

Actuele tendensen in leiderschap (5)

Gedeeld leiderschap als model voor de 21ste eeuw

Hoe kunnen we als leiders evolueren en ervoor zorgen dat onze organisaties competitief blijven? De grenzen van traditionele leiderschapsmodellen, gefocust op het individu, lijken bereikt en een nieuw paradigma dient zich aan. Is gedeeld leiderschap het antwoord op de huidige complexe, diverse en gespecialiseerde omgeving?

Tekst • Sofie Rogiest, Jesse Segers, Koen Marichal (The Future Leadership Initiative)



van persoonlijke dominantie, vervolgens ontstond het model van interpersoonlijke invloed en ten slotte schetst hij de visie van relationele dialoog als leiderschapsmodel van de eenentwintigste eeuw. Dit als antwoord op de steeds complexere omgeving en de veranderende verwachtingen van de nieuwe generatie e-medewerkers.

Hoe het begon: persoonlijke dominantie

Wanneer je een groep leiders of managers vraagt om leiderschap te definiëren, krijg je al snel heel uiteenlopende antwoorden. Het is duidelijk dat er veel discussie omtrent leiderschap bestaat: word je als leider geboren of kun je je ontwikkelen tot leider? Is er één leider of kunnen er ook verscheidene leiders zijn? Kun je alleen leiding geven als je ook de formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebt of bestaat er ook zoiets als 'informeel leiderschap'?

Aan de basis van de vraag 'Wat is leiderschap?' ligt ons mentaal model, onze ideeën over leiderschap, gevormd door de media, rolmodellen en ervaringen (Lord, 1985). En laat dat impliciete model nu net essentieel zijn in de evolutie van leiderschap. Onze impliciete definitie van leiderschap ligt immers aan de basis van vernieuwing: gedrag dat we samen niet (h)erkennen als leiderschap, kan niet verder ontwikkeld worden.

Drath (2001) beschrijft leiderschap als een evolutie van denkkaders: aan de basis lag het model

Ons idee over leiderschap is in de eerste plaats gevormd door het idee dat "leiderschap een eigenschap is van leiders, en dat deze leiders leidinggeven" (Drath, 2001, p. 13). De drie principes die hier als vanzelfsprekend worden aangenomen:

- Leiderschap is een eigenschap van een persoon.
- Leiderschap is een uiting van deze persoonlijke kwaliteit of eigenschap.
- Leiders hebben de leiding omdat volgers ervan overtuigd zijn dat ze echte leiders zijn.

Deze visie over leiderschap heeft geleid tot een uitgebreid onderzoeksdomein: de benadering van Trait Leadership (leiderschapsattributen), met als grondlegger de 'Great Man Theory' van Thomas Carlyle in 1849. Deze benadering stelt dat de effectiviteit van een leider bepaald wordt door een geheel van persoonlijke karakteristieken, gebaseerd op individuele verschillen, onafhankelijk van het team en de organisationele context (Zac-

caro, Kemp, & Bader, 2004). In termen van de Big Five bijvoorbeeld, wordt de natuurlijke leider beschreven als extravert, contentieus en open voor ervaringen (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). In de actualiteit vinden we meteen voorbeelden van persoonlijke dominantie terug: in de politieke arena wordt het persoonsgebonden leiderschap steeds belangrijker. Zowel Berlusconi, Sarkozy en ook Dehaene slaagden erin op basis van hun dominante persoonlijkheid en leiderschapskwaliteiten een machtige positie te verwerven.

Persoonlijke dominantie was het centrale leiderschapsmodel in de jaren 1920-1970 en is nog steeds zeer effectief in stabiele omgevingen. Voor een kmo in een duidelijke markt met vaste klanten en leveranciers kan dit het ideale leiderschapsmodel zijn. Er zijn echter ook beperkingen: zodra volgers niet meer overtuigd zijn van de effectiviteit van hun leider, faalt dit model en ontstaat er onzekerheid. Dat gebeurt wanneer de omgeving te complex wordt voor de leider, of indien hij/zij er niet in slaagt de idealen van de groep te vertegenwoordigen en te bereiken.

Het ontstaan van democratie: interpersoonlijke invloed

Zoals ervaren leiders elke dag ondervinden, ligt de beperking van persoonlijke dominantie niet alleen in de broosheid ervan in een complexe omgeving, maar ook in de evolutie van de volgers: "De baas zijn volstaat niet meer" (Adrienne Axler, Sodexho). Anders uitgedrukt: leiderschap moet verdiend worden.

