

De paradox van gedeeld leiderschap

In januari 2015 startte Flanders Synergy, samen met Antwerp Management School (AMS) en KU Leuven, een onderzoeksproject om de structurele en psychologische impact voor leidinggevend in een IAO-herontwerptraject in kaart te brengen. Doelstelling: organisaties en hun leidinggevend beter begeleiden en ondersteunen in de kanteiling naar een nieuwe arbeidsorganisatie. Via deze rubriek blijf je op de hoogte van de laatste bevindingen & ontwikkelde tools.

literatuur-
studie

interviews met 49
leidinggevend
uit IAO

begeleiding van
1ste Lerend Netwerk:
4 organisaties

begeleiding van
2de Lerend Netwerk:
4 organisaties

valorisatie &
kennistransfer

Om de impact van de innovatieve arbeidsorganisatie op leidinggevend in kaart te brengen, onderwierp Koen Marichal (AMS) 49 leidinggevend uit vier organisaties, die autonome multifunctionele teams op operationeel niveau hebben geïntroduceerd, aan een diepgaande bevraging. Hier is een greep uit zijn bevindingen.

Sterke sturing aan de start

Bij de meest succesvolle verhalen zien we dat 'transformationeel' leiderschap als een van de kritische succesfactoren benoemd wordt. Deze organisaties worden gekenmerkt door een coalitie aan de top die sterk inzet op het inspirerend overbrengen van een toekomstvisie, het geven van het goede voorbeeld, het aanmoedigen van out-of-the-box denken en het inleven in medewerkers. De nood aan zo'n sterk sturend leiderschap lijkt enigszins paradoxaal aangezien men met IAO streeft naar betrokken medewerkers die meer zelfsturend zijn en eigenaarschap opnemen. Anderzijds verbaast het ons niet aangezien eerder onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap over het algemeen het meest succesvolle type leiderschap is voor organisaties in verandering. Ook in het kader van IAO wordt succes dus, zo blijkt uit ons onderzoek, in grote mate bepaald door het al dan niet hebben van een change agent (of een coalitie van change agents) die de krijtlijnen uittekent, het traject op gang trekt en de verandering als ambassadeur uitdraagt.

Kiezen binnen een continuüm van zelfsturing

Een sleutelopdracht van de transformationele leider is het vastleggen en expliciteren van een 'strategische intentie'. Uit de interviews hebben we geleerd dat een duidelijke keuze moet gemaakt worden op het vlak van organisatie-model, teamprincipes én leiderschapsnorm.

Er is niet zoiets als een ideaal organisatie-model. De keuze voor welbepaalde organisatieprincipes gebeurt idealiter in het licht van de beoogde strategie. Belangrijk is echter dat men expliciet is in de gemaakte keuzes én dat er een gemeenschappelijke taal ontwikkeld wordt. Het bureaucratische regime bijvoorbeeld is de beste optie wanneer de strategie gericht is op kostenbesparing en efficiëntie (operational excellence). Een strategie waarbinnen klantgerichtheid, maatwerk en klantenrelaties centraal staan (customer intimacy) daarentegen vraagt om een flexibel regime. Nog anders is het voor organisaties die creativiteit, innovativiteit en oplossend vermogen hoog in het vaandel dragen (product leadership). Zij zijn het beste gediend met een netwerkregime.

Ook op vlak van teamprincipes is het aan de change agent(s) om de strategische intentie helder te krijgen en te communiceren. Het principe van zelfsturing is hier een goed voorbeeld. Organisaties die kantelen van een bureaucratisch regime naar flexibel regime met zelfsturende teams of netwerkregime met zelfsturende individuen moeten ervoor zorgen dat er een gedeeld begrip is van hoe ver zelfsturing wordt doorgetrokken. Zelfsturende teams is immers een vlag die vele ladingen dekt. In navolging van Hackman, beschouwen we het als een continuüm, gaande van manager-led tot self-governing teams, waarop organisaties een keuze moeten maken. Met bijgevoegd kader kunnen organisaties bepalen en communiceren wat voor hen al dan niet onder zelfsturing valt.

Setting overall direction	Management Responsibility		
Designing the team and its organisational context			
Monitoring and managing work process and progress	Team's Own Responsibility		
Executing the team task			
	Manager-led teams	Self-managing teams	Self-designing teams Self-governing teams

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Tot slot, leren we uit het onderzoek, dat de leiderschapnorm binnen IAO verschuift én dat er een gemeenschappelijke taal nodig is om deze verschuiving te installeren en levendig te houden. De leiderschapnorm verandert van een denken over leiderschap waarbij 1 of meerdere individuen centraal staan naar meer gedeeld leiderschap. Dit type leiderschap wordt beschouwd als een rol die door iedereen in de organisatie kan en moet opgenomen worden. Gedeeld leiderschap is weerom een continuüm, gaande van laag tot uiterst hoog, waarop een keuze moet gemaakt worden. Het moet voor iedereen duidelijk zijn in welke mate de organisatie gedeeld leiderschap nastreeft zodat verwachtingen en realiteit goed op elkaar afgestemd blijven.

