

ACTUELE TENDENSEN IN LEIDERSCHAP (11)

NAAR EEN GEÏNTEGREERDE AANPAK VAN LEIDERSCHAP

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

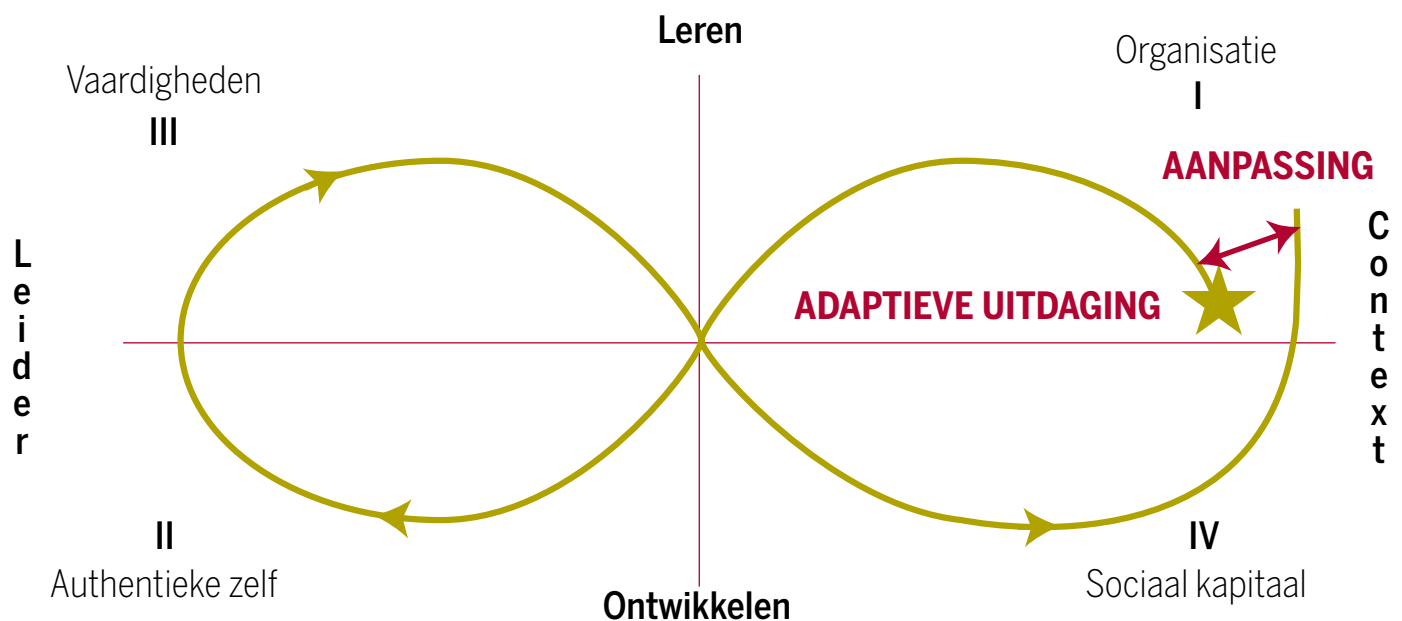
Tot slot van deze reeks over de tendensen in leiderschap en leiderschapsontwikkeling brengen we alles samen in een model. Wat is leiderschap? En hoe wordt het ontwikkeld?

Als apotheose van de reeks brengen we de tendensen samen in een model dat leiderschap definieert als een activiteit die de aanpassing aan een veranderende omgeving mobiliseert: In de tien voorgaande bijdragen hebben we

daarnaast ook de bepalende impact van de context op de leider. De beweging vanuit de context naar het individu is de beweging naar binnen in leiderschapsontwikkeling: hoe bepaalt de omgeving wie ik ben? :: De tweede as maakt een onderscheid

(Van Velsor & Drath, 2006).

