private leider niet te ver gaat in het maken van vuile handen en zich houdt aan de geldende regels, wetten en ethische codes (Swain, 2002:286). In het domein van de *business ethiek* wordt aandacht besteedt aan de vraag waar de 'ondoorzichtige' grens van het ehtisch aanvaardbare ligt voor private leiders.

Machiavelli over de tijdloosheid van ervaringen ten aanzien van macht en politiek

Ondanks het klassieke karakter van het werk van Machiavelli, lijkt de essentie van zijn gedachtegoed aan toepasbaarheid door de eeuwen heen nauwelijks te hebben ingeleverd. Dat kunnen we uit bovenstaande nu wel opmaken. Blijkbaar zijn machtsspelen niet of slechts zeer beperkt aan verandering onderhevig. Dit werd door Machiavelli reeds in de 16^e eeuw onderkend; Machiavelli ontleende zelf zijn gedachtegoed voor een groot deel aan de geschiedenis; namelijk die van de Romeinse Republiek. De drie boeken van Machiavelli's *Discorsi* staan zelfs geheel in het teken van de verhandeling van ervaringen uit de Romeinse republiek aan de hand van de eerste tien boeken van de Romeinse geschiedschrijver Titus Livius. Deze tien boeken van Titus Livius waren reeds 1500 jaar oud, toen Machiavelli deze gebruikte om er wetmatigheden met betrekking tot macht, leiderschap en politiek uit te extraheren. Machiavelli stelt dat de gebeurtenissen door de tijd heen uitwijzen dat "in alle staten en bij alle volkeren dezelfde verlangens en gevoelens bestaan" en dat je daarom goed in kunt spelen op de gebeurtenissen in de toekomst, door de gebeurtenissen van het verleden te bestuderen (Machiavelli, 1997:197). Machiavelli wijst op de misvatting dat er geen lering getrokken zou kunnen worden uit gebeurtenissen uit het verleden. "Alsof de hemel, de zon, de elementen, de mensen tegenwoordig anders bewegen, anders geordend zijn, andere krachten bezitten dan in de oudheid het geval was. Ik [Machiavelli] wil de mensen de ogen openen voor deze misvatting" (Machiavelli, 1997:87). Jay brengt nog een belangrijke aanvulling op het statement van Machiavelli. "Historische parallellen kunnen nooit zonder gevaar getrokken worden, [...] maar algemene lessen kunnen zelfs getrokken worden uit gemeenschappen die ver van ons verwijderd zijn in tijd of plaats" (Jay, 1987:37).

5.2 Het leven van Machiavelli

Niccolò Machiavelli werd op 3 mei 1469 geboren in Florence. Op zevenjarige leeftijd werd hij door zijn vader Bernardo Machiavelli onder supervisie geplaatst van de plaatselijke leraar Maestro Matteo, die hem les gaf in elementair Latijn. Enkele jaren later werd Machiavelli toegelaten tot de Studio Florentine; een plaatselijke universiteit, waar hij is opgeleid “in de belangrijkste studierichtingen van het humanisme, zoals retoriek, grammatica, poëzie, geschiedenis en moraalfilosofie” (King, 2007:11).

Toen Machiavelli eind 20 was, ontdekte hij zijn interesse voor de politiek. Hij dong begin 1498 mee met een drietal andere kandidaten naar een secretariële, administratieve functie in het bestuur van Florence. Hij ontving onvoldoende stemmen en viel af. In mei 1498 had hij meer geluk. Hij werd voorgedragen door de ‘Raad van Tachtig’ (een comité dat verantwoordelijk was voor benoemingen van publieke functies) om tweede kanselier van de Florentijnse Republiek te worden. Opnieuw moest hij het opnemen tegen drie andere kandidaten. Maar nu was hij favoriet. Zijn benoeming tot tweede kanselier volgde op 19 juni 1498 (King, 2007:13).

Florence kende in die tijd een eerste en een tweede kanselarij, beide met een kanselier aan het hoofd. Onder de eerste kanselarij vielen in principe de buitenlandse zaken en onder de tweede kanselarij de binnenlandse- en militaire zaken. Deze scheiding op papier ging in de praktijk echter vaak niet op, omdat vele zaken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de twee kanselarijen elkaar overlaptten (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:19). De post van de tweede kanselier was in 1437 in het leven geroepen om de “gestaag groeiende correspondentie van de regering te helpen opvangen” (King, 2008:14). Het betrof in beginsel dus een administratieve functie. Uit zuinigheidsoverwegingen werden de kanseliers echter vaak gebruikt om als afgezant missies naar vreemde oorden te ondernemen, “weliswaar bekleed met een zekere mate van autoriteit maar zonder de status en de kosten van een echte ambassadeur” (King, 2007:14).

In deze hoedanigheid ondernam Machiavelli dan ook diverse politieke missies. Deze “hadden tot doel de positie van Florence te consolideren of te versterken” (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:22). Zo bezocht hij diverse malen het ‘functioneel bevriende’ Franse hof en het vijandelijk gezinde Pisa (King, 2007:27-32). Eén van zijn belangrijkste missies ondernam hij in 1502 naar het hof van Cesare Borgia in de Romagna. Cesare had in de jaren daarvoor – gesteund door zijn vader Paus Alexander VI – de gehele Romagna veroverd en vormde inmiddels ook voor Florence een bedreiging. Machiavelli reisde af naar de Romagna om de bewegingen van Cesare in de gaten te houden en zijn bedoelingen te doorgronden. Al observerend en gesprekken voerend leerde hij “de man kennen die hem later in zijn *Il Principe* (de heerser) voor ogen heeft gestaan als het ideaal van een heerser” (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:23).

Machiavelli heeft de functie van tweede kanselier 14 jaar lang onafgebroken vervuld, totdat hij in 1512 werd ontslagen toen de Medici’s (een van oudsher zeer invloedrijke en machtige familie in Florence) de macht over Florence heroverden, die zij eerder in 1494 verloren waren. In 1513 werd Machiavelli opgepakt, gemarteld en in de kerker gevangen gehouden op verdenking van staatsgevaarlijke activiteiten. Hij ontkende. Enkele maanden later profiteerde hij van een afgekondigde algemene amnestie, toen Giovanni dei Medici benoemd werd tot paus Leo X (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:25).

In de jaren daarna trok hij zich met zijn familie terug in zijn boerderij in het kleine dorpje Sant’ Andrea in Percussina een kilometer of 10 ten zuiden van Florence. De boerderij waar hij verbleef, bestaat nog steeds (foto 5.1). De dagen vulde hij met het hakken van hout, het kletsen met reizigers

en het spelen van spellen, blijkt uit een brief die hij op 10 december 1513 schreef aan zijn vriend Vettori. Maar dagelijks, bij het aanbreken van de avond, trok hij zich terug in zijn studeerkamer en vergat hij zijn zorgen. Daar las hij over “de grote mannen uit de oudheid”, zoals Julius Caesar en Alexander de Grote (King, 2007:132). Daar legde hij ondermeer de hand aan zijn meest invloedrijke werken *Il Principe*, *Discorsi* en *Arte della Guerra*; de werken die ook in deze scriptie worden gebruikt.

Ondanks verschillende pogingen, lukt het Machiavelli niet om terug te keren naar het politieke leven van Florence. Pas met het succes rondom de uitgave van *Arte della Guerra* in 1520, weet hij de gunst van de Medici's iets voor zich te winnen. Hij wordt in de jaren daarna een aantal maal door de Medici ingeschakeld voor een opdracht. Zo wordt hem gevraagd een geschiedenis van Florence te schrijven en namens de Medici een paar kleinere missies te volbrengen. In 1527 worden de Medici's verdreven uit Florence door Spaanse troepen en moet ook Machiavelli wijken om er nooit meer terug te keren (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:28-29). Datzelfde jaar overlijdt Machiavelli en wordt hij begraven in de kerk Santa Croce in Florence. Tweeënhalve eeuw later pas, in 1787, wordt er een indrukwekkende marmeren graftombe voor hem gehouwen (foto 5.2), op slechts enkele meters afstand van de graftomben van onder anderen Michelangelo en Galileo. Uiteindelijk komt hem zo toch nog iets van de eer en lof tegemoet, waaraan het hem tijdens zijn leven zo ontbrak.



Foto 5.1; Boerderij van de Machiavelli's in Sant' Andrea in Percussina



Foto 5.2; Graftombe voor Machiavelli in de kerk Santa Croce te Florence

5.3 Een inleiding in het gedachtegoed

Machiavelli is een duidelijk product van de Renaissance. Hij ging niet langer uit van het wereldbeeld waarin God centraal staat (theocentrisch denken), maar van een feitelijke werkelijkheid en een menselijke natuur (antropocentrisch denken), waarin autonomie en ‘het individu’ een belangrijke plaats innemen. Pitkin (1999) noemt de Renaissance: “a recovery of origins and a discovery of the independent self; a new humility and deference towards the ancients” (Pitkin, 1999:11).

Met name in de tweede helft van zijn leven, vanaf zijn ontslag in 1512, is Machiavelli vruchtbaar als schrijver. In zijn boeken zet hij zijn kennis over macht, leiderschap en politiek op papier. In de voorwoorden van *Il Principe* en *Discorsi* schrijft hij deze kennis toe aan zijn langdurige praktijkervaring en onafgebroken literatuurstudie over gebeurtenissen uit de oudheid. Een belangrijk uitgangspunt in de werken van Machiavelli is dat politiek luistert naar regels en wetmatigheden. Hij kenmerkte politiek als autonome sfeer en als zelfstandig onderwerp van studie. Hij stelde dat je een aantal ‘noodzakelijke’ verbanden in het oog dient te houden om politiek goed te kunnen bedrijven (Pitkin, 1999:289).

Machiavelli hield er een bijzonder pragmatische schrijfstijl op na, die ook wel wordt aangeduid met *andare dritto alla verita effettuale della cosa*, of kortweg *verita effettuale*. Hij wendt zich direct tot de ‘effectieve werkelijkheid’ van een probleem. Hij stelt zaken niet mooier voor dan ze zijn en benoemt slechts wat hij ziet. “Taking the world as it really is”, noemt Pitkin het (Pitkin, 1999:36). Zelf zegt Machiavelli daarover: “aangezien het mijn bedoeling is iets te schrijven dat nuttig is voor wie het begrijpt, vind ik het beter om me te houden aan de feitelijke werkelijkheid van dingen dan aan de gefingeerde voorstelling ervan” (Machiavelli, 1976:135). Voor een diplomaat zoals Machiavelli is dit een waardevolle eigenschap. Een stad is immers niet geholpen met vals optimisme of verdraaide feiten (Pitkin 1999:36).

Machiavelli was geen wetenschapper “en had ook niet de aanpak van een wetenschapper”. Zijn teksten zijn bij vlagen onsystematisch en inconsistent (Van Heck, 2012). De *Stanford Encyclopedia of Philosophy* schrijft daar het volgende over: “His writings are maddeningly and notoriously unsystematic, inconsistent and sometimes self-contradictory.” Nu dienen we één en ander ook weer niet te overtrekken, maar de inconsistenties spelen wel een rol in het lezen en begrijpen van Machiavelli’s teksten.

Voorbeeld

Het ene moment kan Machiavelli stellen dat een leider een voorbeeld moet nemen aan grote leiders uit het verleden. “Hij moet diegenen navolgen die uitzonderlijk grote persoonlijkheden geweest zijn, om zo te bereiken dat hij, ook al zijn zijn kwaliteiten minder groot, toch in ieder geval enigszins een afspiegeling van hem vormt” (Machiavelli, 1976:83). Een volgend moment kan hij stellen dat leiders altijd zichzelf dienen te blijven en trouw dienen te blijven aan hun eigen opvattingen (Machiavelli, 1997:488).

Volgens Van Heck (2012) zijn *Il Principe* en *Discorsi* nooit door Machiavelli zelf gepubliceerd – en ook niet voor publicatie klaar gemaakt. Mogelijkerwijs verklaart dit een deel van de inconsistenties. Van Heck wijst er bovendien op dat het geen zin heeft en ook simpelweg niet mogelijk is om “allerlei uitspraken koste wat kost met elkaar te verzoenen” (Van Heck, 2012). Het bestaan van al dan niet vermeende inconsistenties en tegenstrijdigheden laat onverlet dat het begrippenapparaat van Machiavelli toegepast kan worden op de hedendaagse praktijk van leidinggeven, maar dat bij de toepassing daarvan altijd in het achterhoofd gehouden moet worden dat het betreffende begrip ook door Machiavelli zelf niet altijd eenduidig was.

Machiavelli laat zich omschrijven als een patriottistische republikein met een grote liefde voor ‘zijn’ Florence en Italië. Uit de verschillende voorwoorden en nawoorden aan zijn boeken is op te maken dat hij zijn kennis en ervaring op schrift beschikbaar stelde aan invloedrijke Florentijnen in de hoop dat zij zijn adviezen ter harte zouden nemen en zouden vechten voor de vrijheid van zijn zo geliefde Italië. Zo eindigt *Il Principe* met de volgende bijna emotionele oproep aan Lorenzo dei Medici: “Aansporing om Italië in bezit te nemen en uit handen van de barbaren te bevrijden” (Machiavelli, 1976:187). Van Heck noemt hem “iemand met een passie voor politiek en met grote politieke ervaring, die zijn geliefde Florence en Italië een uitweg wilde bieden uit een vrij wanhopige politieke situatie” (Van Heck, 2012). Met name uit *Discorsi* blijkt dat Machiavelli zich een ‘vrije’ republiek tot ideaal stelt. “Want niet het individuele belang, maar het gemeenschapsbelang maakt een stad groot. En dit gemeenschapsbelang wordt ongetwijfeld alleen in republieken nagestreefd. Alles wat aan het gemeenschappelijk welzijn bijdraagt, wordt ten uitvoer gebracht; en ook al gaat dat ten koste van dit of dat privé-belang” (Machiavelli, 1997:267).

Machiavelli vatte het bedrijven van politiek op als een vorm van kunst. Een kunst om door middel van kwaliteiten (*virtù*) zo goed mogelijk in te spelen op de ‘boze’ omstandigheden (*fortuna*). Met *virtù* en

fortuna raken we twee kernbegrippen uit het gedachtegoed van Machiavelli die nadere toelichting behoeven.

Virtù

Virtù staat voor het geheel aan eigenschappen waarover een leider moet beschikken om (i) 'aan de macht te kunnen blijven' en (ii) 'grootse dingen te kunnen bewerkstelligen'. Deze twee fundamenteën vormen in het gedachtegoed van Machiavelli samen de basis voor een machtspositie (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2008). Virtù kan worden vertaald als 'capaciteiten', 'energie', 'doortastend optreden', enzovoorts (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:202). Naast technische skills (*ingegno*) en praktisch inzicht (*prudenza*) verwijst virtù ook naar politieke behendigheid (*inganno*) (Pitkin: 1999:38). Een hoge mate van virtù stelt een leider in staat om "een gegeven situatie onmiddellijk in al haar facetten trefzeker te doorzien en te beoordelen, om dan vervolgens met snelle besluitvaardigheid en ijzeren wilskracht handelend op te treden ten voordele van zichzelf of van de staat" (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:201). De leiders die het hoogste niveau van virtù bezitten, zijn volgens Machiavelli de leiders die zich volkomen kwaadaardig weten op te stellen, wanneer de situatie dat van hen verlangt (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2008).

Fortuna (fortuin)

Fortuna duidt op de macht "die op willekeurige wijze en volkomen onvoorspelbaar over voor en tegenspoed van de mensen beslist". Het begrip laat zich vertalen als 'het lot', of 'de situatie' of 'de omstandigheden' (Voorwoord Van Dooren in Machiavelli, 1976:202). Volgens Machiavelli wordt ongeveer de helft van de menselijke aangelegenheden door haar bepaald (Machiavelli, 1976:182). Machiavelli ziet de fortuin als de tegenpool van politieke stabiliteit. Ze betekent de ultieme bedreiging voor de orde en veiligheid in een staat (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2008). Ze is allesbepalend, maar je kunt voorzorgsmaatregelen treffen en inspelen op de ruimte die zij je laat. Ze kan worden bedwongen door menselijk handelen, maar alleen daar waar de mens zich door middel van virtù en wijsheid heeft voorbereid op haar komst. De fortuin vraagt om rigoureuze maatregelen: "wanneer men haar eronder wil houden, is het noodzakelijk haar te lijf te gaan en af te ranselen. Het blijkt namelijk dat zij zich eerder laat bedwingen door iemand die hardhandig optreedt dan door iemand die met zachtheid te werk gaat" (Machiavelli, 1976:185-186).

5.4 Belangrijkste beperkingen ten aanzien van de toepasbaarheid

In het volgende hoofdstuk (**hfs. 6**) worden wetmatigheden besproken die uit het werk van Machiavelli zijn ontsloten. In deze paragraaf worden enkele beperkingen genoemd met betrekking tot de toepasbaarheid van die wetmatigheden. Dat gebeurt aan de hand van een viertal begrippen, die rondom het gedachtegoed van Machiavelli centraal staan: *verita effettuale*, verheerlijking van het mannelijke, autonomie en hiërarchie. Voor het bepalen van de begrippen is gebruik gemaakt van onder meer de studies van Jay (1987) en Pitkin (1999). Tezamen bieden ze een context, die in de navolgende alinea's wordt besproken. Bij iedere beperking wordt kort stilgestaan bij de impact van betreffende beperking voor dit onderzoek.

