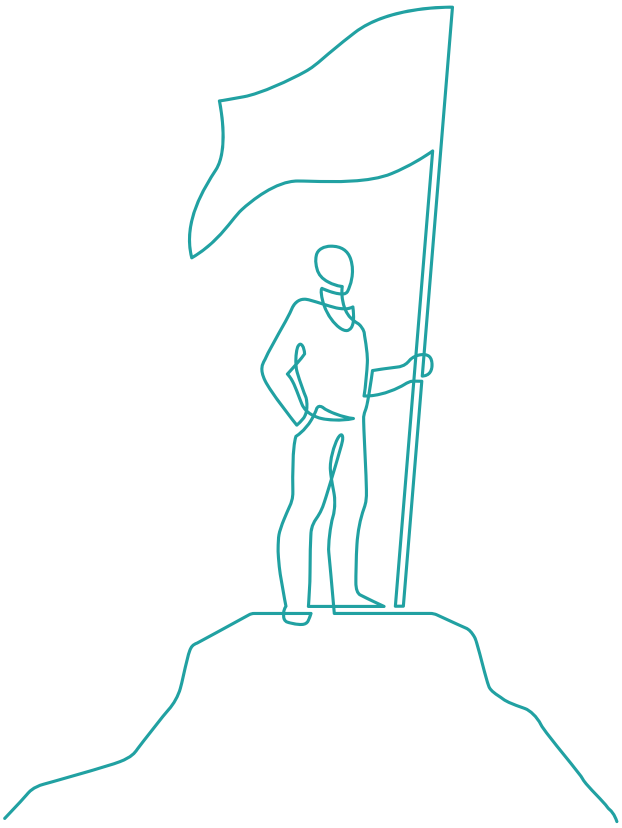

In gesprek met
Janka Stoker en Harry Garretsen

Goede leiders in onzekere tijden

Auteur: **Robert Dollevoet**

Leiderschap staat altijd in de schijnwerpers, maar in tijden van onzekerheid krijgt het een extra dimensie. Hoe stuur je effectief in een crisis zonder innovatie te belemmeren? En hoe blijf je als leider flexibel terwijl je ook richting geeft? Janka Stoker en Harry Garretsen, auteurs van het boek *Goede leiders in onzekere tijden* en makers van de tweewekelijkse podcast *Leiderschap in onzekere tijden*, delen in dit interview hun inzichten. Ze bespreken veelvoorkomende valkuilen, het belang van ambidextrie en de kracht van een verbindend verhaal.

Wat maakt leiderschap in onzekere tijden zo uitdagend en bijzonder?
Janka Stoker: "Onzekerheid is een katalysator. Wat onzekere tijden bijzonder maakt, is dat de gebruikelijke structuren en routines vaak niet meer werken. Dit kan bijvoorbeeld komen door technologische veranderingen, geopolitieke verschuivingen of crises zoals COVID-19. In zulke situaties ontstaat er een grotere afhankelijkheid van leiders. Mensen kijken dan meer naar leiders voor richting en stabiliteit."

Harry Garretsen: "Precies, en dat brengt extra uitdagingen met zich mee. Er is een grote druk om snel beslissingen te nemen, maar tegelijkertijd moet je de lange termijn goed meenemen in je afwegingen. Het gaat



Over Janka Stoker en Harry Garretsen...
Janka Stoker is hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van het expertisecentrum In the LEAD. Haar onderzoek richt zich op leiderschap, organisatieverandering en gender. Daarnaast is ze bestuurslid van de Goldschmeding Foundation en academisch partner bij het Centraal Planbureau.

Harry Garretsen is hoogleraar International Economics & Business aan de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van In the LEAD. Zijn expertise omvat macro-economie, internationale economie en leiderschap. Hij was tot voor kort lid van de Bankraad van De Nederlandsche Bank en is ook geaffilieerd met de Universiteit van Cambridge.

Janka Stoker en Harry Garretsen bespreken iedere twee weken met presentator Edwin Mooibroek het gedrag van bazen, bestuurders, CEO's en politici in de podcast *Leiderschap in onzekere tijden*. Zij schreven samen de boeken *Goede leiders zweven niet* (2018) en *Goede leiders in onzekere tijden* (2022). In 2025 verschijnt een nieuw boek van hun beider hand.
www.rug.nl/inthelead/

om het vinden van een balans tussen actie in het nu en voorbereiding op de toekomst. Dat wordt ook wel 'ambidexteriteit' genoemd: het vermogen om op twee sporen te opereren. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat je dan vaak tegenstrijdige vaardigheden of belangen moet combineren. Dat vraagt nogal wat. Zeker als de druk van de korte termijn goed voelbaar is. "

"Organiseer tegenkracht en tegenmacht. Dan hou je elkaar scherp." *– Harry Garretsen*

Crisisreflex

Wat zijn de meest voorkomende valkuilen voor leiders in deze onzekere tijden?