Ontwikkeling kost tijd en ontstaat geleidelijk. Leren kan snel gaan. De beweging vanuit het individu naar de context is de beweging naar buiten in leiderschapsontwikkeling: hoe



FIGUUR 1. THE FUTURE LEADERSHIP INITIATIVE MODEL VAN LEIDERSCHAP EN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

getracht om de complexiteit van leiderschap en leiderschapsontwikkeling bloot te leggen. In figuur 1 komen we tot een integrerend model dat we in dit slotartikel stap voor stap willen uitwerken. Leiderschap speelt zich af op twee assen:

:: De eerste as stelt het individu tegenover zijn/haar omgeving. Leiderschap erkent de kracht van het individu, dat in staat is om verandering te initiëren. Leiderschap erkent

tussen leren en ontwikkelen:

:: Leren is nieuwe kennis en vaardigheden opbouwen binnen bestaande referentiekaders om efficiënter en effectiever te worden.
 :: Ontwikkelen is het overstijgen van bestaande referentiekaders door te reflecteren over de onderliggende principes (bijvoorbeeld overtuigingen, waarden, zelfbeelden,...) en deze te integreren in een nieuwe, meer complexe manier van weten

bepaal ik mijn omgeving?

De twee assen zorgen voor vier kwadranten:

:: Het eerste kwadrant gaat over organisatiekapitaal en de context waaruit adaptieve uitdagingen voortkomen die de nood aan leiderschap bepalen.

:: Het tweede kwadrant is intrapsychisch: wat speelt zich af in het innerlijk theater van de mens (Kets De Vries, 2009)? Dit kwadrant gaat over het psychologisch



Koen Marichal
Antwerp Management School

“Hoe komen mensen in beweging om bezig te zijn met het maken van de toekomst en niet met het behouden van het verleden?”

© gf



Jesse Segers
Antwerp Management School

“De grootste fout die leiders kunnen maken, is adaptieve uitdagingen behandelen als technische problemen.”

© gf

kapitaal van een individu.

:: Het derde kwadrant bekijkt leiderschap vanuit actie: wat doet de leider? Dit individuele en meest klassieke perspectief op leiderschap gaat over 'human capital'.

:: Het vierde kwadrant belicht het sociaal kapitaal. Leiderschap is een fenomeen tussen mensen en is dan ook gedeeld. Leiderschap wordt bepaald door de mate waarin mensen samenwerken in een bepaalde context.

Leiderschap verandert het organisatorisch kapitaal, waardoor aanpassing aan de omgeving en dus vooruitgang opnieuw mogelijk worden. Leiderschapsontwikkeling wisselt 'naar binnen' en 'naar buiten' af. Leiderschap ontwikkelt zich door desintegratie door nieuwe ervaringen, experimenten, actie en door integratie in een hernieuwd zelfbewustzijn, als persoon en als groep. In dit artikel bespreken we de vier kwadranten één na één, waarna we tot een conclusie komen.

I. Organisatiekapitaal en de adaptieve uitdaging



De nood aan leiderschap ontstaat wanneer het bestaande organisatiekapitaal niet langer aangepast is aan zijn politieke, economische, regelgevende, technologische of maatschappelijke context als gevolg van een adaptieve uitdaging. Organisatiekapitaal bestaat uit de cultuur, structuur, bedrijfsprocessen en het leren van een organisatie (Martín-de-Castro et al., 2006). Adaptieve uitdagingen zijn steeds contradicties of conflicten tussen waardesystemen (Heifetz, Kania & Kramer, 2004). Het bestaande repertorium aan oplossingen van de betrokken partijen werkt

DE LEIDER
MOET NAAR
BINNEN
BRENGEN
WAT ZICH
DAARBUITEN
AFSPEELT

niet meer. De oplossing ligt niet bij een expert of één enkele partij, maar in een proces van samenwerken met alle betrokken partijen die een (langzame) verandering in hun gewoontes, status, rol, identiteit of manier van denken doorvoeren (Heifetz, 1994; Heifetz, Kania & Kramer, 2004; Day, 2000).

