

## ACTUELE TENDENSEN IN LEIDERSCHAP (9)

# EEN KWESTIE VAN IDENTITEITS- ONTWIKKELING

TEKST ■ JESSE SEGERS & KOEN MARICHAL (THE FUTURE LEADERSHIP INITIATIVE)

Dé uitdaging in leiderschapsontwikkeling: de identiteit mee laten evolueren met de nieuwe competenties. En wordt het leiderschap erkend?

Bij leiderschapscompetenties horen overtuigingen, waarden en een zelfbeeld als 'leider' om nieuwe competenties geloofwaardig aan te wenden. Het is niet omdat iemand leiderschapscompetenties aanleert of een leiderschapspositie heeft, dat hij/zij zichzelf ziet als een (mogelijke) leider. Leider zijn is in dat geval nog geen onderdeel van zijn/haar zelfbeeld. Maar hoe ontwikkel je een leiderschapsidentiteit?

Leiderschap is een proces van aanspraak maken op én toekennen van leiderschap, van 'claiming' en 'granting' (DeRue en Ashford, 2010). Iedereen heeft een beeld van wat het betekent om een leider te zijn. Vele mensen zien bijvoorbeeld intelligentie, eerlijkheid, vriendelijkheid, begrip, agressiviteit, verbale vaardigheden, volharding en ijver als belangrijke eigenschappen van een leider, ongeacht de taak of situatie (Hogan et al., 1994). Dit beeld noemen we een impliciete leiderschapstheorie en wordt gevormd door persoonlijke ervaringen en externe invloeden (zoals media en cultuur). In de vijfde aflevering van deze reeks gaven we al een historisch overzicht van hoe het beeld over leiderschap maatschappelijk evolueerde tot het authentieke en gedeelde leiderschapsbeeld dat vandaag opgang maakt.

Als mensen zich afvragen of ze een leider zijn of niet, vergelijken ze zichzelf met dat impliciete leiderschapsbeeld. Hoe meer ze overeenstemming ervaren tussen hoe ze zichzelf zien en dat beeld, hoe gemakkelijker ze aanspraak maken op leiderschap. Mensen

gedragen zich volgens hun zelfbeeld (Foote, 1951) en willen ook dat anderen hen zo zien (Swann & Read, 1981). Ze maken een leiderschapsclaim: 'ik toon leiderschap' of 'ik ben een leider'.

Indien er weinig overstemming is, kan het dat mensen toch bereid zijn om te experimenteren met die kenmerken van zichzelf die voor hen wel overeenstemmen met hun beeld van leiderschap. Dat experimenteren gebeurt meestal omdat gezien worden als een leider sociaal aantrekkelijk is. Er zijn meer voordelen aan verbonden dan risico's. Indien deze experimenten succesvol zijn, roept dit vragen op als 'ben ik dan toch een leider?'. Hierdoor zullen mensen langzaam hun zelfbeeld bijstellen en verder experimenteren met ideeën over wie ze zijn en wie ze zouden kunnen worden. Nog andere mensen vermijden experimenten, omdat hun zelfbeeld te ver af ligt van hun leiderschapsbeeld.

### Maar zijn er ook 'volgers'?

Een leider ben je niet, leiderschap wordt sociaal toegekend ('granting leadership'). Pas als andere mensen iemand 'volgen' en dus 'erkennen' als leider, is er leiderschap. Mensen kennen dit sneller toe als het leiderschapsgedrag in overeenstemming is met hun impliciet leiderschapsbeeld. Want ook zij maken (onbewust) een vergelijking tussen hoe een leider zich volgens hen moet gedragen en gedraagt.

Dat verklaart waarom extraverte mensen

EEN LEIDER  
BEN JE NIET,  
LEIDER-  
SCHAP WORDT  
SOCIAAL  
TOEGEKEND

vaak als 'natuurlijke leider' opduiken in nieuwe groepen (Judge et al., 2002). Zij claimen sneller een leiderschapsidentiteit dan introverte mensen, omdat er meer overeenkomsten bestaan tussen hoe ze zichzelf ervaren en hoe leiders vaak worden gezien, én omdat anderen extravertie vaak als een eigenschap van een leider beschouwen.

