



## DOSSIER > Terreinverkenning

Wat betekent het om vandaag leider te zijn? Wat is nodig om nu en in de toekomst organisaties te leiden? Langs alle kanten horen we dat we in complexe tijden leven, waar veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen, waar onzekerheid groter is. Langs alle kanten horen we dat organisaties, zowel privébedrijven als non-profitorganisaties, op een andere manier te werk moeten gaan om te overleven. Welke leiders hebben we nodig? Hoe ontwikkelen we leiders? Hoe gaan leiders om met verandering en onzekerheid, met meer diversiteit? Meer dan genoeg stof voor de komende 28 pagina's.

*"Er is helemaal niets mis met het 'oude' leiderschap. Leiderschap moet afgestemd zijn op de context, en als de context verandert, dan heb je een ander soort leiderschap nodig. En zolang de context niet verandert, dan kan je het 'oude' in stand houden", steekt Jesse Segers van Antwerp Management School van wal.*

*"Als de verwachtingspatronen veranderen, de eisen van de omgeving, dan moet de organisatie daarmee omgaan, en zich dus ook aanpassen. Leiderschap is een van de componenten die er voor zorgen dat de organisatie zich ook echt aanpast en mee evolueert", legt Koen Marichal, ook al van AMS, uit. "Het is meer een nood dan echt een wil: veel organisaties ervaren het als een kwestie van moeten: 'we moeten veranderen'."*

Dat 'moeten veranderen' heeft te maken met het centraal zetten van de klant, de patiënt, de burger en dus als organisatie flexibeler



# “Als de context verandert, heb je een ander soort leiderschap nodig”

en dynamischer worden. Dan zit leiderschap best niet langer bij één persoon, maar in de groep en de samenwerking. Creativiteit, dynamiek, innovatie kunnen niet zonder zo'n 'gedeeld leiderschap'.

Leiderschap is voor een organisatie één van de insteken om zich aan te passen aan een nieuwe realiteit. Maar dat kan ook door eerst en vooral te kiezen voor een nieuwe structuur, bijvoorbeeld, met een veel plattere organisatie. *“In dergelijke organisaties proberen ze de P&L – profit & loss – zo diep mogelijk te zetten. Met de boodschap: doe maar. Maar als je een plattere organisatie hebt, dan heb je ook een ander soort leiderschap nodig”*, klinkt het bij Jesse Segers. *“Maar je kan ook beginnen met de introductie van een ander soort leiderschap, die op zijn beurt voor een nieuwe structuur en cultuur zal zorgen. Vaak is het ook gecombineerd met een andere businessstrate-*

*gie. Sommige gebruiken ook een andere cultuur als insteek, maar dat is net iets moeilijker om te pakken te krijgen.”*

***“Je wil dat mensen zelf experimenteren, leren, antwoorden vinden”***

Jesse Segers en Koen Marichal pleiten voor gedeeld leiderschap, al voelen ze er weinig voor om precies te definiëren wat ze met die term bedoelen, om exact vast te leggen wat met wie wordt gedeeld. *“Er bestaan ver-*

*schillende definities en vormen van gedeeld leiderschap en het kan ook op verschillende niveaus bestaan: tussen mensen, in een vast team, in een team met verschillende leden, op departement- of organisatieniveau, zelfs tussen organisaties.”*

Waar het op neerkomt, is dat de initiërende kracht niet meer bij één individu zit, maar dat naargelang de situatie de meest geschikte persoon, team of organisatie, degene die zich geroepen voelt, aan de kar trekt. *“Het gaat om het probleemoplossend vermogen: als er een issue is, dan kijken we er samen naar, en degene die de kennis heeft, het engagement, de passie én het vertrouwen van de anderen, die neemt de lead.”* En dat net zolang tot de context maakt dat iemand anders beter geschikt is, en zonder dat er ego in de weg zit. Gedeeld leiderschap kan ook over stijlen heen: coachend, maar ook ►

directief of controlerend. Koen Marichal: *“De kern is dat mensen of organisaties afwisselend de lead nemen, leiding nemen, leiding geven aan elkaar in functie van een grotere collectieve betrachting, vanuit het bewustzijn dat alleen leiding geven minder optimaal is, omdat de complexiteit is toegenomen.”*