De grootste fout die leiders kunnen maken, is adaptieve uitdagingen behandelen als technische problemen. Ze creëren hierdoor de illusie dat ze de oplossing van het probleem kennen en het zelf kunnen oplossen door acties te plannen en hun expertise aan te wenden (Heifetz & Linsky, 2002).

LEIDER- SCHAP IS EEN SOCIAAL EN DUS GEDEELD FENOMEEN

De oude spelregels werken niet meer

In de huidige samenleving zijn de adaptieve uitdagingen legio. Dat is wat Geert Noels (2008) bepleit met zijn 'econoshocks': de systemische financiële crisis, de vergrijzing, globalisering, digitalisering,... Waardenkaders botsen op zo'n manier, dat ze ervoor zorgen dat de oude spelregels niet meer werken.

De nieuwe kaders kunnen alleen ontstaan door uit de loopgraven te komen, oude grenzen te beslechten en samen te werken vanuit maximale realiteitszin. Dit vertaalt zich op meso-niveau in adaptieve uitdagingen voor organisaties om te internationaliseren, zich anders te organiseren, hun businessmodel aan te passen.

De bestaande leerprocessen volstaan niet langer. De crisis gaat dieper, organisatieontwikkeling is nodig. In eerdere bijdragen in

de reeks hebben we leiderschap beschreven vanuit deze nieuwe contexten en adaptieve uitdagingen (zie HR Square mei & juni 2012). Leiderschap beantwoordt dus aan de nood om organisationeel kapitaal aan te passen aan de context en is dan ook geworteld in die contextueel bepaalde uitdaging: hoe moeten we ons aanpassen? Welke verandering in de context bedreigt ons voortbestaan?

Jeanine Van der Vlist realiseerde een opmerkelijke turnaround als CEO van Alcatel Lucent Nederland en werd daarvoor verkozen als CEO van het jaar in 2010. Zij formuleert haar bijdrage als volgt: "Hoe ziet de wereld eruit, waar wil ik naartoe en hoe zit dat voor de mensen? Dat was mijn uitgangspunt. Het is mijn rol om naar binnen te brengen wat zich daarbuiten afspeelt."

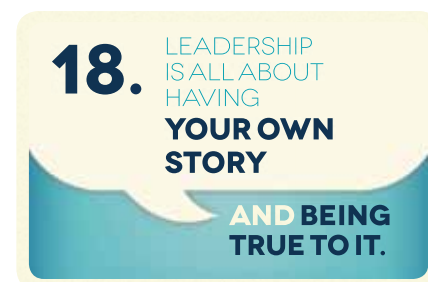
De adaptieve uitdagingen zijn vaak tastbaar en zichtbaar. De kranten staan er vol van. Belgische opiniemakers als Paul De Grauwe, Jan Denys, Geert Noels en Carl Devos blijven de vinger op de wonde leggen. In organisaties is er geen gebrek aan omgevingsinformatie. De hamvraag is hoe deze informatie in actie vertaald wordt. Dit is de vraag naar leiderschapontwikkeling: hoe komen mensen in beweging om bezig te zijn met het maken van de toekomst en niet met het behouden van het verleden?

II. Psychologisch kapitaal

Adaptieve uitdagingen geraken niet opgelost zonder dat de betrokkenen hun bestaande gewoontes, overtuigingen, waarden en doelstellingen in vraag stellen. In eerdere artikelen in HR Square noemen we dit het werken 'aan de onderkant van de ijsberg' (december 2012) en legden we uit dat leiderschapontwikkeling identiteitsontwikkeling is (februari 2013): welke impact heeft de adaptieve uitdaging op wie ik ben en wil zijn? (Weick, 1995).

