

# De kunst van het leiden

## Wat professionele identiteit van executive coaches betekent voor leiders en hun ontwikkeling

---

**C.J. Goedmakers**

**Executive Coach bij uātēs - the art of leadership**

### Samenvatting

In dit vijfde artikel verschuift het perspectief naar de cliënten van executive coaches: de leiders, bestuurders en professionals in eindverantwoordelijke rollen. In de eerdere artikelen is de professionele identiteit van executive coaches onderzocht, de rol van niet-weten, het belang van Learner Identity en de auto-etnografische betrokkenheid van de onderzoeker bij dit veld. In dit artikel staat de vraag centraal wat al die inzichten betekenen voor leiderschapsontwikkeling en voor de ontwikkeling van een professionele identiteit als leider.

Leiderschap wordt hier beschouwd als een wordingspraktijk: leiders worden niet alleen leider doordat zij een functie bekleden, maar doordat in relaties en context telkens opnieuw wordt bevestigd of betwist wie zij als leider zijn. In dialoog met literatuur over identity-based leadership en identity workspaces worden deze inzichten verbonden met bevindingen uit het onderzoek onder executive coaches. Zo ontstaat een meervoudig beeld van leiderschap als ambacht, morele praktijk en identiteitswerk - juist in een tijd waarin data, digitalisering en AI een steeds grotere rol spelen.

Aan de hand van vijf lenzen - psychodynamisch, systemisch, archetypisch, cultureel en relationeel-ethisch/technologisch - wordt verkend hoe leiders hun professionele identiteit vormgeven en welke rol executive coaching kan spelen als identity workspace. Concrete miniaturen uit de praktijk laten zien hoe dat eruit ziet in het dagelijks werk. Het artikel sluit af met implicaties voor leiders, coaches, HR(D) en opleidingsprogramma's, en met een uitnodiging tot reflectie op de eigen professionele identiteit als leider.

### Over de auteur

Charlotte Goedmakers (1959) is zelfstandig executive coach en partner van uātēs. Na haar studie sociale geografie werkte zij geruime tijd in de staalindustrie. Met een master in change management en executive coaching heeft zij haar brede kennis en ervaring in HR, lean management en leiderschapsontwikkeling ingezet bij overheden, IT-bedrijven en hightech start-ups. Zij begeleidt leiders bij het aangaan van de uitdagingen die hun rol met zich meebrengt, op een wijze die past bij henzelf én bij hun organisatie. Haar passie voor leren, ontwikkelen en professionele kwaliteit is de drijvende kracht achter haar onderzoek naar de professionele identiteit van executive coaches.

## 1. Leiderschap als wordingspraktijk

In de eerste vier artikelen van deze reeks is executive coaching van binnenuit verkend: als ambacht zonder voorverpakking, als praktijk van niet-weten, als context waarin Learner Identity zich vormt en als veld waarin de onderzoeker en de coach zelf niet buiten beeld kan

blijven. In dit vijfde artikel draait de camerastand. De vraag is nu: wat betekent deze manier van kijken voor de mensen die worden gecoacht? Wat betekent het voor leiderschapsontwikkeling, en meer specifiek: voor de ontwikkeling van een professionele identiteit als leider?

In organisaties wordt leiderschap nog steeds vooral in termen van rollen, functies en competenties bekeken. Dat levert functiebeschrijvingen, beoordelingsformulieren en 360-feedbackrapporten op. De laatste jaren komt daar een extra laag bij: data-analyses, dashboards, talent-analytics en AI-gestuurde systemen die voorspellingen doen over potentieel en prestaties. Dat alles kan behulpzaam zijn. Goede, betrouwbare data maken patronen zichtbaar en structureren gesprekken. Tegelijk schuilt er een risico in die manier van kijken: leiderschap kan verschromelen tot een optelsom van meetbaar gedrag, losgezongen van identiteit, biografie en morele positie.

