



Koen Marichal (l) en **Jesse Segers** (r),
co-founders van *The Future
Leadership Initiative* van
Antwerp Management School

ALLEMAAL LEIDER

De keizer, de pater familias, de held, de grote
baas (m/v)... Het is een uitstervend ras. Gedeeld
leiderschap is het antwoord op de steeds
complexere wereld van vandaag.

TEKST **Karin Swiers**
FOTOGRAFIE ID/**Dries Luyten**

A

'Als je hekken rondom mensen zet, dan krijg je schapen. Geef mensen de ruimte die ze nodig hebben.' Dat zegt de legendarische CEO van 3M, William L. McKnight. Het is een citaat uit 1924. Zestig jaar later verbaasde Konosuke Matsushita, de oprichter van Panasonic, zich over de Amerikaanse bedrijfscultuur: repetitief werk en volledige volgzzaamheid. De bazen doen het denkwerk en de arbeiders draaien de schroeven aan. Hij zag het anders: 'Werken is nu zo complex en ingewikkeld, het voortbestaan van bedrijven zo hachelijk en vol hindernissen, dat hun bestaan afhankelijk is van de dagelijkse mobilisatie van elk grammetje intelligentie.' Vandaag zijn hele bedrijfstakken aan verdwijnen, met dank aan de digitale revolutie. Hoogste tijd om 'elk grammetje intelligentie' in te schakelen, maar daarmee alleen red je het niet. Je hebt ook verbeelding, out-of-the-box ideeën en passie nodig in je organisatie, en het liefst van iedereen. Gedeeld leidinggeven is in de huidige context een logische evolutie, vinden Jesse Segers en Koen Marichal, co-founders van The Future Leadership Initiative van Antwerp Management School.

Willen leidinggeevenden wel delen? De werkvloer heeft in ieder geval nog niet die indruk dat ze al zo ver zijn. 'Het zijn zotten en gekken die macht afstaan, wordt er altijd gezegd. Meestal zijn het jongens die heel hard gewerkt hebben om die macht te verzamelen. Ze denken dat ze nu eindelijk aan de beurt zijn en dan moeten ze hun macht uit handen gaan geven. Dat gaat niet zonder slag of stoot', erkent Segers. Voor jonge bedrijven is het ook gemakkelijker dan voor organisaties die al tientallen jaren gevestigde waarden zijn. Toch zijn er wel degelijk 'machtige' believers in ons land: Johan Thijs, de CEO van KBC Group, wil zijn medewerkers echt meer autonomie geven. Jef en Frans Colruyt delen hun CEO-schap van de Colruyt Group heel serieus. Ferdinand Huts, de baas van Katoen Natie, noemt zijn bedrijf 'een school voor entrepreneurs'.

HET ZIJN NIET DE BABYBOOMERS

Dit rijtje geeft ook meteen aan dat gedeeld leiderschap vele vormen kan aannemen, van een duobaan aan de top tot zelfsturende teams in de organisatie (zie kader). Het is maar waar je bewust voor kiest als bedrijf, met de nadruk op bewust. Er is wel één algemene tendens: top down, controlerend leiderschap wordt steeds meer afgebouwd. 'We zien ze nog wel, de pater familias, ook in grote ondernemingen, maar onze perceptie is dat die stijl, die van de klassieke almachtige, er heel hard aan het uitgaan is. Ze zijn steeds meer van hun voetstuk aan het vallen', zegt Segers.

Worden ze niet eerder van hun voetstuk geduwd, doordat de babyboomers aan het vertrekken zijn en

de jongere generatie meer zelfsturing eist? 'Nee, deze verschuiving heeft niets met generaties te maken. Het is de stijgende complexiteit van de omgeving. Het is pure noodzaak geworden voor de bedrijven', stelt Segers.

Innovatie, flexibiliteit, ondernemerschap: ze kunnen niet zonder een ingrijpend herdenken van de klassieke, piramidale, bureaucratische organisatie. 'Je merkt die *sense of urgency*. Het gevoel leeft dat het anders moet. Vroeger kwam de jeugd even ambitieus binnen, maar ze werden meer gesocialiseerd. Het is allemaal goed dat je creatief, innovatief bent en ondernemend wil zijn, klonk het dan, maar ga eerst expertise opbouwen en de zaak goed leren kennen. Als je daarna nog ambitie over hebt, dan kan je verder gaan. Nu is het: innovatie, disruptie, change... De top weet het zelf allemaal niet zo goed meer, daarom geven ze een jonge *digital native* meer ruimte dan vroeger', verklaart Marichal.