Verita Effettuale – Amoreel en Areligieus

Wanneer je het Van Dale groot woordenboek er op naslaat, dan wordt het begrip 'Machiavellistisch' vertaald als "gewetenloze, duivelse en sluwe" staatsleer. Tegenstanders van Machiavelli's gedachtegoed stellen dat hij immoreel en anti-religieus is. Machiavelli maakt volgens hen moraal en religie ondergeschikt aan de doelen van een machthebber. Dit zorgt ervoor dat Machiavelli in

verband wordt gebracht met utilistisch denken, waarbij de inzet van onethische of immorele middelen zondermeer is toegestaan om een doel te bereiken (Viroli, 2008), of zoals ons eigen Nederlandse gezegde luidt: 'het doel heiligt de middelen'. Jay zegt daar het volgende over: "Het is jammer dat zijn naam een synoniem is geworden voor sinistere en gewetenloze intriges: 'Moorddadige Machiavelli', het is ook onrechtvaardig: het was zijn voornaamste bedoeling, eenvoudig te analyseren welke praktijken politiek succes hadden opgeleverd in het verleden, en daaruit af te leiden welke beginselen gevolgd moeten worden om in het heden politieke successen te behalen" (Jay, 1987:34). Jay noemt het Machiavelli's poging om wetenschappelijk te zijn. Zijn werk is "empirisch, pragmatisch en praktisch" (Jay, 1987:35). Hij sloot zich af voor moraal en religie. Hij keek zo objectief mogelijk naar 'wat heeft gewerkt' in het verleden en wat daaruit als conclusies of lessen meegegeven kon worden voor heden en de toekomst. In werkelijkheid is het werk van Machiavelli dus niet immoreel en antireligieus, maar amoreel en areligieus te noemen. Jay verdedigt deze pragmatische methode: "De enige zinnige manier om organisaties en de manier waarop ze geleid worden, te onderzoeken, is om ze te zien als iets wat moreel noch immoreel is, maar eenvoudig een verschijnsel; om niet te zoeken naar bewijzen voor de eerlijkheid of oneerlijkheid van een industrie, maar slechts naar patronen van succes en falen, van groeien en vergaan, van strijd en harmonie, en naar krachten die ze veroorzaken" (Jay, 1987:36).

De empirische, pragmatische en praktische manier van kijken en schrijven van Machiavelli wordt aangeduid met het begrip *verita effettuale* (zie ook § 5.3). Machiavelli wendt zich direct tot de 'effectieve werkelijkheid' van een probleem. Hij stelt zaken niet mooier voor dan ze zijn en benoemt slechts wat hij ziet. Om het werk van Machiavelli te begrijpen is het belangrijk dit voor ogen te houden. Machiavelli roept niet op tot immoreel of antireligieus gedrag, hij benoemt slechts welke handelswijzen in het verleden tot de meeste successen hebben geleid en trekt daar conclusies uit.

Dit speelt in het onderzoek in zoverre een rol dat adviezen van Machiavelli soms niet één op één toepasbaar zijn voor hedendaags jong leiderschap. Soms is vertaling van een wetmatigheid naar een (moreel) passende vorm noodzakelijk om deze voor jong leiderschap bruikbaar te maken. Zo is een jonge leidinggevende natuurlijk niet geholpen met het advies van Machiavelli om een onruststoker door middel van moord uit te schakelen (Machiavelli, 1997:478). Een jonge leidinggevende kan in de hedendaagse bedrijfscontext echter wel een ontuststoker 'buiten spel' zetten door hem bijvoorbeeld over te plaatsen of in een extreem geval te ontslaan. Zo kan een jonge leidinggevende toch op een passende manier gevolg geven aan het advies van Machiavelli. De kern van het advies draait – zo blijkt namelijk uit de daarop volgende verhandeling in *Discorsi* – niet om de moord op zich, maar om het eindigen van de 'schadelijke invloedsfeer' van de onruststoker (Machiavelli, 1997:478). In het theoretische hoofdstuk met betrekking tot Machiavelli's wetmatigheden (hfs. 6) is zo dicht mogelijk bij de literatuur gebleven en is nog niet stilgestaan bij de praktische bruikbaarheid/toepasbaarheid van deze wetmatigheden. Dat gebeurt in de concluderende hoofdstukken (hfs. 7 en hfs. 8) wel. Met behulp van de methode *reflectief equilibrium* zijn adviezen op hun toepasbaarheid overdacht.

Verheerlijking van het 'mannelijke' (*virtù*) en afkeer van het 'vrouwelijke' (*fortuna*)

Machiavelli verheerlijkt mannelijke eigenschappen en capaciteiten onder het begrip *virtù*. Hij stelt zich patriarchistisch op en zet zich af tegen alles dat als vrouwelijk bestempeld kan worden. In het derde boek van *Discorsi* is zelfs een hoofdstuk opgenomen over de wijze waarop kwesties rondom vrouwen tot de ondergang van een staat kunnen leiden. Een auteur die bijzondere aandacht aan dit *mysogenistische* fenomeen in het gedachtegoed van Machiavelli heeft besteed, is Pitkin in haar boek *Fortune is a woman*. Zij presenteert *virtù* als man en *fortuna* als vrouw. Volgens Pitkin staat Machiavelli's *virtù* voor *machismo*; het ideaal van ware mannelijkheid (Pitkin 1999:5). Het begrip *virtù* stamt af van het Klassiek-Latijnse *virtus*. *Vir* betekent letterlijk man in het Klassiek-Latijn. *Virtù* verwijst dus naar mannelijkheid, oftewel "those qualities found in a *real man*" (Pitkin, 1999:25). Er is

nog één ding dat meer bewonderenswaardig is dan *virtù*. Namelijk de eigenschap (“de patriarchische kracht”) waarmee je mannelijkheid en *virtù* in anderen op kan wekken. Pitkin (1999) noemt dit de ultieme mannelijkheid; de eigenschap van het mythische figuur van een *Stichter* – hoofdletter S (Pitkin, 1999:49-51). In de termen van Machiavelli is een *Stichter* “a male figure of superhuman or mythical proportions, who introduces among men something new, good, and sufficiently powerful so that it continues beyond his lifetime on the course he has set. The point is never just getting others to do what you want, but changing them, introducing new patterns of action and of relationship” (Pitkin, 1999:52). De metafoor van de *Stichter* wordt gepositioneerd als een leiderschapsideaal; de ultieme mannelijkheid. Een innovator die met zijn eigen *virtù* en masculiniteit de *virtù* en masculiniteit in anderen kan oproepen en kan bestendigen, zelfs na zijn dood. “The founder or reformer uses his own exceptional virtù to generate virtù in others, extending his will and his character into the future” (Pitkin, 1999:53).

Het masculine ideaal dat Machiavelli schept, staat echter onder voortdurende bedreiging van vrouwelijke krachten. “The seemingly exclusive masculine world of Machiavelli’s political writings, where men contend in the arena of history, is actually dominated or at least continually threatened from behind the scenes by dimly perceived, haunting feminine figures of overwhelming power” (Pitkin, 1999:109). De belangrijkste belichaming van het ‘vrouwelijke kwaad’ gebeurt door middel van het begrip fortuna (het lot). Fortuna “was identified as female, and her changeability was regarded as typifying the fickle unreliability of woman” (Pitkin, 1999:138). Machiavelli zet zich af tegen alles dat zwak en vrouwelijk is, waarbij hij vrouwelijkheid bestempeld als passiviteit en afhankelijkheid. Passiviteit en afhankelijkheid zijn twee bijzonder schadelijke eigenschappen in de ogen van Machiavelli die de autonomie van een man aantasten. “Nothing is more contemptible or more dangerous for a man than to be like a woman or, for the matter, a baby or an animal – that is passive and dependent” (Pitkin, 1999:25).

We moeten bedenken dat Machiavelli in een bij uitstek masculiene maatschappij leefde, en dat deze tweedeling tussen mannelijk en vrouwelijk niet zonder meer toepasbaar is op de huidige samenleving, al is het maar omdat tegenwoordig veel vrouwen werkzaam zijn in invloedrijke posities binnen bedrijven en organisaties (tegenwoordig is ongeveer 43% van de leidinggevenden in Nederland van het vrouwelijk geslacht¹⁶). In de huidige context zijn man en vrouw veel grotere mate aan elkaar gelijk gesteld en wordt masculiniteit in veel mindere mate geïdealiseerd. In de theoretische behandeling van Machiavelli’s wetmatigheden (hfs. 6) wordt gesproken over leiders in strikt mannelijke vorm. De adviezen (hfs. 7 en hfs. 8) dienen niet als zodanig te worden gelezen. In de adviezen worden mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden aan elkaar gelijk gesteld.

Autonomie

Het hele eerste hoofdstuk van Pitkin’s boek *Fortune is a woman* is gewijd aan het begrip autonomie. Autonomie is een kenmerkend product van de Renaissance en neemt een belangrijke plaats in, in Machiavelli’s gedachtegoed. De mens wordt weer gepositioneerd als een onafhankelijk, zelf bestuurd en vrij individu. “There was still a God in the heavens who would judge, but the maintenance of human life and nomos was now up to the man himself” (Pitkin, 1999:12).

De behandeling van het begrip autonomie brengt ons weer even terug bij het leiderschapsideaal van de *Stichter*, als nader geïnterpreteerd door Pitkin (1999). Autonomie ligt ten grondslag aan dit ideaal. “Throughout all the many and complex things Machiavelli has to say about these Founders and heroes, a single theme is fundamental: the Founder’s exceptional autonomy. He stands out, he stands alone. The first observation made about the four great Founders listed in The Prince as ‘the

¹⁶ CBS; Leidinggevenden in de werkzame beroepsbevolking, 2007

most admirable' – Moses, Cyrus, Romulus, and Theseus – is that they were self-made men. To the greatest extent humanly possible they were the agents of their own success, owing nothing to chance but the occasion for action, and almost everything to their own abilities and power" (Pitkin, 1999:55). In het leiderschapsideaal lijkt geen plaats te zijn voor enige afhankelijkheid of hulp van anderen. "Machiavelli often says that men who attain greatness through the sponsorship of their strong fathers are weakened dependence, they never attain the virtù of a self-made man" (Pitkin, 1999:62).

Bij grote bedrijven zijn doorgaans allerlei controlemechanismen ingebouwd en is veel meer sprake van gedeelde autonomie of beperkte autonomie. Dit geldt bij uitstek ook als je kijkt naar het middelmanagement in organisaties; de plaats in de hiërarchie waar jonge leidinggevendenden zich meestal bevinden (Den Boer, 2012). Jonge leidinggevendenden kennen daardoor doorgaans – in tegenstelling tot het leiderschapsideaal van de *Stichter* – allerlei afhankelijkheden van anderen. De mate van autonomie is sterk contextgebonden en verschilt per situatie. Zo heeft de ene jonge leidinggevende meer (of andere) taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dan de andere. Het leiderschapsideaal van de *Stichter* kan daardoor niet zondermeer als uitgangspunt worden genomen in dit onderzoek voor jong leiderschap en de toepasbaarheid van Machiavelli's adviezen verschilt per situatie. Om terug te komen op het eerdere voorbeeld van het buiten invloedsfeer plaatsen van een onruststoker: daar waar de ene jonge leidinggevende beschikt over de autonomie om te beslissen over overplaatsing of ontslag van deze medewerker, kan het zijn dat een andere jonge leidinggevende afhankelijk is van (of zelfs belemmerd wordt door) hoger management bij een dergelijke beslissing. Jonge leidinggevendenden zullen zelf na moeten gaan welke inzichten uit dit onderzoek op gaan in hun eigen praktijk en welke niet.

Hiërarchie

Machiavelli gaat in zijn gedachtegoed voornamelijk uit van een klassieke hiërarchische structuur. Een structuur waarin er één man aan het roer staat. "Eén man beslist wat er gedaan zal worden en alle anderen werken onder hem om dit doel te bereiken" (Jay, 1987:80). Ook Pitkin wijst hier op: "Again and again Machiavelli stresses that the organizer of a society, the renovator or reformer, the great leader, must act alone, owing nothing to others, needing no others" (Pitkin, 1999:58). Een hiërarchische structuur heeft volgens Jay als voordeel dat de leider de hele organisatie meteen kan laten doen wat hij wil. Daarnaast is de discipline over het algemeen goed en worden fouten bij routinehandelingen meestal ontdekt (Jay, 1987:75). Tegenwoordig zie je echter ook steeds meer structuren ontstaan die afwijken van de klassieke hiërarchische structuur, zoals in de termen waar Machiavelli over spreekt. Zo wijst Jay op de celstructuur, waarin (midden)managers niet meer voor alle zaken afhankelijk zijn van iemand boven zich, maar zoveel mogelijk de "de volledige vrijheid hebben om hun eigen cel te beheren zoals zij dat willen, binnen algemene beleidslijnen en budgetbepalingen die zijn vastgelegd door de centrale cel" (Jay, 1987:80). In dat geval ligt niet meer alle macht bij de topmanager, maar wordt een deel van de macht gedelegeerd naar (midden)managers. Alle verantwoordelijkheid voor de uitvoering en voor de dagelijkse beslissingen komt hiermee in handen van de (midden)manager.

Het gedachtegoed van Machiavelli is ook in deze structuur van (midden)managers heel toepasbaar. Het gaat immers nog steeds om een klassieke hiërarchische structuur met een hiërarchische machtsrelatie, waarin in dit geval een (midden)manager aan het hoofd staat van een afdeling of organisatieonderdeel. Het gedachtegoed van Machiavelli is met name toepasbaar op omgevingen waarin sprake is van hiërarchische machtsrelaties (zie ook § 5.1) en in mindere mate in omgevingen waarin sprake is van meerzijdige machtsrelaties, zoals zelfsturende teams en projectenorganisaties. Voor dit soort omgevingen verdient het aanbeveling om het gedachtegoed te gebruiken van

bijvoorbeeld Marx of Foucault. Zij richten zich op de machtsspelen in omgevingen met meerzijdige machtsrelaties.

Conclusie

Bij toepassing van wetmatigheden over effectief leiderschap, zoals Machiavelli dat zag, op hedendaagse situaties moet goed in het achterhoofd gehouden worden dat Machiavelli deze formuleerde in een andere tijd en plaats (context). In deze paragraaf zijn vier begrippen (verita effetuale, verheerlijking van het mannelijke, autonomie en hiërarchie) uitgelicht om te laten zien dat de context waarin Machiavelli ze hanteerde hun toepasbaarheid mede bepaalt.

6 Machiavelli over (in)effectief leiderschap

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 3; ‘Wat zegt het gedachtegoed van Machiavelli over (in)effectiviteit van leiderschap?’ Dat doet het hoofdstuk door een uiteenzetting te geven van Machiavelli’s gedachtegoed ten aanzien van (in)effectiviteit van leiderschap aan de hand van citatenselecties uit de boeken ‘Il Principe’ (Machiavelli, 1976, aangeduid met P.), ‘Discorsi’ (Machiavelli, 1997, aangeduid met D.) en ‘Arte della Guerra’ (Machiavelli, 2006, aangeduid met W.). Dit hoofdstuk geldt als theoretisch kader voor de aanbevelingen en conclusies.

Om structuur in dit hoofdstuk aan te brengen, is gekozen voor een indeling die zo dicht mogelijk blijft bij de structuur die Machiavelli zelf op hoofdlijn in zijn boeken hanteerde, namelijk: aan de macht komen (§ 6.1), aan de macht blijven (§ 6.2), effectieve eigenschappen voor een leider (§ 6.3) en valkuilen voor een leider (§ 6.4). Desondanks kan dit hoofdstuk een gefragmenteerde indruk op de lezer achterlaten, te meer ook omdat Machiavelli’s voorbeelden ter onderbouwing van de wetmatigheden meestal niet zijn overgenomen. Dit is een bewuste keuze, omdat het overnemen van alle onderbouwingen dit hoofdstuk een veel te grote omvang zou hebben bezorgd. Omdat de geloofwaardigheid/overtuigingskracht van normatief onderzoek zich bevindt in het geboden normatief perspectief, is steeds een nauwkeurige bronvermelding opgenomen bij de onderwerpen en citaten, om zo de lezer in staat te stellen Machiavelli’s voorbeelden en onderbouwingen van de wetmatigheden in de bron zelf terug te zoeken en na te lezen.

6.1 Aan de macht komen

Kandidaat voor een positie

Als je nog niet de aandacht op je hebt gevestigd door bepaalde daden, dan kun je volgens Machiavelli als kandidaat voor een leidinggevende positie het beste hoge ogen opwerpen door gezelschap te zoeken bij “serieuze, integere personen, wier oordeel door iedereen wordt gewaardeerd. Omdat niets veelzeggender over iemand is dan het gezelschap waarin hij pleegt te verkeren.” Een goede naam kun je bezitten “dankzij een bijzondere, opvallende daad waarmee men eer heeft ingelegd, ook al werd die verricht in de privé-sfeer” (D.III.34, 5-10:497). Laat je als kandidaat overigens niet terugschrikken door een chaotische omgeving. Een chaotische omgeving schept kansen. Machiavelli geeft aan dat een leider zich een “verdorven land” zou moeten wensen, omdat er geen mooiere kans bestaat dan dat om roem te verwerven. Als leider wacht je dan de eervolle taak om het verdorven land nieuwe fundamenten te geven (D.I.10, 30-31:130).

Eerste beginselen ten aanzien van de machts handhaving

Bij het handhaven van macht speelt context volgens Machiavelli een belangrijke rol. Wanneer je aan de macht komt in een omgeving die gewend is veel vrijheden te kennen en de eigen regels te bepalen, dan kan je de macht handhaven door het gebied compleet te verwoesten en dan weer op te bouwen, door er zelf te gaan wonen (er constant aanwezig te zijn) of door niets te veranderen en de mensen naar hun eigen regels te laten leven (P.V.1:80). Wanneer je aan de macht komt in een omgeving waar sprake is van veel onderlinge verschillen, dan zal het je veel energie kosten om je macht te handhaven. De beste methode om dan aan de macht te blijven, is zelf in het gebied te gaan wonen, “want als je zelf ergens woont, zie je eventuele wantoestanden geboren worden en kun je er meteen iets tegen doen” (P.III.4:66).

Staatsinrichting

In een omgeving waar vanouds veel gelijkheid bestaat, kun je het beste een republieksmodel invoeren. Daar waar juist ongelijkheid heerst, kun je beter een monarchistisch model introduceren. Doe je dat niet, dan zal er volgens Machiavelli een instabiele situatie ontstaan (D.I.55, 35:239). Wanneer je geen monarchistisch of republikeins model wenst te introduceren, dat gebaseerd is op consensus, dan kan een leider "zijn positie het best consolideren door daar alles te veranderen". "Geen enkele rang, ambt, macht of rijkdom" mag zondermeer in stand blijven (D.I.26, 2:164). "Wie een republiek wil stichten waar veel edelen zijn, kan dat alleen maar doen door ze allemaal te elimineren" (D.I.55, 27:238).