De identity-based benadering van leiderschapsontwikkeling zet daar een ander verhaal naast. Daarin staat niet de vraag centraal wat een leider allemaal kan of moet kunnen, maar wie iemand aan het worden is in zijn werk. Leiderschap wordt gezien als een sociaal en relationeel proces, waarin mensen zichzelf als leider gaan zien - of juist niet - in wisselwerking met wat anderen in hen herkennen en erkennen. 'Leider-zijn' is dan niet een vast gegeven maar een identiteit in beweging, gevoed door ervaringen, relaties, feedback en context.

Petriglieri (2010, 2011) spreekt in dit verband over identity workspaces: plekken waar leiders, los van de dagelijkse hectiek, kunnen onderzoeken wie zij zijn, willen zijn en dreigen te worden in hun rol. In eerdere artikelen is executive coaching beschreven als zo'n identity workspace. In dit artikel worden coaching, programma's en werkpraktijken als mogelijke identity workspaces voor leiders beschouwd.

Drie veronderstellingen dienen als vertrekpunt. De eerste is dat leiderschap in wezen relationeel is: het bestaat niet los van de relaties en context waarin het wordt vormgegeven. De tweede is dat de professionele identiteit van leiders zich ontwikkelt in spanningsvelden - tussen daadkracht en twijfel, autonomie en verbondenheid, resultaat en relatie, menselijkheid en digitalisering. De derde is dat executive coaching alleen dan wezenlijk bijdraagt aan leiderschapsontwikkeling wanneer het die spanningen serieus neemt en niet uitsluitend inzet op instrumentele effectiviteit.

In de rest van dit artikel worden de inzichten uit het onderzoek naar de professionele identiteit van executive coaches verbonden met het perspectief op leiderschap als wordingspraktijk. Dat gebeurt langs drie lijnen: een theoretisch kader voor professionele identiteit van leiders, een vertaling van eerder beschreven coach-inzichten naar leiderschap, en een reeks praktijkbeelden en ontwerpprincipes voor identity workspaces - met technologie en AI als medespeler op de achtergrond.

## **2. Professionele identiteit van leiders - van rol naar zelfbeeld**

Wanneer leiders wordt gevraagd wat zij doen, volgt vaak een helder antwoord: 'Ik ben CFO', 'Ik leid een business-unit', 'Ik ben bestuurder van een zorgorganisatie'. Roltaal is nodig; zij ordent verantwoordelijkheden, posities en verwachtingen. Maar de vraag wat iemand doet is een andere dan de vraag wie iemand aan het worden is in dat doen.

Wie doorvraagt - 'Wie ben je als leider?' - ziet het vocabulaire verschuiven. Dan klinken woorden als bruggenbouwer, scherpsnijder, hoeder van het geheel, vakidoot, realist, twijfelaar, rebel. Dat zijn geen functietitels meer, maar identiteitstermen. Ze verwijzen naar

waarden, naar verhalen en naar innerlijke logica's. In de identity-based literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de mate waarin iemand zichzelf als leider ziet - de leader identity - en de bredere professionele identiteit: het zelfbeeld dat iemand heeft in zijn of haar vak, inclusief de morele en relationele dimensie daarvan.

In de praktijk lopen die lagen door elkaar. Een arts die afdelingshoofd wordt, een ingenieur die CEO wordt, een beleidsmedewerker die directeur wordt: zij brengen hun professionele identiteit mee hun leiderschapsrol in. Soms schuurt dat, bijvoorbeeld wanneer een sterke vakidentiteit - ik ben vooral inhoudelijk expert - botst met de verwachtingen van de leiderschapsrol: ik moet ruimte maken voor anderen, ik moet keuzes maken op afstand van de inhoud.

Onderzoek laat zien dat identiteitsontwikkeling van leiders vaak versnelt rond kantelmomenten: een crisis, een promotie, een forse mislukking, een moreel dilemma, een conflict met de raad van bestuur. In zulke situaties wankelt het bestaande zelfbeeld en wordt iemand gedwongen de vraag te stellen: wie ben ik in dit alles? In eerdere artikelen is dit als identity work benoemd. De manier waarop leiders zulke momenten duiden en integreren in hun verhaal over zichzelf, bepaalt mede de stevigheid van hun professionele identiteit.