Mate van gedeeld leiderschap				
	Laag	Matig	Hoog	Uiterst hoog
(Nood aan) sturing	Strikte hiërarchie	Beperkt hiërarchisch	Strategisch top down	Minimaal top down
Leiderschapsidee	Cascade van chefs die eigen problemen oplossen & plannen "people managers"	Samenwerkende leidinggevendens "sturen zonder chef zijn"	"Ik neem, heb, krijg de lead in die en die rol" rollen opnemen	Iedereen leider
Beschrijving	Delen van leiderschap in hiërarchische lagen met support functies in ondergeschikt verband (bv. matrix, netwerken)	Expliciet modulariseren van leiderschap bv. door co-leiders, meer zelfstandige teams, leidersrollen	Weinig management, veel ruimte voor zeer zelfstandige units, leiderschap in processen, cultuur rollen	Organisatie wordt een menigte, gemeenschap, aangedreven door vrijwilligheid
De vorm	Formeel systeem van leidinggevendens met "algemene verantwoordelijkheid"	Hiërarchisch boven, systeem van beperkt zelfstandige units & functionele "leiders"	Zelfstandige units, key rollen & processen	Redelijk informeel systeem van rollen en processen met veel ruimte voor individualiteit

Marichal, K. (2016). *The Future Leadership Initiative*, Antwerp Management School.

Van sterke sturing naar bescheidenheid

De sterk sturende rol van de top aan de start dient gaandeweg plaats te maken voor meer 'authentiek' en 'dienend' leiderschap. Als men het idee van 'empowerment' echt genegen is, moet er voldoende ruimte gecreëerd worden om initiatief van onderuit te laten opborrelen. Voor leiders aan de top betekent dit ten dienste komen te staan van de organisatie en haar medewerkers én hierbij een zekere bescheidenheid aan de dag leggen. Dit laatste kan door pro-actief op zoek te gaan naar feedback, kennis en expertise van anderen te erkennen, toe te geven als men iets niet weet, open te staan voor ideeën van anderen, etc. Uit de interviews hebben we geleerd dat de transitie van 'transformationeel' naar 'authentiek/dienend' leiderschap geen gemakkelijke omschakeling is. Het confronteert leiders met hun identiteit als leider, zij het wel eerder laat in het IAO-verandertraject.

En wat als je niet aan de top staat?

Voor de leidinggevendens die niet aan de top staan en in een IAO-traject worden meegenomen, ziet het pad er heel anders uit. Zij worden van bij het begin geconfronteerd met een nieuwe rol, een 'new deal'. De shift naar meer gedeeld leiderschap binnen en door teams, houdt voor hen immers in dat ze meer 'empowerend' dienen op te treden. De focus verschuift van directief aansturen naar benadrukken van betekenis van werk, aanmoedigen van participatieve besluitvorming, uitdrukken van vertrouwen in het team en reduceren van bureaucratie. Het zal je niet verbazen dat de identiteitsvraagstukken zo goed als onmiddellijk op hen afkomen. We hebben leidinggevendens zien worstelen met vragen als "wat is mijn rol als leider?", "wie ben ik als leider?", en "waar haal ik als leider voldoende uit?". Uit ons onderzoek blijkt dat het identiteitsproces gepaard gaat met emoties van kwaad, bang en eenzaam zijn. Sterker zelfs, zien we dat ongeveer 2/3 van de leidinggevendens vast komen te zitten en er niet in slagen om zich de nieuwe rol op een authentieke manier eigen te maken. Dit uit zich in schijn aanpassingen (waarbij woorden en daden niet overeenkomen) of, in mindere mate, de beslissing om de organisatie te verlaten.



Identiteitsontwikkeling eerst, dan pas leren

In de praktijk zien we dat organisaties bij het ondersteunen van hun leiders naar 'empowering leiderschap' meestal onmiddellijk overgaan tot het aanleren van nieuwe vaardigheden zoals coaching, motiveren, verbindend communiceren, etc. Ze slaan hiermee een belangrijke stap van identiteitsontwikkeling over. De leiders die bevroegd werden in ons onderzoek gaven aan dat ze zich op weg naar de 'new deal' gesteund voelden daar waar de organisatie in individuele coaching voorziet, duidelijkheid creëert met betrekking tot de nieuwe rol, medewerkers tijd en ruimte geeft voor het verwerkingsproces en zorgt dat medewerkers gehoord worden door de top. Dit zijn stuk voor stuk initiatieven die de leidinggevenden helpt in het verkennen van de nieuwe identiteit en eigen maken van de nieuwe rol. Het is pas dan dat de leidinggevenden in een leerproces stappen om de nieuwe vaardigheden aan te leren. De emoties die gepaard gaan met dit proces zijn van een andere aard (onzekerheid). De best practices die we in het onderzoek genoteerd hebben, zijn: peer coaching, feedback & assessments en rolmodellen.

In kader van het project 'Naar een new deal voor leiders in een innovatieve arbeidsorganisatie' begeleiden we 8 organisaties in twee lerende netwerken om hun arbeidsorganisatie te innoveren en tegelijkertijd het nodige leiderschap te ontwikkelen.

13 & 14 januari gaven we met een kick-off tweedaagse het startschot voor het eerste lerende netwerk. Vier organisaties (Janssen Pharmaceutica Geel, Kind & Gezin, Vivaldis Interim en Sweco België) tekenden in om samen de leiderschapsvraagstukken in hun IAO-verandertraject onder de loep te nemen. Voor ons een ideale gelegenheid om de inzichten die we het afgelopen jaar verworven hebben eens op de doelgroep los te laten. Met succes, want we mochten rekenen op zeer veel enthousiasme van de deelnemers.

We zijn momenteel volop aan het werven voor het tweede lerende netwerk. Hiervoor zijn we op zoek naar organisaties die de eerste stappen in IAO reeds gezet hebben en een zekere managementcomplexiteit hebben. Ben je geïnteresseerd? Neem dan contact op met Karen.Wouters@flanderssynergy.be.