"De baas zijn volstaat niet meer."

Drath (2001) stelt dat leiderschap ontstaat uit een onderhandelingsproces waarin een groep mensen het (on)eens is, argumenteert, plant en onderhandelt, tot iemand zich opwerpt als de meest invloedrijke persoon en de rol van 'leider' claimt. Leiderschap wordt verkregen op basis van gedrag, en kan dus ontwikkeld worden.

Deze vorm van leiderschap gaat uit van vier basisprincipes:

- Leiderschap is een rol die wordt opgenomen door de meest invloedrijke persoon.
- Mensen bezitten een aantal kwaliteiten en karakteristieken, of kunnen die aanleren.
- Leiderschap betreft actief de volgers in het proces van het bereiken van invloed.
- Leiders beïnvloeden hun volgers méér dan in omgekeerde richting.

Het aantal onderzoeksdomeinen binnen deze vorm van leiderschap valt niet op één hand te tellen: authentiek leiderschap, ethisch leiderschap, charismatisch leiderschap, coachend leiderschap en dienend leiderschap zijn enkele voorbeelden (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Ook transformatieel leiderschap (Bass, 1985) past perfect in dit kader: persoonlijke aandacht, intellectuele stimulans, inspirerende motivatie en een rolmodel zijn, zorgen ervoor dat leiders het vertrouwen van de volgers krijgen.

In de geschiedenis vinden we prachtige, inspirerende voorbeelden terug van transformatieel leiders die er bijna eigenhandig in slaagden belangrijke veranderingen te realiseren. Bill Gates, John F. Kennedy en Gandhi leidden door hun visionair en inspirerend leiderschap een nieuw era in.



Sofie Rogiest
(Antwerp Management School)

“Relationele dialoog is geen oplossing voor alle leiderschapsuitdagingen, maar het biedt wel meerwaarde in complexe omgevingen.”

© gf

“Het wordt voor één enkele leider steeds moeilijker om een visie over de toekomst te vormen.”

In de jaren tachtig en negentig ontstond interpersoonlijke invloed als antwoord op de stijgende informatisering, de vele fusies en overnames, en het begin van de globalisering. Vandaag is dit nog steeds de belangrijkste vorm van leiderschap: door het samenspel van leiders en volgers, kunnen ieders capaciteiten optimaal benut worden, waardoor dit model perfect kan passen in een traditionele organisatie in een internationale context.

Het wordt voor één enkele leider echter steeds moeilijker om een duidelijke visie over de toekomst te vormen. De externe omgeving wordt nog

volatieler, onzekerder, complexer en meer ambigu (VUCA). Bovendien zorgt de toename van het teamwerk, stijgende diversiteit, verhoogde specialisatie en het ontstaan van netwerkorganisaties ervoor dat het principe van één enkele leider als integrator van al deze verschillende perspectieven zijn grenzen bereikt.

Leiderschap van de 21ste eeuw: relationele dialoog?

Relationele dialoog als leiderschapsmodel is een kentering ten opzichte van de voorgaande

Een andere tijd, een andere leider

Persoonlijke dominantie	Interpersoonlijke invloed	Relationele dialoog	
Jaren-'70 Ondernemende, kleine organisaties	Jaren '80 - ... Start globalisering Fusies en overnames	Jaren '00 – VUCA	Context
Leiderschap is kenmerk van de leider. “Je hebt het”	+ inspireren & ontwikkelen	+ loslaten/ samenwerken	Kenmerk
De ondernemer “De pater familias”	Leaders “The end of middle mgmt” “De nieuwe man”	Co-leaders Middle leaders “Co-ouderschap”	Voorbeelden/ Analogieën
Great man theory The 100 secrets of...	Positief leiderschap	Gedeeld leiderschap	Theorie
“Power corrupts” Niet emanciperend Eendimensionaal	Eendimensionaal	?	Tekortkoming

modellen: leiderschap wordt een gemeenschappelijk proces van zingeving. De focus verschuift van het individu naar leiderschap als proces met gedeelde verantwoordelijkheid van alle teamleden. Ieder neemt de functie op die het best bij hem of haar past. Persoonlijke dominantie en interpersoonlijke invloed zijn wel nog aanwezig, maar vormen slechts een onderdeel van het leiderschapsproces.