Daar komt bij dat leiderschap nooit in een vacuüm ontstaat. DeRue en Ashford (2010) beschrijven leiderschap als een voortdurend spel van claimen en toegekend krijgen. Een leider kan zichzelf innerlijk wel als leider zien, maar als de omgeving dat leiderschap niet erkent of systematisch ondermijnt, ontstaat een fragiele identiteit. Omgekeerd kan iemand formeel veel leiderschap toegekend krijgen - door hiërarchie, titel, salaris - terwijl er innerlijk weinig identificatie is met het leiderschapscript dat daarbij hoort. In beide gevallen ontstaat spanning tussen rol en identiteit.

Tenslotte speelt de levensloop een rol. De ontwikkelingspsychologie van Kegan (1994) laat zien hoe mensen in de loop van hun leven op verschillende manieren leren kijken naar zichzelf en de wereld: van sterk afhankelijk van externe normen, via een meer zelfsturend perspectief, naar een houding waarin zelfs de eigen kaders worden bevraagd. Dat ontwikkelingsverhaal is geen ladder die iedereen in hetzelfde tempo oploopt, maar het helpt begrijpen waarom sommige leiders vastlopen in patronen die rationeel niet handig zijn, maar existentieel wel veilig voelen.

Leiderschapsontwikkeling wordt in dit perspectief niet primair een kwestie van vaardigheden uitbreiden, maar van zelfbeeld verdiepen. De vraag verschuift van 'wat moet ik kunnen?' naar 'wie ben ik in dit werk, wat vraagt het van mij en wat wil ik daarin waarmaken, voor de organisatie en voor mijzelf?' In die verschuiving wordt de link naar het onderzoek onder executive coaches zichtbaar.

### **3. Wat leiders kunnen leren van het onderzoek naar hun coaches**

In de eerdere artikelen zijn vier aandachtsvelden beschreven in de professionele identiteit van executive coaches: het ambacht als morele praktijk, het niet-weten als kernhouding, Learner Identity als dragende laag en de betekenis van identity workspaces. Vanuit leiderschapsperspectief krijgen die vier velden een iets andere, maar verwante kleur.

Ten eerste lieten de executive coaches zien dat zij hun werk ervaren als ambacht én als morele praktijk. Ze begeleiden niet alleen, ze nemen ook standpunten in over grensbewaking, zorgvuldigheid en de impact van interventies op mensen en systemen. Voor leiders is dat niet anders. Een strak resultaatgericht leiderschapsbeeld doet onvoldoende recht aan het feit dat elke beslissing ook een morele dimensie heeft: wie wordt geraakt, wie wordt gehoord, wie

wordt overgeslagen, welke waarden houden we in stand? Professionele identiteit als leider gaat dan over de vraag welk soort morele praktijk iemand wil belichamen in de eigen rol.

Ten tweede bleek dat niet-weten een conditie is voor goed coachwerk. Coaches die te snel zekerheden aanreiken, sluiten ervaringen en perspectieven uit. Andersom: coaches die hun niet-weten durven benoemen en onderzoeken, creëren ruimte voor gedeeld onderzoek. Voor leiders ligt hier een parallel. De reflex om alles te moeten weten - zeker in eindverantwoordelijke posities - is begrijpelijk, maar in complexe vraagstukken vaak contraproductief. Leiderschap dat geen ruimte laat voor niet-weten, duwt onzekerheid naar beneden in de organisatie, waar die zich uit in stress, cynisme of stille sabotage. Professionele identiteit als leider vraagt om de moed om eigen niet-weten te erkennen én om het vermogen dat niet-weten niet af te schuiven, maar te dragen en te organiseren.

Ten derde is Learner Identity verkend als een kernlaag in de professionele identiteit van executive coaches. Hoe iemand zichzelf ziet als lerende - als iemand die moet presteren, als iemand die mag spelen en experimenteren, als iemand die vooral leert uit boeken of juist in de praktijk - kleurt diepgaand de manier waarop die persoon zich ontwikkelt. Ook voor leiders is dit essentieel. Leiders die zichzelf vooral zien als degene die antwoorden hoort te hebben, zullen zich anders verhouden tot feedback, fouten en AI-rapportages dan leiders die zichzelf beschouwen als mede-lerende in een groter geheel.

