



# *Gedeeld leiderschap is strategische keuze*

Gedeeld leiderschap is niet de weg van de minste weerstand, zeker niet in organisaties of sectoren met een traditie van hiërarchisch management. Waarom er dan toch aan beginnen? Waarom zou een CEO zijn leiderschap willen delen?

TEKST: Sofie Rogiest, Hans Donckers, Koen Marichal

**H**eel wat organisaties hebben drempelvrees als het gaat over zelfsturende teams, netwerkvormen van samenwerking en het lossen van controle. En terecht. De kosten zijn niet gering en het resultaat onzeker of eerder op lange termijn. Uit een longitudinaal onderzoek over de impact van verschillende empowerment-praktijken, blijkt de invoering van teamwerk bijvoorbeeld pas na 6 jaar significant bij te dragen tot organisatieprestatie. Andere praktijken zoals empowerment werken soms wel, soms niet (Birdi et al., 2008). De case voor gedeeld leiderschap is verre van evident.

## **De juiste structuur**

Organisaties kunnen zich op verschillende manieren structureren. De juiste structuur hangt af van de context en de strategie (zie tabel). Voorspelbare, stabiele relaties met stakeholders laten toe om in te zetten op maximale efficiëntie. Efficiëntie is gebaat met een bureaucratisch regime. Taken worden opgedeeld in logische onderdelen, denken en doen wordt gescheiden en alle acties worden vastgelegd in regels en procedures. Dit zorgt voor een snellere uitvoering van taken, een optimale bezettingsgraad en inzetbaarheid van de medewerkers. De beperkingen zoals verlies aan motivatie, complexe coördinatie en gebrek aan flexibiliteit wegen niet op tegen de efficiëntiewinsten. Wanneer stakeholders flexibiliteit en maatwerk verwachten is naast efficiëntie ook flexibiliteit

nodig. De klant, markt of het product komt centraal te staan en dit vereist een nieuwe vorm van organiseren: het flexibel regime. Teams met verschillende disciplines worden gekoppeld aan complete processen. De scheiding van denken en doen valt weg om snelle beslissingen toe te laten. De management- en stafstructuur slanken af, onder meer door minder te controleren of sturen. Het centrale idee is empowerment: autonomie toelaten binnen duidelijke grenzen.

Nog meer turbulentie en complexiteit vragen om een nog meer dynamische organisatiestructuur: het netwerkregime. Onder andere Barco maakt deze keuze, zoals blijkt uit case 1. Vaste structuren en teams maken plaats voor dynamische en tijdelijke samenwerkingsverbanden. Het initiatief en de macht liggen volledig bij informele leiders en medewerkers. Creativiteit is een noodzaak en de bron van creativiteit ligt in samenwerking (Kuipers, Van Amelsvoort, & Kramer, 2010).

## **Het juiste leiderschap**

Naarmate organisaties evolueren, verandert ook de structuur en cultuur van leiderschap. In bureaucratische regimes staan leiders en managers centraal. Zij bepalen de taakverdeling, nemen beslissingen en evalueren de medewerkers. Leiderschap valt samen met macht en is geformaliseerd en gecentraliseerd. Leiderschap delen staat haaks op deze organisatiestructuur.

Medewerkers noch leidinggevend hebben ervaring met het loslaten van de controle en het delen van de verantwoordelijkheden.

Ook in flexibele regimes blijven formeel leidinggevend belangrijk. De macht is nog altijd gecentraliseerd en een deel ervan wordt gedelegeerd. De “empowerment” is begrensd. Maar er is wel een meer menselijke leiderschapsstijl nodig. Zo’n regime werkt niet op basis van puur bevel en controle. Een flexibel regime vraagt om leidinggevend die visie ontwikkelen, stimuleren, motiveren, teams bouwen en aandacht voor de individuele noden van hun medewerkers. In ons vakjargon noemen we dat transformationeel leiderschap. Leidinggevend in flexibele regimes blijven wel formeel aan het stuur staan en behouden hun aparte status en voordelen vanden. Meer nog, leiders worden de helden van hun organisatie.

De kenmerken van een netwerkstructuur zijn decentralisatie en tijdelijkheid. Medewerkers werken bijna spontaan en intens samen op basis van gedeelde belangen en noden. De agenda en vorm van de organisatie wordt bepaald door de klant en de creativiteit van de medewerkers. In zo’n regime is gedeeld leiderschap essentieel. Centrale of formele structuren zijn obstakels voor netwerken. De verantwoordelijkheid voor het voorbereiden, organiseren, uitvoeren, regelen en controleren ligt maximaal bij de medewerkers en teams zelf. De ING case is hier een mooi voorbeeld van.

Kiezen voor gedeeld leiderschap hangt dus samen met de strategische keuze voor flexibilisering van organisatiestructuren die toelaten om op een meer klantgerichte en creatieve manier in te spelen op de noden en wensen van klanten. Gedeeld leiderschap is niet het zoveelste competentiemodel voor leidinggevend, maar een strategische kwestie.

### Meeschrijven aan het verhaal

HR is in bureaucratische en flexibele regimes uitgebouwd als verlengstuk van het management en houdt zich bezig met controleren, voorspelbaar maken en beheren van het menselijk kapitaal. Als ze wil bijdragen in de evolutie naar meer flexibilisering tot zelfs netwerking zal ze in eerste instantie zichzelf zo moeten organiseren en niet langer willen ‘regeren’. De verantwoordelijkheid voor aanwervingen, evaluaties, trainingen dient bij de medewerkers en teams gelegd te worden, los van gestandaardiseerde processen. HR kan ondersteunen in conflictmanagement en teamontwikkeling. Het initiatief ligt echter bij de medewerkers en teams.

