



Gedeeld leiderschap zit in het gebouw

Gedeeld leiderschap vraagt om een specifieke organisatiecontext. Structuur, cultuur, processen en zelfs de fysieke architectuur van een organisatie bepalen mee de mate waarin leiderschap kan ontstaan. Een uniek recept is er niet en organisaties kunnen op heel veel punten ingrijpen om gedeeld leiderschap te vergroten.

TEKST: Koen Marichal en Hans Donckers

In dit artikel bundelen we de lessen uit gepubliceerde case studies van organisaties die een hoge mate van gedeeld leiderschap op een duurzame wijze ontwikkeld hebben (Carney & Getz, 2009; Laloux, 2014; Pearce, Manz, & Sims, 2013). De analyse betreft 26 organisaties uit Amerikaanse of Europese landen, uit verschillende industrieën, van ± 100 tot + 40.000 medewerkers. Twee van deze organisaties, Morning Star en W.L. Gore hebben we al in een vorig artikel besproken. In tabel 1 vind je de basiskenmerken van de organisaties die we in het artikel vermelden.

1. Alle tussenmuren weg

Ten eerste bouwen best practice organisaties actief remmingen voor gedeeld leiderschap af. Hiërarchieën worden ontmanteld en de bestaande niveaoverschillen worden ontdaan van statussymbolen. Titels betekenen weinig of niets en in organisaties als Buurtzorg, FAVI, RHD, Sun Hydraulics, W.L. Gore & Associates zijn functietitels en organigrammen afgeschaft. Ze maken plaats voor 'afspraken'.

Formele, gestandaardiseerde controle- en beheerssystemen worden tot een minimum herleid. Een legendarisch voorbeeld is Avis, wiens CEO Bob Townsend naderhand een uiterst populair managementboek geschreven heeft over de jacht op en eliminatie van onzinnige managementpraktijken. In FAVI

werd alles geëlimineerd dat getuigde van wantrouwen: prikklokken, sloten op kasten, diefstalcontroles....

Dit afbouwen van management betekent ook minder managers en staffuncties in de organisatie en een uiterst slank hoofdkantoor. Er wordt ook minder formeel vergaderd. Strategie en planning worden minder elitair en exclusief benaderd en meer gezien als een voortdurend proces van werkbare oplossingen en snelle iteraties, waarbij zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid zo dicht mogelijk bij het uitvoeringsniveau gelegd wordt.

2. Een gedeelde identiteit

Tegenover het loslaten van managementcontrole staat de ontwikkeling van een minimaal maar sterk doorleefd verhaal van missie en waarden (Mills & Ungson, 2003). Dit is geen kwestie van formele, rationele, top-downcommunicatie. Waarden en missie worden in hoge mate informeel ontwikkeld, gedeeld, versterkt en geborgd in organisatiespecifieke gewoontes. Deze doorleefde 'organisatiele grondwet' werkt richtinggevend voor dilemma's, belangenconflicten en individuele verwachtingspatronen. Ze bepalen of je erbij hoort of niet. Oticon heeft een 'manifesto' van 6 pagina's, RHD een 'bill of rights', HolacracyOne een 'constitution'. In heel specifieke organisaties zoals Alcoholics Anonymous zorgt een onaan-



tastbare grondwet (12 tradities, 12 stappen) voor uiterst sterke zelfsturing verspreid over heel de wereld.

3. Cultuur van vertrouwen en openheid

Organisatiewijd gedeeld leiderschap heeft een cultuur van vertrouwen en openheid nodig. Volgens wetenschappers Mills en Ungson (2003) is naast de 'organisatiele grondwet' vertrouwen het tweede substituuat voor controlesystemen in bevrijde organisaties. Daarbij gaat het niet over het soort basisvertrouwen op basis van homogeniteit. Primair 'ons kent ons'-vertrouwen verhoogt het risico op willekeur en favoritisme en lokt uitgewerkte managementsystemen uit. Het vertrouwen waarvan sprake in gedeeld leiderschap is gebaseerd op naleving van de grondwet en op output-gerichte informatie. Transparantie is essentieel. Er mag geen reden zijn om informatie achter te houden. Informatie mag niet gebruikt worden om informele macht uit te oefenen of wantrouwen te

genereren. Iedereen heeft alle informatie nodig om zelf de juiste beslissingen te kunnen nemen.