"Wie een koninkrijk of vorstendom wil stichten waar een grote mate van gelijkheid heerst, kan dat alleen maar doen als hij uit die gelijkberechtigden een flink aantal personen met een rusteloze ambitie kiest, en ze niet zo zeer van een adellijke titel als wel van een adellijke entourage voorziet" Dit leidt tot een win-win situatie voor zowel de leider als zijn vazallen. Machiavelli geeft aan: "Als hij zich met dergelijke vazallen omringt, kan hij dankzij hen zijn macht consolideren, en kunnen zij dankzij hem hun ambitie bevredigd zien." De andere ondergeschikten zullen dan het werk moeten verrichten en dat zullen ze enkel onder dwang doen. "Zo ontstaat er een stabiele verhouding tussen wie beveelt en wie gehoorzaamt, en voegt iedereen zich naar zijn plaats in het systeem" (D.I.55, 27-28:238-239).

In een verdorven omgeving is het "moeilijk of zelfs onmogelijk" om "een vrij bestel in stand te houden of te vestigen. Als een leider dat ondanks de moeilijkheden zou wensen, dan zou hij een bijna absoluut gezag moeten installeren om ondergeschikten die "te onhandelbaar zijn om gecorrigeerd te worden door wetten" toch onder de duim te kunnen houden (D.I.18, 28-29:152).

Machtsverwerving met steun van anderen

Wanneer je je machtspositie verworven hebt met behulp van steun van je ondergeschikten, dan moet je volgens Machiavelli als leider goed nagaan "op grond van welk motief degenen die je gesteund hebben, dat gedaan hebben". Het kan natuurlijk zijn dat zij je gesteund hebben vanuit een natuurlijke genegenheid. Als dat echter niet het geval is en ze jou enkel gesteund hebben in je machtsverwerving uit ontevredenheid over jouw voorganger, dan zal het je veel moeite kosten om "hen te vriend te houden, aangezien je hen immers onmogelijk tevreden kan stellen" (P.XX.7:165). Degenen die je aan het begin van je machtsverwerving vijandig waren, zullen juist gemakkelijk voor je te winnen zijn. Zij zullen extra hun best voor je doen als ze je steun nodig hebben, om zo de "slechte indruk uit te wissen, die men door hun daden van hen had. En zo heeft een heerser altijd meer nut van hen dan van degenen die zich in zijn dienst te zeker voelen en daardoor in feite zijn belangen verwaarlozen" (P.XX.7:165).

Leidinggeven doe je alleen

Volgens Machiavelli is een situatie van 'twee kapiteins op één schip' onwenselijk. Hij haalt dat diverse malen in zijn werken aan. Ook rondom machtsverwerving wijst hij op dit punt in het eerste boek van *Discorsi*. Hij schrijft dat een wijs stichter "niet aan zijn eigen belang maar aan dat van de gemeenschap moet denken" en daarbij moet streven naar absolute macht (D.I.9, 5-6:123). Anders zal er chaos ontstaan. Machiavelli: "Dit alles overziende, is mijn conclusie dat een staat door één enkele persoon moet worden opgezet" (D.I.9, 19:126). Deze persoon moet zich bovendien volledig toewijden aan "de krijgskunst en de daarmee samenhangende organisatie en leiding." Als leider mag je nergens anders mee bezig zijn dan met deze onderwerpen (P.XIV.1:131).

De noodzaak tot het verrichten van onpopulaire handelingen

Zeker als je net aan de macht bent, ontkom je er volgens Machiavelli eigenlijk niet aan om vervelende maatregelen te nemen. “Aangezien een nieuwe machtspositie nu eenmaal tal van gevaren met zich meebrengt”. Als leider mag je jezelf geen vrees laten inboezemen. Tegelijk mag je echter ook niet te hard van stapel lopen. Je dient “rustig, bedachtzaam en menselijk te werk te gaan. Daarbij moet je er voor waken dat vertrouwen je niet onvoorzichtig maakt en wantrouwen je niet onverdraaglijk maakt (P.XVII.1:140). Bij voorkeur laat je vervelende maatregelen opknappen door anderen, zodat je persoon niet in verband gebracht hoeft te worden met de vervelende maatregelen. “Zij die de hoogste macht uitoefenen” moeten de onplezierige dingen “laten opknappen door anderen, terwijl ze zelf de plezierige voor hun rekening moeten nemen” (P.XIX.7:153).

6.2 Aan de macht blijven

Human Resources

Machiavelli laat zich regelmatig uit over human resources. In *Il Principe* wijst Machiavelli er op dat voor een leider “de keuze van zijn medewerkers een zeer voornaam punt” is. Aan de kwaliteit van de medewerkers kun je de kwaliteit van de leider aflezen. Wanneer een leider in staat is mensen te verzamelen die berekend zijn op hun taak en trouw zijn aan zijn heerschappij, “kan men hem altijd als een wijs en verstandig man beschouwen, aangezien hij immers in staat is gebleken hun capaciteiten te onderkennen en hun trouw te behouden” (P.XXII.1:174). Ook in *Arte della Guerra* haalt hij dit aan. Het is voor een leider heel belangrijk om goede mensen om je heen te verzamelen. Hij doet hierbij op verstandige mensen die loyaal aan je zijn en hun vak verstaan (W.4:98). Het is belangrijk dat je die goede mensen aan je bindt door hen te laten blijken dat je hun “buitengewone kwaliteiten waardeert” (P.XXI.7:172). Wanneer je goede mensen in dienst neemt en hen de erkenning geeft die ze verdienen, roep je hoge mate van *virtù* en excellent handelen in hen op (W.2:59). Daarmee raken we Machiavelli’s leiderschapsideaal van de Stichter; een leider die met zijn handelen *virtù* in anderen op kan doen roepen.

Een ander uitgangspunt dat Machiavelli aanhaalt rondom human resources is dat je mensen in het gareel kunt houden door het principe van belonen en straffen toe te passen. Als je wel belooft, maar niet straft, dan worden mensen brutaal tot op het bot (W.6:141). Het is dus nodig om regels te installeren en mensen te straffen als ze deze regels overtreden. Zorg er wel voor dat je geen onrust onder je ondergeschikten oproept door teveel autoriteit over hen uit te oefenen (W.1:29). Teveel dwang levert volgens Machiavelli namelijk slechte resultaten op (W.1:20). Het is belangrijk dat beloningen en straffen niet tegen elkaar worden weggestreept. “Goed georganiseerde staten kennen beloningen en straffen voor hun burgers, maar strepen het één niet tegen het ander weg” (D.I.24, 1:161). Een goed georganiseerde staat “vergeeft zijn burgers nooit vergrijpen vanwege verdiensten, maar kent beloningen voor goede daden en straffen voor slechte”. Als iemand een goede daad verricht heeft, mag dat nooit een reden zijn om iemand vervolgens straffeloos te laten bij een slechte daad. Slechte daden dienen altijd bestraft te worden (D.I.24, 4:161). Wanneer je wilt dat mensen gestraft worden voor slechte daden, is het wel noodzakelijk om daar tegenover “beloningen uit te loven voor verdiensten” (D.I.24, 7:161). Het argument hiervoor komt uit *Arte della Guerra*. Beloningen zijn nodig om mensen niet alleen vrees te laten hebben voor straffen, maar ook hoop te laten hebben op beloningen als ze goede daden verrichten (W.6:132).

Machiavelli haalt in *Il Principe* aan dat er drie soorten mensen zijn. Allereerst de mensen die niet hebzuchtig zijn en zich aan je binden. Deze “behoor je te eren en te beminnen”. Daarnaast zijn er mensen die zich niet aan je binden, maar die dat doen vanuit kleingeestigheid en aangeboren lafheid.

Van deze categorie mensen kan je handig gebruik maken, “vooral als ze in staat zijn om je goede raad te geven”. In tijden van voorspoed kun je profijt van ze hebben en in tijden van tegenspoed hoef je niet bang voor ze te zijn. Er is echter nog een categorie mensen die zich niet aan je zal binden; mensen die dat vanuit eerbij niet doen. Voor deze mensen moet je uitkijken, “want ze zullen in tegenspoed altijd hun medewerking verlenen om je ten val te brengen” (P.IX.4:106-107). “Wanneer je ziet dat iemand die bij je in dienst is, meer aan zichzelf denkt dan aan jou en dat hij bij alles wat hij doet zijn eigen voordeel nastreeft, dan zal zo iemand nooit een goede medewerker van je kunnen zijn en zul je hem nooit kunnen vertrouwen” (P.XXII.3:175). In het zelfde hoofdstuk haalt Machiavelli aan dat je omgekeerd als leider ook altijd aan je medewerkers zal moeten blijven denken om je “blijvend van hun sympathie te verzekeren”. Een leider moet zijn trouwe medewerkers “eren, met rijkdom overladen, aan zich verplichten en laten delen in ereambten en bestuursfuncties.” Op deze wijze zorg je ervoor dat je trouwe medewerkers afhankelijk van je zijn en ontstaat een wederzijds gevoel van vertrouwen (P.XXII-3:175).

Als je een organisatie van de grond af aan wilt opbouwen, kun je dat het beste doen met de meest ‘capabele’ mensen, ongeacht leeftijd. Als je een bestaande organisatie wilt uitbreiden, dan adviseert Machiavelli dat te doen met jonge mensen. In dat geval wordt de bestaande en geïnstrueerde organisatie uitgebreid met jong bloed (W.1:18-19). In je organisatie is het belangrijk je mensen te blijven trainen. Iemand die weet wat hij moet doen, zal nergens voor terugschrikken (W.2:43). Het is van belang om te werken met ‘eigen’ mensen. Machiavelli geeft aan “dat een leger alleen goed is als het geoefend is, en dat oefening alleen mogelijk is als dat leger bestaat uit eigen onderdanen” (D.III.31, 22:491). In *Arte della Guerra* herhaalt hij dit punt in nagenoeg dezelfde woorden en geeft hij aan dat je je eigen mensen kunt trainen en selecteren. Als je echter afhankelijk wordt van het leger van een ander, dan moet je maar afwachten wie komen wil. En in dat geval beschik je eerder over de slechtste mensen dan over de beste mensen (W.1:17). Ook in *Il Principe* bespreekt hij dit punt uitgebreid in de hoofdstukken 12 en 13, waarin hij spreekt over het belang van een eigen leger in plaats van hulptroepen of een huurleger.

Goede en kwaadaardige bestuursvormen

In boek 1 van *Discorsi* spreekt Machiavelli zich uit over bestuursvormen. Hij benoemt drie kwaadaardige bestuursvormen (tirannie, oligarchie, anarchie) en drie goede bestuursvormen (monarchie, aristocratie, democratie). Daarbij spreekt hij uit dat niet alleen de kwaadaardige bestuursvormen vermeden moeten worden, maar ook de goede bestuursvormen in haar zuivere vorm. De geschiedenis heeft volgens Machiavelli namelijk uitgewezen dat de goede bestuursvormen in haar zuivere vorm slechts een kortstondig leven beschoren zijn en zullen vervallen in een kwaadaardige bestuursvorm. Machiavelli adviseert een bestuursvorm te kiezen die elementen bevat uit alle drie de goede bestuursvormen, zodat ze elkaar kunnen controleren (D.I.2, 26-27:95-98).

Erfelijke alleenheerschappij

Machiavelli stelt dat “erfelijke machtsgebieden, die gewend zijn aan het geslacht van hun heerser, heel wat gemakkelijker in stand te houden zijn dan de nieuwe”. De leider hoeft daar enkel de orde - die door zijn voorouders gesticht is - te handhaven en in te spelen op nieuwe omstandigheden die ontstaan. Mocht hij van zijn macht beroofd worden door een “buitengewoon grote of uitzonderlijk sterke macht”, dan kan hij de macht op eenvoudige wijze terugveroveren bij de eerste de beste tegenslag van de nieuwe bezetter. “Want iemand die van oudsher ergens aan de macht is, heeft minder reden en is minder genoodzaakt om tegenover zijn onderdanen gewelddadig op te treden. En daardoor komt het dat hij meer geliefd is” (P.II.1:62-63).

Gemengde heerschappij

In een gemengde heerschappij is het gemakkelijk om de macht te veroveren. Mensen wisselen graag van leider in de hoop het beter te krijgen. De nieuwe leider is in een dergelijke nieuw verworven omgeving echter altijd genooddaakt om krachtig op te treden. Daardoor zal hij niet aan de verwachtingen van de mensen kunnen voldoen (P.III.1:64). Om je als leider in een dergelijke verworven omgeving te handhaven, is het volgens Machiavelli nodig om rigoureuze maatregelen te nemen. “Om het bezit te waarborgen, is het voldoende dat men het geslacht van de vroegere machthebber uitroeit.” Zolang de oorspronkelijke levensomstandigheden en gewoonten maar hetzelfde blijven, zullen de inwoners zich verder koest houden. “Iemand die dit soort gebieden verovert en wil behouden, moet twee dingen terdege in de gaten houden: in de eerste plaats dat hij de familie van de vroegere heerser moet uitroeien en vervolgens dat hij noch in de wetten, noch in de belastingen veranderingen mag aanbrengen” (P.III.3:66).

In een gemengde heerschappij dient de leider zich op te werpen als “leider en beschermer van de kleinere heersers uit de buurt en zich in te spannen om de machtige figuren van zijn eigen gebied te verzwakken.” Hij moet ervoor zorgen dat hij degenen die machtig zijn, klein houdt. “Ook dient hij waakzaam te zijn ten opzichte van eventuele indringers uit het buitenland die even machtig zijn als hijzelf.” Als deze het gebied binnen zouden dringen, dan zullen de kleinere heersers uit de buurt zich waarschijnlijk bij deze buitenlandse indringer aansluiten “door afgunst ten opzichte van degene die macht over hen heeft uitgeoefend” (P.III.6:68-69).

Machiavelli noemt een aantal mogelijkheden waarop een leider zijn verworven gebied (gemengde heerschappijvorm) kan handhaven. Daarbij neemt hij de Romeinen als voorbeeld: “De Romeinen namen in de provincies die ze veroverden deze punten goed in acht: ze stichten er kolonies, ze steunden de minder machtigen zonder evenwel hun macht te vergroten, ze vernederden de machtigen en ze stonden niet toe dat buitenlandse machthebbers aanzien verwierven” (P.III.7:69).

Burgers die aan de macht komen

Burgers kunnen op twee manieren aan de macht komen. De eerste is op basis van kwaliteiten (virtù), de tweede is door middel van geluk (fortuna). Daarbij kan worden opgemerkt dat zij “die zich het minst door geluk hebben laten leiden, zich altijd het meest kunnen handhaven” (P.VI.2:83). Burgers die op basis van hun kwaliteiten aan de macht komen, kost het veel moeite om de macht te verwerven, maar weinig moeite om haar te behouden. De moeilijkheden in de verwerving van de macht, “komen gedeeltelijk voort uit de nieuwe maatregelen en bestuursvormen die ze moeten invoeren om hun positie en hun veiligheid te waarborgen.” Het is echter bijzonder moeilijk en gevaarlijk om vernieuwingen door te voeren (P.VI.5:85). Op pagina 68 wordt dit verder toegelicht.

Burgers die “door een gelukkige samenloop van omstandigheden” aan de macht komen, kost het weinig moeite om de macht te verwerven, maar veel moeite om de macht te behouden (P.VII.1:88). Als leider ben je in dat geval afhankelijk van de mensen die je aan de macht hebben gebracht. In deze situatie ontbreekt het de leider zelf aan zowel kennis als aan mogelijkheden. Dit type leiders kan “als ze niet zeer geniaal en talentvol zijn, zo goed als zeker geen leiding geven.” Daarnaast ontbreekt het hen aan een betrouwbare eigen strijdmacht. “Met machtsposities die plotseling ontstaan, is het net als met alle andere dingen in de natuur die ontkiemen en snel tot wasdom komen, zo gesteld dat zij nooit diep wortel hebben kunnen schieten en zich zover hebben kunnen vertakken dat de eerste de beste storm hen niet weer omverwerpt (P.VII.2:88-89).

Aan de macht door hulp van aanzienlijken

Iemand die “met behulp van de aanzienlijken aan de macht komt”, ondervindt veel meer moeilijkheden om zich te handhaven dan “hij die gesteund door het volk de opperheerschappij

verkrijgt.” In de eerste situatie ken je afhankelijkheden naar de aanzienlijken die je aan de macht geholpen hebben. Je kunt hen daardoor niet zondermeer commanderen. In de tweede situatie kun je volkomen zelfstandig te werk gaan en zullen er maar weinigen zijn “die niet bereid zijn je te gehoorzamen” (P.IX.2-3:105-106). Een leider moet er in een dergelijke situatie op alle mogelijke manieren voor zorgen “dat ze de aanzienlijken niet tot wanhoop brengen en de grote massa behagen en tevredenstellen” (P.XIX.6:152).

Houdt de macht van anderen beperkt

Om je als leider te handhaven, moet je er voor waken dat je andere mensen om je heen niet te machtig maakt. Als je ervoor zorgt dat iemand anders machtig wordt, word je daarvan zelf gemakkelijk het slachtoffer. “Want dat de één een dergelijke machtspositie verwerft, is het gevolg van intelligent of krachtdadig optreden van de ander. En beide eigenschappen zijn verdacht in de ogen van iemand die machtig is geworden” (P.III.14:75). Een leider mag zich ook nooit “aansluiten bij iemand die machtiger is dan hijzelf” tenzij de noodzaak hem daartoe dwingt. Door je bij een ander aan te sluiten, maakt je je namelijk geheel afhankelijk van die ander en leiders “moeten zoveel mogelijk vermijden van anderen afhankelijk te zijn” (P.XXI.6:171). Anderen moeten juist afhankelijk zijn van jou. Een verstandig leider moet “een methode bedenken waardoor zijn onderdanen altijd en onder alle omstandigheden zijn gezag en zijn persoon nodig hebben. Pas dan zullen ze hem altijd trouw zijn” (P.IX.7:109).

Benoemingen van functionarissen

In het eerste boek van *Discorsi* haalt Machiavelli aan dat benoemingen van functionarissen altijd naar eer en geweten plaats dienen te vinden volgens een zuivere procedure. “Benoemingen van functionarissen en verlening van bevoegdheden schaden een republiek als ze op onwettige wijze plaatsvinden, niet als dat op wettige wijze gebeurt” (D.I.34, 6:182).