De ambitie van HR als specialist in menselijke processen kan uiteraard verder gaan. Zij kan de architect van contexten voor samenwerking worden, de steward van viral change en cultuur, de bezieler van organisatie-ontwikkeling. HR kan in de rol van ‘capacity builder’ de identiteit en cultuur van de organisatie bepalen

	Structuur	Cultuur	Arbeid	HR
Bureaucratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialisatie</li> <li>• Scheiding denken-doen</li> <li>• Centrale besluitvorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiërarchisch</li> <li>• Status = positie</li> <li>• Gericht op macht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routine</li> <li>• Taakopdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassieke hr-praktijken</li> </ul>
Flexibel regime	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesgerichte organisatie</li> <li>• Decentralisatie denken &amp; doen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces = leidend</li> <li>• Focus op deskundigheid</li> <li>• Resultaatgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brede taakinhoud</li> <li>• Flexibilisering</li> <li>• Teamwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassieke hr-praktijken</li> </ul>
Netwerkregime	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralisatie</li> <li>• Tijdelijke netwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klant en mensgericht</li> <li>• Medewerker = business partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokkenheid</li> <li>• Participatie</li> <li>• Creativiteit</li> <li>• Variatie</li> <li>• Mens bepaalt de continuïteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie design</li> <li>• Cultuur</li> <li>• Organisatie ontwikkeling</li> </ul>

Gebaseerd op Kuipers et al. (2010)

en mee vormgeven (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013). De drie cases zijn stuk voor stuk voorbeelden van hr-professionals die zij aan zij met managers de ambitie van gedeeld leiderschap waarmaken.

## CASES

“We hebben jullie allemaal nodig om mee te bouwen aan de toekomst van onze business.” Dat is de heldere en expliciete boodschap van Wim Buyens (general manager) en Delphine Guiot (hr-manager) van de Entertainment & Corporate divisie van Barco. Tijdens ‘strategy engagement’ workshops houden medewerkers mee de pen vast bij het uiten van de organisatie van de toekomst. Na de eerste Belgische pilots gaan Wim en Delphine weldra wereldwijd de boer op met de uitnodiging aan alle medewerkers om mee hun schouders te zetten onder de strategie. Daarnaast wordt ook actief gewerkt aan een manier en een platform om talenten en projecten te matchen – los van rang of stand, vertrekkende vanuit de talenten van mensen en hun bereidheid om bij te dragen. Barco doet dit niet uit filantropie maar vanuit de vaste overtuiging dat het delen van leiderschap een absolute voorwaarde is voor een duurzaam business succes.

“Ik wil dat jullie allemaal meeschrijven aan ons verhaal.” Dat was onlangs de boodschap van Erik Van Den Eynden, head of Midcorps & Institutionals bij ING, tijdens een leadership day. Samen met hr-managers Mieke Horemans en Claudia Van Egmond bouwt Erik actief aan gedeeld leiderschap in zijn divisie. Dat doen ze door letterlijk samen met alle leidinggevenden het toekomstverhaal van de divisie te schrijven.

En in dat verhaal krijgt niet alleen ieders individuele bijdrage een plaats maar wordt er vooral ook gewerkt rond het gedeelde verhaal. Wat is ons gedeeld verleden – in successen én mislukkingen – en welke toekomst kunnen we samen creëren?

Dit is overigens geen alleenstaand voorbeeld binnen ING. In een context van risicobeheer, toenemende regulering kiest ING toch voor gedeeld leiderschap en werkt het hr-managementteam al een hele tijd aan het faciliteren hiervan. De L&D-filosofie ‘development for all’ of het cultuurprogramma rond specifieke mindsets en gedragingen als open en directe feedback of gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van de klant zijn een paar voorbeelden van de gebruikte ingrediënten in de ING-keuken van gedeeld leiderschap.

Een ander voorbeeld van een brede en integrale strategie rond gedeeld leiderschap is de case van VCST, een Belgische toeleverancier in de automotive met wereldwijde activiteiten. De aanpak van nieuwe CEO Eric Willekens en zijn directieteam is er één van gedeeld leiderschap, zonder meer. In de zoektocht naar de corporate identity van VCST voor de toekomst, besloot Eric om deze te co-creëren samen met alle leiders in zijn organisatie. Antoine Engelen en Michel Geerts vormen de tandem vanuit HR. Ze speelden een belangrijke rol in het samenbrengen van mensen, het opzetten van een ambassadeursgemeenschap en het aanreiken van de juiste tools en processen. Het effect bleef niet uit en de energie ging snel viraal. Van China tot Mexico, elke plant voelt zich betrokken en bouwt mee aan de VCST-toekomst. **HR**

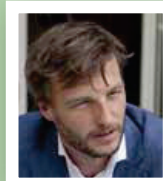
## Referenties:

- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E.-H. (2010). *Het Nieuwe Organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven, België: Acco.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.

*De auteurs: Hans Donckers, drs. Sofie Rogiest en Koen Marichal maken deel uit van The Future Leadership Initiative (TFLI).*

*TFLI is een initiatief van Antwerp Management School in partnership met KBC en Kaleido Consulting om authentiek en gedeeld leiderschap te onderzoeken en ontwikkelen. Met deze reeks in HRMagazine vertaalt TFLI recentelijke wetenschappelijke inzichten over gedeeld leiderschap naar de praktijk van organisaties en HR.*

*Blijf op de hoogte via de blog [www.tfli.be](http://www.tfli.be) en twitter (@koenmarichal).*



Hans Donckers



Sofie Rogiest



Koen Marichal