



De rol van de CEO op weg naar een gedeelde leiderschapscultuur

De vraag naar meer gedeeld leiderschap ontstaat voor een deel als gevolg van het gebrek aan transformationele leiders die er nog in slagen om de bestaande businesscomplexiteit te vatten. De transformatie naar gedeeld leiderschap vraagt echter een bepaald soort ceo en een raad van bestuur die tevens dun gezaaid zijn (Laloux, 2014). De meeste ceo's worden namelijk gedreven door een bovengemiddelde nood aan macht en controle en dat bemoeilijkt de zaak.

TEKST: Jesse Segers en Koen Marichal

De voordelen van machtsconcentratie

Een van de voordelen van de klassieke hiërarchische structuur, waarbij macht aan de top gecentraliseerd wordt, is dat ze psychologische veiligheid creëert in een organisatie. Duidelijke structuren, rollen en rapporteringslijnen zorgen voor een gevoel van orde en stabiliteit. Bovendien worden gevoelens van onzekerheid en angst weggeprojecteerd op de leidinggevendenden als alwetende personen. (Huffington, James & Armstrong, 2004). Deze psychologische en structurele toekenning van macht aan de top heeft positieve en negatieve gevolgen voor leiderschap. Macht zorgt er nu eenmaal voor dat mensen abstracter kunnen denken. Ze bekijken dingen meer vanop een afstand wat het gemakkelijker maakt om te kiezen tussen verschillende doelen. Ze kiezen bovendien vaker doelen die wenselijk zijn in plaats van doelen die mogelijk of haalbaar zijn. Bij een direct conflict van twee doelen tonen ze meer zelfcontrole doordat ze soepeler belangrijke langetermijnmotieven kiezen boven

de minder belangrijke kortetermijndoelen. Ze zijn ook zekerder van hun keuze en veranderen hun attitude minder gemakkelijk omdat hun oordelen en attitudes geconstrueerd zijn op een hoger niveau dat minder contextafhankelijk is. Eenmaal een doel is gekozen, is het voor hen ook eenvoudiger om die doelen te realiseren omdat ze meer wegen zien naar het doel en ze makkelijker activiteiten kunnen prioriteren in functie van hun belangrijkste doelen. (Magee & Smith, 2013). Met andere woorden ceo's weten het vaak beter dan hun ondergeschikten, onder meer door de macht die de positie hen geeft.

De dubbele opdracht voor de ceo

Het uitoefenen van gedeeld leiderschap en zeker de transformatie ernaartoe is psychologisch veeleisend voor ceo's want het staat haaks op hun bezit van en nood aan macht. Het betekent namelijk dat ceo's hun macht en controle en alle voordelen die ermee gepaard gaan een stuk opgeven, terwijl ze nog wel aanvaarden

dat ze verantwoordelijk zijn voor de beslissingen en actie van anderen. Ceo's worden in een gedeelde leiderschapscultuur meer geconfronteerd met de risico's en het mogelijk falen van gedeeld leiderschap dan eerder wie in de organisatie. Bovendien moeten ze hun nood aan controle bevechten op een moment dat de medewerkers als gevolg van de ontstane onzekerheid angst ervaren en roepen naar meer veiligheid (Huffington et al., 2004).

De ceo dient dus niet enkel zijn/haar eigen gedrag veranderen. De verandering in leiderschap botst met bestaande institutionele dynamieken en leidt tot psychologische en politieke onrust omdat macht en autoriteitsrelaties in verandering zijn (Huffington et al., 2004). Dit is een moeilijke opdracht, zeker als er iets fout loopt of als er bijvoorbeeld druk wordt gezet vanuit klanten om enkel met de ceo te spreken, etc. Op die momenten is het kritisch dat de ceo steeds opnieuw kiest voor vertrouwen in plaats van voor controle door nieuwe regels of centrale functies te maken (Laloux, 2014). Bovendien dient hij/zij in staat te kunnen zijn om projecties en verwachtingen van anderen inzake externe autoriteitsfiguren terug te geven en een 'holding environment' te creëren waarin de angst en stress die ontstaat als gevolg van de weggenomen zekerheid verwerkt worden (Heifetz & Laurie, 1997). Dit vraagt van de ceo evenwicht, veerkracht en een emotionele capaciteit om om te gaan met onzekerheid, frustratie en pijn zonder zelf te angstig te worden (Huffington et al., 2004).

