

Leiderschapsontwikkeling: een nieuw tijdperk

Drs. H.W.M. Schuijt
is organisatieadviseur,
executive coach en
auteur van diverse
boeken over leiderschap
en bezieling.

De wereld verandert in rap tempo. De Internetgeneratie wil niet werken in de bureaucratische organisaties die wij kennen en aanvaardt niet zomaar het gezag van een leidinggevende. De toegevoegde waarde van een manager staat ter discussie. Dat impliceert een verschuiving in ons denken over leiderschap en leiderschapsontwikkeling.

De aandacht is verschoven naar het kunnen veroorzaken van transformatie in de organisatie

In de afgelopen decennia is er veel veranderd in het denken over leiderschap. Van een nadruk op gedrag en leiderschapsstijlen is de aandacht verschoven naar het kunnen veroorzaken van transformatie in de organisatie: het creëren van een klimaat

van openheid en vertrouwen waarin professionals optimaal kunnen presteren. De moderne leider heeft een aansprekende visie, weet de waarden van de professionals aan te spreken en te verbinden tot collectieve ambities. Leiderschap gaat minder over positie en functie en meer over de mens. Daarmee zijn authenticiteit, geloofwaardigheid en betrouwbaarheid belangrijker geworden. Leiderschap gaat minder over wat iemand doet en meer over wie hij/zij is in relatie tot anderen. Emotionele intelligentie en affectieve kwaliteiten lijken minstens zo belangrijk als intelligentie en analytische en strategische vaardigheden. In lijn met deze verschuivingen is leiderschapsontwikkeling meer gericht geraakt op persoonlijke ontwikkeling. Leiderschapsprogramma's zetten de deelnemers aan het denken over veel meer dan hun leidersgedrag: hun missie in het leven, hun morele principes en complexe vraagstukken in de samenleving. Er is minder nadruk op het voldoen aan competenties en meer op het kunnen creëren van een gewenste cultuur.

Er is een breed repertoire van methoden ontstaan om leiderschap te ontwikkelen, zoals 360 graden

feedback, coaching, assessment centers, mentoring, uitdagende opdrachten op het werk, stages in een andere organisatie en maatschappelijke stages of projecten. Er is een tendens om deelnemers aan leiderschapsprogramma's minder uit het werk te halen en hen meer te laten leren van hun dagelijkse werk. Om die reden zien we ook meer interne leiderschapsprogramma's (academies) en vormen van permanente educatie.

Recente crises en turbulente ontwikkelingen in onze samenleving hebben het denken over leiderschap een forse impuls gegeven. Het leiderschap van de twintigste eeuw voldoet niet meer. Het 'great man'-model is failliet. Ons denken over leiders is aan herziening toe, evenals de uitgangspunten voor leiderschapsontwikkeling.

In dit artikel analyseer ik eerst enkele ontwikkelingen die onze houding ten aanzien van leiders sterk beïnvloeden. Vervolgens bekijk ik welke implicaties deze ontwikkelingen hebben voor het leiderschap van de toekomst. Op grond daarvan schets ik de verschuiving die in mijn ogen nodig is om jonge leidinggevers op te leiden tot leiders van de toekomst.

Een wereld in crisis

De afgelopen jaren zijn we geconfronteerd met de desastreuze gevolgen van een doorgeslagen markteconomie en de illusie van controle. Falende bestuurders, frauderende directeurs, zichzelf verrijkende bankiers en calculerende aandeelhouders

hebben ons vertrouwen in leiders diep geschokt. Met deze ervaring in het achterhoofd constateerde Jeroen Smit in de televisieserie *Leiders Gezocht* dat de oorzaak van het falende leiderschap om ons heen onder andere ligt in een gebrek aan diversiteit in de bestuurslaag van organisaties (*old boys networks*). Door meer vrouwen op te nemen in besturen kan volgens Smit worden voorkomen dat er een tunnelvisie ontstaat van gelijkdenkenden. Een andere valkuil is volgens Smit dat succesvolle leiders geen kritische feedback meer krijgen. Ze worden niet gecorrigeerd en gaan geloven in hun eigen waarheid. Hij stelt dat we terugkomen van professioneel opgeleide managers, de technocraten die menen alles te kunnen managen, en dat we behoefte hebben aan leiders die affiniteit hebben met het product of de diensten van de organisatie. De kracht van het familiebedrijf wordt herontdekt, omdat voor de leiders van die bedrijven de lange termijn, duurzaamheid en een grote verbondenheid met producten en klanten vanzelfsprekend zijn.