Het startpunt is het toelaten van de realiteit zoals ze zich stelt en dus 'de olifant in de kamer zien'. Dat gebeurt door een proces van 'waarnemen' zoals Scharmer (2009) het beschrijft. In onze dagdagelijkse modus censureren we afwijkende informatie en luisteren we in zoverre dat wat we horen, bevestigen wie we (willen) zijn. Echt waarnemen gaat verder en heeft te maken met niet-beoordelend luisteren, observeren,

ondergaan, open vragen stellen. 'Waarnemen' laat een groter bewustzijn toe van de context. Heifetz (1994) heeft het over 'getting on the balcony'.



Vanuit dat ruimer bewustzijn kunnen nieuwe betekenissen ontstaan: wat is mijn nieuwe rol in de nieuwe omstandigheden? Wie ben ik? Welke waarden en overtuigingen moet ik loslaten/ontwikkelen? (Weick, 1995). Dit proces van betekenisgeving is geankerd in identiteitswerk, en dat gaat gepaard met onzekerheid en verwarring.

Onzekerheid toelaten

Het is dan ook door middel van sociale steun, reflectie en feedback, dat het ontwikkelen van nieuwe betekenissen en het integreren van oude en nieuwe identiteiten tot een authentiek zelf gebeurt (Day et al., 2009). Mensen of organisaties die deze onzekerheid niet toelaten, ontnemen zichzelf de kans om leiderschap te ontwikkelen. Identiteitswerk gaat ook verder dan het professionele en omvat het groeien als mens in al zijn facetten (zie HR Square maart 2013).

Deze capaciteit van waarnemen en betekenisgeving noemen we psychologisch kapitaal. Organisaties met mensen die een hoog zelf-in-context-bewustzijn hebben, zullen gemakkelijker kunnen omgaan met adaptieve uitdagingen en noodzakelijke veranderingen. Ze zullen weerbaarder en wendbaarder zijn. Ze werken vanuit hun authentieke zelf (zie ook HR Square september 2012) en zijn zelfsturend.

Deze mensen hebben 'een verhaal'. Organisaties met mensen die zichzelf niet in vraag stellen en zonder zelf-in-context-bewustzijn, zullen minder gemakkelijk leiderschap kunnen tonen op kritische momenten.

III Menselijk kapitaal

Leiderschap is ook een kwestie van de juiste vaardigheden en gedrag. Hiermee betreden we het meest klassieke en platgetreden pad in leiderschapstheorie en -ontwikkeling. Tot op heden gaat de meeste aandacht uit naar de gedragsmatige ontwikkeling van individuele leiders (DeRue & Myers, te verschijnen; McCauley, 2008; Day, 2001). Daarvoor is een gamma van instrumenten beschikbaar, zoals development centers, coaching, 360 graden feedback, mentoring, nieuwe functies en trainingen.

Veel van deze ontwikkelingsinspanningen zijn niet geworteld in een dieper zelfbewustzijn of in de context waarin de adaptieve uitdaging zich voordoet. Door leiderschapontwikkeling te individualiseren, wordt het ook strategisch neutraal gemaakt en gedecontextualiseerd. Op die manier wordt leiderschap iets persoonlijks en generieks. Het wordt leiderontwikkeling in plaats van leiderschapontwikkeling (Day, 2001).

Een vak in de 'module' HRM?

Het gevolg is dat de uitkomsten van dit soort investeringen op organisatieniveau onduidelijk zijn en dat strategisch management leiderschapontwikkeling behandelt als een subdomein van HRM (Bilhuber Galli & Müller-Stewens, 2012). Leiderschap wordt ook nog vaak op die manier onderwezen in business-scholen: als een vak in de module HRM.



Vanuit een integrerend perspectief op leiderschap dient het aanleren van leiderschapsgedrag te vertrekken vanuit de adaptieve uitdaging en een hoger zelfbewustzijn. Doordat de antwoorden op voorhand niet gekend zijn, kan ook het te stellen gedrag niet voorgeschreven worden. Dit is nochtans wat vaak gebeurt in organisaties:

leiderschap wordt normatief neergezet en ontwikkeld. Het bevestigt daardoor, ironisch genoeg, de status-quo.

