



Gedeeld leiderschap vraagt persoonlijk leiderschap

Gedeeld leiderschap neemt aan belang toe in organisaties en neemt verschillende vormen aan, lazen we vorige maanden in HRMagazine. Maar hoe begin je er aan? Hoe breng je meer gedeeld leiderschap in je organisatie? De volgende vijf artikels in deze reeks bespreken de verschillende bouwstenen van gedeeld leiderschap. Als eerste verdiepen we ons in persoonlijk leiderschap.

TEKST: Kathleen Vangronsvelt, Katrien Nuyts en Koen Marichal

Persoonlijk leiderschap krijgt de laatste decennia veel aandacht. Niet alleen spreekt het idee van zichzelf te leiden en eigen baas te zijn over acties en gedachten ons in onze Westerse, individualistische cultuur intuïtief erg aan, ook onderzoek bevestigt de voordelen ervan. Creativiteit en innovatie nemen toe wanneer er meer persoonlijk leiderschap in de organisatie is. Ook betrokkenheid, vertrouwen en jobtevredenheid stijgen. Zichzelf leidende werknemers komen met een positief gevoel werken en hebben meer vertrouwen in het kunnen van zichzelf én van het team waarin ze werken.

Bouwsteen van gedeeld leiderschap

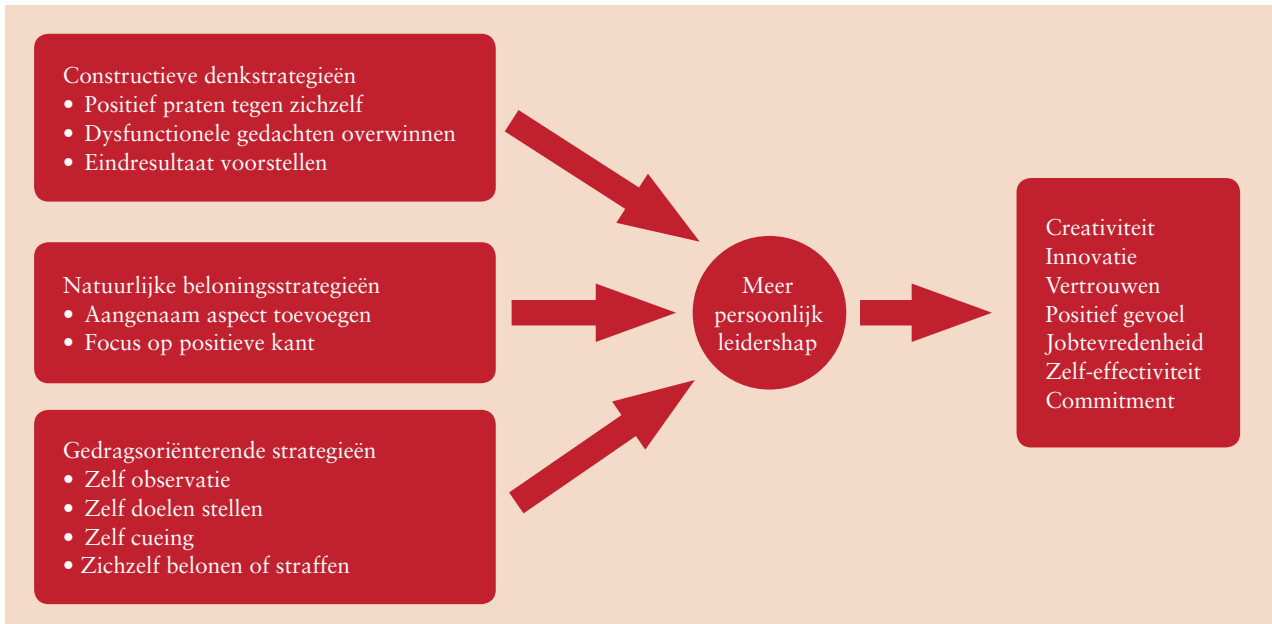
Persoonlijk leiderschap is noodzakelijk voor gedeeld leiderschap. Medewerkers die hun eigen grenzen kennen en bewaken, die deadlines nakomen en gemaakte afspraken zelfstandig naleven, hebben minder nood aan sturing en controle. Medewerkers die hun eigen ambities en groei actief koppelen aan de noden van de organisatie dragen vanzelf bij aan de strategie van die organisatie. Medewerkers die zich bovendien uitspreken wanneer ze goede ideeën hebben of problemen vaststellen bouwen mee aan performante samenwerking.