Macht speelt hier opnieuw een bemoelijkende factor in. Macht zorgt er namelijk voor dat ceo's informatie die niet bij hen past rapper negeren. Ze zijn minder begaan en minder responsief naar de mentale en emotionele toestand van anderen. Ze objectiveren medewerkers sneller, zijn minder empathisch en ervaren zelf minder engagerende emoties, zoals schuld, mededogen, dankbaarheid, schaamte, naar anderen toe en meer emoties die tot minder engagement leiden zoals trots, afschuw, minachting, en woede (Magee & Smith, 2013).

Ceo's hebben echter een voorbeeldfunctie te vervullen inzake het nieuwe gedrag dat vereist is in de gedeelde leiderschapscultuur. Gedrag dat door de macht die hij/zij in het begin van het transformatieproces heeft, moeilijker wordt om te tonen. Ze moeten een sterke morele autoriteit in de organisatie worden en waarden zoals nederigheid, vertrouwen, moed, openhartigheid, kwetsbaarheid, en authenticiteit vertegenwoordigen (Laloux, 2014). Ceo's dienen met andere woorden in het begin een

stuk hun eigen leiderschapscapaciteit (i.e. ik weet alles) te ontkennen om te kunnen leren van anderen en anderen te ontwikkelen (Huffington et al., 2004).

Dit roept de vraag op hoe deze ceo's ervoor zorgen dat de negatieve gevolgen van macht beperkt blijven, waardoor ze zich kunnen ontwikkelen tot dat nieuwe rolmodel? De kern van het antwoord hierop is tweeledig.

Verantwoording en identiteitswerk

Als machtigen zich moeten verantwoorden gaan ze namelijk met meerdere perspectieven rekening houden (Galinsky, Jordan, & Sivanthan, 2008). Ceo's die een gedeelde leiderschapscultuur willen bouwen, installeren van bij de start een consultatieproces. Dit betekent dat ze geen beslissingen nemen zonder die mensen die er door geïmpacteerd worden en de experts in het thema te consulteren (Laloux, 2014). Het gevolg is dat ze nederiger worden. Hoe meer men namelijk het gevoel heeft dat men niet alles controleert, hoe nederiger men wordt. Een andere manier om nederigheid te ontwikkelen is beseffen (al dan niet door er aan herinnerd te worden via het verantwoordingsproces) dat men meer dan zichzelf vertegenwoordigt (Morris et al., 2005), dat zijn werk in functie staat van iets groter dan hen, iets dan hen transcendeert. Deze ceo's zien organisaties namelijk niet als machines die ze moeten besturen maar als levende systemen die hun eigen evolutionair doel hebben, een eigen energie, een eigen natuurlijk richten waar ze naar moeten luisteren (Laloux, 2014).

Als gevolg van de rol die ze spelen in de transformatie zijn deze ceo's intens bezig met persoonlijk identiteitswerk. Ze dienen zo goed mogelijk hun sterktes, zwaktes, en persoonlijke dynamieken te kennen en zichzelf als mens te ontwikkelen. Ze dienen zicht te krijgen op de verschillende personen/zelfen die ze in zich dragen. Ze worden namelijk door de verandering frequent voor emotioneel werk geplaatst. Indien de emoties en frustraties bij medewerkers door de verhoogde onzekerheid bijvoorbeeld hoog oplopen is het belangrijk dat de ceo kalm blijft om de 'holding environment' te creëren waarin de emoties doorgewerkt kunnen worden. Indien hij/zij op dat moment zelf gefrustreerd, ongeduldig of angstig is loopt de ceo het risico om niet authentiek over te komen doordat hij/zij gevoelens toont die niet in overeenstemming zijn met de innerlijk waargenomen gevoelens. Indien medewerkers dit detecteren wordt de ceo gezien als manipulatief en inauthentiek waardoor het vertrouwen