Segers verwijst naar een andere vaak gebruikte en tevens onjuiste verklaring voor de trend: door het internet is de jeugd gewend om te delen. 'Doordat technologie dominantier wordt op de werkvloer en dus meer macht verzamelt, krijgen de jongeren meer macht omdat ze gewoon beter zijn in technologie. De eersten die met ponskaarten of met de fax werkten, waren ook niet de 60-plussers. Dat waren de jongeren en dat is altijd al zo geweest. Alleen had die technologie vroeger geen macht en was dat geen determinerende of strategische factor. Nu wel, onder meer door de nieuwe technologie ontstaat disruptie. Het is logisch dat jongeren meer ruimte krijgen, maar het zijn wel de machthebbers die die macht loslaten

'EEN GRIJZE MUIS MET ZELFVERTROUWEN IS ZEER SUCCESVOL IN EEN COMPLEXE OMGEVING'



om hen de ruimte te geven. Als er een Facebook of Google moet worden opgezet, dan halen ze er wel mensen met ervaring bij. Dan komt de 50-plusser aan boord die in IBM of Microsoft heel veel complexiteit heeft omarmd. Het is niet de 27-jarige *whizzkid* die het dan eventjes doet. Ook dat is gedeeld leiderschap: ze hebben allebei hun competentie, maar de kracht zit in de dynamiek van de twee. Het is dus niet zo eenvoudig met 'geef die jongeren maar macht, dan komt het allemaal goed'. Daar zit enorm veel incompetentie en inefficiëntie in. Wat logisch is, denk ik dan.'

GEDEELD LEIDERSCHAP HEEFT VELE VORMEN

	Wat	Hoe	Valkuilen	Voorbeelden	Score	
1	Formeel co-leiderschap	Formele leidersrol wordt gedeeld of doorgegeven, hiërarchie blijft intact, unilateraal beslissen vanuit macht blijft	Wisselend voorzitterschap in meetings, formele duo-leiders, projectleiders naast functionele leiders	Regels perken autonomie in, kortetermijnfocus wint het van langetermijnfocus, excuus voor middelmatigheid	De meeste organisaties	Laag gedeeld leiderschap
2	Empowering leiderschap	Leiderschapsrollen verdeeld over formele en informele leiders binnen een groep, minder hiërarchie, kennis wint van status	Meer autonome teams, leiderschap flexibel gedeeld tussen meerdere rollen	Conflicten tussen formele en informele leiders, hiërarchie herstelt zich informeel, coaches worden de nieuwe leiders	KBC, Punch Powertrain	Matig gedeeld leiderschap
3	Collectief leiderschap	Allemaal leider, minimale hiërarchie, sociaal en collectief proces, gedeeld leiderschap is de cultuur van de organisatie, winst maken is niet puur financieel	Maximale autonomie op basis van gedeelde missie en waarden, micro-units	Te weinig diversiteit, te weinig innovatief vanwege sterke cultuur, te sterke interne focus op eigen identiteit en minder aanpassingsvermogen	Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen, FOD Sociale Zekerheid, Thomas More, Rebel Group	Hoog gedeeld leiderschap
4	Zwermen	Geen organisatiegrenzen, virtuele gemeenschap of community. Leiderschap is totaal ondergeschikt aan het overstijgend idee of belang	Zwermen, organisatienetwerken, platformen, burgerbewegingen	Verlies aan efficiency, free riding, trial & error-mentaliteit, geen strategische focus	G1000 beweging, Wikipedia	Uiterst hoog gedeeld leiderschap

Bron: Antwerp Management School

Verander de wereld, begin bij jezelf. Het bekende gezegde geldt ook voor gedeeld leiderschap, met als rolmodel de CEO. Alleen hangt er voor hem of haar wel vaak identiteitswerk aan vast. Marichal geeft aan dat niet iedere leider deze stap zal willen of kunnen zetten. 'Je kiest niet voor deze weg uit goesting. Het is een heel apart en uniek proces voor iedere leider die er door gaat. Ontwikkeling vertrekt vanuit een crisisgevoel. Volwassen mensen groeien niet als ze niet ontregeld worden. Als je te ver uitgedaagd wordt, kan het proces foutlopen omdat je teruggrijpt naar vroegere oplossingen. Je gaat complexiteit reduceren, inperken, afsnijden. Dan krijg je het soort leiderschap dat verkrampt: ik doe het zo en *that's it*, te nemen of te laten. Zo iemand beperkt onmiddellijk heel zijn team en heel zijn organisatie.'