Feesten

Tevens is het belangrijk om “op bepaalde daartoe geëigende tijden van het jaar het volk met feesten en schouwspelen” bezig te houden. Daarbij moet je rekening houden met de verschillende groepen of standen die zich binnen je machtsgebied bevinden, met hen samenwerken en “tegenover hen blijk geven van menselijkheid en vrijgevigheid.” Een leider moet er wel voor waken dat hij te allen tijde “zijn gezag en waardigheid” behoudt, “want dat is iets dat in geen geval ooit mag ontbreken” (P.XXI.7:172-173). Je mag niet “wachten met het winnen van de volksgunst tot er gevaar dreigt.” Royale gebaren zullen in dat geval geen gunstige uitwerking meer hebben (D.I.32, 2:177).

Aanzien van anderen

Mensen kunnen op twee manieren aanzien verwerven: “op publieke en op persoonlijke titel.” Verworven aanzien op publieke titel ziet Machiavelli als iets goeds. Mensen “dienen beloond te worden voor geleverde adviezen en prestaties, zodat zij daar eer en voldoening vinden.” Hier worden adviezen en prestaties bedoeld ten bate van het algemeen belang. Wanneer mensen aanzien verwerven op persoonlijke titel, dan noemt Machiavelli dat potentieel uitermate schadelijk voor de orde in een staat. Bij aanzien op persoonlijke titel draait het om iemands eigen belang. Burgers zullen een ontzag ontwikkelen voor deze persoon (die handelt uit eigen belang) en hem “door dik en dun” steunen, waardoor hij in de verleiding komt om de staatsorde te ondermijnen en de wetten te schenden (D.III.28, 8-11:482).

Menselijke eigenschappen

Machiavelli bezat een erg negatief mensbeeld. Zo schreef hij in het eerste boek van *Discorsi* dat iemand die een staat sticht en van wetten voorziet, ervan uit dient te gaan “dat alle mensen een neiging tot het kwade hebben, en altijd hun kwade instincten gebruiken zodra ze daartoe de

gelegenheid krijgen” (D.I.3, 2:101). Mensen laten zich volgens Machiavelli alleen van hun goede kant zien “als de omstandigheden daartoe dwingen”. Daar waar iedereen “vrij spel heeft en kan doen en laten wat hij wil, zijn verwarring en chaos direct overal troef” (D.I.3, 5:102).

Mensen stellen zich allen roem en rijkdom tot doel, waarbij ze allen “op uiteenlopende wijze te werk gaan”, schrijft hij in *Il Principe* (P.XXV.5:183). Bijna alle mensen streven hierbij “verkeerde doelen en valse glorie na, en scharen zich bewust of onbewust bij de groep die eerder kritiek dan lof verdient” (D.I.10, 9:126). Daarbij komt volgens Machiavelli nog dat mensen onnozel zijn en zij zich zo op hun directe behoeften richten dat ze zich heel makkelijk laten bedriegen (P.XVIII.3:146).

Mensen houden er volgens Machiavelli niet van om te veranderen. “Zeker niet zolang zij niet oog in oog staan met het kwaad, en het bestaan er van nog aannemelijk moet worden gemaakt” (D.I.18, 25:152). In principe willen zij rust en zullen ze daarom voorkeur hebben voor gematigde heersers (P.XIX.9:154). Als een heerser ze in het algemeen maar niet “in hun bezit of hun eer aantast, leven ze tevreden” (P.XIX.1:149). Een leider moet zijn ondergeschikten “het gevoel geven dat zij hun beroep rustig kunnen uitoefenen” (P.XXI.7:172). Je moet oppassen voor mensen die “zwaar onrecht is aangedaan”. Zij zullen zich willen wreken, zolang ze geen “bevredigende genoegdoening” krijgen (D.II.28, 9:364).

In het 17^e hoofdstuk van *Il Principe* schrijft Machiavelli dat men in het algemeen kan stellen dat mensen “ondankbaar, wispelturig en huichelachtig zijn, dat ze wegvlugten voor gevaar en belust zijn op geldelijk gewin.” Hij merkt op dat ze voor je klaar staan zolang je goed voor hen bent, maar dat ze je ‘puntje bij paaltje’ de rug toe zullen keren. “Een heerser die volledig op hun woorden vertrouwt zonder dat hij verdere voorzorgsmaatregelen treft, komt onherroepelijk ten val” (P.XVII.2:141). Machiavelli benoemt dat “legercommandanten uit de oudheid” zich er al van bewust waren dat je soldaten de dwang van de noodzaak moet laten voelen om ze goed te laten presteren (D.III.9, 12:438). Mensen manifesteren de grootste capaciteiten “waar voor vrije keuze de minste ruimte is” (D.I.1, 14:90).

Mensen hebben volgens Machiavelli een bijzonder sterk gevoel voor eerezucht. “De eerezucht van een mens is zo sterk, dat ze hem nooit met rust laat, hoeveel succes hij ook heeft. Dat komt omdat de natuur de mens zo geschapen heeft dat hij wel alles kan verlangen maar niet alles kan bereiken. En omdat het verlangen om iets te bereiken altijd groter is dan het vermogen om dat te doen, wordt een mens op den duur ontevreden met wat hij heeft, en vindt daar weinig bevrediging meer in.” Vijandigheden ontstaan doordat sommigen naar meer verlangen en anderen bang zijn te verliezen wat ze hebben (D.I.37, 3-5:187).

Oproer

Als er een gevaarlijke situatie is ontstaan in een staat, dan “is het veel veiliger om tijd te winnen dan om te proberen die ontwikkelingen de kop in te drukken.” Als je het laatste probeert, is de kans groot dat je de gevaarlijke situatie juist aanwakkert. Meestal ontstaan gevaarlijke situaties in een republiek door interne factoren, bijvoorbeeld omdat iemand machtiger geworden is, dan wenselijk is. Zo’n gevaar woekert vaak te lang door, omdat het moeilijk is om zo’n gevaar in haar “beginstadium te onderkennen”. Dit komt omdat mensen “het idee hebben dat nieuwe dingen altijd gesteund moeten worden” (D.I.33, 4-6:179). “Het is riskant front te maken tegen een politieke misstand die al vervaarlijke vormen heeft aangenomen.” In dat geval kan je proberen “de bewuste persoon uit de weg te ruimen” of “hem zijn gang laten gaan”, waarbij het in het laatste geval gedaan is met de vrijheid (D.I.46, 10:213-214).

Wanneer er sprake is van weinig motivatie of ontevredenheid onder je mensen, dan moet een leider zich realiseren dat het nodig is om mensen in sommige gevallen af te schrikken en in andere gevallen een uitdaging te bieden (W.4:100). Als iemand desondanks voor problemen blijft zorgen, dan moet je deze uit de organisatie verwijderen (W.1:28). Als leider moet je je daarbij zo innemend en waardig mogelijk opstellen om zo eerbied af te dwingen (D.I.54, 3:234). Een heerser kan de eenheid in een organisatie het beste herstellen door de leiders van strijdende partijen te 'eliminieren'. Daarnaast kan de heerser hen ook uit "de stad verwijderen; of zorgen dat ze de vrede sluiten en beloven elkaar geen last meer te bezorgen." De laatste oplossing is het meest onzeker, want daar "waar veel bloed is vergoten of allerlei gewelddadigheden zijn gepleegd, kan een opgelegde vrede onmogelijk duurzaam zijn". Daar waar mensen elkaar blijven zien, is de kans groot dat er nieuwe conflicten ontstaan (D.III.27, 2-5:478). Het verdient in ieder geval de aanbeveling om je organisatie door de tijd heen volledig te verversen en herbemannen. Daarmee voorkom je dat er 'kwaadaardigheid' en corruptie in je organisatie ontstaat (W.1:13). Als er onrust ontstaat onder je ondergeschikten, dan moet je als leider de gehele groep bij elkaar roepen. De mensen in de groep wordt gevraagd stelling in te nemen ten aanzien van de onrust, waarbij eventuele onruststokers een straf boven het hoofd gehangen wordt. Het feit dat mensen een straf boven het hoofd hangt, zal er voor zorgen dat de 'echte' onruststokers en hun volgers van elkaar gescheiden worden. Vervolgens dienen de 'echte' onruststokers te worden gestraft (W.6:140).

Bereid je voor op de toekomst

Leiders moeten "niet louter en alleen rekening houden met wantoestanden die er op een bepaald moment zijn, maar ook met die welke in de toekomst kunnen ontstaan". Ook daar moeten leiders "met alle mogelijke middelen tegenin gaan" (P.III.7:70). Een leider moet zich constant bekwamen in de oorlogsvoering, ook in vreedstijd. Dit kan hij doen door actie en door studie (P.XIV.3:132). Bekwamen door actie kan door middel van organiseren, oefenen en constant ervaring opdoen met het analyseren van de omgeving. Bekwamen door studie kan door middel van het "verdiepen in de verhalen uit de geschiedenis" en het bestuderen van de daden van "hen die hebben uitgeblonken." Hij leert zo hoe hij nederlagen kan vermijden en hoe hij overwinningen na kan volgen. Een leider "mag in tijden van vrede nooit inactief zijn, maar hij moet voortdurend zijn ervaringen uitbreiden om daarvan dan in slechte tijden gebruik te kunnen maken. En wanneer de fortuin hem dan de rug toekeert, is hij erop voorbereid alle tegenslagen het hoofd te bieden" (P.XIV.5:133). Het is heel belangrijk dat een leider eventueel kwaad in de beginfase onderkent, anders levert deze zichzelf over aan de kwaadaardigheid van de fortuin (P.XIII.7:129). Machiavelli vergelijkt dit met de tering. "De doktoren zeggen dat deze ziekte in het begin gemakkelijk te genezen en moeilijk te constateren valt, maar dat ze na verloop van tijd, wanneer men haar niet meteen in de beginfase onderkend en behandeld heeft, gemakkelijk te constateren en moeilijk te genezen is. Het is hiermee precies zoals met alles wat de staat betreft" (P.III.8:70).

Daden worden beoordeeld op hun resultaat

De daden van leiders worden beoordeeld op hun uiteindelijke resultaat. "Een belastende daad dient haar excuus te vinden in haar resultaat; en als dat resultaat goed is [...] dan zal ook het excuus altijd goed zijn; want geweld dient veroordeeld te worden als het af wil breken, niet als het beoogd op te bouwen" (D.I.9, 7:123). De leider moet er voor zorgen dat hij zijn positie verwerft en handhaaft. "De middelen daartoe zullen altijd als eervol beschouwd worden en door iedereen geprezen worden. Want de massa laat zich meesleuren door de schijn en door het resultaat van iets" (P. XVIII.5:147-148). Een leider hoeft zich er dan ook niets van aan te trekken dat hij zich "het odium van wreedheid op de hals haalt, als hij op die manier de eenheid en trouw van zijn onderdanen kan behouden." Met het stellen van een aantal duidelijke voorbeelden voorkomt een leider dat er chaos ontstaat, wat de leider ertoe zou dwingen om nog veel meer wreedheid in te zetten. In dat geval zou een hele

volksgemeenschap schade oplopen, daar waar “de harde maatregelen van de heerser alleen maar afzonderlijke individuen treffen” (P.XVII.1:140).

“Van goed gebruikte wreedheid [...] kan men spreken wanneer iemand deze plotseling begaat, uit noodzaak zich te handhaven, en niet verder continueert maar omzet in een zo groot mogelijk welzijn voor zijn onderdanen.” Daarbij wijst Machiavelli er op dat een leider “alle harde en onmenselijke maatregelen die hij noodgedwongen moet nemen, goed dient te bestuderen en allemaal tegelijk ten uitvoer moet brengen.” Vervolgens kan de leider de mensen dan “een gevoel van veiligheid geven en hen door weldaden voor zich winnen” (P.VIII.7-8:103-104).

6.3 Effectieve eigenschappen voor een leiderschap

Aanzien verwerven

In zijn werken tekent Machiavelli een aanzienlijk aantal wetmatigheden op ten aanzien van effectief leiderschap. Allereerst is uit *Il Principe* en *Discorsi* op te maken dat het belangrijk is dat een leider zijn capaciteiten toont aan zijn omgeving. Iemand in een machtspositie moet er bij alles wat hij doet naar streven om “de naam te krijgen een groot man met grote talenten te zijn” (P.XXI.2:169-170). Niets verschaft een leider meer aanzien dan dat hij “grote militaire acties onderneemt en uitzonderlijke staaltjes van bekwaamheid levert” (P. XXI.1:168). Een leider moet proberen om zijn daden “altijd als verdiensten te laten ogen, ook al worden die daden door de omstandigheden opgelegd”. Op deze wijze zorgt een leider ervoor dat hij de gunst van zijn ondergeschikten wint (D.I.51, 2:224).

Ook in *Arte della Guerra* spelen de capaciteiten (virtù) van de leider een cruciale rol. In boek 4 schrijft Machiavelli dat liefde voor een land iets is dat van nature ontstaat, maar dat liefde voor een leider ontstaat vanwege zijn capaciteiten (W.4:102). Capaciteiten moeten geëerd en beloond worden (W.1:7; W.6:132). Het is de reputatie van een leider die een leger verenigd houdt en reputatie is een direct resultaat van zijn capaciteiten (W.6:141).

Reputatie van een leider

Machiavelli benoemt in hoofdstuk 18 van *Il Principe* de eigenschappen barmhartigheid, betrouwbaarheid, menselijkheid, oprechtheid en godsdienstigheid als belangrijke eigenschappen voor een leider. Daarbij vult hij iets opmerkelijks aan. Het is van belang dat je deze eigenschappen ‘schijnt’ te bezitten. Het kan echter schadelijk voor je zijn als je ze daadwerkelijk bezit en ze altijd in de praktijk brengt. “Je dient wat instelling betreft in staat te zijn om zo nodig op de tegenovergestelde eigenschap over te schakelen”. Om je als leider te handhaven is het volgens Machiavelli – met name als je net aan de macht bent – noodzakelijk om in strijd met deze eigenschappen te handelen. Het is nodig dat een leider “mentaal bereid is een andere koers te gaan varen, als de grillen van het lot en de veranderende situaties je dat voorschrijven.” We komen hier tot een kernbegrip uit Machiavelli’s gedachtegoed, dat hem zowel beroemd heeft gemaakt als een controversiële naam heeft gegeven. Een leider moet “het goede niet achterwege laten wanneer dat mogelijk is, maar van de andere kant moet hij in staat zijn over te stappen op het kwade wanneer de noodzaak hem daartoe dwingt” (P.XVIII.4-5: 147). Een leider bezit van naturen nu eenmaal niet enkel eigenschappen die als goed beschouwd worden en al zou dat zo zijn, dan kon hij er niet in alle opzichten naar leven. Een leider moet daarom in ieder geval de slechte eigenschappen vermijden die hem van “zijn macht zouden kunnen beroven” en de andere slechte eigenschappen zo veel als mogelijk in toom houden. Hij moet er echter zondermeer niets van aantrekken dat hij een slechte naam krijgt “door die ondeugden zonder welke hij zijn macht nu eenmaal moeilijk kan handhaven” (P.XV.3:135).

Als een leider zich wil handhaven, dan moet hij “leren om niet goed te zijn. En dit vermogen dient hij wel of niet in de praktijk te brengen al naargelang de omstandigheden hem daartoe dwingen” (P.XV.1:135). Een leider moet in staat zijn zowel in de huid van ‘het dier’ als in de huid van ‘de mens’ te kruipen. Daar waar dat kan, moet de leider zich handhaven door te strijden binnen de wettelijke kaders (de huid van de mens). Zo nodig moet de leider echter ook in staat zijn om die wettelijke kaders los te laten en zich te handhaven door geweld en bedrog (de huid van het dier). Daarbij moet een leider een voorbeeld nemen aan twee dieren: de vos en de leeuw. “Hij moet dan ook een vos zijn om de valstrikken in de gaten te hebben, en een leeuw om de wolven schrik aan te jagen” (P.XVIII.2-3:145-246).

Een leider moet “alle mogelijke moeite doen om te bereiken dat zijn daden gekenmerkt worden door grootheid, moed, ernst en kracht”. Daar bovenop moet hij ervoor zorgen dat niemand hem durft te bedriegen of te misleiden. “Een heerser die een dergelijke reputatie weet op te bouwen, geniet een zeer grote achting” (P.XIX.1-2:149).

Neem een voorbeeld aan anderen, maar blijf jezelf

Leiders dienen altijd zichzelf te blijven en trouw te blijven aan hun eigen opvattingen. In het derde boek van *Discorsi* schrijft Machiavelli dat grote persoonlijkheden ongeacht de wending van hun fortuin altijd zichzelf blijven. Op deze wijze voorkom je dat de fortuin vat op je krijgt (D.III.31, 3-7:488). Daarbij bestaat volgens Machiavelli wel de ruimte dat je een voorbeeld kan (en zelfs moet) nemen aan grote leiders uit het verleden. “Hij moet diegenen navolgen die uitzonderlijk grote persoonlijkheden geweest zijn, om zo te bereiken dat hij, ook al zijn zijn kwaliteiten minder groot, toch in ieder geval enigszins een afspiegeling van hem vormt” (P.VI.1:83).

Blijf ook jezelf na het boeken van successen. Voor verstandige leiders is ‘de winst’ voldoende. “Wil men nog meer, dan eindigt men meestal als verliezer.” De kans is dan immers groot dat je geen genoeg meer neemt met dat wat zeker is en dingen gaat najagen die onzeker zijn (D.II.27, 1-2:359-360).

Een leider is creatief

In *Arte della Guerra* schrijft Machiavelli dat iemand zonder verbeeldingskracht nooit groot is geworden in welk beroep dan ook. Een leider kan over alle eerdergenoemde positieve eigenschappen beschikken, maar zonder verbeeldingskracht zal hij nooit een goede leider worden (W.7:162).

Zorg ervoor dat je gehoorzaamd en bemind wordt

Een leider moet er voor zorgen dat zijn onderdanen hem gehoorzamen en beminnen. Op die wijze zorgt hij ervoor dat hij geliefd blijft en zijn ondergeschikten achter hem blijven staan. Om gehoorzaamd te worden, moet een leider er voor zorgen dat hij zichzelf aan de geldende regels houdt en als “capabel wordt beschouwd”. Om bemind te worden, moet een leider eigenschappen als vriendelijkheid, minzaamheid en meelevendheid bezitten (D.III.22, 36-38: 469). De (Romeinse) geschiedenis heeft uitgewezen dat deze eigenschappen voor succes zorgen in een situatie waarin je ondergeschikten “in normale omstandigheden je gelijken zijn”. Als de hiërarchische afstand groter is, dan dien je “eerder naar tucht dan naar minzaamheid te neigen, om te voorkomen dat je ondergeschikten brutaal worden en over je heen gaan lopen” (D.III.19, 7-11:459). Daarbij dient de leider er wel te allen tijde voor te waken dat hij zichzelf niet gehaat maakt. Dit is een thema dat Machiavelli diverse malen in zijn werken aanhaalt en ook in onderstaande alinea’s vaker terug zal komen.