Ten vierde bleek dat coaches hun professionele identiteit niet in hun eentje dragen. Identity workspaces - supervisie, intervisie, leergangen, schrijfpraktijken, kunst - bleken cruciaal. Daar werd niet alleen over casuïstiek gesproken, maar ook over schaamte, falen, twijfel en roeping. Voor leiders geldt hetzelfde, al zijn zulke ruimtes vaak schaarser. Leiders hebben plekken nodig waar zij niet beoordeeld maar bevraagd worden; waar zij mogen zoeken, twijfelen, experimenteren en betekenis maken rondom de vraag wie zij zijn en willen zijn als leider. Executive coaching kan zo'n plek zijn, mits het meer is dan een individuele performance-correctie.

Als we deze vier lijnen samen laten komen dan ontstaat er een beeld van leiderschap waarin professionele identiteit niet een bijproduct is van de rol, maar de kern van het werk.

#### **4. Vijf lenzen op leiderschapsidentiteit**

Net als bij executive coaches is het verhelderend om leiderschapsidentiteit door verschillende lenzen te bekijken. In eerdere artikelen zijn vijf lenzen uitgewerkt die ook hier bruikbaar zijn: psychodynamisch, systemisch, archetypisch, cultureel en relationeel-ethisch. In dit artikel wordt aan die laatste lens een expliciete technologische dimensie toegevoegd.

De psychodynamische lens richt zich op het innerlijke theater van de leider. Oude ervaringen, overtuigingen en relaties spelen mee in hoe iemand zijn leiderschap vormgeeft. Iemand die als jongste in het gezin altijd onzichtbaar was, kan zich als leider ofwel nadrukkelijk laten gelden of juist opnieuw onzichtbaar maken in de boardroom. Iemand die vroeg leerde dat falen niet mocht, kan als leider moeilijk terugkomen op besluiten, zelfs als nieuwe informatie daar aanleiding toe geeft. Het psychodynamisch perspectief nodigt leiders uit om zichzelf ook van binnen te bekijken, voorbij de functionele façade.

De systemische lens zoomt uit. Leiders zijn geen losse atomen, maar knooppunten in netwerken van relaties, structuren, processen en verhalen. In de wereld van digitalisering en AI komen daar technologische systemen bij die bepaalde logica's versterken: wat gemeten wordt, gaat zwaarder wegen dan wat niet in een dashboard past. De systemische lens vraagt: welke

patronen houdt iemand als leider mee in stand, bewust of onbewust? Op welke plekken in het systeem wordt een cultuur van angst gevoed - of juist van leren?

De archetypische lens brengt verhalen en verbeelding binnen. Leaders herkennen zichzelf vaak in archetypen: de held die redt, de wijze die raad geeft, de hoeder die draagt, de rebel die tegendraads is. Zulke beelden zijn niet goed of fout, maar ze geven taal aan onbewuste scripts. Een leider die zichzelf vooral als held ziet, kan moeite hebben met delegeren; een leider die zichzelf als hoeder ervaart, kan lastig grenzen stellen als mensen op zijn of haar gemoed spelen. In een tijd waarin technologie een deel van het rationele werk overneemt, wordt de vraag des te pregnanter welk menselijk archetype wil de leider belichamen: beslisser, betekenisgever, rituele leider, of hoeder van menselijkheid?

De culturele lens kijkt naar de impliciete normen waarin leaders zijn ingebed. In sommige organisaties is kwetsbaarheid een zwakgebod; in andere is het bijna modieus om 'kwetsbaar leiderschap' te tonen, terwijl de echte machtsstructuren onaangeroerd blijven. Cultuur bepaalt mede welke vormen van leiderschap worden beloond, welke worden gedoogd en welke worden afgestraft. Leiderschapsidentiteit ontstaat voor een deel uit het meebewegen met die cultuur, maar ook uit de momenten waarop iemand tegen de stroom in handelt.