4. Gedisciplineerd samenwerken

Gedeeld leiderschap vraagt aandacht voor sterke praktijken en protocollen op vlak van samenwerken. Ten eerste is domineren of machtsgebruik in samenwerking uit den boze. Medewerkers worden systematisch getraind in conflictbeheervaardigheden of bijvoorbeeld in 'oplossingsgedreven communiceren' bij Buurtzorg, in 'stoppen met doen alsof' of 'stoppen met manipuleren' bij Harley Davidson. HolacracyOne ontwerpt een volledig bestuursstelsel voor organisaties die maximaal zelfsturend willen werken. Het stelsel bestaat uit zeer heldere rollen en vergaderprocedures. Maandelijks bespreken ze systematisch conflicten en spanningen. Bij Buurtzorg volgen intervisies een zeer strikte procedure. Morning Star heeft een heel transparant conflict-escalatieproces. Ten tweede zijn transparante beslissingsprocessen cruciaal. Autoritaire beslissingen worden

niet getolereerd. Het proces van ‘verplicht advies’ verzoent de snelheid van autonoom en de wijsheid van collectief beslissen. Iedere persoon kan zelfstandig beslissen, maar moet verplicht advies vragen aan de mensen die de gevolgen van de beslissing zullen voelen en aan materie-experten. Deze kunnen geen veto stellen.

Ten derde leren best practice organisaties ook minder top-down en individueel beoordelen en verlonen. In Morning Star evalueert elk team zichzelf en bespreekt dit dan met enkele buitenstaanders en de CEO. Medewerkers doen er zelf geargumenteerde voorstellen tot loonsstijging en krijgen daarover feedback. Bij W.L. Gore & Associates worden loonsverhogingen toegekend door medewerkers te ranken op basis van beoordelingen door collega's. Bij RHD gaan loonsverhogingen disproportioneel naar de lagere lonen en wordt de loonspanning bewust beperkt. Helderheid en transparantie van KPI's zijn belangrijk, alsook een cultuur van leren om prestatiebeoordeling te zien als feedback en hulp eerder dan als afrekening en concurrentie.

5. De zekerheid van continu ontwikkelen

Ten slotte wisselen organisaties met veel gedeeld leiderschap de zekerheid die ze vonden in formele managementsystemen in voor de zekerheid van continu ontwikkelen. Het geloof

in de kracht van ontwikkeling zorgt ook voor tolerantie voor ambiguïteit en onzekerheid. Geïstitutionaliseerde ontwikkelingspraktijken zijn cruciaal. Aanwerving van nieuwkomers duurt vaak lang en wordt sociaal georganiseerd. Er moet een fit zijn met de cultuur, missie en richting van de organisatie. Integratie van nieuwkomers is belangrijk met training in sleutelvaardigheden, gesprekken met sleutelpersonen e.d.m. Bij FAVI en RHD kunnen medewerkers hun eigen functie creëren in de loop van dat socialisatieproces.

Organisaties met gedeeld leiderschap investeren in organisatie-ontwikkeling door middel van regelmatige reflectieve bijeenkomsten en jaarlijkse evenementen waarin de waarden, missie en richting bespreekbaar gemaakt worden, vaak via verhalen, dankwoorden, beelden, symbolen. Ook coaching en mentoring zijn belangrijk. Bij Heiligenfeld zijn er wekelijkse collectieve bijeenkomsten en zijn er 4 keer per jaar ‘mindful’-dagen, waarbij zo weinig mogelijk gesproken wordt en stilte bewust beleefd wordt. Teams kunnen 4 keer per jaar een beroep doen op een coach. Bij RHD is de jaarlijkse waardendag een waar evenement en medewerkers hebben recht op 10 counseling sessies voor zichzelf of hun familieleden.

6. Structuren van empowerment

Gedeeld leiderschap kan niet zonder gepaste organisatie- en jobdesign. Bij AES bestaan de

Tabel 1: Case studies van succesvolle organisaties met een hoge mate van empowerment, gedeeld leiderschap of zelfsturing.