Janka: "Een van de grootste valkuilen is wat wij, op basis van ons eigen onderzoek, de 'crisisreflex' noemen. Dit is de neiging van leiders om meer controle naar zich toe te willen trekken als de druk toeneemt. Het is begrijpelijk: je voelt je verantwoordelijk en wilt zekerheid creëren. Maar deze reflex kan op de lange termijn ook problematisch worden. Het kan ertoe leiden dat je te veel micromanaget en te weinig ruimte geeft aan je team. Innovatie en creativiteit worden daardoor vaak geremd. En vergeet niet, in tijden van crisis is niet alles bekend bij leiders. Je weet zelf niet alles beter en het vraagt juist ook om snel schakelen dichtbij de vraag."

Harry: "Een ander probleem is de verleiding van schijnbaar simpele oplossingen. In complexe situaties zoeken mensen vaak naar duidelijke antwoorden, en sommige leiders spelen daarop in door te zeggen: 'Volg mij, ik heb de oplossing.' Maar de realiteit is meestal veel genuanceerder. Dit soort leiderschap kan tijdelijk vertrouwen wekken, maar leidt vaak tot teleurstelling als de eenvoudige oplossing niet werkt."

Janka: "We zien dit ook terug in de politiek. Denk aan leiders die tijdens crises autoritaire beslissingen nemen en beloven dat alles beter wordt. Dat kan even rust geven, maar het lost de onderliggende problemen niet op. Bovendien kan het vertrouwen in leiderschap voor de langere termijn worden geschaad als blijkt dat deze beloftes niet waargemaakt worden."

Deze crisisreflex heb ik regelmatig in grote organisaties gezien en ervaren. Het is niet eenvoudig om op zo'n moment van crisis bij te sturen. De druk is vaak hoog, de verwachtingen ook en je wilt uit de crisis geraken. Wat kunnen leiders doen om deze valkuilen te vermijden?

Harry: "Het begint met zelfbewustzijn. Je moet je eigen reflexen herkennen en begrijpen waarom je op een bepaalde manier reageert. Daarnaast is het belangrijk om niet alleen op jezelf te vertrouwen. Omring jezelf met een team dat complementair is aan jouw eigen vaardigheden en geef hen de ruimte om mee te denken en beslissen. Eigenlijk gaat het om het organiseren van tegenkracht of tegenmacht. Dan hou je elkaar scherp. Dit is echt uitdagend, want het gaat sneller als iedereen gewoon lekker meewerkt met de oplossing van de CEO of bestuursvoorzitter."

Janka: "Daarnaast moet je investeren in communicatie. Een van de belangrijkste ingrediënten van leiderschap in onzekere tijden is om te zorgen voor een verbindend verhaal. Maar het gaat niet alleen om wat je zegt; het gaat ook om luisteren. Om te

kunnen verbinden moet je weten wat er leeft in de organisatie. Dit helpt niet alleen om betere beslissingen te nemen, maar ook om vertrouwen en betrokkenheid te creëren."

Ambidexteriteit

Kunnen jullie ambidexteriteit als essentieel concept verder toelichten?

Janka: "Ambidexteriteit betekent letterlijk 'tweehandigheid' of in voetbaltermen 'tweebenigheid'. Het verwijst naar het vermogen om tegelijkertijd te focussen op het heden en de toekomst. Stel je voor dat je een organisatie leidt die zowel moet reageren op een acute crisis als nu moet innoveren om relevant te blijven in een veranderende markt. Dat vraagt om verschillende vaardigheden: aan de ene kant directief handelen, en aan de andere kant ruimte geven aan experimenten en creativiteit. En je hebt wel echt beide nodig."

Harry: "Wat het extra moeilijk maakt, is dat deze twee benaderingen vaak tegenstrijdig voelen. In een crisis is de natuurlijke neiging om controle te vergroten, maar voor innovatie is juist nodig om los te laten. Een goed voorbeeld is de COVID-19-crisis: veel organisaties moesten razendsnel omschakelen naar thuiswerken, terwijl ze tegelijkertijd moesten nadenken over de toekomst van hybride werk. Dat vraagt in de organisatie om enerzijds snel schakelen, maar ook zorgen voor reflectie en strategie en beleid over hybride werken."

Ambidexteriteit betekent dus balanceren tussen direct handelen en flexibel blijven in turbulente tijden. Dit lijkt een enorme uitdaging voor leiders, omdat deze twee sporen soms haaks op elkaar staan. Hoe doet een leider dat?

