

### **Gerritjan van Luin**

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en oud-redacteur van DNM.

E-mail: gvluin@gmail.com

### **Manon Ruijters**

Manon Ruijters is adviseur bij Good Work Company, lector professionele identiteit en organisatieontwikkeling aan Aeres Hogeschool Wageningen en hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU Amsterdam.

E-mail: manonruijters@goodworkcompany.nl

### **Freerk Wortelboer**

Freerk Wortelboer is zelfstandig gevestigde trainer, adviseur en coach.

E-mail: f.wortelboer@freerk.net

# Je leiderschapsjas (aan)passen

**Over leiderschap zijn boekenkasten vol geschreven, maar wie ben je of wil je eigenlijk zijn als leider? Of anders gezegd, wat is je leiderschapsidentiteit? In dit artikel verkennen Gerritjan van Luin, Manon Ruijters en Freerk Wortelboer dit nieuwe begrip en laten ze een aantal 'routes' zien om je eigen leiderschapsidentiteit te verkennen.**

Het was behoorlijk wennen, de eerste maanden dat ik (Gerritjan van Luin) conrector was op mijn nieuwe school. Een van de dingen waar ik tegen aanliep, was dat ik maar niet snapte waarom de gesprekken met die ene docente altijd zo narrig verliepen. We leken geen behoorlijk gesprek te kunnen voeren. Toen ik het er met mijn supervisor over had, vroeg die hoe het op betrekkningsniveau tussen haar en mij zat. Ik stond met mijn mond vol tanden. Waar ik de relatie met leerlingen altijd heel belangrijk had gevonden, had ik in mijn nieuwe rol kennelijk weinig aandacht voor die met docenten. Ik wilde vooral laten zien dat ik niet voor niets de baan had gekregen. Ik dacht goed over de dingen na en liet graag zien dat ik wist hoe het zat. De vraag van de supervisor - en dat ik op die vraag geen antwoord had - raakte me behoorlijk. Het beeld waar-

aan ik als leider wilde voldoen, wankelde.

Als je een leidinggevende functie vervult, ook als je daar net aan begint, heb je ideeën over hoe leidinggeven eruit zou moeten zien. Maar in hoeverre ben je je bewust van alles wat je tot handelen aanzet? In dit miniatuurtje is het de vraag van de supervisor die het sturende beeld van de-leider-als-iemand-die-het-het-beste-moet-weten naar boven haalt en uitnodigt om anders naar leiderschap te kijken. Zo'n sturend beeld zou je een *oerbeeld* van leiderschap kunnen noemen, een knoop van ideeën, opvattingen en veronderstellingen die ergens in je leven is ontstaan, waar je je misschien niet eens van bewust bent, en die je nog niet goed onderzocht hebt. Oerbeelden 'kleven' aan je, maken deel uit van wie jij als leider bent en wilt zijn, en hebben invloed op je handelen. Ze maken deel uit van

je leiderschapsidentiteit. In dit artikel staat leiderschapsidentiteit centraal. Wat is dat eigenlijk? Welke rol spelen oerbeelden, waarden en leiderschapstheorieën daarbij? En hoe kun je je leiderschapsidentiteit onderzoeken en ontwikkelen?

### Bronnen van leiderschapsidentiteit

Het beïnvloeden van anderen is een belangrijk kenmerk van leiderschap. Waarschijnlijk is iedereen vanaf zijn vroegste jeugd met beïnvloeden vertrouwd. Misschien experimenteerde je als kind hoe je iets voor elkaar kreeg, probeerde je uit wat er gebeurde als je samen met anderen optrok, wat het effect was wanneer je het voortouw nam of wanneer je je eigen gang ging. Het zijn allemaal - bewuste of onbewuste - ervaringen die later een rol spelen bij je kijk op leiderschap. Datzelfde geldt voor bijvoorbeeld de invloed van verhalen over leiders en leiderschap die je in je jeugd gehoord hebt. Gingen die vooral over leiders als helden (Martin Luther King, Nelson Mandela, Superman, je vader of moeder), of kwam leiderschap daarin ook in zijn 'al te menselijke' of zelfs afschrikwekkende gedaanten voorbij?