## BETER WETEN

Bovendien moet een leider – typisch toch iemand met veel kennis van zaken – zijn of haar gevoel controleren het beter te weten. Zelfs als hij het beter weet dan de anderen, dan nog moet hij niet zeggen hoe het moet. *“Als hij – de baas – dat doet, dan weet hij dat mensen stilvallen en denken ‘als je het toch beter weet, zeg dan wat ik moet doen’. En dat is net wat je niet wil. Je wil dat mensen zelf experimenteren, leren, antwoorden vinden. Als je als leider door dat proces gaat, dan ontdek je bovendien dat mensen het na verloop van tijd effectief ook beter weten.”* Heel praktisch: wie als manager de vergadering opent met zijn eigen idee, zal zelden nog een alternatief krijgen, dus is het beter om anderen de vergadering te laten openen. In het jargon: de moderne leider is geen *‘genius with a thousand helpers’*.

Waar leiderschap gedeeld wordt, zie je maar weinig hiërarchisch gedrag. Er wordt minder invloed uitgeoefend vanuit macht en minder gezegd dat iets moet gedaan worden ‘omdat het moet’. *“Zodra je voelt dat er in een organisatie afstand is tussen mensen, dat die georganiseerd is – de inrichting van de bureaus, de verloning... – dan merk je dat het leiderschap niet gedeeld is.”*

## *“Het gaat erom te beseffen dat de echte signalen leven op de vloer”*

Een praktisch voorbeeld: in sommige bedrijven is het niet de chef die medewerkers beoordeelt, maar de collega's. Bovendien gaan die collega's alleen kijken of wat je doet bijdraagt in functie van het team, het collectief: draagt mijn actie bij aan het gemeenschappelijke doel? Op basis daarvan kunnen er salarisveranderingen gebeuren, en heeft bijvoorbeeld ook iedereen toegang



tot bonussen. Gevolg is dat mensen meer voor een gemeenschappelijk doel zullen werken, en dat iedereen vrede heeft met de salarisverschillen die er zijn.

## FALEN

Wat daarbij belangrijk is, is dat het team gericht is op leren in plaats van op performance: alles wat het team doet, is in functie van continu leren en verbeteren. Zoals Jesse Segers het omschrijft, gaat het om *“de openheid te erkennen dat iets een experiment is, omdat de wereld nu eenmaal complex is, de bereidheid om te falen en zo'n mislukking zien als een manier om te vernieuwen. Je zit dan in het design-denken: je ontwikkelt snel iets, doet het, trekt er de lessen uit en ontwikkelt iets anders in plaats. Dat is nodig, veel eerder dan elke stap tot in details te plannen.”* Om fouten toe te durven geven, moet de

machtsafstand kleiner zijn. Wanneer de CEO de afstand verkleint en informeel met de mensen gaat praten aan de koffiemachine, dan weet je dat dat een organisatie is waar de verantwoordelijkheid en het leiderschap worden gedeeld. Bovendien toont de literatuur aan dat grote fouten gebeuren omdat kleine fouten ergens in de hiërarchie strop geraken. Koen Marichal: *“Het gaat erom de mindset te hebben, te beseffen dat de echte signalen leven op de vloer, op de basis, en dat je die niet kan inschatten vanuit de directiekamer.”* Paradox: het is vandaag soms moeilijker om als manager in een organisatie modern leiderschap te tonen dan als niet leidinggevende. Jesse Segers: *“Dat komt omdat mensen van leidinggevend – leidinggevend hebben een positie van autoriteit – drie dingen verwachten: richting, orde en veiligheid. Kinderen verwachten dat ook van hun*



