

Leadership Bullshit zegt u?

Recensie door Patrick Vermeren, maandag 12 oktober 2015-10-12

Leadership BS. Fixing workplaces and careers one truth at a time. Jeffrey Pfeffer

Jeffrey Pfeffer, professor van Stanford Graduate School of Business zit niet om een straffe uitspraak verlegen. Hij lijkt het adagio 'zachte heelmeesters maken stinkende wonden' aan te hangen. Pfeffer is een voorvechter van Evidence Based werken en een prominent figuur bij CEBMA – het Centre for Evidence Based Management. Ik geef toe, omdat ik in het verleden wel eens meende te moeten vaststellen dat het soort van 'evidence' niet altijd zo deugdelijk was, begon ik sceptisch, zelfs heel sceptisch aan het boek. Om het vervolgens in het voorbije weekend in één ruk uit te lezen en vandaag al in de pen te kruipen.

Ook al is het boek geschreven vanuit een duidelijk Amerikaans perspectief met verwijzingen naar lokale topmensen en de immense loonkloof tussen het loon van de CEO en de gemiddelde werknemer (wij vergelijken liever met de laagstbetaalde werknemer) die in de VS vele malen groter is dan in Europa, het leert ook ons belangrijke lessen.

Eerst en vooral neemt hij de leiderschapsindustrie op de korrel met zijn vele pseudo-experts en geromantiseerde verhalen (zowaar neemt hij de Belgische Vlerick Business School als voorbeeld hoe het niet moet). Het doet me denken aan een recente hype, met name de volkomen pseudowetenschap van Frederic Laloux die de onzin uitkraamt dat mensen drie breinen hebben (een tweede ter grootte van een muizenbrein gesitueerd in ons hart en eentje ter grootte van een kattenbrein in onze ingewanden). Via ingewikkelde redeneringen komt hij tot het besluit dat we inzake leiderschap het roer drastisch moeten omgooien en het beste leiders grotendeels vervangen door procedures en elke medewerker moeten vertrouwen, zelfs voor miljoenenbeslissingen (*Reinventing Organisations*). Daarnaast is er de overdonderende hoeveelheid aan boeken over het thema leiderschap: iedereen die ook maar even mensen heeft geleid, voelt zich blijkbaar geroepen om een boek te schrijven. Hij heeft het ook over het grote aantal consultants, coaches en trainers die zich als expert uitroepen terwijl ze dit doen zonder degelijke opleiding of zonder enige inspanning te doen om de academische literatuur over leiderschap te raadplegen, laat staan aan een 'critical appraisal' te onderwerpen. Maar hij spaart ook zijn collega's academici niet, die in het boek eerder lijken op een bende linkse softies dan op gedegen, neutrale wetenschappers. Ze promoten concepten en gedragingen zoals bescheidenheid, authenticiteit, eerlijkheid, vertrouwen en dienstbaar leiderschap (*servant leadership*). Niet dat Pfeffer dit niet belangrijk vindt of de evidentie ontkent die aangeeft dat dit zaken zijn die kunnen leiden tot gezondere en productievere werkplekken. Maar zijn ene grote punt van kritiek is dat dit niet de 'standaard manier van leidinggeven' weerspiegelt en dat we mensen niet voorbereiden op die realiteit. De topleidinggevendenden vertonen vaak het tegenovergestelde gedrag: ze zijn vaak extreem dominant en zelfs agressief, manipuleren en bedriegen dat het een lieve lust heeft, kennen zichzelf enorme voordelen en loonsverhogingen toe terwijl ze in de lonen van de uitvoerende werknemers snoeien enz. Bovendien raakt hij nog een ander heikel punt aan: de manier waarop we mensen selecteren maakt dat we dit soort leiders in stand houden.

Pfeffer stelt aan academici en consultants dezelfde twee vragen: Met welke frequentie komt daadwerkelijk bescheiden, authentiek, dienstbaar, eerlijk leiderschap voor? En ten tweede: hoeveel bewijs is er dat de boodschappen dat het anders moet ook maar enig effect hebben? Het antwoord is zelfs niet hoorbaar in the wind.