## Waarschijnlijk is iedereen vanaf zijn vroegste jeugd met beïnvloeden vertrouwd.

Later in je leven en carrière komen daar leiderschapstheorieën bij waarover je gelezen hebt, die je aangereikt krijgt in leiderschapstrajecten of waarover gepraat wordt met collega's. Zo ben je ongetwijfeld vertrouwd met het kwadrant van Paul Hersey en Kenneth Blanchard (1982) met de vier situationeel bepaalde leiderschapstijlen (sturend, begeleidend, ondersteunend en delegerend) die de leider kiest afhankelijk van de mate van bereidwilligheid en deskundigheid van de medewerker. En ook een andere 'klassieker', gedeeld leiderschap, zal je niet onbekend zijn. In de *slipstream* van het denken over 'verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisa-

tie' leek de verschuiving van leiderschap-door-de-leider naar leiderschap-door-velen een logische stap. Daarbij gaat het er dan vooral om dát er gehandeld wordt en is het minder belangrijk wie dat doet. Iedereen die verantwoordelijkheid neemt om invloed uit te oefenen vertoont leiderschap. Dat er nogal wat nodig is in de structuur en cultuur van de organisatie om dit ook daadwerkelijk mogelijk te maken, laat zich raden. Maar hoe dan ook: denken en praten over en het handelen vanuit leiderschapstheorieën laten ook hun sporen na in jouw beeld van wie je als leider wilt zijn.

En dan zijn er ook de ervaringen met je eigen leidinggevenden. Bevestigen die je (voor)oordelen, zijn ze inspiratiebronnen of zetten ze je juist op het spoor van hoe jij het niet wil doen?

En dan is er nog een belangrijke voedingsbron voor je beelden over jouw leiderschap: dat wat jij belangrijk vindt voor de wereld, in het leven en in de samenwerking met anderen, waarbij kernwaarden als bijvoorbeeld betrouwbaarheid, plezier en vertrouwen een rol spelen. Voeg daar nog je talenten en kwaliteiten aan toe, en je neemt nogal wat mee waarmee je – bewust of onbewust – invulling geeft aan wie je wilt zijn als leider.

Leiderschap in algemene zin, als een verzameling denk- en handelingsmogelijkheden verschuift zo naar leiderschapsidentiteit. Jouw leiderschapsidentiteit.

### Leiderschapsidentiteit

Het woord identiteit is al een paar keer gevallen. Tijd om daar wat meer over te zeggen. Identiteit gaat over de vraag wie je bent of wie je wilt zijn en wat je dan denkt dat goed handelen is (Cerulo, 1997). Het helpt daarbij als je jezelf kent. 'Ken uzelf' stond niet voor niets op de Apollotempel in Delphi. Maar wat is eigenlijk allemaal aan jezelf te kennen? De Amerikaanse filosoof en grondlegger van de psychologie William James (1890) zegt daarover dat *zelf* alles is wat bij jou hoort. Denk daarbij aan je lijf, je kleding, je huis, je boeken (allemaal materiële zaken). Maar ook aan je gezin, je vrienden, je collega's, en ook dat wat zich binnen de relaties afspeelt: erkenning, gezag, reputatie (alles wat relationeel is). En aan je drijfveren, zingeving, motivatie, waarden, inspiratiebronnen, overtuigingen (alles wat zingevend is).



Maar binnen dat omvangrijke zelf is niet alles even belangrijk. Er is een kleinere verzameling 'kenmerken' die echt bij je horen, die je het meest dierbaar zijn, die je aan het hart gaan, waarop je ook kwetsbaar bent en waarvoor je vaak het hardst werkt om ze te beschermen. Die verzameling vormt je identiteit. Met die verzameling vertel je het verhaal over wie je bent en wie je wilt zijn en hoe je bijgevolg ook wil handelen. Dat verhaal maakt je herkenbaar voor jezelf en voor anderen.

Wanneer je rondom het referentiepunt leiderschap je identiteit verkent, kom je uit bij leiderschapsidentiteit. Je leiderschapsidentiteit is de 'wolk' van kenmerken en kwaliteiten waarop *jij* herkenbaar en aanspreekbaar wilt zijn, die *jou* kleur geeft als leider op 'de verbinding' tussen wie je bent en de context waarin je je bevindt (Ruijters et al., 2023).

Waar leiderschap onpersoonlijk is, is leiderschapsidentiteit strikt persoonlijk. Daarbij is het wel goed te bedenken dat, hoe persoonlijk leiderschapsidentiteit ook is, het ook een sociaal begrip is. Je leiderschapsidentiteit vormt en ontwikkelt zich altijd in een context. De ene context vraagt je wat anders in te zetten uit die

wolk van kenmerken en kwaliteiten dan de andere. In alle gevallen geef het jou kleur. Hoe beter je weet wie je bent of wil zijn, des te gemakkelijker wordt het om te besluiten wat je in een concrete situatie wilt toevoegen. Wanneer de context sterk verandert, kan het soms nodig zijn een nieuwe stevigheid te zoeken.