Janka: "Door niet alleen te handelen, maar ook te zorgen voor een verbindend verhaal. Dat is essentieel om mensen mee te nemen in tijden van onzekerheid. Het gaat daarbij om meer dan alleen een visie of strategie. Je moet als leider een narratief creëren dat mensen helpt begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt en hoe zij hieraan kunnen bijdragen. Dit geeft richting en motivatie."

> *"Een verbindend verhaal is essentieel om mensen mee te nemen in tijden van onzekerheid."*
>
> *– Janka Stoker*

Harry: "Wat daarbij belangrijk is, is dat je verhaal authentiek is. Mensen prikken er snel doorheen als je iets zegt waar je zelf niet volledig achter staat. Het verhaal moet ook aansluiten bij de waarden en overtuigingen van je team of organisatie."

Een verbindend verhaal is natuurlijk geweldig, maar de leider heeft het te vertellen. Welke rol speelt charisma in effectief leiderschap?

Janka: "Charisma kan zeker een krachtig instrument zijn: je kunt er mensen mee inspireren en motiveren. Het moet wel gepaard gaan met inhoud. Je kunt charismatisch zijn, maar als je geen duidelijke visie hebt of niet echt kunt verbinden, dan heeft het uiteindelijk minder effect."

Harry: "Dat klopt. Charisma is vaak extra zichtbaar bij leiders in crisissituaties. Denk aan mensen zoals Winston Churchill tijdens de Tweede Wereldoorlog of Nelson Mandela toen het Apartheidsregime in Zuid-Afrika eindigde en iedereen naar hem

keek; dat zijn leiders die met hun woorden en aanwezigheid een gevoel van rust en vertrouwen weten te creëren."

Lessen

Jullie hebben onderzocht hoe leiders en hun volgers omgaan met crises en onzekerheid. Welke lessen zijn hieruit te trekken voor organisaties en politiek?

Janka: "In ons nieuw te verschijnen boek stellen we de lessen over goed leiderschap in turbulente tijden centraal. We beschrijven eerst die turbulente tijden op onder meer geopolitiek, technologisch en maatschappelijk vlak. Vervolgens gaan we samen met een aantal andere wetenschappelijke experts in op wat deze turbulentie betekent voor effectief leiderschap."

Harry: "Daarbij verdiepen we ons onder meer in het belang van ontwikkeling en groei van leiders zelf. Want een van onze belangrijkste conclusies is dat het uiteindelijk ook in sterke mate draait om zelfinzicht en flexibiliteit van leiders. Dus hoe ontwikkel je jezelf terwijl het tegelijkertijd 'alle hens aan dek' is?"

Janka: "Het leuke van dit nieuwe boek is dat we echt voortbouwen op de inzichten uit ons vorige boek door experts op een aantal centrale thema's aan het woord te laten. Dit levert mooie nieuwe inzichten op; niet alleen over ontwikkeling van leiders, maar ook over visie, het creëren van verbinding en het belang van een goede machtsbalans."

Harry: "We hopen dat dit boek zowel onze academische collega's, HR-professionals als leiders inspireert om leiderschap vorm te geven in turbulente tijden."

Wat kunnen HR- en L&D-professionals leren van jullie inzichten over leiderschap in turbulente tijden?

Janka: "HR- en L&D-professionals spelen een cruciale rol in het ondersteunen en ontwikkelen van leiders. Een van de belangrijkste lessen is dat leiderschap contextafhankelijk is. Wat werkt in een stabiele omgeving, werkt niet per se in een crisis. Trainingen en ontwikkelingsprogramma's moeten rekening houden met deze variatie en leiders helpen om flexibel te zijn."

Harry: "Bovendien kunnen HR- en L&D-professionals leiders vooral ondersteunen bij het vergroten van hun bewustzijn over hun rol. Dit betekent dat je niet alleen kijkt naar de vaardigheden van een leider, maar ook naar zijn gedrag en beslissingsprocessen. Je kunt als HR kijken of tegenmacht en tegenkracht ook daadwerkelijk in managementteams en directies is geregeld. Het is je verantwoordelijkheid om dit te analyseren en te delen. Daarnaast is ontwikkeling essentieel. Door bijvoorbeeld coaching en feedback kunnen leiders beter leren omgaan met de uitdagingen van onzekerheid. Dat kan ook op teamniveau."

Tot slot

Leiderschap in onzekere tijden vraagt om meer dan alleen daadkracht. Het vereist een balans tussen controle en flexibiliteit, een verbindend verhaal dat richting geeft, en de moed om complexe problemen niet te versimpelen. HR- en L&D-professionals kunnen een essentiële bijdrage leveren door leiders niet alleen te helpen flexibel te blijven en bewust te worden van hun rol, maar ook door tegenkracht te organiseren en ontwikkeling op zowel individueel als teamniveau te stimuleren.◆

Robert Dollevoet *is redactielid van TvOO.*