Hetzelfde proces doet zich voor bij nieuwe leidinggevende posities. Leiderschap is niet hetzelfde als een managementpositie, de autoriteit die aan deze positie verbonden is katalyseert de leiderschapsidentiteitsontwikkeling, omdat mensen leiderschap ermee associëren en hierdoor deze nieuwe identiteit toekennen. Het experimenteren met een leiderschapsidentiteit, alsook het toekennen van die nieuwe identiteit bij anderen, kan zowel op een verbale als niet-verbale manier gebeuren, en zowel op directe als indirecte wijze.



Jesse Segers  
Antwerp Management School

“Mensen erkennen leiderschap sneller als het gedrag in overeenstemming is met hun impliciet leiderschapsbeeld.”

© gf



Koen Marichal  
Antwerp Management School

“Begin met een duikboot te bouwen, waarmee mensen onder water naar hun volledige ijsberg kunnen kijken.”

© gf

Men kan bijvoorbeeld op een directe verbale manier naar zichzelf verwijzen of naar anderen als de leider van de groep, of uitspraken doen die hiermee in verband staan zoals: ‘ik ben verantwoordelijk voor dit project’. Zo kan men ook een volgeridentiteit opeisen: ‘ik doe maar wat mij gevraagd wordt’.

Directe non-verbale manieren zijn bijvoorbeeld de kleding of wagen. Volgers zullen hun identiteit dan weer opeisen door misschien enkel te spreken in een vergadering als het hun gevraagd wordt.

manier over anderen spreken (‘granting’).

#### **Positieve en negatieve versterking**

Identiteit is dynamisch: we hebben meerdere ‘zelden’, die al dan niet op de voorgrond staan, in het verleden of in de toekomst liggen, geïntegreerd of experimenteel zijn. Zo ook met leiderschapsidentiteit. Deze kan individueel blijven tussen twee mensen, of situationeel zijn, of uitgroeien tot een algemene leiderschapsidentiteit, waarbij men gezien wordt als iemand die altijd leidt. DeRue en Ashford (2010) hebben het over

claimen, terwijl anderen die niet toekennen. Dan kan er een negatieve spiraal ontstaan. Die kans is groter wanneer beide personen een hiërarchisch dominant leiderschapsbeeld hebben. Dit betekent dat men leiderschap ziet als hiërarchisch gestructureerd, waardoor er maar één leider in een groep kan zijn, en de identiteit van een leider en een volger elkaar uitsluiten. Dan is leiderschap een ‘zero-sum game’ en iemand een leiderschapsidentiteit toekennen, betekent automatisch zichzelf als volger zien. Dit verklaart ook waarom managers na een leiderschapsprogramma in conflict kunnen komen als ze hun ‘claim’ willen maken in hun organisatie.

Indien beiden leiderschap zien als iets dat gedeeld kan worden en dus als een taart die groter kan worden, dan is de kans groter dan beiden hun leiderschapsidentiteit ontwikkelen. Vanuit gedeeld leiderschap kunnen mensen ook zichzelf flexibeler opstellen als volger of leider naargelang van de situatie. Vanuit gedeeld leiderschap weet een leider wanneer en wie hij/zij wil volgen.

## DE INSTRUMENTEN OM LEIDER TE WORDEN BESTAAN NIET

Indirecte manieren? Je kan, bijvoorbeeld, laten vallen dat je nauw samenwerkt met andere leiders (‘claiming’) of net op die

de fase van ‘collectieve erkenning’ van de leiderschapsidentiteit.

Men kan ook een leiderschapsidentiteit

Experimenteren met een nieuwe mogelijke identiteit zoals deze van een leider kan risicovol zijn. Dat kan gepaard gaan met onzekerheid, verwarring en angst (Alvesson & Willmott, 2002), die al dan niet aanvaardbaar zijn voor de omgeving. Een omgeving die persoonlijke risico's toelaat of zelfs aanmoedigt, die experimenteert met leiderschapsrollen en –gedragingen, en die daarbij ook voor de nodige steun en advies zorgt op momenten van vertwijfeling, zorgt voor een snellere en positievere leiderschapsontwikkeling.

