

IN SAMENWERKING MET ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL

ZELFSTURENDE ORGANISATIES DE NEW DEAL VOOR LEIDINGGEVENDEN

Op het recente Talent Mobility Symposium van Ascento zat de zaal vol om het alfa en omega te ontdekken over zelfleiderschap. Zelfsturing als oplossing voor minder burn-out, meer productiviteit en creativiteit. Wat klopt ervan?

In het kader van een Flanders Synergy project onderzoeken we het leiderschap van organisaties die ingezet hebben op meer autonome teams. Halverwege het onderzoek en na grondige analyse van 4 cases komen we tot drie belangrijke vaststellingen die we in een tweede fase zullen toepassen op 8 nieuwe cases.

1. Zelfsturing kan niet zonder sturing vanuit de top

Zelfsturing mag geen excuus zijn voor laissez-faire. Integendeel. Het vraagt volgehouden inspanning van de top. Ten eerste is het hun opdracht om te bepalen hoe ver de zelfsturing kan gaan, hoe de organisatievorm vernieuwd wordt, en welke rol leidinggevend hebben. Ze nemen die beslissing top down of participatief, disruptief of evolutief, maar ze nemen die beslissing wel. Die helderheid is nodig voor de aanvaarding en duurzaamheid van de verandering. We noemen dit “betekenis ontregelen”. Ten tweede kan de top de uitvoering van meer autonome teams niet volledig buiten zichzelf leggen. Kiezen voor meer zelfsturing, hoe je het ook definieert en invult, raakt ook de manier van werken van de top. De top heeft dus ook bereidheid nodig om zichzelf in vraag te stellen en aan te passen. Anders wordt ze een obstakel voor de verandering. Op beide punten loopt het wel eens mis. De top blijft vaag en/of trekt haar handen ervan af met als gevolg

zelfsturende frustratie en wantrouwen in de organisatie.

2. Kiezen voor heldere teamconcepten


Organisaties denken nog gemakkelijk te rudimentair over “de leidinggevende” en “de teams”. Vaak wordt te veel nadruk gelegd op gedrag en cultuur. Terwijl het belangrijkste in leiderschap de functie van de leider is en de bevoegdheden en het ontwerp van het team. Waarom niet kiezen voor een meer dynamisch systeem: sommige teams werken in een “zone van zelforganisatie” met een coach en een sponsor, andere in een “zone van zelfontwikkeling” met enkel een sponsor, nog andere worden geleid door een teamleider. Zelfontwikkende teams werken dan met meer roterende leidersrollen in de plaats van vaste leidersposities. Het levert weinig op om teamzelfstandigheid te uniformiseren en voor elk team eenzelfde dosis leidinggeven te voorzien. Laat het team functioneren afhangen van de noden en de samenstelling. De hoeveelheid leidinggeven vermindert niet in meer zelfsturende organisaties, integendeel. Het wordt wel doordacht anders ingericht en verdeeld.

DE NEW DEAL VOOR LEIDINGGEVENDEN.

Zodra de top van een organisatie spreekt over empowerment, zelfsturende teams, ondernemerschap...

weet een heleboel leidinggevend hoe laat het is: ze worden bedreigd in hun voortbestaan. Hun rol is minstens gedeeltelijk uitgespeeld. Dit zorgt voor sterke emoties: kwaadheid, angst, onzekerheid. Het oude contract van “jij zorgt voor resultaten en orde in ruil voor meer status en verloning” wordt ontbonden. Uit onze cases blijkt dat het hard werken is aan een nieuwe deal. Daarbij draait leidinggeven meer om “zorgen voor ontwikkeling en groei in ruil voor meer voldoening en zelfrealisatie”. Naast de ontregelende functie heeft de top ook hier een belangrijke rol. Ze moet betekenis geven door in dialoog te gaan, momenten van reflectie te voorzien, keuzemogelijkheden te geven en ontwikkelingsperspectieven te creëren. De new deal moet ook financieel motiverend zijn. Zonder dat te doen blokkeren leidinggevend, gaan ze weg of passen ze zich oppervlakkig aan. Dit is dan weer een risico voor de ambitie van zelforganisatie.

CONCLUSIE

John Heller, ex-CEO van Argenta, zei in het symposium: “organisaties die vandaag niet omkunnen met zelfleiderschap hebben een existentieel probleem.” Maar voor de CxO's die van intentie naar actie willen gaan, drie adviezen: bezint een tijdje aan de top eer je begint, zorg voor heldere boodschappen en maak een nieuwe deal met je leidinggevend. 



Koen Marichal & Karen Wouters, Antwerp Management School

EXECUTIVE SUMMARY

De hoeveelheid halve waarheden en hele onzin over zelfsturende organisaties is gigantisch. Ons onderzoek toont aan dat leiderschap aan de top kritischer wordt naarmate meer zelforganisatie toegelaten wordt, een heldere en dynamische aanpak van teams nodig is en dat leidinggevend niet alleen nodig zijn maar ook een nieuwe deal nodig hebben, weg van status en controledwang.

content@cxonet.be