Tot slot concludeert Smit dat een andere betrokkenheid van leiders bij de wereld nodig is. We bevinden ons op een cruciaal punt in de geschiedenis: zijn we in staat om voor de volgende generatie een leefbare wereld achter te laten? De leider van de toekomst kan zich niet meer permitteren om uitsluitend oog te hebben voor de winst van het bedrijf, maar moet verantwoordelijkheid nemen voor de omgeving waarin de organisatie opereert. Het bedrijf is een deel van de wereld en zou volgens de door Smit geïnterviewde leiders dan ook verantwoordelijkheid moeten dragen voor milieu, gezondheid, veiligheid.

Het falen van leiders heeft ons kritisch gemaakt ten aanzien van het morele gehalte van leiders. Hoewel het old boys network niet zomaar is afgebroken, leggen publieke opinie en sociale media het gedrag van leiders feilloos onder een vergrootglas en zijn in staat om in korte tijd het aftreden van de meest verstokte leiders te bewerkstelligen. De legitimiteit van leiders staat meer dan ooit ter discussie.

Legitimiteit van managers

Een andere ontwikkeling die onze houding ten opzichte van leiders bepaalt, is de maatschappelijke discussie over de toegevoegde waarde van leidinggevers. Die blijkt dikwijls aanzienlijk kleiner dan gedacht. Steeds duidelijker wordt hoe de vele managementlagen en de enorme overhead in grote organisaties het uitvoerende werk belemmeren en de kwaliteit voor de cliënt schaden. Professionals

uiten hun ongenoegen daarover in diverse media. De aard van hun werk vereist een hoge mate van zelfstandigheid en de mogelijkheid om rechtstreeks problemen op te lossen voor cliënten. Ze willen ruimte en autonomie. Wanneer ze binnen hun organisatie onvoldoende professionele ruimte krijgen, organiseren ze zich daarbuiten, zonder overhead en zonder management, zoals in Buurtzorg Nederland.

Het hiërarchische model werkt gewoon niet meer, vindt George van de Harvard Business School.¹ Leiden van onderop komt ervoor in de plaats. Dienend leiderschap, gericht op het creëren van een klimaat en een cultuur, waarin mensen floreren. Baasjes maken plaats voor een nieuwe generatie van bescheiden managers die teams in de organisatie faciliteren en ondersteunen. Volgens Van der Steen, voorzitter van werkgeversvereniging AWWN, zijn werknemers over tien jaar ‘medeondernemers’, en werkgevers ‘mensgerichte organisatoren die faciliteren en de juiste context creëren.’ Daar moet dan wel tegenover staan dat de medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten van hun organisatie.² Kuiken voorspelt het einde van de beroepsgroep managers. In zijn boek passeren talloze organisaties de revue die zonder managers meer productiviteit, betere resultaten en meer werkplezier weten te realiseren.³ Hoewel deze voorbeelden wellicht niet naar alle beroepsgroepen te vertalen zijn, kunnen managers niet meer vanzelfsprekend verwachten dat hun leiderschap geaccepteerd wordt. Hun toegevoegde waarde en aanwijsbare bijdrage aan de werkgemeenschap moeten zij duidelijker dan voorheen aantonen.

Mondiale verbindingen

In India en China is er geen sprake van crisis, maar van een ongekeerde economische groei. Toch spreken westerse leiders nog steeds van opkomende markten en beschouwen zij Europa als het centrum van de wereld. De verhoudingen in de wereld zijn echter grondig verschoven. De leider van de toekomst is een grenzeloze leider en dat gaat verder dan zakendoen over de hele wereld. Het gaat om het besef een wereldburger te zijn en werkelijk open te staan voor de lessen van andere landen en culturen. Begrip hebben van andere culturen en tradities, verschillen waarderen en benutten leidt tot *interconnectedness*, het bewustzijn dat we met

Zijn we in staat om voor de volgende generatie een leefbare wereld achter te laten?