Tot slot is er de relationeel-ethische lens, waarbij in dit artikel expliciet de technologische context wordt meegenomen. Leiderschap wordt hier gezien als werk aan het 'tussen': het scheppen en bewaken van veilige relaties waarin gewerkt, geleerd en gecorrigeerd kan worden. In een wereld waarin steeds meer beslissingen door of met behulp van algoritmen worden genomen, krijgt die ethische dimensie een nieuwe lading. Wie is verantwoordelijk wanneer een AI-tool een bepaald talentadvies geeft? Hoe wordt menswaardigheid gewaarborgd in processen die sterk op meetbaarheid zijn ingericht? Welke ruimte is er nog voor het niet-meetbare gesprek, het morele beraad, de intuïtieve twijfel? Leaders die deze vragen niet uit de weg gaan, maken van hun rol een relationele en ethische praktijk - niet alleen een bestuurlijke.

Samen geven deze vijf lenzen een rijk beeld van wat er op het spel staat in de professionele identiteit van leaders. Ze laten ook zien waarom identity work voor leaders niet kan worden overgelaten aan incidentele trainingen of losse coachingtrajecten, maar een structurele plek verdient in leiderschapsontwikkeling.

## **5. Vier miniaturen uit de praktijk**

Om de voorgaande lijnen concreter te maken, volgen vier korte scènes - miniaturen - geïnspireerd op terugkerende patronen in coaching met leaders. De personen zijn geanonimiseerd en samengesteld; de patronen zijn echt.

De eerste miniatuur is die van de CFO en het dashboard. Hij is zichtbaar trots op de digitale transformatie die hij in zijn organisatie heeft doorgevoerd: een nieuw systeem maakt in één oogopslag duidelijk hoe productief teams zijn, waar de kosten dalen en waar de marges stijgen. Toch zit hij onrustig. In het gesprek blijkt dat hij trouwer is aan het dashboard dan aan zijn eigen waarneming. Wanneer gevraagd wordt wat hij voelt als hij naar de cijfers kijkt, valt er een lange stilte. Dan zegt hij: 'Alsof er een dun laagje ijs tussen mij en de mensen is. De cijfers zijn helder, maar ik merk dat ik minder écht in gesprek ben met mijn afdelingshoofden.' Het kost hem moeite dat hardop uit te spreken, want zijn professionele trots is vervlochten met dit systeem. In de coaching ontstaat langzaam ruimte om het dashboard niet te zien als vijand of als waarheid, maar als één perspectief naast andere. Hij besluit gericht gesprekken te gaan

voeren met teams over hoe het is om 'in de cijfers' te staan, en verkent hoe hij data kan gebruiken als ingang voor dialoog in plaats van als sluitstuk.

De tweede miniatuur gaat over een jonge directeur in de publieke sector. Zijn dossier is indrukwekkend, zijn carrière steil - maar in de vergaderzaal voelt hij zich vaak de kleinste. In een droom die hij in coaching inbrengt, loopt hij rond in een te groot pak dat maar niet wil blijven zitten. De psychodynamische lens helpt om te zien hoe oude ervaringen van afwijzing en schaamte opnieuw een rol spelen. Hij vertelt over een leraar die hem ooit voor de klas belachelijk maakte, en hoort zichzelf zeggen: 'Sindsdien zorg ik dat ik áltijd voorbereid ben.' In zijn huidige rol uit zich dat in een onstuitbare drang om meer kennis, meer analyses, meer onderbouwing te verzamelen - bij voorkeur met behulp van geavanceerde tools en AI. Niet vanuit nieuwsgierigheid, maar vanuit angst om door de mand te vallen. In de coaching wordt geoefend met kleine, concrete momenten waarop hij iets kan laten liggen: een vraag stellen in plaats van een argument geven, het zinnetje 'hier heb ik nu geen helder antwoord op' toelaten. Zijn professionele identiteit als leider schuift langzaam van de perfecte expert naar iemand die het zich kan permitteren niet alles te weten en tóch geloofwaardig te blijven.

