



De vele vormen van gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap is geen nieuwe stijl van leidinggeven. Het is een leiderschapsfilosofie die op vele manieren concreet uitgewerkt kan worden. In dit artikel bespreken we de verschillende vormen van gedeeld leiderschap. Maar eerst en vooral lichten we toe waarom het een strategische keuze is.

TEKST: dr. Jesse Segers, Koen Marichal

“We zijn geslaagd als de buitenwereld niet langer ziet wie welke strepen heeft op ons uniform,” aldus Johan Thijs, CEO van de KBC-groep. Hij stimuleert ondernemerschap en innovatie en zet daar een waaier van instrumenten voor in: minder hiërarchie en bureaucratie, meer lokale autonomie, een cultuur van accountability, een nieuw verlonings- en leerbeleid... De quote van Thijs toont waar het in gedeeld leiderschap om gaat: hiërarchisch leiderschap is ondergeschikt aan het samenwerken voor klanten, innovatie, resultaten.

Gedeeld leiderschap gaat niet over de stijl van leiderschap. Het kan directief, transactioneel of transformationeel zijn. Het gaat ook niet over één bepaalde vorm. Leiderschap kan formeel of informeel gedeeld worden. In een goed draaiend sportteam zijn er formele leiders zoals de kapitein en de trainer maar ook informele leiders. Ze ‘leiden samen’ en respecteren en stimuleren elkaars leiderschap. Elke leider kan daarbij zijn of haar eigen stijl hanteren. Belangrijk is dus het onderliggende basisidee van ‘hoe meer leiders, hoe beter’. Dit staat in schril contrast met het zero sum idee van hiërarchisch leiderschap, waar er maar een iemand de baas kan zijn.

Eenmaal de strategische keuze van gedeeld leiderschap genomen is, zijn heel wat opties mogelijk. We overlopen de belangrijkste (zie figuur 1). Ze vormen een continuüm van eerder

laag tot uiterst hoog gedeeld leiderschap. Naarmate het leiderschap meer gedeeld wordt, moet er ook aan steeds meer voorwaarden voldaan worden om het te laten slagen (zie figuur 2). Deze voorwaarden op individueel, team-, organisatie- en hr-niveau bouwen op elkaar verder.

1. Co-, seriële of roterende leiders (eerder laag gedeeld leiderschap)

Leiderschap kan gedeeld worden door (een deel van) de formele, hiërarchische leidersrol te laten roteren in een groep, te splitsen of in verschillende fases van het proces aan elkaar door te geven. Voorbeelden zijn het wisselen van de voorzittersrol in vergaderingen, het werken met duo-leiders of een andere leider aanduiden voor de verschillende fases van een project.

Een voorwaarde om leiderschap te delen is dat iedereen de nodige basiscompetenties heeft om te leiden of dat er ruimte is om die te leren. Respect is ook belangrijk, niet alleen voor elkaar, maar ook voor de afspraken, procedures en rollen. Bovendien is het belangrijk dat men goed weet wie wat kan zodat de juiste persoon de juiste taak kan leiden. Men noemt dit in het vakjargon: transactive memory. Het vraagt van de betrokken leiders ook bescheidenheid om het ‘wij’ boven het ‘ik’ te stellen.

Leiderschap delen op deze manier houdt risico's in. Regels en afspraken perken autonomie in en kunnen tot frustratie leiden. Er kan ook spanning ontstaan tussen efficiëntie op korte

termijn en winst op lange termijn. Bovendien mag leiderschap delen geen excuus worden voor middelmatigheid. Er is open debat nodig en efficiënte vormen van conflictbeheer om zo het beste van meerdere leiders te bekomen.