1. *What lies Ahead for leadership? Een zes weken durende blogserie over de toekomst van leiderschap door docenten van de Harvard Business School (blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/06/a-lively-dialog-on-leadership.html).*

2. AWWN Arbeidsvoorwaardennota 2011. *Participatie, productiviteit, vitaliteit: een stille revolutie*. Den Haag: AWWN, 2010.

3. Kuiken, B. *De laatste manager*. Zaltbommel: Haystack, 2010.

alle andere wereldburgers verbonden zijn en dat onze daden onmiddellijk effect hebben op die van medewereldburgers. Bedrijven, organisaties, naties en unies van landen raken meer en meer met elkaar

Ruimte geven aan de kracht van mensen veronderstelt een positief geloof in hun kunnen

verknoopt. Onze leiders staan voor steeds complexere vragen, terwijl hun organisatie onoverzichtelijker is en meer direct betrokkenen telt.

De grenzen van een organisatie vervagen, steeds meer opereren leiders in een wereldwijd netwerk, waarin elke speler het geheel kan beïnvloeden. Een hele bedrijfstak kan in korte tijd verdwijnen, zoals de platenindustrie. Hoe kunnen leiders in deze woelige tijd een organisatie bouwen die zowel innovatief, snel en veerkrachtig is als efficiënt en die de passie en creativiteit van alle mensen weet te mobiliseren? Snel en flexibel kunnen handelen, op afstand beïnvloeden, werken in complexiteit en ambiguïteit en het beste uit professionals halen zijn relevante kwaliteiten voor leiders.

Internetgeneratie

Technologie heeft de werkwijze in organisaties ingrijpend veranderd. De generatie Y (geboortjaar vanaf 1975) is opgegroeid in een tijd van technologische vooruitgang (internet, mobiele telefoon) en economische voorspoed. Deze jonge mensen hebben een zelfverzekerde, optimistische houding en zijn gewend hun zin te krijgen. Ze zijn kritisch en hechten veel waarde aan de maatschappelijke opstelling van de werkgever. Ze verbinden zich met anderen in virtuele *communities* en sociale platforms zijn hun belangrijkste communicatiemiddelen.

De razendsnelle technologische innovaties waar de nieuwe generatie moeiteloos en vanzelfsprekend gebruik van maakt, zullen organisaties de komende jaren ingrijpend veranderen. Communicatielijnen worden zowel versneld als verkort. Medewerkers en klanten beschikken gelijktijdig over dezelfde informatie als leidinggevend. Ze verwachten mee te kunnen denken over diensten en producten. Geografische afstanden vormen geen belemmering om samen te werken.

Leiders van de toekomst kunnen niet meer terugvallen op een formele positie of exclusieve kennis. Het is de vraag of ze nog een directiekamer zullen hebben. Gelijkwaardigheid wordt een belangrijk uitgangspunt, horizontaal samenwerken in netwerken en constructieve relaties bouwen en onderhouden, zowel mondeling als via sociale media en webplatforms, worden cruciale vaardigheden.

Leiderschap van de toekomst

Om organisaties in staat te stellen om de toekomst aan te kunnen is er volgens Hamel een omwenteling nodig, die te vergelijken is met de industriële revolutie. In toenemende mate wordt leiderschap een gezamenlijk, sociaal en relationeel fenomeen. Leiderschap van de toekomst is geen persoonlijkheidskenmerk maar de collectieve vaardigheid van alle organisatieleden om richting te geven, samenwerking en verbinding te creëren, en commitment te verwerven van anderen. Leiders zijn dan mensen die het systeem gezond en vitaal weten te maken en houden, door ruimte te geven aan de kracht van mensen, onderlinge verbindingen te koesteren en richting te geven aan betekenisvolle initiatieven. In dit verband maken Brafman & Beckstrom onderscheid tussen ceo en katalysator.⁴ De ceo staat aan de top van de piramide, de katalysator gaat gelijkwaardig om met mensen. Omdat de ceo ver af staat van de mensen gebruikt hij of zij sturing en controle, de katalysator werkt via vertrouwen. De ceo is het boegbeeld en zorgt voor de financiële gezondheid van de organisatie. De katalysator zorgt voor de vitaliteit van de gemeenschap, inspireert en verbindt mensen en werkt grotendeels achter de schermen. De ceo is het type leider dat grootschalige maar voorspelbare bedrijfsprocessen efficiënt kan aansturen. Katalysators, op hun best in situaties die vragen om wezenlijke innovatie en creatief denken, zijn het type leiders dat organisaties met een onzekere toekomst hard nodig hebben.

