

Leiderschapontwikkeling (18): epiloog

De vele verschijningen van leiderschap

Bestaat er zoiets als nieuw leiderschap en wat is dan het oude leiderschap? Hoe beoordelen verschillende organisaties het belang van leiderschapontwikkeling, door welke visies laten zij zich inspireren en welke modellen en trajecten gebruiken zij daarbij?

Joseph Kessels

In 2012 plaatste Agnes van der Linden (2012) een oproep om bijdragen te leveren aan een themareeks over leiderschapontwikkeling rond de hierboven genoemde vragen. Zij nodigde organisaties en auteurs uit hun ervaringen rond leiderschapsprogramma's te beschrijven en te delen. Inmiddels zijn er in de loop van drie jaar 17 bijdragen verschenen. Het is de moeite waard om op de verschillende afleveringen terug te kijken en te onderzoeken welke antwoorden we hebben kunnen vinden op de oorspronkelijke vragen uit die eerste oproep.

(NB: in deze epiloog verwijs ik naar de thema-artikelen aan de hand van het jaar van uitgave en het artikelnummer in de reeks (zie kader).)

Naar een nieuw leiderschap

In de impressie die Driesen (2012-1) optekent naar aanleiding van een presentatie van Ken Blanchard tijdens de ASTD-conferentie, valt duidelijk te lezen dat de nieuwe leider een dienstbare mensenleider is. Het is een leider die zich met persoonlijke belangstelling richt op de ander; die zich als leraar en coach inzet voor het leren en de ontwikkeling van medewerkers en daarvoor een grote verantwoordelijkheid voelt. De leider heeft een brede blik op de wereld en is voortdurend bereid om zelf te leren, waarbij hij kritische terugkoppeling van anderen niet schuwt. Leiderschap krijgt de vorm van een verheven opdracht die in het teken staat van waarheidsvinding en wijsheid.

Het beeld van de dienstbare mensenleider keert regelmatig terug in de bijdragen, zoals ook bij Van Dinteren (2014-15) in het gesprek met Andre Vermeulen. De dienende ondersteuner lijkt een contrast te vormen met de traditionele hiërarchische leider, die vanuit vak-



Omslag proefschrift Hester Duursema

kennis autoriteit uitstraalt en de rol vervult van de formele gezagsdrager. Boonstra (Van der Linden, 2012-2) geeft een overzicht van deze ontwikkeling en schetst hoe het oude leiderschap gebruikmaakt van de bijzondere positie en de macht die daarbij horen om mensen op een directieve manier te beïnvloeden, waarbij – als het nodig is – sancties als drukmiddel beschikbaar zijn. Leidinggeven krijgt zo de betekenis van richting geven, sturen, controleren, aanspreken, beoordelen en desnoods straffen.

Hoewel de context, zoals bijvoorbeeld het bedrijfsleven, de politie, de zorg en het onderwijs, een eigen inkleuring geeft, zijn de nieuwe vormen van leiderschap vooral gebaseerd op een inspirerende visie, die mensen in staat stelt om resultaten te bereiken door

ze te verbinden en vanuit vertrouwen te benaderen. Hier komt de persoon van de leider op de voorgrond te staan en niet de formele positie. Superioriteit kan zelfs plaatsmaken voor nederigheid. Vanuit dit perspectief ontdekken we de waarde van het introverte leiderschap. Waar we doorgaans de leider associëren met de snelle, doortastende en besluitvaardige knopendoorhakker, die vol zelfvertrouwen op de voorgrond treedt en daar inspireert en motiveert, krijgen we nu ook gevoel voor de kracht die schuilgaat in de binnenwereld van reflectie, sensitiviteit en bescheidenheid. Buchanan & Harting (2015-17), die het introverte leiderschap mooi beschrijven, vragen zich zelfs openlijk af of daadkracht en besluitvaardigheid wel zulke belangrijke leiderschapskwaliteiten zijn. Het is juist de introverte levensinstelling die mensen in staat stelt om bij het nemen van beslissingen op een gedegen wijze alle opties te onderzoeken en de verschillende uitwerkingen af te wegen. De introverte en dienende leider luistert vooral en stelt liever een team of de organisatie centraal dan zichzelf. De belangstelling voor deze ingekeerde kenmerken van leiderschap kan groeien in een periode waarin samenwerking, reflectie, dienstbaarheid, soberheid en kwetsbaarheid meer aandacht krijgen. Het lijkt of gaandeweg de persoon voorrang krijgt boven de positie. Maar misschien is de Nederlandse context met zijn kenmerkende kleine machtsafstand daar gevoeliger voor dan culturen waarin die afstand juist groot is.