'Je hebt er ook die weggaan en die elders dezelfde rol gaan zoeken, of die gewoon stoppen omdat ze het zich kunnen permitteren. Zelfs uitval en ziekte kunnen een gevolg zijn van dit proces. Anderen gaan door een periode van onzekerheid, twijfel, loslaten. Ze vinden met de nodige begeleiding en ondersteuning routines, ontwikkelen gewoontes die hen helpen om door dat proces te gaan. Na afloop zien ze er ook de winst van in. Voor zichzelf, maar ook voor de organisatie. Ze blijven de ontregeling en verstoring opzoeken, ondertussen hebben ze ook de kunst om ermee om te gaan en er baat uit te halen.'

Segers verwijst naar de jongste studies die beginnen te suggereren dat een CEO neutraal moet zijn. 'Geen superego dus, maar een wit blad waar iedereen van alles op kan projecteren en zich in kan vinden. Een grijze muis met zelfvertrouwen is zeer succesvol in een complexe omgeving waar iedereen wat wil en waar niets gealigneerd verloopt.' Voorbeelden? Herman Van Rompuy die het zeer goed heeft gedaan als president van Europa, ook al had hij volgens velen geen charisma. De nieuwe baas van de VRT, Paul Lembrechts, die positief ontvangen werd, juist omdat hij geen 'haantje' is.

EMPOWEREN, NIET FRUSTREREN

Extreem gedeeld leiderschap leidt tot heel democratische organisaties, dat klinkt in theorie heel goed. In de praktijk is het toch een ander verhaal. 'Als je de verloningsstructuur of het aandeelhouderschap niet aanpast, dan krijg je een enorm spanningsveld. De medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid, ze mogen meer risico nemen en meer ondernemen. Als ze merken dat ze niet mogen meebeslissen over het geld, de macht, de strategie en de CEO dan krijg je een probleem', legt Marichal uit.

De HR- en de IT-afdeling moeten dus mee volgen in het proces, het middenkader mag ook niet in het machtsdenken blijven hangen, de vakbonden evenmin, zelfs de klanten zullen moeten wennen aan het feit dat ze niet langer alleen met de CEO kunnen onderhandelen. 'Als je mensen empowert en ze vervolgens in een frustrerende context laat zitten, dan valt het proces dood', zegt Segers.

Segers: 'Bij grote, beursgenoteerde bedrijven zijn dat revoluties die wel tien jaar kunnen duren, maar je kan ook klein beginnen. Bijvoorbeeld met roterend voorzitterschap in elke meeting of alles beslissen volgens het vierogenprincipe. Alleen hebben we maar één bepaalde lens openstaan, maar de wereld is te complex, vul dus jouw beeld aan met iemand die een andere lens open heeft, dat is veiliger. Ook samenwerken en coördineren tussen teams of departementen werd vroeger gezien als noodzakelijk kwaad. Nu is het een kritisch onderdeel van de bedrijfsvoering, waar we aandacht voor moeten hebben, omdat daar de kracht van de organisatie in zit. De lens, het gesprek en de middelen verschuiven toch naar gedeeld leiderschap, ook al zit je in een klassieke top down-organisatie met veel hiërarchische lagen en bureaucratie. Die staan onder druk, die zijn echt aan het kraken op dit ogenblik.'

MEER PERSOONLIJKE RIJKDOM

Een moeizaam proces van jaren, een identiteitscrisis, een nieuwe organisatie op poten zetten.... Is het allemaal wel de moeite waard? Marichal: 'Je stapt in het andere idee van leiderschap uit noodzaak. Om met de context om te gaan, heb je een wezenlijk andere houding nodig. De beloning is dat je die houding gevonden hebt, dat je de complexiteit van je omgeving hebt weten te benutten en aankunt, dat je weerbaarder bent met een gezonde, krachtige, eigentijdse organisatie. Ook persoonlijk is er een beloning. Ik hoor van CEO's dat ze groter zijn geworden als mens, dat ze gegroeid zijn, anders kijken, zelfs thuis anders met de kinderen bezig zijn, betere en gezondere relaties hebben. Ze plukken de vruchten van meer persoonlijke rijkdom.'

Jesse voegt toe: 'Jij bent als bedrijf innovatiever en creatiever geworden, je bent een performantere organisatie geworden, je overleeft. Je doet het beter dan de concurrenten die dat niet hebben gedaan en die er op een gegeven moment van tussen gaan. Meer is dat niet: het is aanpassen en overleven. Daardoor moet je je idee van leiderschap veranderen en bewuste keuzes maken over hoe je dat inricht.' ■

'CEO'S DIE
WILLEN DELEN,
PLUKKEN DE
VRUCHTEN VAN MEER
PERSOONLIJKE
RIJKDOM'