Wek vertrouwen

In het derde boek van *Discorsi* schrijft Machiavelli dat het voor een leider belangrijk is dat zijn ondergeschikten 'vertrouwen' hebben in zijn leiding. Machiavelli beschrijft in hetzelfde hoofdstuk ook hoe een leider vertrouwen opbouwt bij zijn mensen. "Vertrouwen zal er altijd zijn als men ziet dat hij gedisciplineerd, energiek en moedig is, en dat hij zijn leiderschap kundig en waardig gestalte geeft" (D.III.33, 3-7:494).

Houd je niet te krampachtig aan je woord

Eerlijkheid en rechtschapenheid zijn prijzenswaardige eigenschappen. Toch zegt Machiavelli in zijn omgeving bemerkt te hebben dat de leiders die zich niet altijd aan hun woord hielden, de grootste dingen tot stand brachten (P.XVIII.1:145). Iets later in hetzelfde hoofdstuk komt Machiavelli tot de conclusie dat een verstandige leider zijn woord niet kan en niet mag houden "wanneer dit hem schade berokkent en wanneer de redenen, die hem tot zijn belofte gebracht hebben, zijn weggevallen" (P.XVIII.3:146). In boek 3 van *Discorsi* schrijft Machiavelli dat bedrog weliswaar "verwerpelijk is als het tot de regel wordt verheven", maar dat iemand die bedrog gebruikt om een vijand te verslaan net zoveel lof verdient "als iemand die dat doet met behulp van geweld" (D.III.40, 2:512). Iets later in hetzelfde hoofdstuk verduidelijkt Machiavelli wat hij bedoelt. Hij spreekt over "het type bedrog dat gepleegd wordt jegens een vijand met wie van een vertrouwensrelatie geen sprake is" (D.III.40-6:513). Even later vult hij aan dat afgedwongen beloften niet gehouden hoeven te worden. "Het is niet schandelijk om beloften te breken die onder dwang zijn afgelegd. Afgedwongen beloften op politiek gebied zullen altijd gebroken worden zodra de dwang weg komt te vallen." En omdat de mensen slecht zijn en ze "ook ten opzichte van jou hun woord niet zullen houden, hoef jij dit evenmin tegenover hen te doen" (P.XVIII.3:146).

Bereid jezelf voor op wat komen gaat

Voorbereiding speelt een belangrijke rol voor een leider volgens Machiavelli. Zo schrijft hij in hoofdstuk 1 van *Arte della Guerra* dat mensen zich eerst moeten voorbereiden, voordat ze ergens aan beginnen. Als vervolgens iets niet gaat zoals dat gepland was, dan was hij nog niet genoeg voorbereidt, of was hij met zijn hoofd niet bij de uitvoer (W.1:7-8). Kennis en ervaring stellen je in staat jezelf voor te bereiden op de grilligheid van je omgeving (W.5:115). Daarnaast stellen kennis en ervaring je in staat te organiseren.

Organisatie; zorg voor orde, wetten en structuur

Machiavelli spreekt in zijn werken voortdurend over het belang van orde, wetten en structuur. Daar waar iets "zonder wetten vanzelf goed functioneert, kunnen wetten achterwegen blijven, maar zodra de zaken scheefgroeien, zijn terstond wettelijke maatregelen nodig" (D.I.3, 7:102). Strikte wettelijke bepalingen brengen volgens Machiavelli "voortreffelijke mensen" voort (D.I.1, 17:91). Een leider die orde en discipline weet te bewerkstellingen onder zijn onderdanen – zeker in een omgeving waar dat voor zijn komst nog ontbrak – verdient de grootste eer (W.7:164-165) en daar waar een goede organisatie bestaat, is de fortuin zelden ongunstig (D.I.4, 3:103).

Machiavelli wijst er op dat een leider een voorbeeldfunctie heeft en zich net als een ieder aan de geldende wetten moet houden. Als je daarin verzuimt, dan breng je jezelf als leider grote schade toe (D.I.45, 1:209). "Want ik geloof dat er in de politiek geen slechter voorbeeld denkbaar is dan een wet te maken en deze vervolgens niet toe te passen, vooral als dat gebeurt door de opsteller zelf" (D.I.45, 8:210). Als een leider zich bezondigt aan wandaden, dan leidt dat ertoe dat ook de mensen waarover ze regeren zullen vervallen tot soortgelijke wandaden (D.III.29, 1-2:483).

Overigens moet je je organisatie wel zo inrichten dat haar reactievermogen zo hoog mogelijk is en dat de organisatie ontdaan wordt van alle onnodige ballast (W.5:111). Machiavelli ziet wetten en

structuur dus niet als iets statisch. Wetten en structuur zijn aan verandering onderhevig (D.I.18, 11:150).

Pas je aan aan de omstandigheden door te blijven veranderen

“Als blijkt dat structuren niet meer deugen, dan dienen deze vernieuwd te worden” (D.I.18, 23:151). Een dergelijke vernieuwing kan volgens Machiavelli in fasen plaatsvinden of in één keer. Bij gefaseerde veranderingen is het van belang dat deze in een beginstadium zijn onderkend, zodat direct actie kan worden ondernomen. Als iedereen ziet dat een structuur niet goed functioneert, kan dit ook leiden tot de wens om haar in één keer te veranderen. In een dergelijke situatie “zijn de gebreken makkelijk te onderkennen, maar moeilijk te corrigeren.” In zo’n geval zijn namelijk drastische maatregelen nodig om de gewenste verandering door te voeren (D.I.18, 23-25-152).

Om ervoor te zorgen dat een ‘nieuwe orde’ wordt geaccepteerd en “zich tot ieders tevredenheid consolideert”, is het goed om de oude structuur voor het oog nog even voort te laten bestaan (D.I.25, 2:162). Op deze wijze wordt de oude situatie langzaam vervangen door de nieuwe situatie, wat er voor zorgt dat mensen de verandering makkelijker zullen accepteren.

Het is nodig om je organisatie achter elkaar mee te laten veranderen met de omstandigheden. “Als een republiek vrij wil blijven, dient ze daartoe elke dag nieuwe maatregelen te nemen.” In een grote stad gebeuren er immers dagelijks dingen die het “ingrijpen van een heemeester noodzakelijk maken” (D.III.49, 1-2:525). In hoofdstuk 25 van *Il Principe* spreekt Machiavelli uit dat hij er in gelooft dat “hij die zijn handelswijze weet aan te passen aan de tijdsomstandigheden, voorspoedig regeert, en dat omgekeerd degene die zijn optreden niet met de tijd in overeenstemming weet te brengen, niet voorspoedig regeert” (P.XXV.4:183). Dit herhaalt hij in boek 3 van *Discorsi* nog eens: Er zijn mensen die onstuimig te werk gaan en mensen die juist terughoudend en voorzichtig te werk gaan. Beiden vervallen echter in fouten als hun handelen niet meer in harmonie is met de tijd. “Wie altijd voorspoed wil kennen, dient mee te veranderen met de tijd” (D.III.9, 1-4: 429). Daarbij zijn excellente leiders bovendien flexibel in het gebruik van verschillende methoden om hun doel te bereiken (W.7:154).

Machiavelli realiseert zich echter ook dat het geen eenvoudige opgave is voor een leider om voortdurend met de omstandigheden mee te veranderen en het gedrag altijd aan de situatie aan te passen. Dit komt enerzijds doordat “men niet zomaar kan afwijken van datgene waartoe men van nature geneigd is, en anderzijds ligt de reden ervan ook in het feit dat men, omdat men altijd succesvol is geweest door een bepaalde gedragslijn te volgen, er niet toe kan komen die nu ineens op te geven” (P.XXV.6:184). “Want iemand die gewend is de zaken op een bepaalde manier te benaderen verandert nooit [...] en dus is zijn lot onvermijdelijk bezegeld als de tijden veranderen en niet meer met zijn benadering harmoniëren” (D.III.9, 11:430).

Bovendien benoemt Machiavelli in boek 3 van *Discorsi* kort dat het heel risicovol en moeilijk is om een invloedrijke verandering te initiëren, in gang te zetten, te verwezenlijken en te consolideren. Hij benoemt dat dit omvangrijke en complexe materie betreft, en dat hij deze materie wil bewaren om bij een “geschiktere gelegenheid” te behandelen (D.III.35, 2:500). Deze belofte komt hij in ieder geval in de boeken van *Discorsi* helaas niet meer na. Hij komt niet verder dan de ‘onbevredigende’ benoeming dat mensen de zaken beoordelen naar hun resultaat en dat de beloning bij de goede afloop van een verandering in geen enkele verhouding staat tot de nadelige gevolgen die een slechte afloop van een verandering voor je kan hebben (D.III.25, 3:500). In *Il Principe* wordt door Machiavelli nog wel benoemd dat mensen die willen vernieuwen een zeer moeilijke en gevaarlijke taak wacht. Een vernieuwer “heeft hen die van de oude toestand profiteren tot vijanden, terwijl hij slechts lauwe verdedigers vindt in hen die van de nieuwe toestand zouden kunnen profiteren” (P.VI.5:85). Het is

voor vernieuwers noodzakelijk om na te gaan of zij zelfstandig kunnen opereren, of dat ze van anderen afhankelijk zijn. “Dat wil zeggen, of ze om hun plannen te verwezenlijken tot smeken hun toevlucht moeten nemen of geweld kunnen gebruiken.” Vernieuwers van de eerste categorie zullen nauwelijks iets bereiken. Vernieuwers van de tweede categorie kunnen verandering afdwingen en slagen daardoor bijna altijd (P.VI.6:86).

Een leider moet een goede orator zijn

Als je een menigte wilt overtuigen, dan zullen je woorden tot een ieder in de menigte door moeten dringen. Leaders moeten volgens Machiavelli daarom goede sprekers zijn. Als je niet weet hoe je een menigte toe moet spreken, dan zal het je heel veel moeite kosten om dingen gedaan te krijgen (W.4:101).

Houd je ware bedoelingen verborgen

Voor een leider blijft het de kunst om “zonder je bedoelingen te laten blijken te zorgen dat je hoe dan ook je zin krijgt” (D.I.44, 10:209). Niets is beter dan te zwijgen over de dingen die moeten gebeuren (W.5:115). Als je mensen om je heen niet vertrouwt, dan kan je hen ‘afleiden’ door hen om advies te vragen over je plannen (W.6:137). Houd je ware bedoelingen echter strikt geheim (W.6:138).

Liever gevreesd dan bemind

In hoofdstuk 17 van *Il Principe* gaat Machiavelli in op de vraag of het beter is om bemind te worden of om gevreesd te worden. Hij komt hierbij tot de opmerkelijke conclusie dat het voor een leider beter is om gevreesd te worden. Als argument hiertoe voert hij aan dat “mensen beminnen voor zover ze dat zelf willen, en vrezen voor zover de heerser dat wil” en dat een leider zich dan moet baseren “op wat van hemzelf en niet op wat van anderen afhankelijk is”. Wel herhaalt Machiavelli ook hier dat een leider er alles aan moet doen om zichzelf niet gehaat te maken (P.XVII.6:144).

6.4 Valkuilen voor een leider

Leidinggeven doe je alleen

Machiavelli wijst er op – als ook reeds aangehaald in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk – dat een meerhoofdige leiding schadelijk is. Hij beschrijft hoe het in zijn tijd gebruikelijk is om meerdere leiders voor hetzelfde doel op pad te sturen en hoe dat leidt tot een “onvoorstelbare chaos”. Daarbij haalt hij aan dat het beter is om man van gemiddelde gave op pad te sturen dan “twee uiterst capabele mannen aan wie gelijke bevoegdheden worden verleend” (D.III.15, 1:447). In onze eigen tijd kennen we hiervoor de uitdrukking dat je geen ‘twee kapiteins op één schip’ moet hebben. Machiavelli pleit voor onafhankelijkheid en autonomie voor een leider. Een leider moet de macht hebben om snelle beslissingen te kunnen nemen als de situatie dat verlangt. Hij mag in die situaties niet afhankelijk zijn van overleg met- of toestemmingen van anderen (W.1:12). Dit punt wordt ook in *Discorsi* verschillende malen aangehaald en verder uitgediept. Zo schrijft Machiavelli in boek twee dat een leider niet afhankelijk moet zijn van bevelen van een ‘meerdere’, omdat hem dat “minder alert en slagvaardig” maakt. Bovendien zou de ‘meerdere’ in zo’n geval moeten “adviseren in zaken die hij niet kon overzien”, want hij is “niet ter plekke en niet op de hoogte van allerlei details die men moet kennen om goed te adviseren, en daarmee zouden zijn adviezen talloze fouten hebben bevat” (D.II.33, 3:378). Een leider moet daarom de ruimte krijgen om naar eigen inzicht te handelen, zonder inmenging en afhankelijkheid van anderen. Daar bovenop haalt Machiavelli in boek 1 van *Discorsi* een oud Romeins principe aan dat een leider enkel gestraft mag worden voor een moedwillige fout. Een leider mag niet gestraft worden voor een fout als gevolg van menselijk falen. Sterker nog, voor

zo'n fout zou hij zelfs "beloond en geëerd" moeten worden. Een leider zou "frank en vrij" besluiten moeten kunnen nemen, zonder daarbij gehinderd te worden door overwegingen van andersoortige aard dan de opdracht die hij te vervullen heeft (D.I.31, 3-4:175).

Tweeslachtigheid en neutraliteit

Een leider moet er volgens Machiavelli voor waken dat hij daadkrachtig blijft. Hij moet tot de kern van de zaken komen en niet "blijven steken in tweeslachtigheid en onzekerheid" (D.II.15, 2:310). Machiavelli noemt besluiteloosheid de slechtste eigenschap van zwakke staten (D.I.38, 11:194). Traagheid in besluitvorming is altijd schadelijk en wordt veroorzaakt "door gebrek aan moed en middelen, of door kwaadwilligheid van degenen die het besluit nemen" (D.II.15, 9-10:311). Een leider verwerft daarnaast aanzien met stellingname. Stellingname is altijd beter dan neutraliteit. "Besluiteloze leiders willen in de meeste gevallen de gevaren van het moment ontlopen en kiezen daarom de weg van de neutraliteit, iets wat vrijwel altijd tot hun ondergang leidt" (P.XXI.5:171).

Krenkende en beledigende taal

Machiavelli wijst er op dat het voor een leider schadelijk is om beledigende of krenkende taal te gebruiken. Deze taal verzwakt je 'vijanden' namelijk niet, maar maakt haar waakzamer of voedt haar met haat, waardoor zij haar inspanningen zal vergroten om je "schade te berokkenen" (D.II.26, 1-2:357).

'Vergeeten' respect te tonen voor bekwame mensen

In het derde boek van *Discorsi* benoemt Machiavelli de valkuil voor leiders dat ze in "rustige tijden weinig respect voor bekwame mensen tonen." Dit roept een gevoel van verontwaardiging op bij bekwame mensen. Ze worden hierdoor in hun waardigheid aangetast en zien daarnaast "naast zich en boven zich onwaardige figuren verschijnen, die niet over hun kwaliteiten beschikken." Dit is een fout die republieken in het verleden veel kwaad hebben gedaan (D.I.55, 27-28:238-239).

Het gevaar van vleiers

In hoofdstuk 23 van *Il Principe* waarschuwt Machiavelli voor een in zijn ogen "uiterst belangrijk punt", namelijk het gevaar van vleiers. Als mensen je de waarheid niet zeggen, kom je ten val of ben je steeds weer genoodzaakt je besluiten te veranderen door de "uiteenlopende meningen" die je hoort. "De enige manier om je tegen vleierij te wapenen, is te zorgen dat de mensen in de gaten hebben dat ze je niet voor het hoofd stoten als ze je de waarheid zeggen." Hier schuilt echter een tweede gevaar, want als mensen je de waarheid mogen zeggen, dan brengen ze minder respect voor je op. Machiavelli adviseert hierin een middenweg te kiezen. Je kunt je als leider laten adviseren door de "wijze mannen" om je heen, die je alleen daar de waarheid mogen zeggen, waar jij hen daartoe verzoekt. Je moet "hun advies inwinnen over alle kwesties die zich voordoen en naar hun mening luisteren, om daarna zelfstandig en naar eigen inzicht tot een beslissing te komen". Buiten de adviezen van je persoonlijke adviseurs om, moet je naar niemand anders willen luisteren en vasthouden aan de besluiten die je genomen hebt (P.XXIII.1-2:176).

Het gevaar van samenzweringen

Een leider dient tevens alert te zijn op samenzweringen. Je wapent je hiertegen "voldoende door te vermijden dat je gehaat of veracht wordt" en door ervoor te zorgen dat je ondergeschikten – in ieder geval in de meerderheid – tevreden over je blijven (P.XIX.3:150). Als een leider hierin slaagt, is het ook "minder riskant voor hem om op te treden tegen deze of gene onderdanen afzonderlijk", zonder daarmee direct voeding te geven aan samenzweerders (D.III.6, 10-12:397-398). Machiavelli haalt aan dat uit de geschiedenisboeken blijkt dat samenzweringen "altijd beraamd zijn door hooggeplaatste personen of door intieme vertrouwelingen" van de leider. Dit komt omdat andere mensen "zonder

macht en zonder vertrouwensband” met de leider op geen enkele manier in de gelegenheid zijn om een succesvolle samenzwering uit te voeren (D.III.6, 36:400).

Het gevaar om gehaat te worden

Vele malen wijst Machiavelli er op dat een leider er te allen tijde voor moet waken dat hij zichzelf niet gehaat maakt. Machiavelli laat zich leiden “door het algemene principe” dat een leider “ervoor moet zorgen dat hij alles wat hem gehaat of verachtelijk maakt, probeert te vermijden”. Zolang een leider hier in slaagt, maakt het niet uit wat voor “onplezierige maatregelen” hij verder treft (P.XIX.1:149). Wanneer de leider zich gehaat maakt en zijn volk hem vijandig gezind wordt, zal de leider zich niet veilig kunnen stellen, simpelweg omdat het volk uit teveel mensen bestaat (P.IX.3:106).