2. Spontaan leiderschap en/of zelfsturing (matig gedeeld leiderschap)

Leiderschap delen kan ook door te kiezen voor minder managers en procedures. Zo kunnen teams zichzelf organiseren of kan leiderschap meer spontaan opgenomen worden naargelang de omstandigheden. Zo kiest het Wit-Gele Kruis van Oost-Vlaanderen voor zelfsturende teams van wijkverpleegsters die een beroep kunnen doen op coaches. En in Cronos zijn er maar drie hiërarchische niveaus, ook al werken er meerdere duizenden werknemers. Hiërarchie en formeel management worden zeer bewust minimalistisch ingevuld.

Deze meer geïntegreerde vorm van gedeeld leiderschap is zeer aangewezen indien relatief zelfstandige werknemers de kennis en kunde bezitten om op steeds veranderende en unieke klantenwensen een antwoord te bieden. Kennis wint het hier dus van status, en iedereen is structureel gemachtigd om beslissingen te nemen. De controle en aftoetsing van beslissingen gebeurt niet meer verticaal maar door collega's. Aangepaste, niet puur individuele prestatiebeoordeling en verloning zijn belangrijk,

alsook psychologische veiligheid om vragen te stellen, ideeën te lanceren en mislukkingen te bespreken. Unilateraal hiërarchisch gedrag is zo goed als uit den boze.

Zelfsturing is niet de weg van de minste weerstand. Zo kan er spanning ontstaan tussen formele en informele leiders of 'eigenaars'. Een ander blijvend risico is dat de hiërarchie zich herstelt, desnoods informeel. Coaches kunnen zich bijvoorbeeld beginnen te gedragen als leidinggevend. Ook groepen of werknemers kunnen in hun afhankelijkheid hervallen. Deze vorm van gedeeld leiderschap dient dan ook als een fundamentele en langetermijnkeuze gezien te worden.

3. Collectief leiderschap (hoog gedeeld leiderschap)

Leiderschap kan nog meer alomvattend gedeeld worden, als een collectief, sociaal proces waarin het basisidee van 'iedereen leider' centraal staat. Alle voorgaande vormen kunnen in verschillende combinaties aanwezig zijn, maar gedeeld leiderschap is de kernwaarde van de hele organisatie geworden. Zeer bekende internationale voorbeelden zijn W.L. Gore & Associates of Semco. Dichterbij is Buurtzorg Nederland een mooi voorbeeld. Gestart in 2006 met 10 verpleegsters telt de organisatie er nu meer dan 7.000. De productiviteit ligt er 40% hoger en de turnover 33% lager dan in de gemiddelde zorgorganisatie. In elk van die organisaties is

Fig. 1 Vormen van gedeeld leiderschap

Mate van gedeeld leiderschap	(1) Eerder laag gedeeld leiderschap	(2) Matig gedeeld leiderschap	(3) Hoog gedeeld leiderschap	(4) Uiterst hoog gedeeld leiderschap
Beschrijving	De formele leiderrol wordt gedeeld (duo-leider) of doorgegeven (roterend of sequentieel) Blijft hiërarchisch. Er kan unilateraal beslist worden.	Meer fluïde transitie van leiderschapsrollen meer fluïde over zowel formele als informele leiders binnen een groep	Leiderschap is een collectief, social proces waarin alle vorige combinaties kunnen voorkomen. Het is de cultuur van de organisatie geworden. Iedereen leider. Minimale hiërarchie.	Leiderschap overstijgt nu ook organisatiegrenzen die fysiek niet meer bestaan, het wordt een virtuele gemeenschap, een menigte.
Voorbeelden	Wisselend voorzitterschap bij meeting, duo-leiders, leiderrol in de tijd doorgeven	Entrepreneurial teams, zelfsturend teams, ...	Organisaties zoals Buurtzorg in Nederland, W.L. Goretex, Semco,	Zwermen, organisatie-netwerken, menigtes
Conditie	Nood aan efficiëntie & aan flexibiliteit	Flexibiliteit, maatwerk.	Believers (kartrekkers). Winsmaximalisatie is niet het hoogste doel. Een relatief constante marktidentiteit is mogelijk.	Trial & error mentaliteit, LT termijn. Digitaliseren & deelbaarheid mogelijk.
Spanningen	Regels vs autonomie van medewerkers. Korte- vs langetermijnfocus. Risico op middelmatigheid	Regels vs autonomie van medewerkers. Korte- vs langetermijnfocus. Risico op middelmatigheid	Regels vs autonomie van medewerkers. Korte- vs langetermijnfocus. Risico op middelmatigheid	Governance, eigenaarschap, identiteit

het centrale idee: geen hiërarchie en maximale zelfsturing.