Leiderschapsontwikkeling

Als de persoon het belangrijkste instrument wordt in het proces van leidinggeven, dan vraagt dat om een andere invulling van leiderschapsprogramma's. Leaders dienen hun instrument goed te leren kennen, hun sterke en zwakke kanten te ontdekken, en deze op een integere manier in te zetten. Voogt (2013-3) bepleit daarom een onderzoekende houding die de leider inzicht kan opleveren in twee belangrijke en stuwende basismotieven: het streven naar het realiseren van jezelf en het streven naar de verbinding met anderen. Door middel van een zelfonderzoek komt de leider dicht bij zijn eigen drijfveren en is daardoor beter in staat om anderen te inspireren en te verbinden aan een gemeenschappelijk organisatiedoel. Voogt sluit in zijn benadering nauw aan bij Hermans' *Dialogical Self Theory* (2012), die een uitgewerkte leidraad biedt bij het onderzoek naar de persoon als leiderschapsinstrument.

In die aandacht voor de ontwikkeling van de persoon van de leider zou volgens Lamtink, Mol & Van Rantwijk (2014-11) niet eenzijdig de nadruk moeten liggen op de mentale en cognitieve, maar ook op de emotionele, fysieke en spirituele ontwikkeling. Zij staan een integraal leiderschapsprogramma (2.0) voor, waarin ook aandacht is voor bijvoorbeeld psychologie, fitness, dieet, mindfulness, meditatie, zingevingsworkshops, aikido en acupunctuur. Van Dinteren (2014-9) sluit in die zoektocht naar leiderschapsontwikkeling aan bij een begrip als neuroleiderschap, met als belangrijke opdracht: het leren voorkomen en wegnemen van drei-

ging voor medewerkers en het zorg dragen voor waardering en een positieve sfeer. Ook hierbij kunnen mindfulness en meditatie volgens haar behulpzaam zijn. De belangstelling voor de persoonlijke leiderschapsontwikkeling kan vele vormen aannemen.

Geheel in lijn met deze aandacht voor mensen en de persoon van de leider biedt het ING-programma voor eerstelijnsmanagers, zoals opgetekend door Van der Linden (2013-5), een voorbeeld hoe leerdoelen als het vergroten, verbeteren en verstevigen van de persoonlijke impact op de voorgrond komen te staan. De persoonlijke verantwoordelijkheid staat centraal en daarom zullen managers zelf richting moeten geven aan hun eigen leerproces. Mirjam Burgers, die verantwoordelijk is voor dit leertraject, benoemt helder hoe 'ING een nieuwe generatie leiders binnen haar onderneming wil ontwikkelen die zichzelf kennen, die weten waar ze goed in zijn, maar die ook hun valkuilen kennen. Mensen die bedrijfsmatig sterk zijn, maar ook een uitermate goed gevoel hebben voor de menselijke kant van de zaak. Die twijfels en gevoelens onder woorden kunnen brengen en dat ook doen. Die in staat zijn boven zichzelf uit te stijgen.' (Van der Linden, 2013, p. 35.)

