

ACTUELE TENDENSEN IN LEIDERSCHAP (10)

LEIDERSCHAP ONTWIKKEL JE DOOR ALS MENS TE GROEIEN

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

Het ontwikkelen van leiderschap gebeurt niet geïsoleerd, het heeft veel te maken met de ontwikkeling van de betrokkene zelf én met zijn visie op de omgeving.

Leiderschapsontwikkeling kan je niet vacuüm verpakken in een programma of isoleren in een organisatie. Leiderschapsontwikkeling speelt zich af tegen de volheid van het leven en heeft er dan ook baat bij om aandachtig te zijn voor die onderstroom van gebeurtenissen, die ons tekenen als volwassene. "Als organisatie helpen om mensen hun leven te laten leiden", zoals David Ducheyne (Chief People Officer bij Securex) het zegt, zou wel eens effectiever kunnen zijn dan leiderschapscompetenties en –trajecten te perfectioneren.

Net als kinderen, hebben ook volwassenen ontwikkelingsstadia. 'Volwassen zijn' is geen stabiele toestand met 'meer van hetzelfde'.

Pas op voor de 'zelfabsorptie-paradox'

Dit soort van zelfbewustzijn en zelfregulatie zijn voorwaarden voor effectief leiderschapsgedrag (Avolio & Gardner, 2006). Effectieve leiders zijn in staat om hun eigen gevoels- en gedachtewereld vanop het balkon te aanschouwen en te hanteren op basis van de omstandigheden. Dit is niet te verwarren met zelfkennis. Zelfkennis is rationeel en heeft niet noodzakelijk een positieve impact op de effectiviteit van emoties en gedrag. Onderzoekers hebben het over de 'zelfabsorptie-paradox', waarbij zelfkennis leidt tot piekeren, immobiliteit en uiteindelijk depressie (Leroy in rev.).

Wouter De Geest, CEO van BASF Antwerpen

nederigheid kan je mensen samenbrengen, faciliteren, het sterke versterken en de dingen laten samenvallen."

Het is dezelfde bescheidenheid die volgens het onderzoek van Jim Collins in 'Good to Great' (2001) de meest succesvolle leiders typeert. Bescheiden zijn maakt het mogelijk om systemisch te handelen en te focussen op de essentie.

Drie ontwikkelingsniveaus

Maar welke drie niveaus van volwassenheid onderscheidt Kegan (1994)?

:: 1. Mensen die betekenis geven vanuit een 'socialized mind'

Zij worden bepaald door de definities en verwachtingen van hun omgeving. Deze mensen identificeren zich met hun omgeving. Dat kunnen personen of ideeën zijn. Dit niveau is een minimum om goed te functioneren in een professionele context. Het stelt hen in staat om op een betrouwbare en loyale manier samen te werken in teamverband.

:: 2. Mensen die betekenis geven vanuit een 'self-authoring mind'

Zij maken zich los van de verwachtingspatronen van de omgeving en creëren een eigen, onafhankelijke, persoonlijke autoriteit. Ze zijn in staat tot kritisch denken over wat er van hen verwacht wordt en maken keuzes op persoonlijke basis.

ZONDER ONTWIKKELINGS- BEREIDHEID IS ER GEEN GROEI

Kegan (1994) onderscheidt drie niveaus, die kwalitatief verschillen. De beweging van het ene niveau naar het andere bestaat evenwel steeds uit het in toenemende mate kunnen loskomen van je eigen subjectiviteit. Hoe meer je loskomt van jezelf en hoe objectiever je dus omgaat met de werkelijkheid, hoe meer je in staat bent om aan complexiteit betekenis te geven en ermee om te gaan.

en topspreker op de HR Square Conference in 2012, formuleert duidelijk hoe de dynamiek van zelfbewuster worden leidt tot bescheidenheid en op zijn beurt de mogelijkheid biedt om meer impact te krijgen: "Leiderschap heeft veel te maken met dingen mogelijk maken vanuit nederigheid tegenover de dingen die je toevertrouwd zijn en vanuit het besef dat je uiteindelijk niet zo veel weet. Vanuit die

MENSEN IN ONTWIKKE- LING HEBBEN NOOD AAN FEEDBACK, AAN SPIEGELS EN TOETSSTENEN

Hun identiteitsbeleving draait rond coherentie met hun eigen waardensystemen en overtuigingen. Dit niveau stelt hen in staat om verantwoordelijkheid of 'ownership' te nemen om een eigen richting te bepalen, om te sturen en te leiden.

:: 3. Mensen die betekenis geven vanuit een 'self-transforming mind'

Zij kunnen zichzelf objectiveren en zien de beperkingen van om het even welk systeem. Ze zien de contradicties, de spanningen, de verschillende betekenisssystemen en laten deze naast elkaar bestaan. Hun 'zelf' is niet langer afhankelijk van een eenduidige identiteit.