### Als het spannend wordt...

Dat leiderschapsidentiteit echt bij je hoort en ergens over gaat wordt mooi geïllustreerd in een interview met de schooldirecteur Jessica Jensen die Havo de Hof oprichtte, maar - zo bleek uit een interview in het Parool - na twintig jaar besloot het Amsterdamse onderwijs voor het Zaanse te verhuizen. "De pittige concurrentie onder middelbare scholen in de stad is een belangrijke reden dat ze vertrekt", zo tekent de journalist op. En hij schrijft: "De zachte sfeer die ze op haar eigen Amsterdamse school nastreefde ziet ze weinig terug in het onderwijsveld". Verderop in het interview legt Jensen dit uit: "We zijn in de stad veel te veel bezig met naar elkaar kijken. Wat doet de ander? Je bent heel veel tijd kwijt aan je onderscheiden van andere scholen. Dat is tijd die je in je leerlingen kunt steken." (Parool, 2 augustus 2023). Soms ontwik-

kelt een werkomgeving zich zo dat je gaat afvragen of je nog wel de schoolleider kunt zijn die je wilt zijn. Als je weet waar je van bent en als je geen mogelijkheden ziet om de omgeving te veranderen, zit er niets anders op dan afscheid te nemen en een nieuwe omgeving te kiezen die beter past.

Spanning tussen de werkomgeving en wie jij daarin denkt te zijn, kan ook een aanleiding zijn om anders naar jezelf te kijken en de vraag te stellen wie je in die werkomgeving echt wil zijn. We nemen een voorbeeld uit een andere praktijk, een adviesbureau.

*Op een gegeven moment werd ik<sup>1</sup> managing partner van een gerenommeerd adviesbureau en gaf ik leiding aan de adviseurs en de ondersteunende staf. Als adviseur was ik goed in dienen en ontzorgen. Dat deed ik ook in complexe veranderingsprocessen bij klanten en met teams. Ik presenteerde mezelf dan ook enthousiast als dienend leider met een sterke focus op vakontwikkeling en goede samenwerking tussen alle geledingen. Ik wilde graag de medewerkers 'ontzorgen' door van alles voor ze te regelen en allerlei problemen voor ze op te lossen, zodat zij konden excelleren bij de klant.*

*Al snel werd duidelijk dat het bureau in zwaar weer zat. De opdrachtenstroom liep terug en de spanningen die dit opriep leidden tot een negatieve werksfeer. Ik werd onzeker, voelde me met mijn behoefte aan 'ontzorgen' erg verantwoordelijk voor de werksfeer, lag er regelmatig wakker van en kwam maar moeilijk tot besluiten en handelen. Mijn zelfbeeld van de dienende leider gaf me geen houvast meer. Ik realiseerde me dat mijn onderliggende behoefte aan erkenning van anderen me te afhankelijk had gemaakt van het oordeel van mijn collega's en me hinderde bij het sturen en het nemen van moeilijke besluiten.*

*Ik moest opnieuw bepalen wie ik wilde zijn in de complexiteit van verantwoordelijkheid nemen en grenzen stellen. Ik had wat te doen met hoe ik me wilde laten zien als leider.*

## Identiteitswerk

Soms kost het je weinig moeite om je te laten zien zoals je dat graag wilt: de samenwerking verloopt fijn, je bij-

<sup>1</sup>Ik is hier Freerk.

drage wordt gewaardeerd, je doet ertoe en krijgt (met anderen) iets voor elkaar. Je hebt – dan – zoals we het noemen – weinig identiteitswerk te doen. Maar zoals we in de drie voorbeelden hebben gezien, kan dat ook hard werken zijn: het loopt niet zoals je graag zou willen, je ervaart spanning, je hebt het gevoel dat het niet gaat over zaken die jij belangrijk vindt, je woorden komen niet aan zoals je ze bedoeld hebt, waardering blijft uit, je worstelt je door een bespreking heen, enzovoorts. In het deze situaties heb je veel identiteitswerk te doen. Identiteitswerk is het scala aan activiteiten dat mensen inzetten om betekenis te geven aan zichzelf in een context om - in dit geval – de eigen leiderschapsidentiteit te vormen, repareren, onderhouden, versterken of herzien (Alvesson, 2020).