De moderne leider moet in staat zijn orde op zaken te stellen als de organisatie in crisis is, bereid om populaire maatregelen te nemen als die gezondmakend zijn, en daarbij duidelijk een richting aangeven, gebaseerd op een heldere, overdraagbare en inspirerende visie. Het vraagt om strak sturen, het bevorderen van discipline en krachtig optreden bij ontsporingen. In een omgeving van groei en ontwikkeling is het daarentegen belangrijk om los te laten, anderen de kans te geven zich te ontplooien, talenten te herkennen en daarvoor passende plekken te vinden. Om in die spanning van sturen en beheersen enerzijds en ondersteunen en ruimte scheppen anderzijds niet de weg te verliezen, is het belangrijk dat de leider regelmatig in de spiegel kijkt, reflecteert en zich daarbij kritisch laat volgen. Van Dinteren & Derksen tekenen deze kenmerken treffend op naar aanleiding van hun gesprekken met de succesvolle Haagse schoolleiders Hendricks en Striekwold. Zij ontwikkelden hun leiderschapsbekwaamheden in de praktijk, houden niet van cursussen, maar blijven leren (Van Dinteren & Derksen, 2014-14).

Transformationeel leiderschap: in volle ontwikkeling of op dood spoor?

Leiderschapsontwikkeling komt op deze manier steeds meer in het teken te staan van persoonlijke ontwikkeling en groei, met veel aandacht voor persoonlijke motieven, integriteit, verantwoordelijkheid, authenticiteit, en voor wat Blanchard noemde, wijsheid (Blanchard & Millar, 2012). In deze opvatting heeft de leider onmiskenbaar bijzondere kwaliteiten en hij moet die ook voortdurend onderhouden. Het gaat om het ontwikkelen van een visie, om vooruit te kunnen zien, om tijdig maatregelen te nemen, om mensen mee te krijgen door hen te inspireren en te motiveren.

In de beschrijvingen van het oude naar het nieuwe leiderschap zien we de theoretische basis terug die Bass & Avolio (1990) gelegd hebben voor het transformatie-oene leiderschap, waarmee zij een nieuwe tegenhanger presenteerden voor de oude transactionele benadering. De vier dimensies in dit nieuwe theoretische model met betrekking tot inspirerend motiveren, intellectueel stimuleren, persoonlijke betrokkenheid en charismatische invloed, zijn inmiddels veelvuldig onderzocht en laten krachtige samenhangen zien met onder andere bedrijfssucces, tevredenheid van medewerkers en innovatie (Paffen, 2011). Alle positieve kenmerken van het nieuwe leiderschap vinden een plaats in dit model en lijken vruchten af te werpen, vooral in omgevingen waar de organisatiedoelen afhankelijk zijn van vormen van kenniswerk. Het transactionele patroon, gedomineerd door contract, straffen en beloning, met gebruikmaking van macht en positie, lijkt afgedaan.

De transformatieoene leider is een bijzonder wezen dat zich onderscheidt van zijn volgers. Maar de relatie leider-volger wordt ingewikkelder. Medewerkers - en met name kenniswerkers en professionals in de frontlinie - hebben behoefte aan een grote discretionaire ruimte om hun werk te kunnen doen. Zij werken vaak op grote afstand van de backoffice en nemen beslissingen met vergaande consequenties. Vanwege deze nieuwe en complexe werksituaties stellen we ook steeds hogere eisen aan de leider die hiervoor niet alleen de eindverantwoordelijkheid draagt, maar ook geacht wordt stimulerend, coachend en richtinggevend op te treden, zonder direct zicht te hebben op wat er in de periferie gebeurt. Naast bedrijfskundige kennis zijn sociale en communicatieve vaardigheden nodig op hoog niveau. Visie, integriteit, authenticiteit, empathie, zorgzaamheid en betrokkenheid staan met stip bovenaan. Na de Golfoorlog van 1990-1991 werd de Amerikaanse viersterren-generaal Norman Schwarzkopf, ook bekend als *Stormin' Norman*, op veel managementconferenties opgevoerd als het ideale rolmodel voor leiderschapsontwikkeling. Hij heeft plaatsgemaakt voor Nelson Mandela (Van Dinteren, 2014-15). Het nieuwe leiderschap neemt haast messiaanse proporties aan. Tegelijkertijd kun je de vraag stellen of een onderscheid tussen leider en volger, op basis van een formele afspraak, met kenmerkende gezagsverhoudingen en de uitoefening van macht, op den duur nog wel past bij de nieuwe werkverbanden die zich gaandeweg ontwikkelen. In werkverbanden die bestaan uit netwerken van mensen met uiteenlopende expertise, die elkaar opzoeken en uitkiezen op basis van gezamenlijke doelen en gedeelde opvattingen, schuurt de opdeling in leiders en volgers, al is hun relatie nog zo transformatieoene. Leiderschap, hoe verheven of nederig ook, gekoppeld aan een vaste positie ten opzichte van de volgers, lijkt mij een dood spoor. Veel professionals, kenniswerkers en gepassioneerde creatievelingen ontworstelen zich aan het volgerschap en zoeken naar samenwerkingsverbanden waar expertise, vakmanschap en ervaring weliswaar hoog in aanzien staan, maar zich niet schikken naar een klassieke indeling in leiders en volgers: ik ben niet geboren om gemanaged te worden.

