



## VANUIT FILOSOFISCH PERSPECTIEF

### Leiderschap is geen cadeautje

Vroeger, toen ik nog die vreemde adviesambities koesterde die mensen kenmerkt die ook niet weten wat ze moeten bijdragen aan de samenleving, ging ik wel eens naar organisaties met de bedoeling daar problemen op te lossen. Dat vergde veel luisteren, want alleen door te luisteren kon je jezelf verdiepen in de problemen.

Niet altijd was je echter in vorm. Altijd kwam er wel iets tussen dat een glasheldere probleem-analyse in de weg stond. In zulke gevallen zag je op tegen het moment dat je niet meer kon luisteren, maar zelf moest gaan spreken. Op een gegeven ogenblik vond ik een probaat middel om uit mijn netelige situatie te komen. Je zei dan: “het ontbreekt hier aan richtinggevend leiderschap.” En als het kon, probeerde je daarbij een zekere uitstraling in je gelaatsuitdrukking te stoppen. Noem het charisma. Letterlijk betekent dat ‘de genadige gift’.

Maar is een leiderschap een gift? Eerlijk gezegd, geloof ik dat organisaties die klagen over weinig richtinggevend leiderschap pas echt problemen hebben als ze dit werkelijk gaan denken. Zeggen dat het ergens aan leiderschap ontbreekt, is in zekere zin het meest cynische advies dat je kunt leveren. Sterker nog, het is helemaal geen advies. Het is immers heldere analyse vervangen door een beroep op een mysterieuze of magische categorie.

Daar kan ik een aantal redenen voor geven. Leiderschap is bijvoorbeeld geen waar. Het is dus niet iets waar je als individu of als organisatie zomaar over kunt beschikken.

We zeggen bijvoorbeeld dat iemand macht heeft, maar betekent dat ook dat hij die macht heeft zoals ik bijvoorbeeld een auto, een fiets of een televisieapparaat heb? Is macht niet eerder iets

wat zich tussen twee mensen afspeelt? Is macht niet een proces?

De neiging om leiderschap te zien als iets wat je hebt, als een kwaliteit waarover je kunt beschikken, is gebaseerd op een economisering van leiderschap. Wat ik bedoel, is het volgende: doordat we denken dat leiderschap iets is wat je bezit of hebt, denken we ook dat leiderschap iets is wat je makkelijk kunt overdragen. De auto of fiets of televisie die ik heb, kan ik ook aan u of aan iemand anders geven. U kunt dergelijke waren eventueel ook van mij kopen. Maar leiderschap of macht is geen cadeautje of dingetje dat je zomaar weggeeft of verkoopt. Je hebt er in ieder geval in die zin geen beschikking over.

Iets dergelijks geldt voor vriendschap of verliefdheid. Natuurlijk, we zeggen dat we een vriendje of een liefde hebben, maar je hebt geen vriendschap of verliefdheid. Ook hier is er sprake van een moeilijk te objectiveren proces. Iets wat ik graag zou willen omschrijven als een relatie die zich afspeelt tussen mensen in plaats van in mensen. Dat is het aardige van leiderschap (of vriendschap of verliefdheid): de mensen die zich kunnen verheugen in de bezielende aanwezigheid van een leider (of een vriend of een liefde) raken iets van zichzelf of van hun subjectiviteit kwijt. Ze hebben niets, ze zijn ook in zekere zin niets, maar ze worden anders. En dat worden is geen product, geen dienst, geen ding en allemaal geen gift.

#### René ten Bos

Hoogleraar filosofie en organisatietheorie,  
Radboud Universiteit Nijmegen/  
Schouten & Nelissen