Uit zijn laatste twee onderzoeken (Kegan & Lahey, 2010) blijkt dat telkens minder dan één procent van de mensen het niveau van 'self-transformation' bereikt. De meeste volwassenen in professionele context zijn 'self-authoring' (34 en 35 procent) of zit ergens tussen 'socialized mind' en 'self-



Koen Marichal
Antwerp Management School

"Het succes van organisatieveranderingen hangt op significante wijze samen met het maturiteitsniveau van de CEO."

© gf



Jesse Segers
Antwerp Management School

"Hoe krachtig een ontwikkelingservaring ook ontworpen is, mensen ontwikkelen zich niet tegen hun zin."

© gf

authoring' in (32 en 47 procent).

Studies tonen duidelijk aan dat afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van leiders, het leiderschap een andere betekenis krijgt en leiderschap tot meer en andere dingen in staat is. Rooke en Torbert (1998) toonden op basis van longitudinaal onderzoek aan dat het succes van organisatieveranderingen op significante wijze samenhangt met het maturiteitsniveau van de CEO.

Ontwikkelen door ervaring

Zich ontwikkelen als volwassene is méér dan 'leren' (zie ook 'Visie' in HR Square 125). Leren is meer software op dezelfde hardware. Ontwikkelen is een upgrade van het systeem (Petrie, 2012). Volwassenen ontwikkelen zich, in tegenstelling tot kinderen, niet door interne neurologische en hormonale veranderingen, maar door het meemaken van nieuwe ervaringen. Die ervaringen werken maar als ze disruptief zijn, en de bestaande denkpatronen en identiteit structureel en dus onontkoombaar ontregelen.

Bennis (2002) heeft het over 'crucibles': transformerende ervaringen die aanleiding geven tot het creëren van een nieuw betekenisstelsel. Zijn onderzoek op zowel jonge als ervaren topleiders toont aan dat die 'crucibles' determinerend zijn in hun ontwikkeling.

McCauley (2008) vat onderzoek over de ontwikkelingskracht van ervaringen samen in vijf categorieën:

- :: uitdagende taken (bijvoorbeeld de eerste leidinggevende functie of een strategisch project)
- :: andere mensen (bijvoorbeeld rolmodellen, collega's of mentoren)
- :: tegenslag (bijvoorbeeld downsizing of problemen met medewerkers)
- :: ontwikkelingsprogramma's
- :: levensgebeurtenissen (bijvoorbeeld ziekte, kinderen).

McCauley beklemtoont het belang van transitie om te ontwikkelen. Nieuwe jobs nodigen uit tot het loslaten van bestaande

Wouter De Geest
BASF Antwerpen

“Leiderschap heeft veel te maken met dingen mogelijk maken vanuit nederigheid tegenover de dingen die je toevertrouwd zijn.”

© Jo Mussely



Wouter Torfs
Torfs Schoenen

“We hebben een open cultuur van directe feedback. We durven de goede en slechte dingen tegen elkaar te zeggen.”

© Hendrik De Schrijver



manieren van werken. Zo'n transitie duurt 2,5 à 3 jaar voor het resultaat van de ontwikkeling verankerd is. Jobs met een hoge druk, change management, diversiteitsproblematieken en/of onrechtstreekse beïnvloeding bieden het meest kansen op ontwikkeling.

McCall (2011) maakt ook een tussenstand op van het onderzoek hierover en komt tot gelijkaardige conclusies. Terzelfdertijd erkent hij dat het vrijwel onmogelijk is om 'ervaring' op een gepaste manier en rationeel te organiseren. Ontwikkeling door ervaring is een hoogst individueel proces, waarvan de uitkomsten onvoorspelbaar zijn. De nadruk moet volgens hem dan ook meer liggen op het creëren van een context voor ontwikkeling, eerder dan op het individueel managen van ervaringen.

Groeien zonder grenzen

Ontwikkeling start dus met ontregelende ervaringen, maar die zijn op zich geen garantie voor ontwikkeling. Te stresserende ervaringen houden risico in op 'overload': de performantie zakt en de persoon lijdt

ONTWIKKELINGSGERICHTE CULTUREN KUNNEN OMGAAN MET ONZEKERHEID, TWIJFEL EN KWETSBAARHEID

onder negatieve gevoelens. Die grenzen aan de groei zijn er niet als er terzelfdertijd een positieve motivatie is voor ontwikkeling en er tevens toegang is tot feedback (DeRue & Wellman, 2009).

Zonder ontwikkelingsbereidheid is er geen groei. Hoe krachtig een ontwikkelingservaring ook ontworpen is, mensen ontwikkelen zich niet tegen hun zin. De tweede noodzakelijke factor is feedback. Mensen in ontwikkeling hebben nood aan spiegels en toetsstenen. Feedback kan op veel manieren georganiseerd worden: 360 graden feedback, development centers, mentoring (Day 2011). Het kan ook een cultureel element zijn. Wouter Torfs, CEO van Torfs Schoenen: “We hebben een open cultuur van directe feedback. We durven de goede en slechte dingen tegen elkaar te zeggen.”