Leiderschapontwikkeling om adaptieve uitdagingen aan te gaan, zal zich dus concentreren op gedrag en vaardigheden die toelaten om contexten te creëren van samenwerking en ontwikkeling, om experimenten op te zetten om met de uitdagingen

schaps capaciteit door individuen sterker te maken. Leiderschap gebeurt tussen mensen. Leiders werken samen in een veelheid van gemeenschappen en netwerken. Het is de kwaliteit van die samenwerking die bepaalt of er vooruitgang geboekt wordt of niet. Leiderschap is een sociaal en dus gedeeld fenomeen (zie HR Square oktober en november 2012). Deze

DE BESTAANDE LEERPROCESSEN VOLSTAAN NIET LANGER

om te gaan, om veranderingsprocessen te begeleiden, om onderling vertrouwen te versterken en stakeholders te beheren (HR Square januari 2013).

Hoe uitgebreider dit gedragsrepertorium aanwezig is in een organisatie, hoe sterker haar menselijk leiderschapskapitaal is. Organisaties met competente leiders zullen gemakkelijker gedragsantwoorden kunnen formuleren op adaptieve uitdagingen en hebben meer succes (Kaiser et al. 2008).

IV. Sociaal kapitaal

Leiderschapontwikkeling vereist het ontwikkelen van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is namelijk de 'missing link' tussen het antwoord op de adaptieve uitdaging en leiderontwikkeling. Tot op heden is die link onduidelijk. Veel organisaties erkennen de noodzaak van meer leiderschap (PwC, 2006, 2008; IBM, 2010a, 2010b; DDI, 2009; Conference Board, 2013).

Maar de ontwikkeling ervan blijft een 'act of faith' (Mabey & Ramirez, 2005, p. 1067). Ze zetten het hoog op de agenda en investeren erin, maar de strategische relevantie ervan blijft onduidelijk.

Hoe ontwikkel je strategisch relevant leiderschap? De vraag wordt in de praktijk gemakkelijk gedelegeerd aan HRM en geeft aanleiding tot praktijken die vooral de competenties van individuen versterken ('leiderontwikkeling').

Maar net zoals een team niet noodzakelijk beter functioneert door elk teamlid individueel te ontwikkelen, zo verhoog je niet noodzakelijk de collectieve leider-

minder zichtbare kant van organisaties noemen we sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal bevindt zich tussen de mensen, niet in de mensen. (Bilhuber Galli, & Müller-Stewens, 2012; DeRue & Meyers, te verschijnen; Day,



2001).

Bilhuber Galli en Müller-Stevens (2012) onderscheiden drie niveaus van sociaal kapitaal: zwak, matig sterk en sterk.

:: Zwak sociaal kapitaal bestaat uit professionele contacten die eenzelfde taal delen. Hun onderling vertrouwen is gebaseerd op competenties.

:: Matig sterk sociaal kapitaal bestaat uit beperkte persoonlijke contacten vanuit gedeelde waarden en vertrouwen vanuit welwillendheid ('het voordeel van de twijfel').

:: Sterk sociaal kapitaal heeft sterke contacten nodig vanuit een gedeelde ambitie of visie en vertrouwen vanuit identificatie met elkaar.

Het zoeken naar antwoorden op de adaptieve uitdaging vereist een sterk sociaal kapitaal. De betrokkenen gaan elkaar immers wederzijds beïnvloeden (Day et al., 2004) op

het gebied van hun gewoontes, status, rol, identiteit en manier van denken tot ze:

- :: een duidelijk, wijdverspreid akkoord hebben over de algemene doelen, richting en missie die aangepast is aan de nieuwe omgeving.
- :: gealigneerd zijn over de organisatie en de coördinatie van kennis en werk.
- :: toegewijd zijn aan het collectieve belang en voordeel boven het persoonlijk belang en voordeel (Drath et al., 2008).

