



Leiden zonder macht: les in bescheidenheid

Organisaties die inzetten op gedeeld leiderschap hebben heel andere verwachtingen naar hun leidinggevenden toe. Meer persoonlijk leiderschap en meer zelfsturing in teams verlagen de nood aan controlerende en beslissende leidinggevenden. Ze verliezen positiemacht. Anderzijds spelen ze een cruciale rol om de belofte van gedeeld leiderschap waar te maken. Verticale, hiërarchische leiders hebben de specifieke opdracht om anderen zo te leiden dat deze zichzelf kunnen leiden. Manz and Sims (1987) noemen dit 'super-leadership'.

TEKST: Karen Wouters en Koen Marichal

We vroegen Morning Star (Voedingsindustrie, in hoogseizoen tot 2.400 medewerkers) en W.L. Gore (Hoogtechnologische producten, + 10.000 medewerkers) hoe ze binnen hun organisatie de rol van leidinggevenden invullen, en hoe hun medewerkers (of 'colleagues' en 'associates' zoals ze intern genoemd worden) begeleid en ontwikkeld worden in deze rol. Beide organisaties zijn gekend voor hun gedeeld leiderschap. Bij de oprichting bestond W.L. Gore uit een cluster van multifunctionele zelfsturende teams met de CEO in de rol van teamcoach. Tijdens de exponentiële groei van het bedrijf kwam deze structuur onder druk te staan. Hiërarchische rollen bewaken nu de coherentie tussen autonome units en staan in voor de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

Gedeeld leiderschap binnen Morning Star gaat een stap verder. Hun organogram kan het best beschreven worden als een web van individuele contracten. Er zijn geen hiërarchische lagen of leidinggevende posities. Individuen onderhan-



delen hun rol, inclusief verantwoordelijkheden en beslissingsmacht, met relevante peers. Ze worden verondersteld persoonlijk leiderschap op te nemen indien ze relevante kennis of expertise hebben.

Autonomie geven, coachen en verticaal minimalisme

Welke kenmerken heeft verticaal leiderschap, of vanuit een functioneel perspectief, welk



nut hebben verticale leiders in organisaties die inzetten op gedeeld samenwerken? Ten eerste moeten zij structureel voor autonomie zorgen. Ze zetten richting uit, geven bevoegdheid aan medewerkers en benadrukken het belang van hun werk. Ze kennen middelen toe opdat medewerkers met vertrouwen hun leiderschapsrol kunnen opnemen. Ze nemen actief obstakels weg die medewerkers verhinderen leiderschap te nemen, zoals symbolen van macht en bureaucratie.

Ten tweede moedigen ze actief het gedeeld leiderschap aan bij hun medewerkers. Ze zijn rolmodel door hun persoonlijk leiderschap en hun manier van samenwerken met collega's. Verder coachen ze actief zelfleiderschap. Studies hebben aangetoond dat leiders die hun teams ten gronde voorbereiden voor hun zelfsturend mandaat en hen coachen in het proces om zelfsturend te worden (en niet zozeer interveniëren in de taken zelf) als meer effectief beschouwd worden (Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

Ten derde zijn ze bescheiden. Ze hebben een hoog zelfbewustzijn, erkennen de sterktes van anderen en staan open voor feedback en nieuwe ideeën. Ciu et al. (2014) toonden aan dat bij proactieve teams de bescheidenheid van verticale leiders resulteerde in meer gedeeld

leiderschap. In dezelfde lijn vonden Ahearne, Mathieu, and Rapp (2005) dat meer zelfstandige medewerkers geen baat hebben bij een actief 'empowerende' leidinggevende. Gedeeld leiderschap vraagt om leiders die minimaal verticaal denken en leiden.

HR kan de paradox helpen doorbreken

Gedeeld leiderschap stelt leidinggevend in een meer klassieke, bureaucratische organisatie voor een paradox. Hiërarchische leiders zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen en in stand houden van organisaties met zo weinig mogelijk hiërarchie. Deze paradox is een fundamenteel probleem bij het invoeren en ontwikkelen van gedeeld leiderschap. Leidinggevend met macht blijken deze niet graag los te laten of te willen delen. Ze hebben het moeilijk om alternatieve, zachte beïnvloedingsstrategieën te leren hanteren, zoals inspireren, consulteren, erkennen, verbinden.

Deze weerstand heeft te maken met onderliggende overtuigingen. Voor leidinggevend die een meer statisch wereldbeeld hebben over macht betekent macht delen 'verliezen'. Ze hebben lang 'gewerkt' om op de positie te komen waar ze geraakt zijn en zijn niet snel geneigd om die positie op te geven. Voorts speelt er schrik om de rol niet meer te kunnen invullen, onzekerheid over wat verwacht wordt en angst om niet langer te kunnen presteren.