Hieronder werk ik een aantal concrete uitdagingen voor leiders nader uit.

Ruimte geven aan de kracht van mensen

Hoe zet je mensen in hun kracht en maak je de weg vrij voor hen om de cliënt optimaal te kunnen bedienen? Ruimte geven aan de kracht van mensen veronderstelt dat mensen krachtig en capabel zijn en een positief geloof hebben in hun kunnen, hun motivatie en hun verantwoordelijkheid. Het veronderstelt het vertrouwen dat, als de leider ophoudt hen aan te sturen, zij het beste zullen (willen) doen voor de klant. Deze vooronderstelling grijpt terug op Theorie Y van McGregor, die ervan uitgaat dat medewerkers van binnenuit gemotiveerd zijn. Ze vinden hun vervulling in de eerste plaats in het werk zelf en niet in beloning. Ze hebben talenten, zijn creatief en willen leren. Leidinggevend die Theorie Y aanhangen ontwikkelen een klimaat van vertrouwen, waarbinnen de medewerkers zich kunnen ontwikkelen en hun talenten en ideeën kunnen inzetten. Ze laten medewerkers delen in de

4. Brafman, O. & R. Beckstrom, *The starfish and the spider*. New York: Penguin, 2006.

besluitvorming en hun leiderschapstijl is meestal participatief of democratisch. Uit onderzoek blijkt dat als leidinggevend uitgaan van Theorie Y, medewerkers hun kwaliteiten en creativiteit meer inbrengen en zich meer verantwoordelijk en zelfstandig gedragen.

Naast vertrouwen geven aan de kwaliteiten van mensen moeten obstakels die het nemen van verantwoordelijkheid en het inzetten van de kwaliteiten in de weg staan, voortvarend worden opgeruimd. Getz⁵ haalt een voorbeeld aan van een manager die uitrekende dat voor de reparatie van een kapotte machine acht mensen nodig waren en twee volledige werkdagen. De betreffende manager zorgde ervoor dat de medewerker kon beschikken over het juiste materiaal om zelf zijn machine te repareren en de bevoegdheid om zelf te beslissen of een onderdeel werd gerepareerd dan wel vervangen.

Ruimte geven betekent alle informatie geven die medewerkers nodig hebben, de kennis en informatie delen en zorgen dat die vrijelijk kan stromen. Het impliceert afschaffen van veel formele procedures en controlesystemen, beschikbaar stellen van materiaal en instrumenten en het verregaand delegeren van beslissingsbevoegdheid. Zo kunnen professionals zelfstandig problemen oplossen. Het betekent ook dat leiders vernieuwing organisch laten ontstaan, vanuit de mensen zelf. Het is tekenend dat het grootste deel van de innovaties bij Google projecten zijn die medewerkers zelf, vanuit hun nieuwsgierigheid, initiëren. Leiders van de toekomst stippelen niet de nieuwe lijnen uit, maar voelen aan wat zich ontwikkelt en wat er ontstaat en zijn in staat om prille zaadjes tot bloei te brengen door de juiste voorwaarden te scheppen.

Een leider die ruimte wil geven aan de kracht van mensen is in staat om indirect te beïnvloeden. Hieronder laat ik zien hoe leiders samenbinden en hun talenten en inspanningen bundelen voor een betekenisvolle missie, door het netwerk van onderlinge relaties in een organisatie te koesteren en versterken.

Betekenis geven aan de taak door te verbinden aan visie en missie

In 2008 spraken 35 managementauteurs zoals Hamel, Senge, Argyris en Mintzberg met elkaar om de belangrijkste uitdagingen voor toekomstige managers te formuleren. Ze vroegen zich onder andere af hoe het komt dat zoveel mensen moeten werken in een niet inspirerende organisatie. Als

belangrijkste uitdaging zagen zij dat leiders ervoor zorgen dat werk een hoger – nobel en sociaal relevant – doel dient. Leiders bouwen aan een *community of purpose*.