Deze vorm van leiderschap wordt gekenmerkt door de volgende drie principes (Drath, 2001):

- Leiderschap is de eigendom van een sociaal systeem.
- Leiderschap is geen eigenschap van individuen, maar vindt plaats wanneer mensen deelnemen aan een proces van gezamenlijk denken en gezamenlijk acties ondernemen.
- Wanneer er een individuele leider is, dan zijn zijn/haar acties een onderdeel van de participatie in het leiderschapsproces.

Hoewel relationele dialoog als leiderschapsvorm nog in zijn kinderschoenen staat, zijn er al meerdere onderzoekstromingen die inzicht bieden in dit domein: collectief leiderschap, zelfgestuurde teams en de complexiteitstheorie over leiderschap (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Ook gedeeld leiderschap hoort hier thuis, gedefinieerd als "een dynamisch en interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in groepen, waarbij het doel is elkaar te leiden naar het bereiken van individuele en/of gemeenschappelijke doelen. Dit proces houdt vaak laterale, opwaartse en neerwaartse hiërarchische invloed in" (Pearce & Conger, 2003, p.1). Carson ea. (2007) toont ook aan dat een gemeenschappelijk doel, sociale ondersteuning in het team en inspraak van de teamleden in de manier van werken, een klimaat voor gedeeld leiderschap bevorderen.

Relationele dialoog is geen oplossing voor alle leiderschapsuitdagingen, maar het biedt wel meerwaarde in complexe omgevingen. Door omvang van de uitdagingen en de diversiteit van de betrokkenen, kan slechts door relationele dialoog een oplossing bereikt worden, die vaak buiten de huidige denkkaders ligt.

Leiderschap wordt een proces van zingeving binnen het volledige team en ontstaat wanneer een discussie tussen de diverse partijen een nieuwe oplossing doet ontstaan. Doordat alle medewerkers betrokken zijn bij leiderschap, is het team heel wendbaar en klaar om op nieuwe situaties te reageren.

Vandaag vinden we al voorstanders van relationele dialoog, zoals Herman Van Rompuy als low key leider, of Wouter De Geest (BASF) met de uit-



Jesse Segers
(Antwerp Management School)

"Vandaag vinden we al voorstanders van relationele dialoog, zoals Herman Van Rompuy als low key leider, of Wouter De Geest (BASF) met de uitspraak: je moet samen zeggen: we weten het niet onmiddellijk en we gaan samen zoeken."

© gf



Koen Marichal
(Antwerp Management School)

"Leiderschap wordt een proces van zingeving binnen het volledige team en ontstaat wanneer een discussie tussen de diverse partijen een nieuwe oplossing doet ontstaan."

© gf

"Leiderschap wordt een gemeenschappelijk proces van zingeving."

spraak: "Je moet samen zeggen: we weten het niet onmiddellijk en we gaan samen zoeken." Ook de VN Veiligheidsraad heeft het model van gedeeld leiderschap geadopteerd: het vetorecht van de vijf permanente leden verdeelt de beslissingsbevoegdheid.

Hoe maak je je organisatie nu klaar voor het leiderschap van de eenentwintigste eeuw? Bespreek in de eerste plaats de strategie op alle niveaus van de organisatie in cross-functionele teams. Maak gebruik van verhalen (in plaats van analyses) om elkaar te begrijpen. Leer ook luisteren om de ervaringen van de anderen te begrijpen. En creëer ten slotte een klimaat waar leiderschap kan plaatsvinden, door steeds meer medewerkers op alle niveaus op te leiden tot verantwoordelijke individuen (Drath, 2001). ●



De bibliografie bij deze tekst vindt u op de website van HR Square:
● www.hrsquare.be

Visie over leiderschap

- **De auteurs:** Sofie Rogiest werkt aan de Universiteit Antwerpen en is onderzoeker bij COMPOSITE (Comparative Police Studies in the EU). Ze is geassocieerd met de Future Leadership Initiative. Professor dr. Jesse Segers en Koen Marichal zijn verbonden aan The Future Leadership Initiative als respectievelijk academisch directeur en directeur.
- **Het initiatief:** The Future Leadership Initiative is een initiatief van de Antwerp Management School in partnership met KBC en Kaleido Consulting om het leiderschap van personen, teams en organisaties aan te passen aan de nieuwe context.
- **Het doel:** met deze reeks in HR Square brengen de auteurs inzicht in het hedendaagse denken over leiderschap en leiderschapsontwikkeling.
- **Meer info:** meer weten over leiderschap en de '19 challenging thoughts about leadership'? Volg The Future Leadership Initiative Blog: <http://thefutureleadershipinitiative>.