**Koen Marichal:**

*“Overleg is belangrijk, omdat je zo draagvlak creëert, maar aan de andere kant horen beslissingen ook wel heel hard bij de individuele verantwoordelijkheid van mensen in de organisatie.”*



**Jesse Segers:**

*“Als je accountability hebt zonder safety, dan krijg je anxiety. Safety betekent oprecht kunnen zijn, onzekerheid kunnen tonen, fouten durven benoemen zonder schrik om gestraft te worden.”*

ouders bijvoorbeeld.” Het probleem is dat nu net bijna het omgekeerde is van het soort leiderschap waar Jesse Segers en Koen Marichal voor pleiten, waar die zelfsturende component zo belangrijk is: de ‘chef’ geeft geen orde meer, de veiligheid wordt moeilijker, en mensen moeten zelf meedenken over de richting. *“In dat opzicht moet je mensen ontgoochelen als je als manager leiding opneemt, en dus ontstaat een spanningsveld.*

***“Heel de organisatie is doordrongen van dat doel, dat bovendien intrinsiek motiverend is”***

*Vaak is het als niet-leidinggevende makkelijk om de boel aan te jagen.”*

**LEGE STOEL**

Om gedeeld leiderschap te laten werken, is er een duidelijk, door iedereen aanvaard collectief doel nodig. *“Hoe dat doel tot stand komt, hangt af van het soort organisatie. Maar wat wel duidelijk is, is dat wie dergelijke organisatie binnenkomt, om het even op welk niveau, intekent op dat doel. Nu, in organisaties met gedeeld leiderschap komt bijvoorbeeld een nieuwe CEO van binnen de organisatie, en wordt er geen externe aangetrokken, dus is die persoon goed vertrouwd met dat gemeenschappelijk doel”,* zegt Jesse Segers. *“Heel de organisatie is doordrongen van dat doel, dat bovendien intrinsiek motiverend is. Vaak zit er een ethische dimensie aan zo’n doelstelling, bijvoorbeeld: de wereld verbeteren,*

*maatschappelijke vooruitgang... Het gaat, veel meer dan over het maken van een goed product, over mensen gelukkiger maken.”*

Hoe dat in de praktijk wordt gebracht? Dat kan aan de hand van een lege stoel aan de vergadertafel. Jesse Segers legt uit: *“Je kan na een vergadering of bespreking afchecken of iets nog in lijn is met de waarden en missie van deze organisatie, die op de lege stoel zit. Dat is de persoon die het laatste woord heeft, en als je dan ontdekt dat het niet klopt, kan je opnieuw beginnen.”*

*“Er is ook een studie”,* vervolgt Koen Marichal, *“die duidelijk maakt dat hoe matuurder een managementteam is, hoe meer aandacht en tijd er besteed wordt aan het culturele en strategische, en minder aan het controlerende en probleemoplossende. En dus, als mature teams iets willen invoeren, dan discussiëren ze vooral over of datgene wat ze willen* ►

veranderen wel past binnen de cultuur en de strategische intentie.”

Stevige discussies over conflicterende visies: het ligt mee aan de basis van het succes van gedeeld leiderschap. Conflictmanagement is belangrijk. “Denk vooral niet dat gedeeld leiderschap gaat om een leuke vriendengroep. Integendeel: als de relaties te goed zijn, durven mensen mekaar niet tegenspreken uit schrik voor de goede vriendschapsrelatie. Het is een evenwicht tussen

**“Als het veilig genoeg is, kan je hard genoeg discussiëren om eruit te geraken”**

afstand en veiligheid. Als het veilig genoeg is, kan je hard genoeg discussiëren om eruit te geraken, net omdat het collectieve doel de scheidsrechter blijft.”

## **INDIVIDUEEL VERANTWOORDELIJK**

“Een valkuil voor organisaties die gedeeld leiderschap willen invoeren, is wel dat het beslissingsproces vertraagt in plaats van versnelt, omdat men denkt dat het gaat over continue afstemmen en compromissen vinden,” voegt Koen Marichal toe. “Overleg is belangrijk, omdat je zo draagvlak creëert, maar aan de andere kant horen beslissingen ook wel heel hard bij de individuele verantwoordelijkheid van mensen in de organisatie.”