Om het dagelijkse werk in een zinvol perspectief te kunnen plaatsen moet er een duidelijke en aansprekende missie zijn. In een tijd, waarin bedrijven zich snel moeten aanpassen aan veranderende markten biedt de ultieme

bestaansgrond van de organisatie het enige houvast. De missie maakt het mogelijk om zonder duidelijke afgebakende

grenzen (binnen/buiten) de organisatie zichtbaar en herkenbaar te positioneren. De opdracht van de organisatie stijgt ver uit boven (financieel) resultaat en laat zien welk verschil men wil maken in de samenleving waarvan de organisatie deel uitmaakt. Visie, doelen en taken zijn afgeleid uit de missie en moeten bijdragen aan die uiteindelijke opdracht. Als mensen hun dagelijkse werk kunnen relateren aan een gedeelde missie krijgen hun – soms versnipperde – taken betekenis.

Een zinvolle missie komt voort uit een hechte verbondenheid met producten en klanten van de organisatie. Leiders moeten weten wat er leeft in de haarvaten van de (mondiale) samenleving en gevoel hebben voor de omgeving waarin ze opereren. Een dergelijke verbondenheid veronderstelt veel ervaring in het vak of de bedrijfstak en een breed reservoir van vaardigheden en kunde. Zo kan de leider beroepsmatige kwesties vanuit een breed en meervoudig perspectief beschouwen en een visie van binnenuit ontwikkelen. Uit deze visie spreken de morele principes van de leider.

Bob Davids, de directeur van Sea Smoke Cellars, een wijngaard in California, heeft als missie voor het bedrijf om de beste Pinot Noir te maken die menselijk gezien mogelijk is. Binnen deze missie krijgen alle medewerkers verregaande beslissingsbevoegdheid. Als zijn belangrijkste taak ziet hij het om te zorgen dat de missie levend blijft en dat keuzes voortdurend gerelateerd worden aan deze missie. Toen een medewerker wijn wilde opslaan in gebruikte wijnvaten, vanuit kostenoverwegingen, corrigeerde hij haar niet, maar vroeg hij haar wat voor vaten nodig waren om de allerbeste wijn te maken.⁶

Niet alleen is het nodig dat leiders een missie kunnen articuleren en het dagelijkse werk verbinden met een groter doel, ze moeten dit ook op een aansprekende manier over het voetlicht kunnen

De missie laat zien welk verschil de organisatie wil maken in de samenleving

5. Carney, B. & I. Getz, *Freedom, Inc.* New York: Crown Business, 2009.

6. Carney, B. & I. Getz, *Freedom, Inc.* New York: Crown Business, 2009, pp. 58-65

brengen. Media spelen een steeds belangrijker rol. Meer dan ooit is het belangrijk dat leiders zich goed kunnen presenteren. Ze moeten een aanspre-

Een community ontwikkelt zich door de gesprekken die plaats vinden tussen de leden

kend verhaal hebben, dat coherentie geeft aan versnipperde activiteiten. Het gaat om een narratieve boodschap, die tot de verbeelding spreekt en

ruimte biedt aan professionals om hun eigen invulling te kiezen. Daarbij gaat het niet zozeer om het zenden van een goede boodschap, maar om het kunnen voeren van betekenisvolle gesprekken met anderen. Daarmee komen we op een volgende uitdaging.

Horizontaal verbinden en verbondenheid creëren

Leiderschap van de toekomst is meer dan voorheen een creatief samenspel tussen leiders en volgers. Volgens Ibarra, professor Leadership & Learning (INSEAD), gaat het om een relatie tussen degenen die de wens hebben om te leiden en degenen die kiezen om te volgen. Een van de grootste uitdagingen voor leiders is volgens haar om een netwerk van persoonlijke contacten te weven waarin informatie, steun, ideeën en feedback over en weer stromen.⁷

Ook Gobillot wijst erop dat de grenzen tussen volger en leider vervagen en dat de bron van leiderschap ligt in de community. Naarmate iemand meer waarde toevoegt aan de community zijn meer mensen bereid deze persoon te volgen. Ze kunnen echter hun steun te allen tijde intrekken. Dit vergt een totaal nieuwe vorm van communicatie en interactie.⁸

Ten eerste de bereidheid van leidinggevendenden om zich op een gelijkwaardige manier te begeven in het contact met medewerkers en klanten. Dat wil zeggen dat er sprake is van tweerichtingsverkeer, waarin luisteren en spreken net zo belangrijk zijn.