Artikelen in de O&O-themareeks over 'Leiderschapsontwikkeling'

0. Themareeks over Leiderschapsontwikkeling: Oproep. Agnes van der Linden (O&O 2012-4, p. 23)
1. Great leaders GROW (Ken Blanchard). Ger Driesen (O&O 2012-4, p. 24-26)
2. Leiderschap is contextueel, interview met Jaap Boonstra. Agnes van der Linden (O&O 2012-6, p. 31-34)
3. De persoon van de leider. Ton Voogt (O&O 2013-1, p. 40-44)
4. Leiderschap is een proces, interview met Jelle Dijkstra. Karin Derksen (O&O 2013-2, p. 6-10)
5. Managers met impact, interview met Mirjam Burgers. Agnes van der Linden (O&O 2013-3, p. 34-36)
6. Strategisch leiderschap doe je samen! Hester Duursema (O&O 2013-4, p. 40-46)
7. Leiderschap is voor-zien!, interview met Marc Cornelissen. Karin Derksen (O&O 2013-5, p. 38-42)
8. Leiderschapsontwikkeling bij zelfsturing. Gertjan Schuiling & Ella Thierry (O&O 2013-6, p. 12-18)
9. Neuroleiderschap. Ria van Dinteren (O&O 2014-1, p. 12-17)
10. A hero's journey, interview met Manfred van Doorn. Karin Derksen (O&O 2014-1, p. 41-45)
11. Leiderschapsontwikkeling 2.0. Michel Lamtink, Arjen Mol & Joost van Rantwijk (O&O 2014-2, p. 12-17)
12. Leidinggeven is werken met wat zich aandient. Karin Derksen & Albert de Vries (O&O 2014-3, p. 8-13)
13. 'Leadership as we speak'. Marcel Wanrooy & Jeroen Winkelhorst (O&O 2014-3, p. 25-31)
14. Werk aan vertrouwen!, interview met Wiely Hendricks en Karin Striekwold. Ria van Dinteren & Karin Derksen (O&O 2014-4, p. 22-27)
15. Mandela langs de meetlat van dienend leiderschap, interview met Andre Vermeulen. Ria van Dinteren (O&O 2014-5, p. 27-29)
16. Naar een geïntegreerde aanpak van leiderschapsontwikkeling. Jesse Segers & Koen Marichal (O&O 2014-6, p. 7-12)
17. De kracht van introvert leiderschap. Anne Buchanan & Ernst Harting (O&O 2015-1, p. 12-16)
18. De vele verschijningen van leiderschap. Joseph Kessels (O&O 2015-2, p. 7-11)

