

## Geef eens wat ruimte, leider!

Je kunt tegenwoordig geen organisatie meer binnenlopen of er wordt nagedacht over het thema leiderschap. Niet alleen de top moet meer leiderschap tonen, bijna alle leidinggevendenden – directeuren, afdelingshoofden, teamleiders – moeten dat doen. Er worden programma's aangeboden, *incompany*, of bij instituten als De Baak, het Sioo of in het buitenland bij IMD en Insead. Die programma's behandelen niet alleen mentale aspecten van leiderschap, maar ook emotionele, fysieke en spirituele. En niet alleen gerenommeerde instituten houden zich hiermee bezig; tal van onbekende aanbieders 'leveren' leiderschapsprogramma's, variërend tussen 'super-oudbolbig' en 'super-zweverig'. Sla de *Volkskrant* of het plaatselijke sifferdje er maar eens op na, op een willekeurige zaterdag.

Al deze inspanningen vinden niet alleen binnen het bedrijfsleven plaats, maar ook binnen bijvoorbeeld ministeries, gemeenten en universiteiten. Onder noemers zoals publiek leiderschap, verbindend leiderschap, academisch leiderschap of persoonlijk leiderschap, als je niemand anders hebt dan jezelf om leiding aan te geven.

Een opvallende ontwikkeling, al dat leiderschap. Waar komt deze opeens vandaan? En waar gaat het eigenlijk over? Tien jaar geleden werden er ook opleidingen aangeboden aan leidinggevendenden. Maar toen heette dat nog gewoon *management development*, en twintig jaar geleden het trainen van managementvaardigheden. Heeft het te maken met de toenemende onzekerheid en onvoorspelbaarheid? Het besef dat de maakbaarheid van organisaties ook al een illusie is gebleken? De ervaring dat het oude strategische instrumentarium – met uitgebreide analyses op basis waarvan doelen werden geformuleerd voor over vijf jaar met bijbehorende strategische stappenplannen – niet (meer) werkt? En dat daarom de term *emerging strategies* is bedacht, om op een mooie manier te zeggen dat we vooral moeten aansluiten bij actuele ontwikkelingen en niet te ver vooruit moeten denken? Of scenario-denken, waarbij je allerlei toekomstbeelden ontwikkelt en met elkaar probeert vast te stellen wat altijd goed is om te doen. Omdat je de toekomst nu eenmaal niet kan voorspellen. Steeds meer ontstaat het besef in organisaties dat de baas het ook alle-

maal niet meer weet. Dat je pas echt succes bereikt als je mensen in hun kracht zet, in plaats van in een hiërarchische structuur en cultuur waarin vooral angst overheerst en mensen niet echt open durven te zijn over hun eigen verlangens, visies, meningen en ideeën. Omdat ze bang zijn dat hen dit blokkeert in hun loopbaan in plaats van verder helpt. Bang zijn dat ze verloren gaan in het politieke spel dat vooral gaat over macht, belangen, status en inkomen. Een verfrissend beeld: de baas weet het ook niet! Dus sturen organisaties alle leidinggevendenden – behalve (vaak) zichzelf – naar leiderschapsprogramma's waarin mensen nadenken over zichzelf, over wat ze écht willen betekenen, welke verantwoordelijkheid ze willen nemen en hoe ze dat gaan doen met hun medewerkers, teams en organisaties.

Er komt veel energie los in dergelijke programma's .... Ik werk er regelmatig en met plezier aan mee. En ontmoet daar enorm gemotiveerde mensen bij wie er van alles loskomt. Prachtige voornemens en plannen. En dan komt de *proof of the pudding*: is de top echt bereid hier ruimte voor te maken? Of schrikken ze zich halfdood van alle initiatieven, netwerken, voornemens en individuele bijdragen die er ontstaan? En maken ze deze – bewust of onbewust, want het zijn ook gewoon mensen – dan weer onmogelijk?

Leiderschapontwikkeling begint bij de top. Bij het geven van het goede voorbeeld, van ruimte en het ondersteunen van initiatieven. Of om met Jim Collins te spreken: met professionele wil en persoonlijke bescheidenheid. Echte leiders kennen hun waarden en weten hiernaar te handelen. Erkennen dat ze ook hun angsten hebben maar gaan hier bewust mee om. Stimuleren openheid, gelijkwaardigheid en inlevingsvermogen in hun organisaties. Hebben compassie met mensen. Zijn gewoon aardig. Geloven in de kracht van mensen en dragen dit uit. Ik ken er wel een paar. Maar ik zou er best veel meer willen leren kennen! ■

**Yvonne Burger (CMC) is zelfstandig organisatieadviseur en coach en hoogleraar Organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Reageren? [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl)**