Situaties waarin je weinig identiteitswerk te doen hebt kunnen je op het spoor brengen van elementen van je leiderschapsidentiteit: wat kenmerkt de situatie? Wat is je bijdrage? Wat maakt dat je weinig moeite hoeft te doen om je te laten zien zoals je dat wilt? En wat zegt dat over de leider die je bent of wilt zijn? En dat 'op het spoor brengen' geldt misschien nog wel meer voor situaties waarin het hard werken is, waar je de last van leiderschap aan den lijve ervaart. Wat speelt daar voor jou op identiteitsniveau? We komen er later op terug.

## Op onderzoek

Wil je meer zicht krijgen op wie je bent of wilt zijn als leider, dan zijn er verschillende routes om op onderzoek te gaan. In dit artikel zijn we allerlei bronnen van leiderschapsidentiteit tegengekomen: oerbeelden van leiderschap, leiderschapstheorieën, waarden die belangrijk zijn. En we hebben een aantal spannende situaties geschetst waarin leiderschapsidentiteit op de proef werd gesteld. Hiermee komen een aantal routes in beeld waarlangs je je leiderschapsidentiteit kunt onderzoeken, expliciteren en waar nodig versterken. We bespreken er hier vier.

### 1. Je oerbeelden verkennen

Oerbeelden, die knopen van ideeën, opvattingen, veronderstellingen, maken onderdeel uit van je leider-

schapsidentiteit. Ze zijn ergens in je leven gevormd en zijn belangrijk geworden voor je handelen. Oerbeelden zijn doorgaans behulpzaam ('Ik luister eerst goed, voordat ik er iets van vind'), maar kunnen ook hun functionaliteit verliezen ('Ik vind dat ik het als leider altijd het beste moet weten') en dan is het tijd om er afscheid van te nemen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, maar een helder inzicht en duidelijke beslissing zijn een goede eerste stap

Welke oerbeelden heb jij over (je) leiderschap? Die vraag is misschien wat lastig te beantwoorden, want het lastige van oerbeelden is dat ze vaak verborgen en impliciet zijn. Wat kan helpen is om eens na te denken (eventueel in gesprek met professionele vrienden) over de volgende vragen:

- Wat nam je je voor wel en niet te doen bij het aanvaarden van je (eerste) leidinggevende functie?
- Ga eens na welke uitspraken jij vaak gebruikt over leiderschap? Of vraag dat eens aan mensen om je heen.
- Denk eens aan jouw leiderschapshelden: wat maakt dat zij een inspiratiebron voor je zijn? Denk vooral niet te smal: het kunnen ook helden zijn uit films of boeken.

Wat zeggen de antwoorden op deze vragen over je leiderschapsidentiteit?

## 2. Je theorieën verdiepen

Er zijn nogal wat theorieën over leiderschap in omloop, over authentiek, dialogisch, lui, introvert, rond, circulair, dienend, mindful leiderschap enzovoorts. Er is geen 'beste' theorie. De organisatiepraktijk is zo divers is dat er verschillende perspectieven op mogelijk zijn. Met een theorie kun je even ontsnappen en het comfort van 'droge voeten' opzoeken om daarna geïnspireerd (of niet natuurlijk) de 'zompige praktijk' weer in te stappen. Kennisnemen van verschillende theorieën kan je helpen woorden, beelden en gevoel te krijgen bij de complexiteit van je praktijk, jouw context, de opgave waaraan jij werkt, met jouw team. Zoom eens in op de theorieën waarmee jij vertrouwd bent:

- Welke leiderschapstheorieën zijn jou dierbaar? Wat spreekt je erin aan?
- En van welke moet je niet veel hebben? Wat staat je erin tegen?

Wat zeggen deze opvattingen over leiderschapstheorieën over jouw leiderschapsidentiteit?

# Kennisnemen van verschillende theorieën kan je helpen woorden, beelden en gevoel te krijgen bij de complexiteit van je praktijk, jouw context, de opgave waaraan jij werkt, met jouw team.

## 3. Je waarden onder de loep nemen

Waarden kunnen sturen en verbinden. Veel organisaties hebben een aantal waarden waaraan zij herkenbaar willen zijn. Maar de waarden van jouw organisatie en die van jezelf vallen niet altijd samen. Het is interessant om eens onderzoek te doen naar die match. Nu is het vaak moeilijk om het oneens te zijn met waarden, ze hebben een soort generieke aantrekkelijkheid (denk aan openheid, groei, vertrouwen), maar er komt spanning op te staan wanneer ze in bepaalde situaties niet meer vanzelfsprekend lijken te zijn.