Van hiërarchisch naar gedeeld leiderschap

Het klassieke patroon van leiderschap is gebaseerd op de leider die invloed uitoefent op zijn of haar volgers met het oogmerk om bepaalde doelen te bereiken (Yukl, 2002). Leiders doen dat door de doelen, motivatie en activiteiten van anderen te helpen vormen en daarbij ondersteuning te geven. De efficiëntie van dit hiërarchische model heeft in de productiviteitsrevolutie (Drucker, 1993) veel profijt opgeleverd. De vraag is echter of de bureaucratische cultuur die er vaak mee gepaard gaat, wel geschikt is voor een kennisintensieve economie waar leren, ontwikkeling en innovatie de belangrijkste bronnen van voorspoed zijn. Het zijn juist deze elementen die in een sterk hiërarchische



Expeditie Marc Cornelissen

aansturing dreigen te verstikken. Wanrooy & Winkelhorst (2014-13) zijn van mening dat de heroïsche leidinggevende die alles overziet, richting geeft en de situatie onder controle heeft, niet meer van deze tijd is. De faciliterende leider is dat volgens hen wél en zal vooral een beroep doen op zelfsturing en samensturing van medewerkers.

Intussen dienen zich alternatieven aan voor het hiërarchische leiderschap met zijn vaste leider-volger karakteristieken. Ook al neemt het leiderschap dienende, coachende, en andere ruimte biedende vormen aan, het blijft de vraag of werkverbanden ook duurzaam kunnen bestaan zonder hiërarchische leiders.

Duursema (2013-6) onderzoekt in haar proefschrift hoe, onder invloed van de toenemende complexiteit van de omgeving waarin organisaties acteren, de druk op formele leiders toeneemt en er een interesse groeit voor een bredere bron van leiderschap. Het onderzoek maakt aannemelijk dat gedeeld strategisch leiderschap mogelijk is en zelfs een belangrijke rol speelt in de effectiviteit van teams als het gaat om het ontwikkelen van nieuwe markten en het bevorderen van klantgerichtheid. Bij dergelijke vormen van verantwoordelijke autonomie besluit een groep zelf wat er dient te gebeuren en neemt daarmee ook de verantwoordelijkheid voor het resultaat. De teamleden delen het leiderschap. Het concept *leiderschap* heeft niet zozeer betrekking op de formele relatie tussen leider en volger, maar op het dynamische en interactieve proces tussen individuen dat gericht is op het bereiken van een gezamenlijk doel (Duursema, 2013).

DeRue & Ashford (2010) hebben het dynamische karakter van de leider- en volgeridentiteit uitvoerig beschreven en besteden veel aandacht aan het wederkerige proces van het verwerven (*claiming*), toekennen en gunnen (*granting*) van de leiderschapsrol. Als mensen leiderschap zien als een gedeeld, wederzijds proces zullen zij eerder proberen ruimte voor leiderschapsactiviteiten te verwerven dan wanneer zij een hiërarchische opvatting hebben, waarin er slechts plaats is voor één leider. Als de groepsleden een gedeeld beeld hebben over de kenmerken van dergelijk leiderschap, zullen die verwervings- en toekenningsprocessen ook soepeler verlopen. Gedeeld leiderschap vraagt niet alleen om een nieuwe opvatting omtrent leiderschapsidentiteit, maar ook om nieuwe bekwaamheden om het spel te kunnen spelen van verwerven, toekennen en gunnen van invloed in een dynamisch, interac-

tief proces. Het motief is niet alleen het opheffen van de beperkingen voor kennisontwikkeling die vaak gepaard gaan met de klassieke, heroïsche leiderschapsvormen, maar juist ook het verruimen van de mogelijkheden om talent en expertise te ontwikkelen (Kessels, 2012). Gedeeld leiderschap zou een economische noodzaak kunnen worden.

Vertrouwen en verbinden

In Nederland brachten Dijkstra & Feld (2011) het begrip gedeeld leiderschap op een aantrekkelijke manier in de belangstelling in hun tweeledige publicatie die in 2012 verkozen werd tot managementboek van het jaar. In het gesprek dat Derksen (2013-4) met Jelle Dijkstra voerde over gedeeld leiderschap, spelen vertrouwen en verbinding een belangrijke rol: vertrouwen biedt de ruimte om te experimenteren, te vernieuwen en te groeien; de verbinding komt tot stand op basis van een gedeelde, persoonlijke interesse en de nieuwsgierigheid voor zaken die echt raken.