Naam & land	Sector	Aantal medewerkers
AES (VS) **	Energiesector	+ 40.000
Alcohol Anonymous (VS, internationaal) ***	Non-profit	///
Avis (VS) *	Autoverhuur	+ 30.000
Buurtzorg (Nederland) **	Thuisverpleging	+ 7.000
ESBZ (Duitsland) **	Onderwijs	+ 1.500 studenten, personeel
FAVI (Frankrijk) * **	Metaalverwerking	+ 500
Harley Davidson (VS) *	Motovoertuigen	+ 9.000
Heiligenfeld (Duitsland) **	Ziekenhuis	+ 600
HolacracyOne (VS) **	Organisatie-advies	///
Morning Star (VS) **	Voedingsnijverheid	+ 400 -> 2.400 (incl. seizoenswerk)
Oticon (Denemarken) *	Hoorapparatuur	+ 3000
RHD (VS) **	Zorgverstrekking	+ 4.600
Sun Hydraulics (VS) * **	Metaalverwerking	± 900
W.L. Gore & Associates (VS) * ***	Textiel/kunststof	///

* Carney & Getz, 2009; ** Laloux, 2014; *** Pearce, Manz & Sims, 2013

Ons kantoor is niet ontworpen voor leiders

Het Belgische hoofdkwartier van Artsen Zonder Grenzen huisvest een kleine 300 medewerkers. De recente verhuis naar een nieuw kantoor werd aangegrepen om een cultuur van openheid en samenwerking te versterken. "Ons kantoor is niet ontworpen voor leiders", stelt facility & property manager Roland Raaijmakers. Roland zat mee aan de tekentafel voor de herinrichting van het voormalige GDF Suez gebouw aan de Rue de l'Arbre Béni in Elsene. "Hoe beter onze medewerkers zich voelen en hoe efficiënter zij samen hun rol kunnen opnemen, hoe minder leiders wij nodig hebben."

Zo weinig mogelijk tussenschotten, geen kantoren voor de leidinggevendenden, veelvuldig gebruik van glas in plaats van muren, en centraal een grote 'mingle zone' (incl bibliotheek) voor spontane en informele ontmoetingen. Deze infrastructuur moet bijdragen aan een omgeving waarin iedereen in de organisatie zich geprikkeld voelt om in vertrouwen en met gedeeld eigenaarschap samen te werken.

En toch had Artsen Zonder Grenzen deze nieuwe omgeving niet nodig om gedeeld leiderschap op te wekken. In hun vorige kantoor in Jette waren ze uiterst krap gehuisvest: ontworpen voor 110 mensen, bevolkt door 280. Hierdoor deelden leidinggevendenden noodgedwongen hun bureau met medewerkers. Of begonnen mensen spontaan in de gangen open spaces en vergaderhoeken te creëren, bij gebrek aan vergaderruimten. Die noodzaak heeft destijds een praktijk in gang gezet die in het nieuwe gebouw verdergezet en versterkt wordt. Meer nog, amper een maand na de verhuis kreeg Roland al de vraag om toch maar wat tussenschotten te verwijderen. Want gedeeld leiderschap zit in het gebouw – eentje zonder grenzen.

Bronnen:

- Carney, B., & Getz, I. (2009). *Freedom Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth.*: Crown Business.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations.* Millis: Nelson Parker.
- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.
- Pearce, C., Manz, C., & Sims, H. (2013). *Share, don't take the lead.*: Information Age Publishing.

zeer autonome units uit 15 tot 20 teams van 15 tot 20 medewerkers. Buurtzorg telt meer dan 7.000 werknemers verspreid in zelfstandige teams van 10 tot 12 verpleegsters die een 50-tal patiënten verzorgen. Een coach bij Buurtzorg ondersteunt een 50-tal teams. In de secundaire school ESBZ vormen 3 klassen een autonome 'mini'-school. FAVI telt 21 zelfstandige eenheden van telkens ongeveer 24 medewerkers. RHD heeft meer dan 200 zelfstandige units van 20 tot 50 medewerkers.

Een structuur van empowerment is belangrijker dan zijn leiders. Bij FAVI ligt de macht vol-

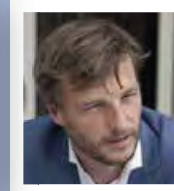
ledig bij de zelfstandige units en zij beslissen of een deel daarvan opwaarts gedelegeerd wordt of niet, bijvoorbeeld voor tijdelijke projecten. Leiderschap wordt voor een groot deel overgelaten aan spontaan initiatief. De situatie, de opportuniteit, de medewerker zelf bepaalt wie de leiding neemt. Niemand heeft het recht om iets op te leggen. De structurele empowerment toont zich ook in de fysieke architectuur van de organisatie, waarbij zelfstandige units zelf de inrichting kunnen bepalen en strikte muren taboe zijn. **HR**

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



Hans Donckers