Het gevaar om veracht te worden

Tot slot moet een leider ervoor oppassen dat hij niet “verachtelijk” wordt. Dat risico loopt hij als mensen hem voor “wispelturig, lichtzinnig, verwijfd, lafhartig en besluiteloos” houden. Hij moet er alles aan doen om dit te voorkomen. Verachting kan leiden tot samenzweringen en aanvallen van vijanden, omdat de leider in dat geval niet als krachtige persoonlijkheid wordt gezien die door zijn ondergeschikten gerespecteerd wordt (P.XIX.1-2:149-150).

7 Machiavelli voor de hedendaagse praktijk

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 4; 'In hoeverre biedt het gedachtegoed van Machiavelli antwoord op ervaren ineffectiviteit bij het leiding geven door jonge leidinggevers?' Hiervoor wordt eerst een reprise (samenvatting) gegeven van de problemen waar jonge leidinggevers tegen aanlopen, met mogelijke oplossingen voor deze problemen volgens de geïnterviewde jonge leidinggevers en moderne literatuur (§ 7.1). Vervolgens wordt ingegaan op de adviezen van Machiavelli ten aanzien van vergelijkbare problemen en hun toegevoegde waarde ten opzichte van de genoemde problemen van jonge leidinggevers. (§ 7.2).

7.1 Reprise (samenvatting)

Uit de moderne literatuur en de case study komen zeven problemen naar voren die beschouwd kunnen worden als belangrijke redenen voor ineffectiviteit van jong leiderschap. Deze zijn gepresenteerd in tabel 7.1. Tevens is in deze tabel aangegeven welk gedrag/opstelling ten aanzien van deze problemen effectief is voor jonge leidinggevers, volgens respectievelijk de geïnterviewde jonge leidinggevers en de moderne literatuur.

Probleem	Effectieve opstelling/gedrag volgens de respondenten uit de case study	Effectieve eigenschappen volgens de moderne literatuur
1. Gebrek aan status/overzicht	Wees niet te directief en laat zien dat je bereid bent om samen met de rest de schouders onder het werk te zetten. Laat de mensen de vrijheid behouden die zij gewend zijn. Verwerf aanzien door te laten zien dat je de moeilijkste klussen aan kan.	Een combinatie van eigenschappen als: Pro-activiteit, Visie, Vermogen tot het stellen van prioriteiten, Streven naar synergie, Empathie, Vermogen tot het uitnutten van verschillen, "De zaag scherp houden (Covey, 1989) en, Grootseheid (Covey, 2005) Emotionele intelligentie (Goleman, 2004) Intelligentie (Judge, et al., 2004) Authenticiteit (Ramsey, 2006; Blekkingh, 2009) Aanpassingsvermogen (Yukl, 2008) Extraversie (Bono & Judge, 2004) Optimisme (Popper, et al., 2004) Motivatie om te willen leiden (Chan & Dasgrew, 2001; Kark & Van Dijk, 2007) moeten volgens de moderne theorie samen leiden tot effectief gedrag van een leider.
2. Gebrek aan ruimte en vertrouwen	Maak een gebrek aan ruimte bespreekbaar met je hogere leidinggevende en maak duidelijke afspraken over wat bij jou hoort en wat niet.	
3. Gebrek aan gevoel bij politiek en ethiek	Betrek mensen bij veranderingen, bijvoorbeeld door hen om advies te vragen. Denk na over hoe en wanneer je bepaalde gevoelige zaken bespreekbaar maakt. Wees bewust van (en houd rekening met) verschillende belangen die kunnen spelen.	
4. Generatiekloof	Zoek een medewerker op en maak eventuele frictie bespreekbaar. Luister naar oudere collega's met andere werkwijzen om van elkaar te leren. Besteed er niet teveel aandacht aan.	
5. Afgunst en jaloezie bij collega's	Betrek medewerkers door hen bijvoorbeeld af en toe om advies te vragen. Besteed er niet teveel aandacht aan. Wees duidelijk over wat je accepteert en wat niet. Verwijder iemand uit je team als een onwerkbaar situatie ontstaat die zich niet laat oplossen.	
6. Gebrek aan kennis van de inhoud	Laat zien dat je bereid bent om samen met de rest de schouders onder het werk te zetten. Vraag daar waar nodig advies aan je ervaren collega's.	
7. Weinig handvatten en begeleiding ("in het diepe")	Vraag daar waar nodig hulp bij een ervaren collega. Zoek een sparringpartner in het hoger management. Neem zelf initiatief voor overleg waar nodig.	

Tabel 7.1

Problemen die jonge leidinggevers kunnen ervaren en effectieve opstelling/gedrag ten aanzien van deze problemen volgens respondenten en moderne literatuur

In dit overzicht valt op dat de case study enkele ongestructureerde adviezen oplevert over de wijze waarop een jonge leidinggevende de problemen het hoofd kan bieden. De verkenning van de literatuur heeft daarentegen geen 'kant en klare' oplossingen opgeleverd; maar enkel een rij eigenschappen op hoog abstractieniveau, waarvan het geheel van deze eigenschappen volgens de theoretici zou moeten leiden tot effectief gedrag van een (jonge) leidinggevende. Er is een taak weggelegd voor het gedachtegoed van Machiavelli, om jonge leidinggevers door middel van concrete adviezen verder op weg te helpen.

7.2 Toegevoegde waarde Machiavelli

Uit een verkenning van het gedachtegoed van Machiavelli blijkt dat ook deze geen 'kant en klare' oplossingen biedt voor de genoemde problemen. Machiavelli biedt – in tegenstelling tot de moderne literatuur – echter wel een groot aantal pragmatische inzichten, die een (al dan niet jonge) leidinggevende zouden kunnen helpen bij het ontwikkelen van een effectieve stijl van leidinggeven. Veel daarvan zijn te herleiden naar één van de zeven belangrijke problemen die jonge leidinggevers ervaren. In de volgende alinea's wordt per probleem op basis van het gedachtegoed van Machiavelli een advies geformuleerd over de wijze waarop een (jonge) leidinggevende volgens Machiavelli 'zou moeten' handelen om tot effectief leiderschap te komen. Daarbij wordt steeds in een noot stilgestaan bij context en eventuele aanvullende moderne inzichten.

Probleem 1; Gebrek aan status en overwicht

Machiavelli geeft aan dat je als leidinggevende je capaciteiten moet tonen. Laat zien wat je kan, je bent niet voor niets verkozen tot de leidinggevende. Machiavelli zegt dat een leidinggevende er alles aan moet doen om de naam van een groot 'man' met grote talenten te krijgen. Laat al je daden als verdiensten ogen, ook al zijn deze door de situatie ingegeven. Daarmee verwerf je status en zorg je ervoor dat je de gunst van je ondergeschikten wint en macht behoudt. Straal in je handelen kracht en zekerheid uit. Als je gedisciplineerd, energiek en moedig overkomt, wek je volgens Machiavelli vertrouwen. Laat zwakke eigenschappen daarentegen niet zien. Zwakke eigenschappen kunnen er volgens Machiavelli toe leiden dat je verachting over jezelf uitroept, wat schadelijk is voor je status als leidinggevende. Wees duidelijk naar je ondergeschikten over wat je van hen accepteert en wat niet, om er voor te zorgen dat zij niet brutaal worden en over je heen gaan lopen. Stel daar waar nodig duidelijke voorbeelden. Tot slot dient een leidinggevende zich volgens Machiavelli te oefenen in het spreken. Als je een groep wilt overtuigen, zullen je woorden tot een ieder in de groep door moeten dringen. Anders zal het je veel moeite kosten om zaken gedaan te krijgen.

Noot:

Machiavelli's advies om status en overwicht te verwerven door je kwaliteiten te tonen, is in overeenstemming met de resultaten uit de case study en lijkt dus nog altijd te gelden. Het advies van Machiavelli dat een leidinggevende zich daarbij als 'sterke meerdere' dient te tonen, wordt daarentegen niet ondersteund door de resultaten uit de case study. In de case study is door de respondenten keer op keer benoemd dat een leidinggevende zich 'begripvol, gelijkwaardig en dienend aan de rest' dient op te stellen om weerstanden te voorkomen. Hier is een toegevoegde waarde van het gedachtegoed van Machiavelli te vinden. In leiderschap draait het immers om het behalen van resultaten via anderen (Kotter, 1985; McDermott, 2001), waarbij ondergeschikten zullen moeten doen wat jij als leidinggevende van hen vraagt. Een leidinggevende is en blijft in dat opzicht de baas en is per definitie niet gelijkwaardig aan diens ondergeschikten. De voornamelijk transformationele stijl van leidinggeven die de respondenten hanteren kan het boeken van

resultaten bemoeilijken.¹⁷ Volgens de moderne theorie zou een combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap het meest effectief zijn (Bass & Avolio, 1994; Lowe, et al., 1996; Yukl, 2008). Het transactionele element lijkt door de respondenten echter onvoldoende in de praktijk te worden gebracht. Het gedachtegoed van Machiavelli zou jonge leidinggevers kunnen helpen een nadrukkelijker transactionele stijl te ontwikkelen.

Probleem 2; Gebrek aan ruimte en vertrouwen

Het advies van Machiavelli ten aanzien van dit probleem is kortweg: ‘pak de ruimte/dwing deze zelf af’. Dat doe je door initiatief te nemen: namelijk door voortdurend in te spelen op de kansen die een situatie je biedt. Een leider moet volgens Machiavelli voortdurend diens capaciteiten (virtù) gebruiken om in te spelen op de (al dan niet toekomstige) omstandigheden (fortuna). Daarbij mag je zo min mogelijk overlaten aan de grillen van het lot. Observeer je omgeving voortdurend en maak op basis daarvan voorspellingen. Wees je bewust van de omstandigheden die in de toekomst kunnen ontstaan en bereid je hierop zo goed als mogelijk voor door planning en creatieve anticipatie. Aanhoudende voorspoed vraagt volgens Machiavelli om voortdurende bijstelling op nieuwe omstandigheden. Werk je analyses bij voorkeur uit in een plan. Op basis van dit plan kan je organisatie worden ingericht. Breng de juiste mensen en de juiste middelen bij elkaar en groei met de organisatie toe naar wat door de toekomstige situatie gevraagd wordt. Zorg daarbij voor orde, regels en structuur. Daar waar iets van nature goed loopt zonder regels, kunnen volgens Machiavelli regels uitblijven. Maar zodra er ergens iets scheefgroeit, zijn er direct nieuwe regels nodig. Regels waar volgens Machiavelli een ieder zich aan moet houden, ook de leidinggevende. Als leidinggevende heb je een voorbeeldfunctie. Voor een leidinggevende gelden dezelfde wetten als voor ieder ander. Orde, regels en structuur ziet Machiavelli overigens niet als een statisch geheel. Daar waar nodig dien je deze mee te veranderen met de omstandigheden. De organisatie moet flexibel blijven en snel kunnen reageren op veranderingen in haar omgeving. Tot slot wijst Machiavelli er op dat een meerhoofdige leiding schadelijk is. Leidinggeven doe je alleen. Een situatie met meerdere leidinggevers aan het roer kan volgens Machiavelli leiden tot een onvoorstelbare chaos. Een leidinggevende moet de vrijheid hebben om naar eigen inzicht te handelen en snelle beslissingen te nemen zonder daarbij vertraagd of gehinderd te worden door afhankelijkheid van anderen.

Noot:

Machiavelli's aanbevelingen met betrekking tot het nemen van initiatief, kunnen worden beschouwd als een pragmatische uitwerking van de eigenschappen pro-activiteit en visie die genoemd worden in de moderne literatuur (Covey, 1989); eigenschappen die tevens in de case study door de respondenten als effectief worden aangemerkt ten aanzien van leiderschap. Het pragmatische karakter van deze inzichten kan hierin van toegevoegde waarde worden geacht. Ook het inspelen op de toekomstige situatie is in overeenstemming met de huidige inzichten. Tegenwoordig noemen we het anders, maar bedoelen we nog altijd hetzelfde. In plaats van over virtù spreken we over sterkten & zwakten en in plaats van over fortuna spreken we over kansen & bedreigingen. Samen vormen deze elementen de basis voor wat we tegenwoordig onze SWOT-analyse noemen. Een analyse waar we in organisationele context onze visie, strategie en toekomstplannen op baseren. Den Boer (2012) haalt ten aanzien van jong leiderschap nog wel een moeilijkheid aan, die door Machiavelli niet als zodanig wordt benoemd. Een jonge leider moet vaak nog leren diens scope te vergroten. Het draait niet enkel om jezelf of je eigen afdeling, maar om een groter geheel. Ook de belangen van andere afdelingen en organisatiedoelstellingen moet een jonge leidinggevende leren mee te nemen in diens plannen. Hierin is mogelijk een rol weggelegd voor coaching of opleiding. De aanbeveling van Machiavelli met betrekking tot eenheid van leiding, wordt door de resultaten uit de case study ondersteund.

¹⁷ <http://educatie.ntr.nl/leidersgezocht/3003615/transformationeel-en-transactioneel-leiderschap/?preview=true>

Probleem 3; Gebrek aan gevoel bij politiek en ethiek

Het is volgens Machiavelli belangrijk dat je naar de buitenwereld - daar waar mogelijk - goede eigenschappen toont om een goede reputatie op te bouwen. Toon je barmhartig, menselijk, betrouwbaar en oprecht. Daar waar de situatie dat van je verlangt, moet je volgens Machiavelli echter tevens in staat zijn deze goede eigenschappen even naast je neer te leggen. Daar waar nodig zul je stevige voorbeelden moeten stellen en bijvoorbeeld vertrouwelijke plannen en informatie moeten verzwijgen. Houd je aan je woord als dat kan, maar schroom ook niet daar van af te wijken als dat nodig is. Omstandigheden wijzigen en een nieuwe situatie kan er toe leiden dat je terug moet komen op een oude toezegging. Bovendien worden daden volgens Machiavelli beoordeeld op hun resultaat en is het in die context best toegestaan om een 'vijand' door middel van bedrog buiten spel te zetten, om zo de rust voor een ieder te herstellen. Laat onpopulaire handelingen overigens bij voorkeur door een ander verrichten, zodat je eigen persoon niet in verband gebracht hoeft te worden met de vervelende maatregelen. Met betrekking tot veranderingen, geeft Machiavelli aan dat je geduld moet hebben als je stuit op weerstand van mensen. Blijkbaar is er in dat geval nog niet zodanig sprake van een noodzaak om te veranderen, dat deze door een ieder wordt onderkend. Laat daar waar de omstandigheden dat toelaten voor het oog nog even de oude structuur bestaan en laat deze situatie langzaam vervangen worden door de door jou gewenste nieuwe situatie. Tot slot brengt Machiavelli het advies dat je na moet gaan op welke gronden mensen je steunen. Er kan sprake zijn van een natuurlijke genegenheid, maar het is ook mogelijk dat mensen je steunen uit een eigen belang. Kijk bijvoorbeeld uit voor de mensen die je dienen uit belang van hun eigen eerbij. Bij tegenspoed zullen zij volgens Machiavelli altijd hun medewerking verlenen om je ten val te brengen. Mensen die steeds hun eigen voordeel nastreven, zijn volgens Machiavelli niet te vertrouwen. De mensen die echt trouw en loyaal aan je zijn, moet je koesteren. Deze moet je volgens Machiavelli eren en belonen om ze afhankelijk van je te maken en een wederzijds gevoel van vertrouwen te bewerkstelligen.

Noot:

Tegenwoordig is er een belangrijke rol weggelegd voor het domein van de business ethiek. Daarbij is het bijna tot een taboe verheven om over politieke slim(sluw)heden te spreken (Maassen & Oosterwijk, 2006:202-203). Daarbij bestaat natuurlijk het risico dat wordt vergeten dat de toepassing ervan onder voorwaarden best binnen de ethische kaders kan passen en een vruchtbare werking kan hebben. Het gedachtegoed van Machiavelli heeft hier evident een toegevoegde waarde, bijvoorbeeld zijn adviezen om altijd na te gaan uit welke belangen mensen jou dienen of om onpopulaire handelingen door een ander te laten verrichten om zo zelf schoon van naam te blijven. Een leidinggevende zal echter heel goed in diens eigen specifieke context na moeten gaan welke adviezen toepasbaar zijn en welke niet. Hierbij is voor jong leiderschap een extra uitdaging weggelegd, omdat het jonge mensen nog kan ontbreken aan gevoel bij politieke handigheid (Webber, 1986; Wright, 2011; Taylor, 2012) en reflectief vermogen (Den Boer, 2012). Mogelijk kan hierin extra ondersteuning voor een jonge leidinggevende worden gebracht door coaching of een ervaren sparring-partner. Met betrekking tot management van veranderingen is het gedachtegoed van Machiavelli optimistisch gezegd zeer pril, en pessimistisch gezegd als achterhaald te kenschetsen. Machiavelli komt niet veel verder dan te benoemen dat het bij management van veranderingen om omvangrijke en complexe materie gaat. Met betrekking tot dit onderwerp kan het best worden teruggegrepen op hedendaagse literatuur (bijvoorbeeld De Caluwe & Vermaak, 2009), waarbij veel aandacht is voor veranderpolitiek, incommensurabele belangen en specifieke omstandigheden.

Probleem 4; Generatiekloof

Machiavelli wijst op het belang van het verzamelen van 'verstandige mensen die loyaal aan je zijn en hun vak verstaan'. Deze kan en moet je volgens Machiavelli aan je binden door te laten blijken dat je hun kwaliteiten waardeert. Alleen door hen de erkenning te geven die ze verdienen, roep je

virtù/excellent handelen in hen op. Als je organisatie eenmaal staat en goed functioneert, dan adviseert Machiavelli deze uit te breiden met jonge mensen. Zo ontstaat een gezonde doorstroom. Volgens Machiavelli verdient het sowieso aanbeveling om de organisatie door de tijd heen te verversen en te herbemannen. Op deze wijze voorkom je onrust, veroorzaakt door anderen die te machtig worden en eventuele samenzweringen.