Ontwikkeling wordt ook gestimuleerd door reflectie (Day, 2009). Mensen hebben tijd en ruimte nodig om bewust om te gaan met de ervaringen die hen ontregelen. Die ruimte kunnen ze voor zichzelf creëren, zoals Adrienne Axler, CEO van Sodexo Duitsland:

“Ik heb heel wat seminaries gevolgd. Nu ontwikkel ik me meer door reflectie. Ik doe ook aan yoga. Dat is echt een moment van tot rust komen en leegte creëren. Ik geloof heel hard in verbinding met de natuur. Ik blijf me ook voortdurend afvragen hoe ik iets nog beter kan doen. Feedback is heel belangrijk.” Reflectie kan ook formeel aangeboden worden met instrumenten als peer coaching, coaching, intervisie en dies meer.

Cultuur van compassie

Zichzelf ontwikkelen, het proces van desintegreren, loslaten en vooruitgaan – dat brengt onzekerheid met zich mee, waarvoor veiligheid nodig is. Zonder een ‘culture of compassion’ zullen mensen hun harnas niet afleggen om zich een nieuw harnas aan te meten (DeRue & Workman, 2012).

Ontwikkelingsgerichte culturen kunnen omgaan met die onzekerheid, twijfel en kwetsbaarheid. Meer zelfs, ze moedigen aan om in onzekerheid te stappen als voorwaarde tot ontwikkeling. Joost Callens, CEO van Durabrik: “We zijn geen übermensen, we hebben dagelijks zorgen en dat moet gezegd durven worden. Ik geef daarin zelf het voorbeeld en moedig mijn managementteam daarin aan.”

Ook Toon Bossuyt, CEO van Boss Paints, geeft kwetsbaarheid een centrale plek in ontwikkeling en leiderschap: “Toon ik me kwetsbaar, bijvoorbeeld als ik voor een groep moet spreken, toon ik mijn kleine kantjes? Dat neemt een drempel weg voor andere mensen om hun kleine kantjes te tonen. En als je ze toont, kan je eraan werken.”

De derde plek

Veiligheid creëer je ook voor jezelf. Voor Heifetz (1994, p. 233 e.v.) zijn leiderschap en ontwikkeling een kwestie van ‘staying alive’. Daarvoor zijn echte vertrouwenspersonen nodig, mensen “who can put people back together, at the end of the day.” Hij pleit er ook voor dat leiders een persoonlijk ‘heiligdom’ ontwikkelen en onderhouden, een plaats waar ze zich kunnen terugtrekken om op krachten te komen.

Dit doet sterk denken aan ‘the third place’ die Goffee en Jones (2006) aanraden, als plek waar leiders zichzelf kunnen zijn, los van de verwachtingen uit de private en

de professionele sfeer. Voor Wouter De Geest is dat zijn wagen, voor Wouter Torfs het café op de markt van Lier, voor Frank Van Massenhove zijn het ochtendlijke wandelingen.

Conclusie: contexten van ontwikkeling

De grootste winst voor leiderschapsontwikkeling ligt vandaag in het inbedden van instrumentele selectie- en leerprocessen in meer fundamentele ontwikkelingsdynamieken (Day et al., 2009). Die ontwikkelingsdynamiek kan alleen floreren in contexten die ontregelende ervaringen aanbieden in een cultuur van compassie/steun, reflectie en feedback. Op die manier kunnen organisaties werkplekken voor ontwikkeling worden. De vraag ‘hoe ben je aan het ontwikkelen?’ heeft op zo’n werkplek evenveel relevantie als ‘hoe zit het met de resultaten?’.

Zelfsturing staat daarbij centraal. Mensen weten zelf het best welke opdrachten groei veronderstellen, wanneer ze klaar zijn voor welke ontwikkelingsstap, wie ‘compassie’

heeft met hun zoektocht, waarom ze in onzekerheid willen stappen en wat ze daarvoor nodig hebben. Organisaties kunnen dit niet zelf invullen en “moeten dan ook stoppen met mensen naar cursussen te sturen waar ze niet naartoe willen.” (Petrie, 2011). Cao en Hamori (2012) toonden zelfs aan dat dit de inzet voor de organisatie bij hoogopgeleiden doet dalen.

Hoe kunnen organisaties de geïnstitutionaliseerde afhankelijkheid doorbreken? Hoe kunnen ze de houding doorbreken van ‘zeg mij naar welke cursus ik moet gaan’? Dit vraagt onder meer andere verloningssystemen, buy-in van senior managers, rolmodellen. Dit vraagt talentmanagers die hun afhankelijke klanten frustreren en de juiste vragen stellen, contexten van feedback en reflectie creëren, processen leiden en mensen inspireren door het voorbeeld te geven. Dit vraagt een proces van vertrouwen geven en coaching, zodat mensen vanuit zelfvertrouwen kiezen voor het pad van persoonlijke groei.

STOP MET MENSEN NAAR CURSUSSEN TE STUREN WAAR ZE NIET NAARTOE WILLEN

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>.