daalt en de holding environment verdwijnt. Bovendien loopt hij/zij hierdoor een verhoogd risico op burn-out doordat de ceo de verwezenlijking negatief evalueert en gevoelens ervaart van persoonlijk niets te bereiken. Het is dus van belang dat de ceo in zulke situaties effectief oprecht kalme emoties kan tonen, of er minstens in slaagt om zijn/haar eigen gevoelens aan te passen aan de contextueel verwachte, aangepaste emoties. Naarmate de ceo emotioneel en politiek intelligenter, en gevoeliger is voor wat de buitenwereld emotioneel en gedragsmatig verwacht zal dit hem/haar beter lukken. (Gardner, Fisher & Hunt, 2009).

Het tonen van oprecht sociaal aangepaste emoties wordt echter bemoeilijkt doordat de ceo probeert op dat ogenblik ook nieuwe regels te creëren inzake welke emoties sociaal aangepast zijn, bijvoorbeeld 'kwetsbaarheid tonen op het werk is ok, zelfs een must' in de nieuwe leiderschapscultuur. Dit proces vraagt moed en dat is opnieuw een vorm van identiteitswerk. Er ontstaat namelijk een spanning tussen de eigen identiteit en de sociale, relationele identiteit als ceo. Ze dienen namelijk voor zichzelf een nieuwe identiteit te creëren, namelijk het is ok om kwetsbaarheid te tonen, waardoor ze dit als eerste kunnen tonen en anderen te kans te geven zelf ook een nieuwe identiteit te bouwen (Koerner, 2014).

De rol van HR

De ontwikkeling van gedeeld leiderschap botst vroeg of laat op de grenzen van de top van de organisatie: hoe sterk laat de top het functioneren vanuit centrale macht los? HR kan hier een beslissende rol in spelen als vertrouwenspersoon en rolmodel, maar vooral door de unieke positie van de ceo tezelfdertijd te respecteren en bespreekbaar te maken. Hiervoor dient HR zich eerst het machtsdenken eigen te maken zonder er mee samen te vallen, iets wat heden vaak ontbreekt. **HR**

Referenties

- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. Nelson Parker.
- Huffington, C., James, K. and Armstrong, D. (2004) 'What is the Emotional Cost of Distributed Leadership?', in C. Huffington, D. Armstrong, W. Halton, L. Hoyle and J. Pooley (eds) Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organizations. London: Karnac.
- Magee, J.C. & Smith, P.K. (2013). The social distance theory of power. Personality and social psychology review, 17(2), 158-186.
- Heifetz, R. & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. Harvard Business Review, January-February, 123-134.
- Galinsky, A., Jordan, J. & Sivanathan, N. (2008). Harnessing power to capture leadership. In D. Forsyth and C. Hoyt (Eds.). Social psychology and leadership, Praeger Press
- Morris, J., Brotherridge, C.M., Urbanski, J.C. (2005). Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. Human Relations, 58(10), 1323-1350.
- Gardner, W.L., Fisher, D. & Hunt, J.G.J. (2009). Emotional labor and leadership: a threat to authenticity? The Leadership Quarterly, 20, 466-482.
- Koerner, M.M. (2014). Courage as identity work: accounts of workplace courage. Academy of Management Journal, 57(1), 63-93.

De auteurs: Koen Marichal en Jesse Segers maken deel uit van The Future Leadership Initiative (TFLI). TFLI is een initiatief van Antwerp Management School in partnership met KBC en Cronos om authentiek 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.



Koen Marichal



Jesse Segers