Ten tweede vraagt het van leiders dat ze betekenisvolle gesprekken op gang brengen die tot (effectieve) actie leiden. Gemeenschappen groeien en ontwikkelen zich door de gesprekken die plaats vinden tussen de leden. Dialoog schept betrokkenheid. De rol van leidinggevendenden ligt meer in verbindingen leggen en ontmoetingen faciliteren dan in het zenden van een specifieke boodschap. Ze moeten zorgen voor transparante en flexibele relaties zodat informatie snel kan bewegen. In horizontale relaties past het niet dat de leider beoordeelt en corrigeert. In feite heeft iedereen het recht en de plicht om anderen feedback te geven.

Leiders kunnen bijdragen door een open klimaat te scheppen waarin collegiale toetsing vanzelfsprekend is.

Ten derde moeten leiders zelf meer zichtbaar worden: open over hun activiteiten, transparant over hun intenties en bereid om feedback te ontvangen. Dat geldt zowel intern als naar klanten toe.

Forse uitdagingen voor leiderschapsontwikkeling

Een positief mensbeeld ontwikkelen, vertrouwen geven, blokkades voor medewerkers wegnemen, een missie articuleren op basis van grondige kennis van de business, visie ontwikkelen vanuit doorleefde morele principes, taken verbinden met de missie en visie, een boodschap presenteren die tot de verbeelding spreekt, zich gelijkwaardig opstellen en gelijkwaardig communiceren, een krachtig weefsel van onderlinge relaties bouwen, open zijn. De uitdagingen aan leiders van de toekomst liegen er niet om. Wat betekent dit voor het ontwikkelen van leiderschap in de organisatie? Hoe kunnen we leiders nu voorbereiden op complexe vraagstukken die we nu nog niet kennen?

Het is duidelijk dat het niet meer gaat om een simpel programma voor de *high potentials*. Het is nodig om leiderschap door de hele organisatie te stimuleren. Leiderschapsontwikkeling kan niet los gezien worden van organisatiedynamiek en cultuur. Fortune Magazine doet jaarlijks onderzoek naar de bedrijven die het beste leiderschap ontwikkelen. Daaruit blijkt dat een van de succesfactoren is dat leiderschapsontwikkeling is afgestemd op en aansluit bij de toekomststrategie van de organisatie. Leiderschapsontwikkeling moet geen geïsoleerde activiteit zijn.

Conger, professor Leadership Studies van het Claremont McKenna College, stelt dat de focus van leadership development meer op de business-problematiek moet liggen. Programma's zouden volgens hem moeten worden ontworpen rondom complexe vraagstukken die in het bedrijf of de sector spelen. In non-profitorganisaties zouden programma's moeten ontstaan rondom maatschappelijke vraagstukken. Leiderschapsontwikkeling ziet hij als een kans om zulke vraagstukken gemeenschappelijk op te pakken en collectief leren in de organisatie te brengen.⁹

Voordat ik verder inga op de implicaties voor het ontwikkelen van toekomstig leiderschap, sta ik eerst stil bij veranderingen in ons denken over leren.

7. Ibarra, H., *Becoming a leader is not like improving your golf swing*, 01-06-2010

8. [tp://feeds.harvardbusiness.org/harvardbusiness/imagining-the-future-of-leadership/](http://feeds.harvardbusiness.org/harvardbusiness/imagining-the-future-of-leadership/)

9. Gobillot, E. *The Connected Leader*. London: Kogan page, 2008.

10. Conger, J. & T. Soske. *It's Time to Focus Executive Development on Real Business Issues*, 4 juni 2010 (<http://blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/06/time-to-shift-the-paradigm-of.html>)

Anders leren in leiderschapsprogramma's

Volgens Ruijters die onlangs promoveerde op nieuwe vormen van leren, staan we op een cruciaal punt in de geschiedenis van het leren.¹⁰ Het leren in een groep onder leiding van een docent of trainer lijkt steeds minder aan te sluiten bij de jongere generatie. Uit haar onderzoek blijkt dat twintig procent van het leren expliciet leren is, via kennisoverdracht, en tachtig procent impliciet leren in en om de werkplek.

