

Actuele tendensen in het definiëren en ontwikkelen van leiderschap

“Leiderschap is niet meer wat het geweest is”

Heel veel organisaties en mensen worstelen met de invulling en de ontwikkeling van leiderschap dat voldoet aan de huidige context en uitdagingen. Ze stellen zich vragen over hun positie, hun rol, hun gedrag als leider. Met een reeks van elf artikels tonen we aan hoe leiderschap aan het veranderen is. Tevens maken we duidelijk dat leiderschapsontwikkeling niet meer is wat het geweest is. In dit eerste artikel brengen we het overzicht van de reeks.

Tekst • Jesse Segers, Annelies Meulepas en Koen Marichal (The Future Leadership Initiative)

Hoe dieper de zon zakt in Avondland Europa, hoe luider de roep lijkt te klinken om leiderschap. Overheidsinstanties, scholen en ziekenhuizen stappen in de voetsporen van bedrijven en verwachten heil van het definiëren en ontwikkelen van leiderschap om de uitdagingen blijvend aan te kunnen. Ook de pers neemt meer en meer het woord leiderschap in de mond om politiek, sport en economie te analyseren. De teneur is vaak dezelfde: “We hebben meer leiderschap nodig.” In een reeks van elf artikels onderzoeken we het fenomeen leiderschap en de ontwikkeling ervan.

Weinig definities gaan voorbij aan het dynamische aspect van leiderschap. Leiderschap is een proces van invloed. En toch. Vaak hebben we nog een heel statisch, zelfs bijna biologisch idee over leiderschap. “Leiderschap is goed of slecht.” “Je hebt het of je hebt het niet.” “Leiderschap is een kwestie van de leiding nemen.”

Dit is vaak ook de teneur van leiderschapsdiscussies in de publieke opinie. Het lijkt alsof we allemaal een diep geworteld en vast beeld hebben over leiderschap. Hoog tijd om dat los te laten. Leiderschap is tijds- en plaatsafhankelijk. Nieuwe contexten vragen om nieuw leiderschap. Welke zijn de kenmerken van dit ‘nieuwnormaal’ leiderschap?

1. E-teams leiden door snel vertrouwen en groepscohesie

Meer en meer organisaties ervaren de uitdaging om mensen slechts via informatie- en communicatietechnologie te laten samenwerken zonder eenheid

van plaats, tijd, cultuur en zelfs contract. E-leiderschap zorgt dan ook voor specifieke uitdagingen.

“E-leiderschap zorgt voor specifieke uitdagingen.”

Onderzoek toont aan dat e-teams niet vanzelf coherent en effectief samenwerken. Effectieve e-leiders bouwen actief aan vertrouwen en cohesie en hebben dus een transformationele leiderschapsstijl. Ze bewaken expliciet de gevoels- en cognitieve processen van de groep. Hiervoor zijn een sterk bewustzijn van de lopende groepsprocessen en effectieve communicatie belangrijk. Een grote verantwoordelijkheid van de e-leider in het representeren van de groep ligt aan zijn strategische omgeving.

2. Leiden voor innovatie door ‘ambidexterity’

Een tweede uitdaging ligt in de permanente nood aan creativiteit en innovatie. Vernieuwen is de norm geworden: zichzelf permanent in vraag stellen en zoeken naar verbetering of ‘doorbraak’ zoals Karel Vinck van VMA het zo graag uitdrukt.

Daarvoor heb je mensen nodig die zelf blijven ‘doorbreken’. Leiden voor innovatie en ontwikkeling is méér dan mensen vastzetten, opvolgen en bijsturen met contracten, objectieven, systemen, processen en modellen. ‘Ambidextrous’ leiders kunnen om met de continue spanning tussen integreren en divergeren.

3. ‘Leading from the middle’ door authenticiteit

“Ik sta in het midden”, zegt ondernemer Wouter Torfs. “Ik sta niet aan de top van de piramide, maar

geef leiding door communicatie en verbinding.” Eenzelfde pleidooi hoor je bij succesvolle ondernemers als Herman Van de Velde, Toon Bossuyt en Joost Callens. Leiderschap wordt transparanter en horizontaler.

De enige weg om dit in onze hypergeconnecteerde en ‘fishbowl’-samenleving vol te houden, is door authentiek, betekenis- en waardegedreven te handelen. ‘Leading from the middle’ is ook de opdracht voor meer en meer middle-managers in grotere organisaties.

4. Leiderschap is in toenemende mate gedeeld

Weinigen roemen Herman Van Rompuy om zijn leiderschap. Hij beantwoordt niet aan het biologisch gedreven cliché van dominant en extravert alfa-mannetje. Maar hij heeft wel de Harvard Leadership Award ontvangen in 2010. Misschien is zijn low key leadership wel wat Europa nodig heeft.

Leiderschap in complexe omgevingen is verdeeld, diffuus en persoons-ongebonden. Nieuwe theorieën benadrukken dit gedeelde aspect van leiderschap. Dit soort leiderschap concentreert zich op het creëren van contexten voor samenwerking. Dirk Beeuwsaert (GDF Suez) drukt het zo uit: “Mijn rol is organiseren, zodat de beslissingen genomen worden.”

5. Individueel leiderschapsdenken helpt niet noodzakelijk het collectief leiderschap vooruit

Bovenstaande tendensen laten ons nog altijd verleiden om leiderschap als een microproces te bekijken: de leider met zijn volgelingen. Die fixatie



V.l.n.r. Jesse Segers, Annelies Meulepas en Koen Marichal (The Future Leadership Initiative)

“Leiderschap is tijds- en plaatsafhankelijk. Nieuwe contexten vragen om nieuw leiderschap.”