Impact op sociaal kapitaal

Dit vereist een sterke emotionele band tussen de 'leiders' of, met andere woorden, de actoren van vernieuwing. Vernieuwing is immers risicovol: het vraagt veel investering en de uitkomst is onduidelijk. Organisatieontwikkeling vereist dat ze elkaar dan ook door en door kennen en vertrouwen. Bilhuber Galli en Müller-Stevens (2012) tonen aan dat verschillende leiderschapsontwikkelingstechnieken een verschillende impact hebben op het sociaal kapitaal. Klassieke, collectieve trainingen zonder zelfreflectie verhogen de welwillendheid en het wederzijds begrip, maar leiden niet tot een sterk sociaal kapitaal. Bijkomende begeleide reflectie kan hier wel voor zorgen. Men kan hierdoor op het niveau komen dat men zich werkelijk gaat identificeren met de anderen. Ervaringen zoals projectgroepen en die actiegericht zijn, doen dit echter rechtstreeks.

Sociaal kapitaal vult de 'black box' in tussen individuele leiderontwikkeling en de

WAT IS MIJN NIEUWE ROL IN DE NIEUWE OMSTANDIG- HEDEN?

adaptieve uitdagingen. Individuen die bewuster worden van wat de adaptieve uitdaging voor hen betekent en welke hun mogelijke bijdrage richting oplossing is (kwadrant II), hierdoor acties ondernemen (kwadrant III) die het sociaal kapitaal doelgericht versterken (kwadrant IV), zorgen voor noodzakelijke aanpassingen in hun organisatie om te kunnen omgaan met nieuwe realiteiten (kwadrant I).

V. Conclusies voor onderzoek en praktijk

Voor het onderzoek betekent de integrerende kijk op leiderschap dat er meer aandacht dient te komen voor de volgende vier domeinen:

- :: Wat is het effect van het ontwikkelen van een authentiek zelf (psychologische kapitaal) op de vaardigheden en handelingen

van de leider (menselijke kapitaal)?

:: Hoe kan sociaal kapitaal via leiderontwikkeling en leiderschapsontwikkeling ontplooid worden? Wat zijn, bijvoorbeeld, de relaties tussen menselijk en sociaal kapitaal?

:: Hoe leidt de ontwikkeling van sociaal kapitaal tot organisatieprestatie?

:: Hoe ontwikkelen de verschillende ontwikkelingsinstrumenten welk soort kapitaal? En hoe grijpen de verschillende ontwikkelingsinstrumenten onderling in op elkaar?

Voor de praktijk ligt de uitdaging in een totaalaanpak van leiderschapsontwikkeling. De start zou kunnen liggen bij de bewustwording van de noodzaak tot verandering via een 'multistakeholders-dialogo' om van daaruit te gaan naar persoonlijke 'sense-making' en verandering.

Deze leidt op haar beurt tot vernieuwd sociaal kapitaal die organisatieontwikkeling mogelijk maakt. Dit laat de organisatie vervolgens toe om opnieuw te leren haar efficiëntie en effectiviteit te verhogen, tot er zich een nieuwe adaptieve uitdaging voordoet en de vraag naar meer leiderschapsontwikkeling zich opnieuw aandient.

De bibliografie vindt u op www.hrsquare.be.

VISIE OVER LEIDERSCHAP

- :: De auteurs: Koen Marichal en prof. dr. Jesse Segers zijn verbonden aan The Future Leadership Initiative als respectievelijk director en academic director.
- :: 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, 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: Wil je meer weten over leiderschap en '19 challenging thoughts about leadership'? Volg The Future Leadership Initiative Blog: <http://thefutureleadershipinitiative.wordpress.com>.