Van de vijf vormen van leren die Ruijters onderscheidt (kennis verwerven, oefenen, participeren, kunst afkijken en ontdekkend leren), blijken de laatste twee verreweg de voorkeur te hebben. In en om de werkplek leren mensen van elkaar en van nieuwe uitdagingen en vraagstukken.

Desondanks vallen veel onderwijs- en ontwikkelprogramma's terug op kennis overdragen en oefenen als leervormen. De uitdaging voor trainers is volgens Ruijters om het leren op een passende manier te organiseren, door de juiste interventies op de juiste momenten te gebruiken. Opleiders moeten een *leerlandschap ontwerpen*, een context waarin deelnemers op verschillende manieren kunnen leren. Daarin passen zowel kennisoverdracht als leren van inspirerende leiders, ontdekken en ontwikkelen van nieuwe aanpakken, experimenteren met gedrag en leren van elkaars ervaringen.

Het ontwikkelen van leiderschap door leren op de werkplek gaat weliswaar formeel en dikwijls onbewust, maar niet vanzelfsprekend. Met name onder tijdsdruk is de neiging groot om op de werkplek terug te vallen op bekende succesformules. Er vindt dan op zijn best *double loop leren* plaats. Bovendien bieden lang niet alle elementen van het werk voldoende gelegenheid voor leren. Leren van het dagelijkse werk vergt contextverandering of nieuwe taken en uitdagingen. Bovendien moet er tijd en ruimte zijn voor reflectie op de dagelijkse praktijk, liefst onder begeleiding, om boven het operationele leren uit te stijgen. Toch krijgen potentiële leiders weinig kansen om op de werkvloer te leren via speciale projecten of nieuwe opdrachten, omdat hun leidinggevende dikwijls directe resultaten stelt boven ontwikkeling op lange termijn. Voor succesvol leren in en om de werkplek is het commitment en de betrokkenheid van de direct leidinggevende cruciaal.

Een belangrijke implicatie van het ontwerpen van een leerlandschap is dat regie en verantwoordelijkheid voor het leren in hoge mate bij de deelnemers komen te liggen (al dan niet op basis van

ontwikkelanalyse). Wandelend door een menu van mogelijkheden kunnen zij hun eigen curriculum samenstellen.

Toch worden de ontwikkelactiviteiten niet louter gestuurd door de vraag van deelnemers, maar evenzeer door de uitdagingen waar hun organisatie voor staat en

de implicaties voor leidinggevend. In een leiderschapsprogramma benadrukt een organisatie wat zij belangrijk vindt in haar toekomstige leiders, zoals een breed maatschappelijk perspectief, een grondige kennis van de business en van technologische ontwikkelingen, verdiepte zelfkennis en de bereidheid een groter belang te dienen. Daarbij hoort een aanbod van inspirerende vergezichten, zoals demografische trends, opkomende economieën en ontwikkelingen op het gebied van ICT en media, evenals een aanbod van maatschappelijke thema's als multiculturele diversiteit, verharding van de samenleving, integriteit en informatie en duurzaamheid.

In plaats van het gebruikelijke oordeel van senior leidinggevend of HRM-afdeling over de geschiktheid van de cursisten na afloop van het programma, kan recht worden gedaan aan de eigen regie, door deelnemers tijdens het traject 'bewijzen' te laten verzamelen dat ze een breder perspectief hebben ontwikkeld, hun competentie hebben versterkt en de lat steeds hoger leggen voor zichzelf. Tussentijdse evaluatie kan plaatsvinden op basis van *peer review* of door het bespreken van het 'portfolio'.

Deze integrale manier van leren omvat niet alleen cognitieve aspecten of persoonlijke ontwikkeling, maar spreekt zowel het fysieke, mentale, emotionele als spirituele niveau van lerenden aan. Met name de integratie tussen bewustwording en persoonlijke ontwikkeling enerzijds, en focus op complexe vraagstukken uit de werkcontext wordt belangrijker.