Elementen van persoonlijk leiderschap

In onderzoeksliteratuur wordt persoonlijk leiderschap gedefinieerd als “een proces waarbij individuen zichzelf beïnvloeden om de zelfstu-

ring en zelfmotivatie te bereiken die nodig is om te presteren”. Dit beïnvloeden van zichzelf kan op 3 manieren:

1. *Constructieve denkpatronen ontwikkelen* door bijvoorbeeld positief te praten tegen zichzelf (“vorige keer ging de presentatie prima, ik doe het nu ook vast wel goed”), dysfunctionele gedachten te overwinnen (“het is absurd om altijd en overal door iedereen geapprecieerd te willen worden”) en zich een mentaal beeld te vormen van het eindresultaat (bv. de voldoening die je zal voelen na het behalen van dat diploma).
2. *Zichzelf op natuurlijke manier belonen* kan door een leuk aspect aan de taak toe te voegen (bv. radio luisteren terwijl je jezelf door die stapel administratie heen werkt) of zich te focussen op de fijnere kanten van de taak (bv. het correct ingeven van de administratie bij een arbeidsongeval, verlost de medewerker van heel wat zorgen in een moeilijke periode).
3. *Zelfobservatie, zichzelf doelen stellen, zelfcueing* (=zichzelf door aanwijzingen / herinneringen in de omgeving motiveren om het gewenste gedrag te stellen) en zichzelf belonen (of straffen) ten slotte, vallen onder de noemer *gedragsgeoriënteerde strategieën*. Men moet zich eerst bewust zijn van wanneer en waarom men bepaalde dingen doet. Pas dan wordt het mogelijk zichzelf een deadline op te leggen, een foto van de



Figuur 1: antecedenten en gevolgen van persoonlijk leiderschap (naar Millikin et al. 2010 en Neck & Houghton, 2006)



kinderen op het bureau te zetten om op tijd naar huis te gaan en/of zichzelf mentaal te feliciteren (of een schuldgevoel aan te praten).

Persoonlijk leiderschap is meer dan zichzelf beïnvloeden om te presteren. Stewart et al. (2011) onderscheiden zelf-management van zelf-leiderschap door niet enkel te kijken naar *hoe* iets uitgevoerd wordt, maar ook naar *wat* je kiest te doen en *waarom*. Het time management dat bijvoorbeeld in de jaren '90 erg populair was, past eerder bij deze hoe-dimensie, terwijl in de huidige economische context het beheren van eigen energieniveau, dicht bij je talent werken en een persoonlijke visie op je werk ontwikkelen belangrijk geworden zijn.

Hoe ontwikkelen?

De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap in een organisatie start door de groei van de medewerker als mens: het vraagt een geïntegreerde en lange termijn benadering. Meer en meer organisaties integreren 'persoonlijk werk' in hun opleidingen. Zo biedt bij voorbeeld Belfius Insurance een traject aan waarin zowel aandacht is voor time management als voor de zoektocht naar waarden en de persoonlijke opdracht. In Antwerp Management School beginnen leiderschapstrajecten met stilstaan en naar binnen kijken en gaan deelnemers op

zoek naar hún verhaal. Alle studenten krijgen een traject aangeboden dat zich uitspreidt over een jaar, diverse aspecten van leiderschap ontwikkelt en praktische workshops combineert met persoonlijke reflectie, peer coaching en mentoring. Torfs Schoenen biedt zijn medewerkers jaarlijks persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden aan, zoals mindfulness of NLP. Het succes van Kreatos ligt voor een groot stuk in een zeer intens persoonlijk ontwikkelings-traject voor alle kappers en kapsters en hun leidinggevenden.

Een te eenzijdige nadruk op de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap bij individuen, kan echter de collectieve resultaten van een team in gevaar brengen. Naast capabele, zichzelf sturende leden, heeft een team met gedeeld leiderschap immers ook nood aan vertrouwen, een gevoel van verbondenheid en gedeelde kennis over wie wat kan (transactive memory in artikel HRMagazine februari 2015). Klassieke interventies om de groepscohesie te vergroten (teambuildingsactiviteit, samen lunchen), maar ook geplande intervisies om de opgedane kennis te integreren in het team komen hier van pas en nemen aan belang toe. Bij KPMG Belastingconsulenten bijvoorbeeld gebruikt men shared intranet om – ook na een opleiding – opgedane kennis te delen. Verder worden er tijdens praktijk- en literatuurvergaderingen updates van vakkennis uitgewisseld, terwijl ‘working together meetings’ dan weer een forum zijn waar medewerkers elkaar ondersteunen en van elkaar leren bij het ontwikkelen van commerciële vaardigheden.