Om de match te onderzoeken kun je starten vanuit het organisatieperspectief en vanuit je persoonlijke perspectief. Vanuit de organisatie bezien stel je jezelf vragen als:

- Welke organisatiewaarde stond in die spannende momenten volgens mij onder druk? Hoe had die waarde volgens mij beter ingevuld kunnen worden?
- Waren er ook waarden van mijzelf in die situatie

in het geding? Welke?

- Als je dit onderzoek vanuit je eigen perspectief start, kun je (samen met anderen) vragen verknemen als:
- Welke waarden zijn in mijn werkpraktijk voor mij belangrijk? Hoe geef ik daaraan invulling? Wat doe en wat laat ik? Welke waarden komen naar voren als ik anderen vraag over mijn leiderschap te vertellen?
- Waar maak ik me druk om in de maatschappij en/of mijn directe werkomgeving? Welke persoonlijke waarden zijn hier in het geding?

En opnieuw, wat zegt dit 'waardenonderzoek' over jouw leiderschapsidentiteit?

#### **4. Je identiteitswerk uitpluizen**

We bespraken eerder dat je altijd identiteitswerk doet. Je laat jezelf immers altijd op een of andere manier zien. De ene keer kost het je weinig, de andere keer meer energie. Soms ben je er niet eens van bewust dat je identiteitswerk doet, soms voel je het in je lijf. Deze laatste vorm van identiteitswerk is een goed aanknopingspunt om je identiteit te onderzoeken, omdat er urgentie is en het gevoel dat er iets klem zit of niet pluis is je kan helpen richting te zoeken.

Ga in de gedachte eens naar een situatie waarin je veel identiteitswerk te doen had. Waarin bijvoorbeeld het (samen)werken moeizaam ging, je steeds moeilijk uit je woorden kwam, waarin je druk, verveling of ergernis ervoer.

- Wat was er aan de hand?
- Hoe wilde je eigenlijk laten zien? En waardoor lukte dat niet? Welke verwachtingen van jezelf werden niet vervuld? Welke gedachten spookten steeds in je hoofd?

En wat zegt dit alles over jouw leiderschapsidentiteit?

In situaties waar je veel identiteitswerk ervaart, is er iets in het geding: een omgeving die niet (meer) past, spanning tussen de waarden of de inrichting van de organisatie en wat jij wenselijk vindt, een moeizame samenwerking in het team, verschil van inzicht over

wat je met elkaar goed werk vindt, een oerbeeld over leiderschap dat je in de weg zit, een waarde die je voortaan liever anders invult. Kortom, op allerlei domeinen kunnen door reflectie op zo'n situatie inzichten opkomen over je wie bent of wilt zijn als leider; ook als aanzet om aan de slag te gaan: je invloed uitoefenen, in gesprek gaan in je team of binnen je organisatie, aan het werk gaan met jezelf.

#### **Tot slot**

Het onderzoeken, expliciteren en ontwikkelen van je leiderschapsidentiteit is een krachtig hulpmiddel om je leiderschapsjas (aan) te passen, aan jezelf en je context. Om positie in te kunnen nemen, naar voren te stappen tussen gelijken en op een eigen wijze invloed uit te oefenen in een praktijk en, minstens even belangrijk, richting te kiezen in jouw leven als leider. Daarbij af en toe stilstaan, alleen of in gesprek met professionele vrienden, helpt je bij je stevigheid, veerkracht, wijsheid en herkenbaarheid als leider. ■

#### **Referenties**

- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193–217. <https://doi.org/10.1177/0018726709350372>
- Cerulo, K. (1997). Identity Construction: New Issues, New Directions. *Annual Review of Sociology*, 23, 385–409.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- James, W. (1890). *The principles of psychology (vol.1) 1950th edition*. Dover publications.
- Ruijters, M., Van Luin, G., Van Benthum, N. en Bierlaach, D. (ed.), 2023. *Stevig (leren) staan: Aan de slag met professionele identiteit in beroep en opleiding*. Boom
- Khaddari, R. (2023). Directeur Jessica Jensen verlaat enige categorale havo van Amsterdam: 'We zien havo nog steeds als tussenstation'. *Het Parool*, 2 augustus 2023.