

>Effectief leiderschap door ontwikkeling van gezamenlijke identiteit

>Eens in de zoveel tijd lees ik een artikel dat plotseling een aantal zaken glashelder voor me maakt. Zo'n artikel is '[Motivating individuals and Groups at Work](#)' van [Naomi Ellemers](#), Dick de Gilder en Alexander Haslam. Het verscheen al in 2004 in The Academy of Management Review, en wordt, voorzover ik dat op [Google Scholar](#) kan zien, door andere wetenschappers veelvuldig geciteerd. In 'mainstream' managementliteratuur kom ik haar naam gek genoeg nog niet zoveel tegen. Ellemers stelt dat het creëren en communiceren van een gezamenlijke identiteit in de organisatie (of het team) de krachtigste factor is om de motivatie van medewerkers te beïnvloeden. Daarbij gaat het niet zozeer om het precieze gedrag van die leider; evenmin om bepaalde excellente eigenschappen die een leider zou moeten hebben. Het gaat erom, over diverse situaties heen, telkens als leider te laten merken dat je belangrijke waarden deelt met je medewerker. Ofwel: dat je 'een van hen bent'. Hoe je dat zou moeten doen, dat verschilt van situatie tot situatie, en dát is het ingewikkelde van leiderschap. Dit effect van de gezamenlijke identiteit is volgens Ellemers zo sterk, dat als medewerkers de leider beschouwen als iemand van hun eigen groep (dus als ze overeenstemming in hun eigen identiteit en die van de leider zien), ze positief over die leider oordelen, *onafhankelijk van zijn of haar feitelijke gedrag*. "Hij kan een hork zijn, maar het is wel een goeie." Ze gaan voor die leider door het vuur. Maar als medewerkers het gevoel hebben dat de leider niet 'een van hen is' (dat wil zeggen: als ze een grote afstand ervaren tussen de eigen groepsidentiteit, en die van de leider), dan kijken ze wél naar zijn daadwerkelijke gedrag. De relatie wordt dan 'transactioneel': voor wat, hoort wat. "Krijg ik daar ook uren voor?" zou in het onderwijs een gevleugelde uitdrukking zijn, die een leider in zo'n geval vaak te horen krijgt. Kortom: een leider die een goede band met zijn medewerkers weet te smeden, en een sterke gezamenlijke identiteit weet te ontwikkelen (vooral ten opzichte van andere groepen), zal meer van zijn medewerkers gedaan krijgen, dan een leider die zich misschien precies volgens het boekje gedraagt, maar in de ogen van zijn medewerkers toch altijd een buitenstaander blijft. Wat voegt dit inzicht nu toe aan wat we al wisten? Het belang van een gedeelde visie ([Senge](#)), of collectieve ambitie ([Weggeman](#)) is al langer bekend. Dat je niet moet sturen op gedetailleerde doelen, maar vooral op gezamenlijke waarden en uitgangspunten, is iets dat ik in [mijn eigen onderzoek](#) ontdekte. Dat je voor effectief leiderschap niet naar het gedrag van de leider moet kijken, maar naar situaties waarin leiderschap zich voordoet, is iets wat we van [Jim Spillane](#) kunnen leren. Wat Ellemers er aan toe voegt, is dat de crux van die gezamenlijke visie, ambitie en waarden is gelegen in het creëren en onderhouden van een gezamenlijke identiteit. Als leider moet je situaties zodanig 'inrichten', dat ze leiden tot een sterkere gezamenlijke identiteit. Je eigen communicatie (verbaal en non-verbaal) moet in overeenstemming zijn met die identiteit. En, het allerbelangrijkst, het zijn je medewerkers die bepalen of die overeenstemming er is of niet. Daar zul je heel fijne voelsprietten voor moeten ontwikkelen, de durf vinden om ernaar te vragen, en de vaardigheid hebben om daarover een gesprek te voeren. Je kunt die signalen ook negeren, het loopt dan niet gelijk allemaal mis, maar realiseer je dan, dat je in een zakelijke 'uitruilrelatie' komt met je medewerkers. Deze inzichten maken het bereiken van een oplossing voor 'effectief leiderschap' niet makkelijker, maar we weten wel in welke richting we moeten zoeken. Over het proces van gezamenlijke identiteitsontwikkeling schreven een aantal collega's en ik een mooi boek onder de titel 'Onze school is een verhaal'. Het ligt nu bij vormgever en drukker en komt uit op 15 april bij [CPS](#). Hierbij van harte uitgenodigd voor de feestelijke presentatie! De komende tijd zal ik aan dit onderwerp nog een aantal blogberichten wijden.