De derde miniatuur speelt zich af bij een CEO in een organisatie die 'mee wil met AI'. Zij heeft een grootschalig programma aangekondigd, compleet met een inspirerende visie en strakke tijdslijn. In het topteam ontstaat polarisatie: sommigen zijn laaiend enthousiast ('eindelijk kunnen we echt datagedreven werken'), anderen zijn openlijk sceptisch ('dit is de volgende hype'). In de gesprekken merkt zij dat ze heen en weer geslingerd wordt. Ze wil modern en toekomstgericht zijn, maar vreest ook dat menselijkheid en vakmanschap ondergesneeuwd raken. Langzaam formuleert ze dat haar echte zorg niet over de technologie zelf gaat, maar over de manier waarop het gesprek hierover wordt gevoerd: zwart-wit, zonder ruimte voor twijfel. Ze besluit het programma opnieuw te framen - niet langer als puur efficiencyproject, maar als gezamenlijke zoektocht naar hoe technologie en menselijkheid zich in haar organisatie tot elkaar verhouden. Er komt een serie bijeenkomsten waarin mensen uit verschillende lagen van de organisatie, inclusief cliënten, kunnen meepraten. De CEO kiest er bewust voor ook haar eigen twijfels te delen. Haar professionaliteit als leider krijgt zo een andere kleur: minder de 'visionaire veranderaar die het weet', meer de hoeder van een gesprek dat niet te snel dichtslibt.

De vierde miniatuur speelt in de zorg, bij een afdelingsmanager die klem zit tussen productie-eisen en zorg voor mensen. Zij beschrijft hoe ze 's avonds nog formulieren wegwerkt en zich schuldig voelt tegenover haar team: 'Ik vraag hen om tijd te nemen voor goede zorg, maar ik kom zelf nauwelijks toe aan een écht gesprek.' In eerdere trainingen leerde zij vooral nieuwe technieken en processen, maar die lijken haar vooral vermoeider te maken. In coaching wordt haar eigen manier van leren onderzocht. Zij blijkt te bloeien in situaties waarin zij samen met anderen kan kijken, uitproberen en spelen; e-learningmodules en afvinklijstjes geven haar nauwelijks energie. In plaats van nóg een training te zoeken, wordt voorgesteld om klein te beginnen in haar eigen team. Ze plant elke maand een uur waarin ze met haar mensen een concrete situatie uit de praktijk uitpluist: was dit goed werk, wat werkte niet, wat vroeg dit van ons als professionals? In dat uur is zij niet de alwetende leider, maar een mede-zoeker. Tot haar verrassing ervaren haar medewerkers dit als 'het meest zinvolle overleg van de maand'. Haar leiderschapsidentiteit verlegt zich van probleemoplosser naar gespreksleider over goed werk.

Deze miniaturen laten zien hoe identiteit, biografie, cultuur en technologie samenkomen in leiderschapspraktijk. Ze maken ook duidelijk dat executive coaching, wanneer die zich richt op deze lagen, een wezenlijke rol kan spelen in de ontwikkeling van een professionele identiteit als leider.

## 6. Identity workspaces voor leiders

Als leiderschap wordt gezien als wordingspraktijk, wordt het belangrijk waar en hoe leiders ruimte krijgen om aan hun identiteit te werken. Petriglieri (2010, 2011) spreekt over identity workspaces als plekken waar drie dingen samenkomen: veiligheid, uitdaging en betekenisgeving. Leiders hebben plekken nodig waar ze zich veilig genoeg voelen om zich te laten zien, waar ze voldoende worden uitgedaagd om niet in oude patronen te blijven hangen, en waar taal ontstaat om nieuwe ervaringen te duiden.