Andere, onverwachte vormen van gedeeld leiderschap vinden we in het gesprek dat Derksen voerde met de poolexpeditleider Marc Cornelissen (Derksen, 2013-7). Een team van ervaren en professionele expeditiegangers blijkt op basis van expertise en gedeelde belangstelling en doelen heel goed in staat om een hoge mate van zelfsturing aan de dag te leggen, waarbij de deskundigheid van ieder afzonderlijk zeer goed tot zijn recht komt. Het lijkt alsof bij gedeeld leiderschap vertrouwen en verbinding de plaats gaan innemen van positie en macht, die verbonden zijn met hiërarchische en heroïsche vormen van invloed uitoefenen. Het veronderstelt wel dat teamleden bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen en over de bekwaamheid beschikken om die uit te voeren.

De verschillende bijdragen aan de themareeks wijzen in een richting waar 'transactioneel' leiderschap verouderd raakt en niet meer past bij de uitdagingen van deze tijd. Nieuw leiderschap, in de vorm van transactioneel en gedeeld leiderschap, komt daarvoor in de plaats. In deze ontwikkeling zal 'leidingnemen' meer en meer een kenmerk van samenwerken zijn, waarbij het leiderschap niet gekoppeld is aan één persoon en zeker niet aan een vaste positie. Dit laatste perspectief vraagt echter om een emancipatieproces dat nog tal van belemmeringen ondervindt van conventies en vermeende behoeften aan sturing en controle door anderen.

De bekwaamheid verwerven om invloed uit te oefenen

Een van de belangrijke vragen van de leiderschapsreeks was welke opvattingen ten grondslag liggen aan de vormgeving van leiderschapsontwikkeling. Deze opvattingen zijn natuurlijk sterk gekoppeld aan de visie op leiderschap. In een sterk hiërarchische perceptie zal het bewustzijn van de positie, het dragen van formele verantwoordelijkheid, het gebruik van sancties en het vervullen van de representatieve functie veel aandacht

krijgen. In een context waar de persoon van de leider als doorslaggevend voor impact en succes wordt ervaren, ligt veelal de nadruk op persoonlijke ontwikkeling, zelfkennis, reflectie, interventie en coaching. Gedeeld leiderschap vraagt wellicht om vormen van zelfsturing in concrete vernieuwingsprojecten, waarbij de betrokkenen actief mee beschikken over het ontwerp van het leer- en verandertraject (Schuiling & Thierry, 2013-8). In deze lijn past ook het pleidooi van Derksen & De Vries (2014-12) om oog te hebben voor het ervaren leren dat aan de basis ligt van de ontwikkeling van belangrijke leidinggevende bekwaamheden.

De benodigde vaardigheidsontwikkeling en gedragsverandering dienen door de leider zelf geïnitieerd en gestuurd te worden, alleen dan – zo is de opvatting van Segers & Marichal (2014-16) – zal het nieuwe optimaal geïntegreerd worden. Omdat leidinggeven in hun ogen vooral het hanteren van sociale processen betreft bij het aangaan van adaptieve uitdagingen, zal de ontwikkeling van leiderschap bij voorkeur in een groep plaats dienen te vinden, en wel in verbinding met een specifieke context. De auteurs leggen een directe relatie tussen gedeeld leiderschap en sociaal kapitaal. Sterk sociaal kapitaal veronderstelt een gedeelde ambitie, visie en vertrouwen. Deze zijn nodig omdat de organisatiedoelen en de adaptieve uitdagingen, die daaruit voortkomen, vragen om risicovolle vernieuwingsprocessen. Deze zijn alleen tot een succes te brengen met behulp van een sterk ontwikkeld sociaal kapitaal.