Noot:

Ook dit inzicht van Machiavelli kan van toegevoegde waarde worden geacht voor jong leiderschap. Daar waar in de case study aangegeven wordt dat je niet teveel aandacht moet besteden aan een eventuele generatiekloof (en de ineffectieve werking daarvan in feite dus laat voortbestaan), benadrukt Machiavelli dat je ervaren collega's actief moet betrekken en binden (door erkenning en beloning), zodat je van hun kwaliteiten gebruik kunt (blijven) maken. Dit advies kan als een pragmatische vertaling worden beschouwd van de eigenschappen empathie (Covey, 1989; Goleman, 2004), vermogen tot het uitnutten van verschillen (Covey, 1989) en aanpassingsvermogen (Yukl, 2008), die in de moderne literatuur worden aangemerkt als effectieve eigenschappen ten aanzien van leiderschap.

Probleem 5; Afgunst en jaloezie bij collega's

Wanneer er sprake is van weinig motivatie of ontevredenheid onder je mensen, dan zul je volgens Machiavelli duidelijke regels moeten stellen over wat je wel en niet van hen accepteert. Soms ook is een dergelijke situatie volgens Machiavelli eenvoudig op te lossen door de mensen een 'uitdaging' te bieden. Als mensen desondanks voor problemen blijven zorgen, dan dien je deze volgens Machiavelli te verwijderen uit de organisatie. Laat onrusten niet te lang doorwoeken, maar probeer deze in het beginstadium te onderkennen en direct op te lossen. Wacht niet met het winnen van de gunst van je ondergeschikten tot de noodzaak zich aandient. Hoe langer onrusten bestaan, hoe vervaarlijker de omvang kan worden die ze aannemen en hoe lastiger het kan worden om ze op te lossen. Zorg er als leidinggevende voor dat je gehoorzaamd en bemind wordt. Dat doe je volgens Machiavelli door ervoor te zorgen dat je als capabel wordt beschouwd en je – net als iedereen – aan de regels houdt. Laat benoemingen van functionarissen daarnaast altijd naar eer en geweten plaatsvinden volgens een zuivere procedure om zo geen onrusten uit te lokken. Gebruik ook geen krenkende of beledigende taal. Dit verzwakt je 'vijanden' namelijk niet, maar maakt hen waakzamer of voedt hen met haat, waardoor zij hun inspanningen zullen vergroten om je schade te berokkenen.

Noot:

Machiavelli's advies om 'tegenstanders uit de weg te ruimen' is vertaald naar het verwijderen van iemand uit je organisatie. Op die manier beëindig je de negatieve werkingssfeer van een onruststoker. In de huidige context geldt dat het niet zondermeer mogelijk is om iemand uit je organisatie te verwijderen, zeker niet iemand met een vast contract¹⁸. Daarom zal in hogere mate energie uit moeten gaan naar het oplossen van de onrust in goed overleg of door middel van duidelijke zakelijke afspraken. Machiavelli's advies om onrusten niet te laten doorwoeken, maar direct te onderkennen en te handelen, is nog steeds van toegevoegde waarde. In het licht van huidige wet- en regelgeving is het aan te raden zo snel mogelijk actie te ondernemen, door middel van vastleggingen van afspraken en eventuele waarschuwingen ('dossieropbouw')¹⁹. Dat zorgt niet enkel voor duidelijkheid, maar maakt het tevens in later stadium – als de situatie zich niet op andere wijze oplost – alsnog mogelijk om iemand uit je organisatie te verwijderen.

¹⁸ http://www.bdjuristen.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=21

¹⁹ <http://www.ontslagspecialist.nl/disfunctioneren-ontslag-85.html>

Probleem 6; Gebrek aan kennis bij de inhoud

Laat je daar waar nodig adviseren bij je plannen door mensen die je ‘de waarheid durven te zeggen’ (met andere woorden: pas op voor vlijers!), maar alleen ten aanzien van die onderwerpen, waarover je hen ook daadwerkelijk om advies gevraagd had. Verzamel de adviezen, neem vervolgens zelf de beslissingen en leef daar naar. Wees overigens niet bang om beslissingen te nemen. Je moet richting bepalen en met je organisatie in beweging blijven in antwoord op de veranderingen in je omgeving. Zaken als besluiteloosheid, maar ook tweeslachtigheid zijn volgens Machiavelli schadelijk voor een leider. Deze eigenschappen vertragen niet alleen, maar zorgen er ook voor dat je kracht en overtuiging mist, wat je mensen als zwakte kunnen beschouwen. Dat kan je positie als leider in gevaar brengen.

Noot:

Machiavelli's aanbevelingen ten aanzien van dit onderwerp lijken legitiem en uniek. Een leidinggevende is niet geholpen met te mooie woorden (lege hulzen) van vlijers, maar moet de waarheid horen om effectief te kunnen handelen. Daarbij blijft de leidinggevende wel de leidinggevende en zal deze dus zelf moeten bepalen welke adviezen tot bijstellingen leiden en welke niet, op basis van de richting die deze met de organisatie op wil.

Probleem 7; Weinig handvatten en begeleiding

Machiavelli benoemt dat een leidinggevende een voorbeeld kan (moet) nemen aan succesvolle leiders in diens omgeving. Neem goede eigenschappen van hen over in je eigen handelen. Volgens Machiavelli moet een leidinggevende zich daarnaast voortdurend blijven bekwamen. Enerzijds door actie (oefenen en ervaring opdoen) en anderzijds door studie (verdiepen in ervaringen van anderen). Een leidinggevende mag volgens Machiavelli nooit inactief worden als zaken goed lijken te verlopen, maar deze moet voortdurend diens ervaringen uitbreiden om daarvan in slechte tijden gebruik te maken.

Noot:

Machiavelli's benoeming dat leiders zich constant moeten blijven bekwamen door middel van actie en studie is in overeenstemming met het principe van “de zaag scherp houden” uit de moderne literatuur (Covey, 1989), die geldt als een effectieve eigenschap voor leidinggevers. Het advies dat leidinggevers een voorbeeld kunnen nemen aan succesvolle andere leiders, is in overeenstemming met de uitkomsten van de case study. Ook daar wordt door respondenten benoemd dat dit een effectieve manier is om je te ontwikkelen als leidinggevende. Machiavelli spreekt zich niet uit over coaching/begeleiding, behalve dat – zoals reeds eerder aangehaald – een leider zich mag laten adviseren door mensen die hem de waarheid durven zeggen. De Haan (2012) en Viroli (2010) geven echter aan dat respectievelijk *Il Principe* en *Discorsi* geschreven zijn om als lesstof te dienen voor leiders. Daarmee voorziet Machiavelli zelf – door middel van zijn boeken – in handvatten voor (beginnende) leidinggevers.

Conclusie

Het gedachtegoed van Machiavelli brengt diverse aanvullende inzichten die jonge leidinggevers zouden kunnen helpen om hun problemen ten aanzien van het leidinggeven het hoofd te bieden en zo tot effectief(ver) leiderschap te komen. Wel dient daarbij – als aangegeven in de noten – rekening gehouden te worden met context rondom de toepasbaarheid van enkele inzichten.

8 Conclusie en aanbevelingen

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt: ‘Welke inzichten biedt het gedachtegoed van Machiavelli voor jonge leidinggevendenden met betrekking tot (in)effectiviteit van hun leiderschap?’ In dit hoofdstuk wordt een samenvatting van het onderzoek gegeven en een samenvattende tabel gepresenteerd in antwoord op de hoofdvraag (§ 8.1). Het onderzoek wordt afgesloten met enkele aanbevelingen aan organisaties, die gaandeweg het onderzoek zijn voortgevloeid uit de onderzoeksresultaten (§ 8.2).

8.1 Conclusie voor jong leiderschap

Verkennde literatuurstudie heeft vijf problemen opgeleverd, die volgens literatuuronderzoek kunnen worden aangemerkt als belangrijke oorzaken voor ineffectief leiderschap van jonge leidinggevendenden: (i) een gebrek aan status/overwicht, (ii) een gebrek aan ruimte/vertrouwen, (iii) een gebrek aan gevoel voor politiek en ethiek, (iv) een generatiekloof, en (v) afgunst/jaloezie bij collega's. In een case study zijn daar nog twee nieuwe problemen aan toegevoegd, namelijk (vi) een gebrek aan kennis van het inhoudelijke werk, en (vii) een gebrek aan begeleiding.

Een verkenning van de moderne literatuur heeft geen ‘kant en klare’ adviezen ten aanzien van de genoemde problemen opgeleverd. Wel worden er in deze literatuur op hoog abstractieniveau een groot aantal eigenschappen genoemd, waarover een leidinggevende volgens de theoretici ‘zou moeten beschikken’ om effectief leiding te kunnen geven. Het ontbreekt echter aan praktische adviezen. De case study heeft weliswaar enkele adviezen opgeleverd, maar de omvang van de case study (5 organisaties, 20 interviews) is beperkt van aard geweest, waardoor het niet zondermeer mogelijk is om generaliserende uitspraken te doen. Om jonge leidinggevendenden desondanks handvatten aan te reiken, is het pragmatische gedachtegoed van Machiavelli gebruikt. Hierbij is nadrukkelijk oog gehouden voor enkele mogelijke beperkingen ten aanzien van de toepasbaarheid van dit gedachtegoed, door het andere tijdsbeeld / de specifieke context waarin zij tot stand gekomen is (zie hoofdstuk 5).

De hoofdstukken 4 (case study) en 6 (uiteenzetting gedachtegoed Machiavelli) kunnen beide als een advieshoofdstuk op zichzelf gelezen worden door (jonge) leidinggevendenden. In hoofdstuk 7 zijn de zeven specifieke problemen voor jonge leidinggevendenden als uitgangspunt genomen en is op basis van het gedachtegoed van Machiavelli een toegespitst advies gebracht. Tevens is daarbij stilgestaan bij de toegevoegde waarde van Machiavelli ten opzichte van de moderne literatuur en hedendaagse context. Uit de uitwerkingen blijkt dat het gedachtegoed van Machiavelli enkele ‘vergeten’ inzichten aanreikt die jonge leidinggevendenden kunnen helpen om tot effectief(ver) leiderschap te komen. Daarmee mag het gedachtegoed van Machiavelli van potentieel toegevoegde waarde worden geacht voor jong leiderschap.

Door middel van de hoofdstukken 6 en 7 is de hoofdvraag ‘Welke inzichten biedt het gedachtegoed van Machiavelli voor jonge leidinggevendenden met betrekking tot (in)effectiviteit van hun leiderschap?’ beantwoord. Op de volgende pagina wordt hiertoe een samenvattende tabel gepresenteerd. Deze tabel kan als leidraad genomen worden voor jonge leidinggevendenden, uiteraard rekening houdend met de eigen specifieke omstandigheden. Zo mag bijvoorbeeld verondersteld worden dat topmanagement om ander gedrag van een leidinggevende vraagt dan middelmanagement, door o.a. een andere set aan afhankelijkheden en een focus op de langere termijn (Kovach, 1986:41-48).

Probleem	Literatuur	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Effectieve opstelling/ gedrag volgens de respondenten	Effectieve opstelling/ gedrag volgens Machiavelli	Effectieve eigenschappen volgens de moderne Literatuur
Gebrek aan status/overwicht	X						Wees niet te directief en laat zien dat je bereid bent om samen met de rest de schouders onder het werk te zetten. Laat de mensen de vrijheid behouden die zij gewend zijn. Verwerf aanzien door te laten zien dat je de moeilijkste klussen aan kan.	Toon je capaciteiten. Laat al je daden als verdiensten ogen. Straal in je handelen kracht en zekerheid uit. Wek vertrouwen door gedisciplineerd, moedig en energiek over te komen. Laat 'zwakke' eigenschappen niet zien. Wees duidelijk over wat je wel en niet van mensen accepteert. Stel daar waar nodig duidelijke voorbeelden. Oefen je in het spreken.	Een combinatie van eigenschappen als: Pro-activiteit, Visie, Vermogen tot prioriteren, Streven naar synergie, Empathie, Uitnuiten van verschillen, "De zaag scherp houden" (Covey, 1989)
Gebrek aan ruimte/vertrouwen	X			X			Maak een gebrek aan ruimte bespreekbaar met je hogere leidinggevende en maak duidelijke afspraken over wat bij jou hoort en wat niet.	Pak de ruimte zelf/dwing deze af. Doe dat door toekomstplannen te maken en handig in te spelen op de kansen die de omgeving je biedt. Richt je organisatie in naar deze plannen. Blijf flexibel. Meer hoofdige leiding is schadelijk.	en, Grootheid (Covey, 2005) Emotionele intelligentie (Goleman, 2004) Intelligentie (Judge, et al., 2004) Authenticiteit (Ramsey, 2006; Blekkingh, 2009) Aanpassingsvermogen (Ramsey, 2006; Yukl, 2008)
Gebrek aan gevoel bij politiek en ethiek	X						Betrek mensen bij veranderingen, bijvoorbeeld door hen om advies te vragen. Denk na over hoe en wanneer je bepaalde gevoelige zaken bespreekbaar maakt. Wees bewust van (en houdt rekening met) verschillende belangen die kunnen spelen.	Toon naar de buitenwereld 'goede' eigenschappen om een goede reputatie op te bouwen, maar wees tevens in staat om de goede eigenschappen even naast je neer te leggen als de situatie daarom vraagt. Laat onpopulaire handelingen bij voorkeur door een ander verrichten. Ga na onder welke motieven mensen jou steunen.	en, Grootheid (Covey, 2005) Emotionele intelligentie (Goleman, 2004) Intelligentie (Judge, et al., 2004) Authenticiteit (Ramsey, 2006; Blekkingh, 2009) Aanpassingsvermogen (Ramsey, 2006; Yukl, 2008)
Generatiekloof	X	X	X	X			Zoek een medewerker op en maak eventuele frictie bespreekbaar. Luister naar oudere collega's met andere werkwijzen om van elkaar te leren. Besteedt er niet teveel aandacht aan.	Erken en waardeer de kwaliteiten van enaren mensen. Probeer ze aan je te binden door hen de lof te laten toekomen die ze verdienen. Als de organisatie staat, dan kun je haar uitbreiden met jong bloed. Zo ontstaat een gezonde doorstroom.	en, Grootheid (Covey, 2005) Emotionele intelligentie (Goleman, 2004) Intelligentie (Judge, et al., 2004) Authenticiteit (Ramsey, 2006; Blekkingh, 2009) Aanpassingsvermogen (Ramsey, 2006; Yukl, 2008)
Afgunst/jaloerie bij collega's	X	X		X			Betrek mensen door hen bijvoorbeeld af en toe om advies te vragen. Besteedt er niet teveel aandacht aan. Wees duidelijk over wat je accepteert en wat niet. Verwijder iemand uit je organisatie als een onwerkbaar situatie ontstaat die zich niet laat oplossen.	Stel duidelijke regels over wat je wel en niet accepteert. Probeer mensen een nieuwe uitdaging te bieden. Als problemen met een ondergeschikte blijven bestaan, verwijder deze dan uit de organisatie. Onderken problemen zo snel mogelijk en handel direct. Voor kom onrusten door een voorbeeldfunctie in te nemen.	Extraversie (Bono & Judge, 2004) Optimisme (Popper, et al., 2004) Motivatie om te willen leiden (Chan & Dasgrew, 2004; Kark & Van Dijk, 2007)
Weinig handvatten en begeleiding ("in het diepe")		X	X		X	X	Vraag daar waar nodig hulp bij een ervaren collega. Zoek een sparringpartner in het hoger management. Neem zelf initiatief voor overleg daar waar nodig.	Laat je daar waar nodig adviseren door mensen die je de waarheid durven te zeggen. Pas op voor vijlars in deze! Verzamel adviezen en neem vervolgens zelf een beslissing. Besluiteloosheid en tweeslachtigheid zijn schadelijke eigenschappen	moeten volgens de moderne theorie samen leiden tot effectief gedrag van een leider.
Gebrek aan kennis van de inhoud			X				Laat zien dat je bereid bent om samen met de rest de schouders onder het werk te zetten.	Neem een voorbeeld aan succesvolle leiders uit je omgeving. Blijf je voortdurend bekwaamen door oefening en studie.	

8.2 Afsluiting; aanbevelingen voor organisaties

Het onderzoek sluit af met enkele adviezen aan organisaties. Adviezen die zijn voortgevloeid uit de onderzoeksbevindingen.

Follow-up; een ontwikkeling in zelfreflectie en omgevingsbewustzijn

Dit verslag biedt kennis aan jonge leidinggevers. Kennis welke hen in staat moet stellen hun gedrag (stijl van leidinggeven) zo vorm te geven dat zij tot effectieve beïnvloeding van hun ondergeschikten komen. De vertaling van kennis naar gewenst gedrag is echter een ingewikkeld proces dat vraagt om zelfreflectie en omgevingsbewustzijn; eigenschappen waar het nu juist jonge mensen vaak nog aan ontbreekt (Den Boer, 2012; Garg & Parikh, 1993:30). Hier is dan ook een taak weggelegd voor organisaties om hun jonge leidinggevers bij te ondersteunen. Een middel hiertoe kan coachen van een jonge leidinggevende zijn (Den Boer, 2012; De Haan, 2012). Coachen roept op tot zelfreflectie (en daarmee tot omgevingsbewustzijn). Coachen stuurt niet zo zeer in een richting (legt niet zo zeer gedrag op), maar zorgt ervoor dat een jonge leidinggevende uit zichzelf tot ontwikkeling gebracht wordt, zonder daarbij de eigen authentieke ik te verliezen. Hierin is een taak weggelegd voor het ervaren management. Zij zal haar talenten moeten koesteren en ontwikkelen; moeten binden en boeien. Met name in de beginperiode (eerste 12-18 maanden) is het belangrijk voor een jonge leidinggevende om een ervaren coach/sparring-partner te hebben om op terug te vallen en feedback van te ontvangen. De respondenten in de case study vragen er om en de literatuur roept er toe op (McDermott, 2001:47). Een coach is bij voorkeur een ervaren manager uit de organisatie zelf en dient met zorg geselecteerd te worden. Niet iedereen is namelijk geschikt deze rol te vervullen. Den Boer (2012) legt uit waarom: "Een coach moet gevoel hebben bij het ondersteunen en tot ontwikkeling brengen van jonge mensen, zonder daarin te sturend of te voorschrijvend te worden. Een coach moet zo neutraal mogelijk zijn (op afstand zijn en zo min mogelijk belang hebben bij het functioneren van de jonge leidinggevende). Een coach mag geen 'concurrent' van de jonge leidinggevende zijn, want dit kan de overdracht van kennis en ervaring kleuren of belemmeren." Overigens is coachen niet de enige manier waarop je jonge leidinggevers bij kunt staan in het ontwikkelen van zelfreflectie en omgevingsbewustzijn. Ook intervisie kan een hulpmiddel zijn om jonge leidinggevers in ontwikkeling te brengen en tevens handelingsonzekerheid weg te nemen. Dit door jonge leidinggevers met elkaar in gesprek te brengen en zo ervaringen met elkaar te laten uitwisselen en elkaar van feedback te voorzien (Den Boer, 2012; De Haan, 2012).