© Hendrik De Schrijver

toont zich ook in de wetenschap, waar men nog altijd hard zoekt naar de kenmerken van de effectieve leider. Idem voor veel HR-inspanningen die talent individueel zoeken, motiveren en ontwikkelen.

De vraag dient zich aan of leiderschap nog wel gebaat is met dat individueel perspectief en of we leiderschap niet beter kunnen onderzoeken en ontwikkelen als een systemisch kenmerk. Het individuele leiderschapsdenken helpt niet noodzakelijk het collectief leiderschap vooruit.

6. Leiderschap is een kwestie van expertise, identiteit en maturiteit

Hoe leer je leiders virtuele teams bouwen en ontwikkelen? Hoe word je middle-leader in plaats van middle-manager? Hoe versterk je je authenticiteit? Hoe ontwikkel je zelfbewustzijn en systemisch vermogen voor jezelf en in je organisatie? Hoe maak je van leiders contextbouwers of organisatie-ontwikkelaars?

Recente inzichten pleiten voor een geïntegreerde aanpak van het ontwikkelingsvraagstuk. Leiderschap is én een kwestie van expertise én van identiteit én van volwassenheid die zich ontwikkelen door eerst te differentiëren en dan te integreren.

7. Leiderschap ontwikkelt zich via expertise

Expertise in leiderschap is onmisbaar. Onderzoek toont aan dat ontwikkeling van leiderschapscompetenties positief bijdraagt tot de performantie en voldoening van de medewerkers:

“Misschien is Herman Van Rompuys low key leadership wel wat Europa nodig heeft.”

• De eerste stap naar leiderschapsexpertise is de ontwikkeling van meer eenduidige technische, management-, interpersoonlijke en probleemoplossende vaardigheden. Deze vaardigheden zijn in eerste instantie declaratief ('wat') en worden procedureel ('hoe') door ervaring en oefening.

• In tweede instantie combineren deze vaardigheden zich in complexere, strategische leiderschapscompetenties.

• In de hoogste graad van expertise worden de strategische competenties adaptief: ze zijn inzetbaar in nieuwe en hoogst dynamisch-complexe omstandigheden.

8. Leiderschap ontwikkelt zich via identiteit

Dit eerste ontwikkelingsniveau vertrekt vanuit het meer tastbare, rationele competentiedenken. Dit kent zijn grenzen. Als we sneller meer leiderschap willen ontwikkelen, dienen we ook rekening te houden met identiteitskwesties. Hoe en hoe sterk zien mensen zichzelf als leider? Welke zijn hun overtuigingen over hoe mensen samenwerken, ontwikkelen? Hoe sterk geven mensen leiding vanuit een eigen set van waarden?

De ontwikkeling van deze aspecten van leiderschap vraagt om een andere ontwikkelingstoolbox dan de meer rationele en prescriptieve teaching- en of trainingaanpak. Identiteit ontwikkelt zich door geplande reflectie, georganiseerde ervaringen, feedback en een veilige context.

9. Leiderschap ontwikkelt zich via maturiteit

Ten slotte is het belangrijk om de ontwikkeling van vaardigheden en leiderschapsidentiteit te plaatsen tegen de achtergrond van volwassenenontwikkeling. Net als kinderen, groeien volwassenen in hun capaciteit om om te gaan met zichzelf en hun omgeving. Alleen is dit proces bij volwassenen niet biologisch gedreven.

De onderliggende dynamiek bestaat uit het in toenemende mate kunnen objectiveren. Hoe hoger je 'volwassenheid', hoe meer je in staat bent op een open en vrije manier met de werkelijkheid om te gaan en niet bepaald te worden door het subjectieve.

De ontwikkeling van dit zelf-, context- en doelbewustzijn en van zelfredzaamheid en zelfregulerend vermogen vraagt om een holistische en zeer longitudinale kijk op mensen en loopbanen.

10. Waarom en hoe ben je aan het ontwikkelen?

Leiderschapsontwikkeling is méér dan het definiëren, meten en stap voor stap ontwikkelen van competenties. Integendeel. Deze prescriptieve aanpak verstikt de ontwikkeling van de eigen identiteit en volwassenheid en is daardoor contraproductief.

Leiderschapsontwikkeling is dubbel holistisch:

- Enerzijds is aandacht nodig voor de mens-in-ontwikkeling in zijn geheel. Expertise, identiteit en volwassenheid dienen op elkaar in te haken.
- Anderzijds is aandacht nodig voor ontwikkeling van collectief en groepsleiderschap.

Leiderschapsontwikkeling staat dicht bij organisatie- en cultuurontwikkeling, zodat finaal zowel de organisatie als al haar leden duidelijk en op elkaar afgestemd de vraag kunnen beantwoorden: "Waarom en hoe ben je aan het ontwikkelen?" ●

Visie over leiderschap

- **De auteurs:** professor dr. Jesse Segers, Annelies Meulepas en Koen Marichal zijn verbonden aan The Future Leadership Initiative (TFLI) als respectievelijk academisch directeur, researcher en directeur.
- **Het initiatief:** The Future Leadership Initiative is een initiatief van de Antwerp Management School in partnerschap met KBC en Kaleido Consulting om het leiderschap van personen en organisaties te versterken om de uitdagingen van de toekomst beter aan te kunnen.
- **Het doel:** met deze reeks in HR Square brengen ze inzicht in het hedendaagse denken over leiderschap en leiderschapsontwikkeling.
- **Meer info:** meer weten over leiderschap? Volg The Future Leadership Initiative Blog: <http://thefutureleadershipinitiative.wordpress.com/>