Tot slot: implicaties voor leiderschapsontwikkeling

Welke conclusies kunnen we nu trekken voor leiderschapsontwikkeling? Allereerst ligt een vrij fundamentele verbreding voor de hand. Naast het identificeren en selecteren van de meest veelbelovende toekomstige leiders (de high potentials) en het ontwikkelen van deze groep in een speciaal programma, zal er meer aandacht komen voor

Regie en verantwoordelijkheid voor het leren komen in hoge mate bij de deelnemers te liggen

11. Ruijters, M., *Liefde voor leren*, Amsterdam: Kluwer, 2006.

leiderschap in de hele organisatie. Het versterken van leiderschapsgedrag is niet alleen nodig bij een selecte groep high potentials, maar bij alle medewerkers. Bij iedereen in de organisatie zou een helder beeld van visie en missie aanwezig moeten zijn, zodat iedereen initiatieven kan ontwikkelen en sturen. Organisaties zouden kunnen beginnen om ook inhoudsdeskundigen, adviseurs en ontwerpers te betrekken bij leiderschapsontwikkeling. De uitdaging voor opleiders verschuift daarmee van een trainingsprogramma voor een selecte doelgroep naar een set van interventies die op verschillende groepen in de organisatie gericht zijn.

Persoonlijke betrokkenheid van het topmanagement, aansluiting bij de strategische vragen van de organisatie en bij cultuurverandering in de organisatie geven aan leiderschapsontwikkeling een meer integraal perspectief. Het slechten van blokkades met het doel de kracht van medewerkers meer ruimte te geven bijvoorbeeld, raakt aan de organisatiestructuur en aan systemen; het opbouwen van gelijkwaardige relaties in de organisatie raakt aan de bedrijfscultuur. Dit betekent dat leiderschapsontwikkeling nog meer dan nu een samenspel moet zijn van interne topmanagers, HRM-adviseurs, coaches, mentoren en (externe) opleiders.

Leidinggevendenden moeten zich voorbereiden op een veel bescheidener rol en het afbouwen van privileges. Dat begint al bij de vormgeving van leiderschapsontwikkeling. De komende jaren zal er minder draagvlak zijn voor dure trainingen op luxueuze locaties. Leidinggevendenden moeten leren hoe ze leiderschap in anderen kunnen versterken. Ze zullen dan ook vaker aan concrete vraagstukken van de organisatie werken waarbij de uitdaging zal zijn om anderen in hun kracht te zetten. Leren herkennen van (een grote diversiteit aan) talenten, gelijkwaardig communiceren en vertrouwen geven zijn te ontwikkelen kwaliteiten. Deze laten zich goed leren in of dichtbij de dagelijkse praktijk. Tegelijkertijd blijft het nodig om het persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden te versterken. Bewustwording van eigen visie en missie in het leven, reflectie op de eigen morele waarden, afpellen van maskers, ontwikkelen van grotere openheid en authenticiteit en een inspirerende en overtuigende presentatie zullen onderdelen blijven van leiderschapsontwikkeling.

Naast verbreding van leiderschap, een meer integraal perspectief en een meer bescheiden rol

voor leidinggevendenden zullen leiders zich gemakkelijk moeten kunnen bewegen in een netwerkachtige structuur. De nadruk moet dus niet te veel liggen op individuele sterkten en zwakten van de leider zelf. Deelnemers moeten leren te leiden in relaties, in verbinding met anderen. Leiderschapsontwikkeling is een manier om communities te bouwen van mensen die elkaar vertrouwen en elkaar oprechte en eerlijke feedback geven. Door het bewust bouwen aan en participeren in allerlei communities kunnen leidinggevendenden de vaardigheden ontwikkelen om productieve relaties op te bouwen en te onderhouden. Tevens worden ze zich bewust van hun relatie met volgers en van de toegevoegde waarde die ze hen leveren. Dat geldt niet alleen voor interne netwerken, maar ook voor relaties met klanten, stakeholders, groepen uit de samenleving en zelfs 'bekende vreemden' of zwakke verbindingen.

Ten derde kunnen we concluderen dat leiderschapsontwikkeling meer dan voorheen gestuurd zal worden door de deelnemers zelf. Zij kunnen beslissen wat ze leren en hoe ze dat leren. Inhoudelijke keuzemogelijkheden, diversiteit in de leervormen, mogelijkheden om eigen kwaliteiten vast te stellen en progressie te monitoren, en het betrekken van meerdere perspectieven bij evaluatie zijn daarbij onontbeerlijke componenten.

Elkaars kwaliteiten aanspreken door gezamenlijk iets tot stand te brengen voor de organisatie is een manier van samen leren die tevens recht doet aan een integratie van persoonlijke ontwikkeling en aandacht voor maatschappelijke vraagstukken.