In organisaties krijgt identity work voor leiders vaak gestalte in leiderschapsprogramma's, coaching, intervisiegroepen of leergangen. Veel van deze initiatieven blijven dicht bij vaardigheden en gedrag. Men leert beter feedback geven, effectiever vergaderen, anders delegeren. Dat is belangrijk, maar niet voldoende. Identity work vraagt om ruimte voor biografie en existentiële vragen: waar kom ik vandaan, welke verhalen over leiderschap heb ik meegekregen, welke identiteiten heb ik moeten loslaten om hier te komen?

Het vraagt ook om ritme en herhaling. Een eenmalige heidag waarop iedereen geïnspireerd raakt, beklijft zelden als er niet in de tijd op wordt voortgebouwd. Professionele identiteit verandert langzaam, door herhaalde ervaring, reflectie en experiment. Identity workspaces die echt bijdragen aan leiderschapsidentiteit zijn daardoor doorgaans trajecten die zich uitstrekken over maanden of jaren, verweven met het echte werk.

Belangrijk is verder dat deze ruimtes meervoudig van perspectief zijn. Leiders die alleen met directe collega's praten, blijven gemakkelijk gevangen in dezelfde denkpatronen. Identity workspaces winnen aan diepte wanneer verschillende perspectieven samenkomen: peers uit andere organisaties, medewerkers, soms zelfs klanten of burgers. In een digitale wereld hoort daar ook het perspectief van data en AI bij - niet als onbetwiste waarheid, maar als gesprekspartner. Wat zeggen de cijfers, wat zeggen de verhalen, hoe verhouden die zich tot elkaar?

Tot slot speelt ethiek een rol. Identity work gaat vaak over kwetsbare thema's: schaamte, falen, twijfel, conflicterende loyaliteit. Als zulke gesprekken worden vermengd met beoordelingen, trekken leiders zich terecht terug. Vertrouwelijkheid, eigenaarschap van verhalen en duidelijkheid over de rol van HR en bestuur zijn randvoorwaarden. Zeker wanneer digitale middelen worden ingezet in leiderschapsontwikkeling, is het van belang om transparant te zijn over wie welke data ziet, hoe die worden gebruikt en wat er níet mee gedaan wordt.

Executive coaches kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwerpen, faciliteren en bewaken van dergelijke identity workspaces. Hun ervaring met het hanteren van spanning, het werken op de grens van biografie en rol, en het omgaan met niet-weten is precies wat in zulke omgevingen nodig is.

## 7. Aan het werk met professionele identiteit als leider

Wat betekent dit alles concreet voor de verschillende betrokkenen?

Voor leiders zelf is de belangrijkste uitnodiging misschien wel om hun eigen verhaal serieus te nemen als bron van weten. Niet om eindeloos in de eigen biografie te blijven roeren, maar om te zien hoe ervaringen, overtuigingen en lichaamssignalen meespelen in het dagelijkse handelen. De vraag 'wie wil ik zijn in dit werk?' verdient evenveel aandacht als 'wat moet ik vandaag doen?' Dat vraagt om momenten van vertraging in een praktijk die vaak gericht is op

versnellen. Een leider die bereid is met enige regelmaat stil te staan bij eigen leerervaringen, blinde vlekken, schaamte en trots, ontwikkelt een stevigere professionele identiteit dan iemand die vooral rent van besluit naar besluit.

Voor executive coaches zit er in dit perspectief een uitnodiging om explicieter te werken met leiderschapsidentiteit. Dat betekent soms een ander gesprek dan een puur doelgericht traject. Niet alleen: 'hoe krijg je dit team mee?', maar ook: 'wie word jij in deze verandering?' Niet alleen: 'welk gedrag wil je veranderen?', maar ook: 'welke overtuiging over wie jij als leider hoort te zijn, stuurt je handelen hier?' Het vraagt van coaches dat zij hun eigen professionele identiteit helder hebben en hun eigen verhouding tot macht, schaamte en technologie kennen.

HR(D)-professionals en opleiders kunnen identity work een meer vaste plek geven in hun aanbod. Dat kan betekenen dat leiderschapsprogramma's niet alleen modulair rond thema's zijn opgebouwd, maar ook een doorlopende reflectielijn hebben. Of dat bij digitale ontwikkeltools expliciet aandacht is voor de vraag: wat doet dit systeem met het zelfbeeld van leiders? Waar helpt het, en waar verkleint het misschien de ruimte voor menselijk oordeel en gesprek?