Gedeeld leiderschap vertrekt vanuit een collectief idee, een collectieve betrachting, waarvoor elke medewerker een grote individuele verantwoordelijkheid heeft. Elke medewerker weet wat hij bijdraagt, weet wat zijn rol en opdracht is. Het is een com-

binatie van inter-afhankelijkheid – de idee van samen te werken aan een groot idee dat ons bindt – en daarnaast heel veel individualiteit en zelfsturing. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor teams die binnen het groter geheel weten wat hun rol en verantwoordelijkheid is ten aanzien van andere teams. “Elk individu, elk team is individueel verantwoordelijk voor zijn bijdrage, want bij collectieve verantwoordelijkheid is uiteindelijk niemand ‘eind-verantwoordelijk”, klinkt het.

Het is daarbij de taak van ‘leiders’ om het evenwicht tussen *accountability* en *safety*, tussen veiligheid en verantwoordelijkheid, te bewaken. Jesse Segers: “Als je *accountability* hebt zonder *safety*, dan krijg je *anxiety*. *Safety* betekent oprecht kunnen zijn, onzekerheid kunnen tonen, fouten durven benoemen zonder schrik om gestraft te worden. Sterke groepen creëren daar ruimte voor en laten tezelfdertijd de individuele verantwoordelijkheid intact. Elkeen moet uit zijn pijp komen. Er is geen schuilplek of paraplu.



**Koen Marichal & Jesse Segers:**

“De kern is dat mensen of organisaties afwisselend leiding nemen, leiding geven aan elkaar in functie van een grotere collectieve betrachting, vanuit het bewustzijn dat alleen leiding geven minder optimaal is.”

Gedeeld leiderschap aanvaardt niet dat mensen het slachtoffer zijn van anderen die hun verantwoordelijkheid niet opnemen, maar tegelijkertijd is er geen plaats voor ego's die openheid niet kunnen verdragen en op zichzelf zijn gericht."

Gedeeld leiderschap, dat betekent uiteraard ook dat iedereen een leider is of kan zijn. "Meer en meer organisaties willen zich zo organiseren dat mensen doorheen de hiërarchie zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen. En als je leiderschap definieert als 'voor jezelf uitmaken en beslissen of er iets moet gebeuren en daar ook verantwoording voor willen afleggen', dan gaan we inderdaad naar een organisatie waarin iedereen een stuk leider wordt."

En dat kan ook in een productieomgeving, waar arbeiders een heel strikt bepaalde hoeveelheid tijd hebben om heel strikt bepaalde handelingen te doen. "Als je van mensen alleen kwaliteit en efficiëntie verwacht, dan is er geen gedeeld leiderschap", zegt Jesse

Segers. "Maar als je ook flexibiliteit en innovatie verwacht, dan moet je ernstig nadenken over 'shared leadership' en processen organiseren zodat mensen kunnen meedenken, zodat het veilig genoeg is om hun stem te gebruiken en dergelijke." Gedeeld leiderschap is zo ook terug te vinden in de lean-filosofie, die net uit de zeer strak georganiseerde autoassemblage komt. Het succes van lean komt met name ook van het feit dat mensen beseffen en aanvaarden waarom ze de welbepaalde taak in de welbepaalde tijd uitvoeren en steeds de mogelijkheid hebben om te zeggen hoe het beter kan. Koen Marichal: "Zo kunnen er elke dag ook vijf minuten zijn waarop zo'n team kan reflecteren over wat er die dag gezien en gemerkt is, waar er verbeteringen kunnen zijn, fouten bespreken en leren."