Selectie, beoordeling en evaluatie

In de organisaties die de onderzoeker heeft bezocht, blijken er nauwelijks criteria omtrent gewenste stijl van leidinggeven aanwezig te zijn, waarop het presteren van een jonge leidinggevende kan worden getoetst. Tijdens de selectie wordt hier niet of nauwelijks op terug gegrepen en het leiderschap van jonge leidinggevers wordt in deze organisaties niet periodiek aan de hand van vastgestelde criteria beoordeeld of geëvalueerd. Om jonge leidinggevers gericht te kunnen coachen en ontwikkelen ten aanzien van hun stijl van leidinggeven, is het echter wel nodig om inzicht te krijgen in diens kwaliteiten en ontwikkelpunten. Het is organisaties dan ook aan te bevelen een dergelijke set aan criteria aan te leggen als leidraad voor het coachen en ontwikkelen van hun jonge leidinggevers. Organisaties zouden hiertoe de hoofdstukken en tabellen uit dit onderzoek kunnen gebruiken; in het bijzonder de tabellen 4.3 en 4.4 over eigenschappen die volgens de geïnterviewde respondenten leiden tot (in)effectiviteit van jong leiderschap en de samenvattende tabel met het advies van Machiavelli op de voorgaande pagina. Beoordeling en evaluatie moeten een organisatie tevens in staat stellen om potentiële topmanagers te herkennen en hen de specifieke vaardigheden bij te brengen die nodig zijn voor doorstroom naar het topmanagement (Kovach, 1986:41-48).

Een jonge leidinggevende vraagt om passende ruimte

Uit zowel de literatuurstudie als de case study blijkt dat jonge leidinggevendenden ruimte en autonomie wensen. Zij wensen handelingsvrijheid, waarbij zij het werk naar eigen inzicht kunnen verrichten en hun eigen stijl kunnen ontwikkelen. In de praktijk ontbreekt het een jonge leidinggevende echter nog wel eens aan ruimte en handelingsruimte vanuit het hoger management. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Eén van de redenen kan zijn dat een hogere manager vanuit bescherming zaken bij de jonge leidinggevende afhoudt ('reddersgedrag'). Een andere reden kan zijn dat het ervaren management zich bedreigd voelt door de 'frisse en snelle' handelswijze van de jonge leidinggevende. Ook kan er een deskundigheidsmotief spelen, oftewel het verwijt van ervaren management naar de jonge leidinggevende dat deze 'nog niet weet hoe het werkt' (Den Boer, 2012). Vrij laten vraagt om vertrouwen vanuit het hoger management. Vertrouwen dat de jonge leidinggevende aanvoelt wanneer er bijstand vanuit het hoger management gewenst is en dan ook aan de bel trekt. Let hier als organisatie op en laat je jonge leidinggevendenden bij de dagelijkse uitvoer van het werk los. Biedt hen passende vrijheid. Het frustreert hen wanneer zij voortdurend gecontroleerd worden of wanneer een ervaren manager hun plannen doorkruist. Als er iets naar het inzicht van het hoger management niet goed gaat, neem dan een jonge leidinggevende apart en maak dit niet kenbaar waar de rest van het personeel omheen staat. Dit kan de positie van een jonge leidinggevende beschadigen. Als medewerkers het idee hebben dat de jonge leidinggevende 'toch niets zelf mag beslissen', zullen ze deze niet meer serieus nemen. Overigens vraagt het loslaten van een jonge leidinggevende wel om informatievoorziening en duidelijkheid. Een jonge leidinggevende moet weten wat er van hem of haar verlangd wordt om het werk goed te kunnen doen. Dit is in de praktijk nog wel eens een probleem. Een jonge leidinggevende ontvangt te weinig of te laat informatie, waardoor deze kan gaan zweven. Bovendien voelt het voor een jonge leidinggevende onaangenaam aan als deze gepasseerd wordt of pas laat betrokken wordt bij zaken als organisatieveranderingen.

Context

Vele contextfactoren lijken rondom (in)effectiviteit van leiderschap een rol te spelen, waardoor een jonge leidinggevende in de ene situatie meer (of andere) problemen tegenkomt dan in een andere situatie. Het lijkt (naar uitkomsten uit de case study) positief bij te dragen aan de acceptatie en erkenning van een leidinggevende als deze terecht komt in een omgeving met relatief jonge en gelijkgestemde collega's, die zelf niet de ambitie bezitten om leidinggevende te worden. Een expliciet 'lastige' situatie kan volgens de uitkomsten uit de case study en het literatuuronderzoek voor een jonge leidinggevende ontstaan als deze diens positie met andere leidinggevendenden moet delen. In Nederland kennen we daar de uitdrukking voor dat je niet 'twee kapiteins op één schip' moet hebben. Als een jonge leidinggevende op moet werken tegen andere leidinggevendenden kan er rivaliteit ontstaan en wordt het nemen van beslissingen bemoeilijkt. Het zou een interessant onderwerp voor vervolgonderzoek kunnen zijn om (specifieker dan in dit verkennende onderzoek gebeurt) na te gaan in welke omgevingen welke stijl van leidinggeven (in)effectief is voor een jonge leidinggevende.

Let op; potentiële leiders zijn vaak 'lastige' ondergeschikten

Dit onderzoek wordt afgesloten met een les van Jay: Jong leiderschap begint doorgaans in het middelmanagement van organisaties. Een talentvolle medewerker mag gaan proeven aan de functie van leidinggevende in de rol van middelmanager. Jay wijst er op dat ongelukkigerwijs juist de jonge leidinggevendenden met veel potentie door collega's en het hoger management vaak als lastig en arrogant worden ervaren. Zij zijn volgens Jay vaak ongemakkelijke en onaangename ondergeschikten, omdat ze een eigen mening hebben, altijd een weerwoord hebben en zich niet eenvoudig laten overtuigen. Het zijn echter juist deze eigenschappen die er voor zorgen dat een jonge leidinggevende op termijn geschikt kan zijn om door te groeien naar het hoger management van een organisatie (Jay, 1987:168). Wees hier als organisatie alert op bij het herkennen van talent. Het is (ook vanuit organisatiebelang) zonde als een talentvolle leidinggevende niet op zijn of haar talenten kan worden ingezet.

Literatuur- en referentielijst

- AMCOGG (2002) 'Kwalitatief Onderzoek', Amsterdam: Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC – UvA
- Aristoteles (2005) 'Ethica Nicomachea', vertaald door Hupperts, C. & Poortman, B., 2e druk, Budel: Uitgeverij DAMON B.V.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994) 'Improving organizational effectiveness through transformational leadership', Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. M.; Bass, R. (2008). 'The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications', 4^e druk, New York: Free Press.
- Berghe, G. vanden (2002) 'Machiavelli voor managers', 4^e druk, Tiel: Uitgeverij Lannoo NV
- Blekingh, B.W. (2009) 'Authentiek leiderschap', 1^e druk, 6^e oplage, Den Haag: SDU Uitgevers
- Boer, B. den (2012) Interview op 25 april 2012 te Krimpen aan den IJssel, een interviewuitwerking is opgenomen in het bijlagenboek
- Boers, E.; Evers, S. (1997) Politiek en macht in organisaties: workshops bij Philips, in: M&O tijdschrift voor Management en Organisatie, Volume 51, 2, pp. 7-23
- Bono, J. E.; Judge, T. A. (2004) 'Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis', Journal of Applied Psychology, 89(5): pp. 901-910
- Bryman, A.; Bell, E. (2003) 'Business Research Methods', 2^e druk, New York: Oxford University Press Inc.
- Calhoun, R.P. (1969) 'Niccolò Machiavelli and the twentieth century administrator', The Academy of Management Journal, Volume 12, 2: pp. 205-212
- Chan, K.Y.; Drasgow, F. (2001) 'Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead', Journal of Applied Psychology, 86(3): pp. 481-498
- Covey, S.R. (1989) 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', 1^e druk, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact
- Covey, S.R. (2005) 'De achtste eigenschap – van effectiviteit naar inspiratie', 1^e druk, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact
- De Caluwe, L.; Vermaak, H. (2009) 'Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige', 2^e herziene druk, 6^e oplage, Deventer: Kluwer
- Dirkx, J.A.M. (2009) 'Transformationeel leiderschap bij beroepsofficieren als basis voor effectief leiderschap in de profit sector', Masterthesis, Rotterdam: RSM Erasmus Universiteit
- Fiedler, F.E. (1967) 'A Theory of Leadership Effectiveness', New York: McGraw-Hill
- French, J.R.P.; Raven, B. (2001) 'The Bases of Social Power', in: Asherman, I.G. & Asherman S.V., The Negotiation Sourcebook (Second edition), pp. 61-74, Amherst: HRD Press
- Galie, P.J.; Bopst, C. (2006) 'Machiavelli & Modern Business: Realist Thought in Contemporary Corporate Leadership Manuals', Journal of Business Ethics, Volume 65, 3: pp. 235-250
- Garg, P.K.; Parikh, I.J. (1993) 'Young managers at the crossroads: the Trishanku complex', New Delhi: Sage Publications
- Goleman, D. (2004) 'What makes a leader?', Harvard Business Review, January 2004: pp. 1-11
- Green, R.M.; Donovan, A. (2010) 'The Methods of Business Ethics' in: Brenkert, G.G.; Beauchamp, T.L. (Eds), The Oxford Handbook of Business Ethics, OUP 2010, chapter 1: pp. 21-45
- Haan, E. de (2002) 'Machiavelli en de machtspeken aan de top van de hiërarchie', Ashridge Business School, <http://www.ashridge.org.uk>, 2011
- Haan, E. de (2012) Interview op 26 maart 2012 te Berkhamsted, Engeland, een interviewuitwerking is opgenomen in het bijlagenboek
- Harris, P. (2001) 'Commentary - Machiavelli, political marketing and reinventing government', European Journal of Marketing, Volume 35, 9: pp. 1136-1154

- Harris, P. (2010) 'Machiavelli and the global compass: Ends and means in ethics and leadership', *Journal of Business Ethics*, Volume 93, 1: pp. 131-138
- Heck, P. van (2012) Mailcorrespondentie in maart 2012. De correspondentie is opgenomen in het bijlagenboek
- Hogan, R.; Kaiser, R. B. (2005) 'What we know about leadership', *Review of General Psychology*, 9(2): pp. 169-180
- Hoogendoorn, J. (2012) 'SHRM kan veel beter', <http://www.shrmkanveelbeter.nl/index.php?lang=nl&m=2>, 2012
- Hyvönen, K.; e.a. (2009) 'Young Managers' Drive to Thrive: A Personal Work Goal Approach to Burn out and Work Engagement', *Journal of Vocational Behavior* (Elsevier), Volume 75: pp. 183-196
- Jay, A. (1987) 'Machiavelli in zaken' Vertaald door Eijkelboom, J., 1e druk, A.W. Sijthoff's Uitgeversmaatschappij bv
- Jong, M. de; Thomas, N. (2006) 'Managen voor dertigers – Over de nieuwe generatie waarmakers', Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Judge, T. A.; Colbert, A. E.; Ilies, R. (2004) 'Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions', *Journal of Applied Psychology*, 89(3): pp. 542-552
- Kark, R.; Dijk, D. van (2007) 'Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes', *Academy of Management Review*, 32(2): pp. 500-528
- King, R. (2007) 'Machiavelli – Philosopher of Power', Wormer: Inmerc bv
- Kotter, J.P. (1985) 'Power and Influence', New York, The Free Press
- Kovach, B.E. (1986) 'The Derailment of Fast-Track Managers', *Organizational Dynamics*, Volume 15, 2: pp. 41-48
- Lang, D. (1985) 'Preconditions of Three Types of Alienation in Young Managers and Professionals', *Journal of Occupational Behaviour*, Volume 6: pp. 171-182
- Lowe, K. B.; Kroeck, K. G.; Sivasubramaniam, N. (1996) 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature', *The Leadership Quarterly*, 7(3): pp. 385-425
- Maassen, M.; Oosterwijk, F. (2006) 'Taboe', 1e druk, Amsterdam: Uitgeverij Balans
- Machiavelli, N. (1976) 'De Heerser' (Il Principe), vertaald door Dooren, F. van., 25^e druk, Amsterdam: Atheneum - Polak & Van Gennep
- Machiavelli, N. (1997) 'Discorsi; gedachten over Staat en Politiek', vertaald door Heck, P. van, 3^e druk, Amsterdam: Ambo
- Machiavelli, N. (2006) 'The Art of War' (Arte della Guerra), vertaald door Neville, H., New York: Dover Publications Inc.
- McDermott, L.C. (2001) 'Developing the New Young Managers', *T+D Magazine* (Training & Development Magazine), Volume 55, 10: pp. 42-48
- Mechanic, D. (1962) 'Sources of power of lower participants in complex organizations', *Administrative Science Quarterly*, Volume 7, 3: pp. 349-364
- Papineau, D.; e.a. (2009) 'Filosofie', 1e druk, Kerkdriel: Librero B.V.
- Pavesic, D.V.; Brymer, R.A. (1990) 'Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers?', *Human Resources* (Elsevier), Volume 30, 4: pp. 90-96
- Pfeffer, J. (1992) 'Managing with power – Politics and influence in organizations', Boston: Harvard Business School Press
- Pitkin, H.F. (1999) 'Fortune is a Woman: Gender and Politics in the Thought of Niccolo Machiavelli' Chicago: University of Chicago Press
- Plato (2000) 'Het Bestel (Politeia)', vertaald door Warren, H. & Molegraaf, M., 4e druk, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker

- Popper, M.; Amit, K.; Gal, R.; Mishkal-Sinai, M.; Lisak, A. (2004) 'The capacity to lead: Major psychological differences between leaders and nonleaders', *Military Psychology*, 16(4): pp. 245 – 263
- Ramsey, R.D. (2006) 'Lead, follow, or get out of the way: How to be a more effective leader in today's schools, 2e druk, Londen: Sage Publications Ltd
- Scheer, L. van der; Widdershoven, G. (2004) 'Geïntegreerde empirische ethiek: het einde van de normatieve ethiek?', *Ethische Perspectieven*, Volume 14, 1: pp. 42-53
- Simons, P.R.J. (2000) 'Lerend werken: tautologie of uitdaging', *Verschenen in Opleiding en Ontwikkeling*, <http://igitur-archive.library.uu.nl/ivlos/2005-0622-190015/5703.pdf>, 2012
- Stanford Encyclopedia of Philosophy (2008) 'Contemporary Approaches to the Social Contract', <http://plato.stanford.edu/entries/contractarianism-contemporary/>, 2011
- Stanford Encyclopedia of Philosophy (2009) Niccolò Machiavelli, <http://plato.stanford.edu/entries/machiavelli/>, 2011
- Stanford Encyclopedia of Philosophy (2011) 'Reflective Equilibrium', <http://plato.stanford.edu/entries/reflective-equilibrium/>, 2011
- Strube, M. J.; Garcia, J. E. (1981) 'A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness', *Psychological Bulletin*, 90(2): pp. 307-321
- Swain, J.W. (2002) 'Machiavelli and modern management', *Management Decision*, Volume 40, 3: pp. 281-287
- Taylor, M. (2012) 'Five Career Problems of Young Managers', <http://EzineArticles.com/1944522>, 2012
- Thacher, D. (2006) 'The normative case study', *American Journal of Sociology*, Volume 111, 6: pp. 1631-1676
- Twisk, Th.F.; Daniëls, J.J.M.C.; Bolweg, J.F. (1999) 'Competenties van leraren: een goede bouwsteen voor integraal personeelsbeleid in het onderwijs', Utrecht: Berenschot
- Vaughan, C.E. (1960) 'Studies in the history of political philosophy – Volume I; from Hobbes to Hume', New York: Russell & Russell
- Verschuren, P.; Doorewaard, H. (2007) 'Het onderwerpen van een onderzoek', 4^e druk, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Viroli, M. (2010) 'Machiavelli's God', New Jersey: Princeton University Press
- Vos, A. de; Nieuwkerk, M. van (2006) 'Verwende krengen', *Management Team*, Volume 10: pp. 31-36
- Walstra, J. (2004) 'Competentiemanagement: Oude wijn, nieuwe zakken', Alforto, <http://www.alforto.nl/index.html?competenties.html>, 2012
- Weaver, M.R. (2000) Machiavelli and the modern narrative of political leadership' in: Holliday, V.L. (ed.) *Classical and modern narratives of leadership*, 1e druk, Wauconda, Illinois: Bolchazi-Carduzzi Publishers, Inc., pp. 45-68
- Webber, R.A. (1986) 'Career Problems of Young Managers', *California Management Review*, Volume 18, 4: pp. 19-33
- Wolin, S. (1960a) 'Machiavelli and the Politics and Economy of Violence', in: Wolin, S. (ed.), *Politics and Vision: Continuity and Innovation in Western Political Thought*, Boston: Little, Brown
- Wolin, S. (1960b) 'The Age Of Organization and the sublimation of Politics', in: Wolin, S. (ed.), *Politics and Vision: Continuity and Innovation in Western Political Thought*, Boston: Little, Brown
- Wright, G. (2011) 'Why Young Managers May Experience Frustration', <http://www.articlesnatch.com/Article/Why-Young-Managers-May-Experience-Frustration>, 2011
- Yukl, G. (2008) 'How leaders influence organizational effectiveness', *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722
- Zweers, A. (2009) 'Moreel verval jonge managers', <http://www.mt.nl/94/12011/hrm/moreel-verval-jonge-managers.html>, 2012