Dit soort organisaties heeft sterke collectieve waarden en specifieke hr-praktijken, zoals intense selectie- en socialisatieprocessen en een zeer transparant informatie- en performantie-systeem. Ze hebben specifieke structuren van zelfstandige micro-units die minimale formele controle nodig hebben. Deze organisaties zijn vaak niet beursgenoteerd. Winstmaximalisatie op korte termijn is niet het belangrijkste, wel hun eigen identiteit en missie. Ze investeren veel energie in het betrekken van alle stakeholders in de waarden waarvoor ze staan.

De sterke cultuur van deze organisaties kan ook hun achilleshiel zijn. Ze lopen het risico van alle monoculturen: te weinig diversiteit en daardoor minder innovatief. Een tweede spanningsveld waar deze organisatie mee kunnen worstelen is een te sterke interne focus. Doordat ze zo hard gefocust zijn op hun eigen identiteit, kunnen ze aanpassingsvermogen kwijtspelen.

4. Zwermen (uiterst gedeeld leiderschap)

In een laatste stap naar meer gedeeld leiderschap kunnen ook de organisatiegrenzen beslecht worden. De organisatie wordt een virtuele gemeenschap of een menigte. Wie heeft er het leiderschap op netwerksites zoals Twitter, Facebook, of LinkedIn? Of wat te denken van communities zoals Linux of Wikipedia? Of websites zoals battleconcept.nl waar organisaties complexe vraagstukken voorleggen aan Nederlandse studenten die een kleine vergoeding krijgen indien hun antwoord gekozen wordt als het meestbelovend. Of waar zit het leiderschap in netwerken van samenwerking rond bepaalde problematieken zoals werkloosheid, armoede, zorgbehoefendheid?

Fig. 2 Voorwaarden voor gedeeld leiderschap (vrij naar Pearce et al. 2014)



Ook in deze organisaties of clusters van organisaties zijn er nog allerlei formele leiderschapsrollen en -structuren. Maar ze zijn totaal ondergeschikt aan een organisatie-overstijgend idee of belang en worden gefaciliteerd door de digitale transformatie van de maatschappij. Gedeeld leiderschap over organisaties heen laat nog meer flexibiliteit toe om zich aan te passen en in te spelen op opportuniteiten. Zo worden business schools meer en meer platformen van samenwerking met andere business schools, bedrijven, consultants voor steeds nieuwe en wisselende opdrachten.

De risico's aan deze ultieme vorm van leiderschap delen zijn legio. Het aantal afhankelijkheden groeit. De vraagstukken van eigenaarschap en governance zijn veelvoudig. De kansen op mislukking, gebrek aan sturing, free-riding en dus verlies aan efficiëntie zijn groot. Tezelfdertijd is de enige weg vooruit, voor deze organisaties die bezig zijn met dynamisch-complexe vraagstukken, het steeds verder en maximaal blijven delen van leiderschap.

Referenties:

- De Bruijn, H., Van der Voort, H., Warmelink, H., Van Wendel De Joode, R. & Willems, N. (2014). *Nieuwerwets Organiseren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Denis, J.L., Langel, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Fransen, K. - <http://athleteleadership.com/>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Millis: Nelson Parker.
- Pearce, C., Manz, C. & Sims, H. (2014). *Share, don't take the lead. Leadership lessons from 21 vanguard organizations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.

De auteurs: Dr. Jesse Segers en Koen Marichal behoren tot de faculty 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 en twitter (@segersjesse en @koenmarichal).



Koen Marichal



Jesse Segers