### **Tweeledige moraal**

:: Het belang van verwachtingspatronen en context

Dit proces van 'claiming' en 'granting' verklaart waarom leiderschapsontwikkeling contextueel is. Welke leiderschapsidentiteit wordt gesteund in welke context? Hoe congruent is dit met het zelfbeeld? Hoe gemakkelijk worden experimenten bekrachtigd? Wordt leiderschap geüniformiseerd en is het een 'zero-sum game'? Of kan leiderschap divers en gedeeld zijn? Hoe gaat de organisatie om met persoonlijke leiderschapstwijfels?

Het pygmalioneffect laat zich hier dan ook ten volle gelden. Van alle leiderschapsinterventies bleek dit het meest effectief te zijn, zo blijkt uit een metastudie van allerlei soorten leiderschapsprogramma's (Avolio et al., 2009). Het pygmalioneffect stelt dat mensen zich gaan gedragen naar de positieve verwachtingen die anderen van hen hebben. Het feit op zich dat iemand naar een leiderschapsprogramma gestuurd wordt, kan er dus voor zorgen dat mensen zichzelf langzaam beginnen zien als leiders, omdat in het programma zelf alle trainers en professoren hen al erkennen.

Hierdoor gaan sommigen hun zelfbeeld bevestigd zien, terwijl anderen zich zullen afvragen of ze dan misschien toch een leider zijn. De kans is echter groot dat beiden uiteindelijk zullen experimenteren met nieuw (leiderschaps)gedrag. Deze bonus van leiderschapsprogramma's valt natuurlijk weg als mensen met negatieve signalen in trainingen terechtkomen.

De inbedding van leiderschapsontwikkeling in de dagelijkse realiteit is noodzakelijk voor positieve identiteitsontwikkeling. Hoe is de leidinggevende, de HR-partner, het team betrokken in de leiderschapsontwikkeling? En dan liefst niet via formele mechanismen zoals 360 graden feedback, die wel eens gemaakt lijken om het face-to-face gesprek te ontlopen. Is het team en het management steunend voor de leider-in-ontwikkeling?

## HOE GAAT DE ORGANISATIE OM MET PERSOONLIJKE LEIDERSCHAPSTWIJFELS?

:: Identiteitskwesaties meenemen in ontwikkeling

Momenteel verwerken we de resultaten van het onderzoek op het programma 'leiderschap voor middle management'. Het programma mikt met een mix van inzichten, training en reflectie op identiteitsontwikkeling.

De resultaten leren ons onder meer dat veel middelmanagers van het programma verwachten dat ze de instrumenten krijgen om 'leider te worden'. Naarmate het programma vordert, beseffen ze dat deze instrumenten niet bestaan en dat het een persoonlijke kwestie is van 'hoe zie ik mezelf als leider (ontwikkelen)?'. Ze leren zichzelf zien als een unieke bron van verandering in hun omgeving.

Een ander resultaat toont dat na het programma ongeveer een derde zich nog in een persoonlijke reflectiefase bevindt, een derde een leiderschapsvisie gedefinieerd en gedeeld heeft in de omgeving ('claiming') en een derde die visie ook al aan het implementeren is met resultaat ('granting'). Door met de lens van leiderschapsidentiteit naar ontwikkeling te kijken, komt de uniciteit van ieders verhaal naar boven. Leiderschaps-als-identiteitsontwikkeling is een never-ending proces, waarbij iedereen op eigen snelheid en afhankelijk van de organisatie- en privécontext doorgaat. Identiteit ontwikkelt zich net als maturiteit grotendeels 'vanzelf' en 'informeel'. Maar de juiste input op het juiste moment in de juiste context kan dit proces versnellen en minder risicovol maken. Als organisaties meer leiderschap willen en als ze die actief willen ontwikkelen, dan is ons advies: begin met een duikboot te bouwen, waarmee mensen onder water naar hun volledige ijsberg kunnen kijken.

### **VISIE OVER LEIDERSCHAP**

- :: De auteurs: prof. dr. Jesse Segers en Koen Marichal zijn verbonden aan The Future Leadership Initiative als respectievelijk academic director en director.
- :: Het initiatief: The Future Leadership Initiative gaat uit van de Antwerp Management School in partnerschap 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 initiatiefnemers inzicht in het hedendaagse denken over leiderschap en leiderschapsontwikkeling.
- :: Meer info: volg The Future Leadership Initiative Blog: <http://thefutureleadershipinitiative.wordpress.com>.