Tot slot

Aan het eind van de lange reeks leiderschapsthema's is het moeilijk om een kort en bondig resumé te geven van de vele verschijningsvormen en de meest in het oog springende kenmerken van leiderschapontwikkeling.

Of de leidinggevende bekwaamheden nu horen bij formele leiders in een verticale structuur van beïnvloeding of bij vormen van gedeeld leiderschap en verantwoordelijke autonomie; in mijn interpretatie komt de verwerving ervan telkens neer op de volgende basisprincipes met betrekking tot leren:

het nieuwe leidinggeven veronderstelt het nieuwsgierig willen leren, het leren begrijpen van culturele verschillen, het verwerven van inzicht in het handelen van mensen, het stellen van relevante vragen die tot nieuwe inzichten leiden, bewust feedback opzoeken, openstaan voor waardering en kritiek en daar gebruik van maken, leren door te experimenteren en van de successen en fouten die daarbij horen.

Veel genoemde aspecten, zoals vertrouwen, empathie, betrokkenheid, persoonlijke aandacht, integriteit, verantwoordelijkheid en moed, horen bij het zijn van een goed mens, en passen daarom net zo goed bij een leider als bij een autonome professional. Het ontwikkelen van deze aspecten vraagt om zorgvuldige aandacht voor momenten en gebeurtenissen die diepe indruk hebben gemaakt, en die betekenis kunnen krijgen in waarderende gesprekken en kritische reflectie in een veilige omgeving.

De regelmatig terugkerende trits van visieontwikkeling, motiveren en overtuigen, die voor velen ten grondslag ligt aan het uitoefenen van invloed op het gedrag van anderen, komt waarschijnlijk het beste tot uitdrukking in de confrontatie met uitdagende kwesties en taai vraagstukken. Zij zijn te vinden in een Noordpoolexpeditie, de Gobiwoestijn, de lokale supermarkt en de eigen werkplek. De kunst is om er een intrigerende leersituatie van te maken. Natuurlijk verwerven we leidinggevende vaardigheden door vallen en opstaan, maar het is niet nodig om de ander daartoe moedwillig te laten struikelen.

Een vraag die opmerkelijk weinig aan bod komt is: Waarom zou je het willen, leider zijn? Wat is er zo opwindend aan ambitieus de koers uitzetten, invloed uitoefenen, mensen op sleeptouw nemen, en het zoeken naar een oplossing voor het gedoe wat er altijd mee gepaard gaat? Bestaat de drijfveer uit het kunnen leveren van een bijzondere prestatie, het innemen van een aanzienlijke positie, het genieten van het spel met macht, of is het de verslaving aan de spanning van het avontuur waarin jij de baas bent? Een enkele keer spreken leiders zich uit over hun diepere beweegredenen, zoals beter onderwijs voor leerlingen, goede zorg voor ouderen, duurzaamheid en een betere wereld. Het realiseren van de obligate organisatiedoelen als object van leiderschap steekt daar wat schraal bij af. Voor een gepassioneerde missie die inspireert en anderen aanzet tot bijzondere prestaties, is waarschijnlijk meer nodig. ●

Nagekomen bericht

Uit de media vernamen we het trieste nieuws dat Marc Cornelissen eind april 2015 tijdens een expeditie is omgekomen.

Literatuur

- Bass, B.M. & B.J. Avolio (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In: R.W. Woodman & W.A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 231- 272). Greenwich, CT: JAI.
- Blanchard, K. & M. Miller (2012). *Great leaders grow: becoming a leader for life*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- DeRue, D.S. & S.J. Ashford (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hermans, H.J.M. (red.) (2012). *Handbook of dialogical self theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Paffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformatieel leiders? *Holland Management Review*. 139, 8-14.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall.



Prof. Dr. Joseph Kessels is hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente. Samen met Cora Smit nam hij in 1977 het initiatief tot Kessels & Smit *The Learning Company*, waaraan hij tot 2010 verbonden bleef.
E-mail: joseph@josephkessels.com