HR kan een sleutelrol spelen. Ze kan de architect zijn van de ruimte waarbinnen leidinggevend overtuigingen, rollen en gedragingen kunnen loslaten en experimenteren met de nieuwe verwachtingen. Day (2011) noemt dit het 'let go to grow'-idee in leiderschapsontwikkeling. Niet zozeer nieuwe vaardigheden maar de ontwikkeling van een nieuwe leiderschapsidentiteit is nodig: van manager naar coach, van baas naar steward, van leider naar mentor.

Naast dit stuk organisatie- en leiderschapsontwikkelingswerk speelt HR ook een cruciale rol in de architectuur van de organisatie. Onder meer door het aantal leidinggevend te beperken en hiërarchische lagen af te bouwen kan de verstikkende impact van hiërarchie ingeperkt worden. De leidinggevend hebben niet langer de tijd om zich intensief te mengen met teams. De span of coaching is ruimer dan de span of control. Ook hr-systemen en -processen en de fysieke architectuur van de organisa-

tie zijn belangrijk. Daarover gaat het volgende artikel in deze reeks.

Cases

Zowel W.L. Gore als Morning Star erkennen verticaal minimalisme als een kritische succesfactor voor gedeeld leiderschap. Zo stelt men binnen W.L. Gore dat hiërarchie gedeeld leiderschap niet per se in de weg hoeft te staan. Het is wel belangrijk dat hiërarchische rollen niet gelijkgesteld worden aan het hebben van formele macht. Ze staan ten dienste van zelfsturende teams en hebben 'andere' verantwoordelijkheden, niet 'belangrijkere' verantwoordelijkheden. Bob Gore (zoon van oprichter W.L. Gore) gaf deze waarde van bescheidenheid in volgende boutade weer: "I may well be the CEO, but I can't make anyone around here to do anything". Bescheidenheid wordt verder in de hand gewerkt door praktijken zoals de 'followership check', waarbij de teamleden worden geconsulteerd over wie best in een bepaalde leidinggevende rol zou passen.

Het verhaal van Morning Star is enigszins anders omdat er geen hiërarchische lagen zijn. Toch is ook voor hen bescheidenheid en verticaal minimalisme een kritische succesfactor. Sommige rollen hebben een grotere scope of responsibility en dus beslissingsmacht over anderen. Aangezien de rollen worden onderhandeld met onder andere diegenen op wie ze impact hebben, ziet de beslissingsmacht er toch anders uit dan formele macht op basis van een vastgelegde functie. Elke rol krijgt de macht die nodig is om de rol goed uit te voeren. Indien de resultaten niet behaald worden, worden de bevoegdheden terug ter discussie gesteld. Verder is command en control uit den boze. Medewerkers van Morning Star worden verondersteld te beïnvloeden en overtuigen zonder

terug te vallen op formele macht. Dit is geen gemakkelijke oefening. Dit ervaren ze regelmatig aan den lijve wanneer ze nieuwe medewerkers aanwerven die in andere organisaties reeds de corporate ladder beklommen hebben. Ze zijn gepokt en gemazeld in een meer hiërarchisch idee over leiderschap, gebaseerd op gezag en formele macht. Binnen Morning Star spreken ze wel eens smalend over 'leadership muscle atrophy'. Hoewel deze medewerkers vaak heel wat ervaring opgedaan hebben in leidinggevende posities, blijkt hun capaciteit om anderen te beïnvloeden verzwakt te zijn.

Welke rol speelt HR in dit verhaal? Binnen W.L. Gore speelt HR een sleutelrol in de implementatie van gedeeld leiderschap. HR is lokaal ingebed in de teams. Zij worden verondersteld het 'geweten' van de organisatie te vertegenwoordigen en te bewaken dat de principes van zelfsturing en gedeeld leiderschap gerespecteerd worden. Morning Star beschouwt werving en selectie als één van zijn belangrijkste hr-tools. Het vinden van medewerkers die aarden in een organisatie doordrongen van zelfsturing en gedeeld leiderschap is geen sinecure.

Beide organisaties erkennen daarnaast het belang van identiteitsontwikkeling. W.L. Gore's 'new leader experience' helpt verticale leiders met de transitie naar de nieuwe rol. Het programma start bij persoonlijk leiderschap en de vraag: "wil ik wel in deze rol stappen?" wordt expliciet en grondig uitgespit. In de ontwikkelingsprogramma's van Morning Star gaat veel aandacht naar de vereiste mindset, zoals het geloof in zelfsturing, maar ook bijvoorbeeld het aanvaarden van tragere beslissingsprocessen. Men werkt in de programma's en via coaching en mentoring hoofdzakelijk rond de zachte beïnvloedingsstrategieën. **HR**

De auteurs: Karen Wouters en Koen Marichal maken deel uit van The Future Leadership Initiative (TFLI). Beiden zijn ook betrokken in het Flanders Synergy project over "The new deal voor leiders van innovatieve arbeidsorganisatie", Koen als onderzoeker en Karen als projectleidster. Voor dit project zoeken we nog organisaties die gedeeld leiderschap willen implementeren.

TFLI is een initiatief van Antwerp Management School in partnership met KBC en Cronos 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.



Koen Marichal



Karen Wouters