## COMPLEX

Neem een adjectief, voeg er het woord 'leiderschap' aan toe, en de kans is groot dat

er een boek over bestaat. Is er in elk van die modellen, boeken, bewegingen iets dat we moeten onthouden, of is er uiteindelijk meer kaf dan koren? Jesse Segers heeft ze niet allemaal gelezen, en vindt de vraag dan ook moeilijk: "Ik denk dan maar: als het jou helpt... wie ben ik om te zeggen dat het een slecht boek is. Het is wat aan het minderen, maar je zag heel veel boeken waarin het ging over 'een leider heeft negen eigenschappen, en als je dat en dat allemaal doet, word je de nieuwe Jack Welch of Steve Jobs'. Dat soort boeken, het heldendom en de mooie verhalen vind je overvloedig, passen minder in onze visie. Dat van ons daarentegen..."

Wat betreft gedeeld leiderschap merkt men aan Antwerp Management School dat Bel-

## "Bij collectieve verantwoordelijkheid is uiteindelijk niemand 'eind'-verantwoordelijk"

gië achterop hinkt. In Nederland was het boek 'Gedeeld leiderschap' in 2012 al managementboek van het jaar, en in de VS is de beweging écht goed op gang gekomen in 2003 – tien jaar geleden al. "In Silicon Valley is men al veel meer bezig met het delen van leiderschap, met een gemeenschappelijk motiverend doel", klinkt het. "In het algemeen is het bewustzijn in organisaties toegenomen dat van het belang hoe mensen met elkaar omgaan en welk gedrag je wil verwachten. Het besef is er dat leiding geven niet iets is dat je 'extra' doet, bovenop de expertise. Het is iets dat je aandacht verdient, dat leren en ontwikkelen vraagt, het vergt dat je bewust bezig bent met de dingen."

Maar wat wel duidelijk is, is dat ondernemingen die vandaag starten resoluut kunnen kiezen voor een nieuwe vorm van leiderschap, minder gericht op macht en controle. Zoals Koen Marichal het zegt: "Als je nu met een onderneming begint, dan doe je het niet meer op de oude manier. Je zou gek zijn."

TIMOTHY VERMEIR 

## Leider, leidinggevende, of toch maar manager?

We willen dat mensen in een bepaalde hiërarchische positie 'leiders' (m/v) zijn, en toch noemen we ze allemaal 'managers' – letterlijk beheerders. Jesse Segers: "Er is een verschil tussen leidinggevers – die we vaak managers zouden noemen – en leiders. Om heel klassiek de tweedeling te maken, kunnen we zeggen dat de managers meer het bestaande in gang houden – die passen goed op de winkel – terwijl de leiders voor verandering zorgen – ze veranderen de winkel."

Gegeven de turbulentie die we vandaag meemaken, met meer ambiguïteit, meer complexiteit en veranderingen aan hogere snelheid, hebben we vandaag meer nood aan leiders dan aan managers. "Maar de twee zijn wel essentieel, en zitten ook in één mens. Zodra er verandering nodig is, hebben we het over leiderschap."

Maar, zo voegt hij er aan toe, er is ook veel tegenstand tegen de opdeling tussen leiders en managers: Mintzberg heeft kritiek, net zoals Birkinshaw van de London Business School. Koen Marichal: "Soms is het ook een artificieel discours, een discours die stamt uit de tijd dat men onderscheid wilde maken tussen managers die meer bureaucratisch bezig zijn met een opdracht tegenover managers die mensen leren omgaan met verandering en heel de beweging naar empowerment en engagement. Voor mij ligt de essentie in de zelfsturende en zelfredzame component. We hebben in organisaties heel lang naar boven gekeken: je tekent een contract, en de baas moet dan uitleggen wat ik moet doen, hoe ik het moet doen terwijl ik feedback en correcties verwacht. Dat is een patroon dat we geïnstalleerd hebben en nog volop onderhouden in vele organisaties. Leiderschap heeft daarentegen een zelfbepalende component. Management associëren we met het uitvoeren van een opdracht, terwijl leiderschap meer gaat over het initiëren."