Boards en toezichthouders tenslotte kunnen een rol spelen door identity work voor leiders niet te zien als luxe, maar als noodzakelijke infrastructuur. De vraag 'wat levert dit op?' kan dan plaatsmaken voor een andere vraag: 'welke leiders hebben wij nodig voor de vraagstukken van deze tijd, en welke ontwikkeling vraagt dat van hen?' Dat is geen kwestie van een eenmalig programma, maar van een doorlopende praktijk waarin identiteit, verantwoordelijkheid en macht onderwerp van gesprek zijn.

## **8. Een uitnodiging aan leiders en hun begeleiders**

Dit artikel sluit af in dezelfde toon waarmee het begon: uitnodigend en zoekend. Als je dit leest als leider, kun je jezelf de vraag stellen welk verhaal jij jezelf vertelt over wie je bent in je rol. Vertel je dat verhaal in de taal van functie en resultaat, of hoor je ook de onderstroom van verlangen, angst, trots en schaamte? En wat gebeurt er als je die onderstroom een beetje meer serieus neemt?

Als je dit leest als executive coach, opleider of HR(D)-professional, kun je je afvragen welke gesprekken jij mogelijk maakt - of juist vermijdt. Waar help je leiders om hun professionele identiteit te verkennen, en waar laat je dat liggen uit tijdsdruk, opdrachtformulering of eigen schroom? Hoe verhoud jij je tot de toegenomen rol van technologie en data in leiderschapsontwikkeling: als neutraal gegeven, als bedreiging, of als aanleiding voor een diepgaander gesprek over wat 'goed leiderschap' in deze tijd eigenlijk is?

Leiderschap vraagt in onze tijd veel: het vermogen om met complexiteit om te gaan, om technologie te begrijpen en te begrenzen, om mensen mee te nemen zonder zichzelf kwijt te raken. Onder al die vragen ligt een stillere, maar fundamentele laag: de ontwikkeling van een volwassen, doorleefde professionele identiteit als leider.

De hoop is dat de vijf artikelen in deze reeks - over het ambacht van coaching, het niet-weten, Learner Identity, de stem van de onderzoeker en de kunst van het leiden - samen bijdragen aan een taal en een praktijk waarin die identiteitslaag meer ruimte krijgt. Niet als extra opgave, maar als het innerlijke weefsel waar vaardigheden, kennis, waarden en technologie zich in verankeren.

Wie dat weefsel serieus neemt, ontdekt dat leiderschap minder gaat over het perfect beheersen van een rol en meer over het oefenen in verschijnen als mens in die rol - met alles wat je bent,

weet, niet weet en nog aan het worden bent. En met de ambitie om de wereld waarin we leven en werken een tikje mooier te maken!

## Literatuur

- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. Routledge.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Goedmakers, C. J. (2022). *Professionele identiteit en het ambacht van executive coaches: De kunst van het worden*. Interne publicatie uātēs.
- Goedmakers, C. J. (2023). *De kracht van het niet-weten: Professionele identiteit als levend weefsel van ambacht, morele praktijk en relationele leerweg*. Interne publicatie uātēs.
- Goedmakers, C. J. (2024). *De kunst van het blijven leren: Learner Identity als component van de professionele identiteit van executive coaches*. Interne publicatie uātēs.
- Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D. V. (2014). Leadership and identity. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 285–301). Oxford University Press.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Petriglieri, G. (2011). Identity workspaces for leadership development. In S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *The handbook for teaching leadership* (pp. 295–312). SAGE.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44–60.
- Petriglieri, G., Wood, J. D., & Petriglieri, J. L. (2011). Up close and personal: Building foundations for leaders' development through the personalization of management learning. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 430–450.
- Westen, W., & Graça, M. (2024). Managerial identity work: A systematic literature review with a conceptual model. *Management Review Quarterly*. Advance online publication.