Pfeffer pleit er onomwonden voor om deze realiteit onder ogen te zien en jezelf als medewerker te wapenen door... even hard voor jezelf te zorgen als de meeste leiders doen en je niet naïef op te stellen. Hij wijst ook een ander naïef geloof van de hand, namelijk dat van het bestaan van een zogenaamd psychologisch contract, zoals de verwachting dat het bedrijf voor je zal blijven zorgen op basis van wat je in het verleden voor het bedrijf deed. Wat je in de toekomst waard bent, dat telt voor een bedrijf en wordt tijdens elke crisis en herstructurering opnieuw bewezen.

Het is een boek dat je gewoonweg moet lezen, omdat het een verademing is tussen al het softe geroep van de laatste tijd waarin men vraagt naar leiderloze organisaties (met de 'substitutes for leadership' onderzoeken weten we dat dat niet werkt – *been there, done that*, het werkt niet...), volledige participatie, bedrijven à la Semco (waar alleen maar de romantische kant wordt van belicht, niet de schaduwkant zoals de ongemene harde onderlinge afrekeningen die leidden tot een verloop van 60%). Een leider moet een leider blijven en verschillende stijlen voor verschillende situaties hanteren.

Ik neem er dan ook graag de onvolkomenheden van dit boek bij. Zo verwijst Pfeffer naar evolutionaire psychologie (EP) maar lijkt hij wat aan cherry picking te doen en benadrukt hij de zelfzuchtige kant van de mens, terwijl EP heel veel aandacht heeft voor de natuurlijke aanleg tot samenwerken en wanneer die tot bloei komt. Hij verwijst ook niet naar de toppers in dat onderzoeksdomein zoals Leda Cosmides, John Tooby, Steven Pinker, David Buss, Robert Kurzban en andere. Hij beroept zich naar mijn smaak ook wat teveel op commercieel onderzoek (vaak enquêtes) dat niet onderhevig is aan peer review. Als in de academische wereld al zo vaak wetenschapsfraude voorkomt, ondanks alle controlemechanismen, dan hou ik mijn hart vast voor dit soort bedrijfjes en hun onderzoeken. Ik vertrouw het gewoonweg niet (overigens pleit Pfeffer ook voor wat minder vertrouwen; het naïeve vertrouwen in de medemens vindt Pfeffer niet meteen de verstandigste eigenschap van de mens). Tenslotte is er ook nog de verwijzing naar een paar erg discutabele bronnen zoals *Good to Great* van Jim Collins. Bijna elke wetenschapper die naam waardig zal beamen wat Phil Rosenzweig erover schreef in *The Halo Effect*: het is gewoonweg slecht onderzoek gebaseerd op hindsight bias en halo-effecten. Maar deze tekortkomingen vallen in het niets in vergelijking met de totale teneur van het boek en de straffe logica van Pfeffer.

Pfeffer is pragmatisch en realistisch. Hij stelt dus in de eerste plaats voor om mensen minder naïef te maken en zich weerbaar te laten opstellen. In de tweede plaats pleit hij voor andere strategieën dan blijven inspirerende maar uitzonderlijke voorbeelden aan te halen en mensen te blijven trainen. Trainen blijft noodzakelijk maar zal tot niets leiden als het niet ingebed is in een goed 'systeem'. Net zoals evolutionaire psychologen erkent Pfeffer het extreme belang van de context. De context vormt de input voor ons gedrag en kan ons gedrag mee sturen. Een greep uit de ideeën hoe je de context kan gunstiger maken voor de meer effectieve stijlen van leiderschap: het bestuur van bedrijven herontwerpen waardoor individuele leiders minder macht kunnen concentreren, mede-eigenaarschap door medewerkers,

werknemersvertegenwoordiging in raden zoals in vele Europese bedrijven, leiders van binnenuit promoten, leiders laten verkiezen, leiders laten evalueren door hun medewerkers en ze verantwoordelijk maken voor hun stijl, bestraffen van hun slecht gedrag en belonen van hun goed gedrag en hun vermogen om talent aan boord te houden enzovoort.

Maar nogmaals, Pfeffer maakt zich niet de illusie (zoals zovelen wel doen) dat de tweede optie gemakkelijk zal te realiseren zijn. Ik denk dat hij gelijk heeft: zulke aanpassingen moeten nog door de mensen met de macht worden toegestaan, en die gaan hun bevoorrechte positie niet zonder slag of stoot opgeven. Als er een boek is dat op uw lijstje moet komen om (snel) te lezen, dan is het dit boek wel.

Patrick Vermeren

Auteur

Voorzitter van de vzw Evidence Based HRM in België en Nederland.