Ook het organisatieniveau is belangrijk. Bestaande bedrijfsprocessen spelen een belangrijke rol om persoonlijk leiderschap mogelijk te maken. Duwen de performantie- en verloningsystemen ook naar zelfsturing? Bestaan er goed

uitgebouwde leersystemen waarbij duidelijk is hoe medewerkers zich kunnen ontwikkelen en is dat leersysteem strategisch gedreven? Laat de arbeidsorganisatie structureel toe dat medewerkers kunnen experimenteren? Ondersteunt de strategie en cultuur de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap? Torfs Schoenen stelt in haar missie dat ‘360° zorgzaamheid leidt tot 360° winst’. Dit geeft het vertrouwen aan medewerkers dat ze persoonlijk leiderschap mogen ontwikkelen en tonen.

De rol van de leidinggevende ten slotte, blijft aanzienlijk. Allereerst door problemen niet zelf op te lossen, maar door ruimte te laten voor persoonlijk leiderschap. Zo werkt men binnen Colruyt Group impliciet met het idee van de ‘grijze zone’. Leidinggevenden stimuleren hun medewerkers om in een bepaalde context, vanuit hun persoonlijke kracht, zelf keuzes te maken en te bepalen wat ze gaan doen. Gedrag is dus niet voorgeschreven en fouten maken kan. Ook door te fungeren als linking pin tussen het team en de omgeving ondersteunt een leidinggevende de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. SuperLeadership Theory gaat nog een stap verder en stelt de leidinggevende tot taak om mensen te leiden naar zelfleiderschap. Ou et al. (2014) tonen aan hoe CEO’s die bewust zijn van de gevolgen van hun gedrag, die hun bijdrage als klein zien in een groter geheel en die anderen zien als volledige mens, er voor zorgen dat hun topmanagement beter samenwerkt en zo zorgen voor een empowermentklimaat bij middle managers. (Meer hierover in artikel 6 (mei 2015): onteigende leiders gaan vreemd.) **HR**

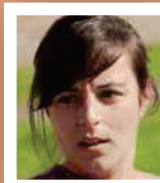
Referenties:

- Bligh, M.C., Pearce, C.L. & Kohles, J.C. (2006). *The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work*. Journal of Managerial Psychology 21(4) pp. 296-318
- Milliken, J.P., Hom, P.W. & Manz, C.C. (2010). *Self-management competencies in self-managing teams: their impact on multi-team system productivity*. The Leadership Quarterly 21 pp. 687-702.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). *Two decades of self-leadership theory and research*. Journal of Managerial Psychology 21 (4) pp. 270 – 295.
- Ou, A., Tsui, A., Kinicki A., Waldmann, D., Xiao, Z., & Song, L. (2014). *Humble Executive officers’ connections to top management team integration and middle managers’ responses*. Administrative Science Quarterly, 59 (1), 34-72.
- Pearce, C., Manz, C. & Sims, H. (2014). *Share, don’t take the lead. Leadership lessons from 21 vanguard organizations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Stewart, G.L., Courtright S.H. & Manz, C.C. (2011). *Self-Leadership: A Multilevel Review*. Journal of Management 37(1) pp. 185-222.

De auteurs: Kathleen Vangronsvelt, Katrien Nuyts en Koen Marichal maken deel uit van The Future Leadership Initiative (TFLI).

TFLI is een initiatief van Antwerp Management School in partnership met KBC en Kaleido Consulting om authenticiteit en gedeeld leiderschap te onderzoeken en ontwikkelen. Met deze reeks in HRMagazine vertaalt TFLI recentelijke wetenschappelijke inzichten over gedeeld leiderschap naar de praktijk van organisaties en HR.

Blijf op de hoogte via de blog www.tfli.be en twitter.



Kathleen Vangronsvelt



Katrien Nuyts



Koen Marichal