



Naar gedeeld leiderschap

Kind en Gezin zit midden in de overgang naar zelfsturing en gedeeld leiderschap. De opstart van de flexibele organisatie vond plaats in 2014 en zit nu op kruissnelheid om te landen in 2019.

Aan het woord is Katrien Verhegge, administrateur-generaal van Kind en Gezin. Zij is leidend ambtenaar sedert 2008. Ze start met een stand van zaken: "Ik ben eigenlijk begonnen met het ontwikkelen van een waarden-gedreven organisatie,

“Autonomie en gedeeld leiderschap betekenen allerm minst vrijblijvendheid.”

en dit reeds in 2008. Ik heb daarbij snel gemerkt dat ik de behoefte had om bij voorrang de hiërarchische leidinggevend en te betrekken. Ik besepte dat het werken met hen cruciaal zou zijn in onze nieuwe organisatie. In 2014 zette Koen Marichal van de Antwerp Management School (zie kader) ons tijdens een tweedaagse op weg en maakten we een sterke switch van klassiek leidinggevend en naar

gedeeld leiderschap. We appelleren dus aan iedereen voor wat leiderschap betreft. Het proces is dat naar een open netwerk met zelforganiserende teams. Nu moeten we ook onze leiders verder ontwikkelen naar de context van de toekomst.”

Leiderschap first

Kind en Gezin heeft bij de transformatie gepaste aandacht voor de leidinggevende. Deze werden samen met de andere medewerkers in het bad van vernieuwing gegooid en moeten mee evolueren met de organisatie. Vandaag werken vier scrumteams van elk 30 medewerkers aan het uitschrijven van de nieuwe processen en organisatie.

Die teams bestaan uit leidinggevendenden, maar even goed uit regioteamleden, klantenbeheerders en experts. Het is kortom een mix van de ganse organisatie. Ze worden bijgestaan door specialisten van Flanders Synergy en de Antwerp Management School.

Stokpaardje

Het stokpaardje van Katrien Verhegge zit in wat haar partners haar bevestigden: pas op voor laissez-faire leiderschap! Paradoxaal genoeg is immers aan de start van het veranderingstraject naar zelfsturing nood aan sterke sturing. Katrien: "Zelforganiserende



Katrien Verhegge (administrateur-generaal Kind en Gezin)

Sterk leiderschap voor autonome teams

In een ETION Inspiratienota gaat Flanders Synergy in op de consequenties van zelfsturing op de manier van leidinggeven.

De auteurs Koen Marichal (co-director Expertise Center Leadership van de Antwerp Management School) en Karen Wouters (projectleider bij Flanders Synergy) vertrekken in hun inspiratienota van de vaststelling dat ook flexibele organisaties een sterk maar gedeeld leiderschap nodig hebben. Dat gaat vaak in tegen de bestaande gewoontes en overtuigingen en vraagt dus focus en volgehouden inspanning. In hun nota bestuderen ze gevalstudies die alle tot doel hebben meer empowerment in de organisatie te brengen.

Leiders onder hoogspanning

Leiders moeten zich bij zelfsturing aanpassen en dat is altijd een beetje bedreigend, weten de auteurs. Leiders aan de top komen onder hoogspanning te staan omdat ze als eerste de verandering organiseren en daar de tijd, aandacht en uithoudingsvermogen voor moeten hebben, bovenop hun dagelijkse verantwoordelijkheden. Daarnaast heb je de vroegere leidinggevendenden die de stap moeten zetten naar het nieuwe leiderschap dat

autonome teams nodig hebben. Dat is vooral delend leiderschap. Voor hen bestaat de hoogspanning erin dat ze status moeten afgeven en dat het psychologisch contract met hun organisatie verbroken wordt.

Hoe de leiderschapscapaciteit verhogen?

Marichal en Wouters wijzen erop dat helderheid dient nagestreefd te worden bij de wijzigende organisatie. Niet in het minst wat betreft de leiderschapscapaciteit. Leiders dienen er op gewezen te worden dat de nieuwe organisatie geen 'business as usual' is en dat een 'ontregeld leiderschap' zal ontstaan. Verder is voorbeeldig gedrag van de leiders aan de top van cruciaal belang. Het gaat om leiderschap opnemen en dit gedeeld doen. Tot slot dienen leidinggevendenden ook begeleid te worden in de 'change' die hen overkomt. (PV)



Marichal Koen en Wouters Karen, ETION Inspiratienota 94, Sterk leiderschap voor autonome teams, maart 2017. U kan deze inspiratienota gratis downloaden via www.etion.be.

teams die veel verantwoordelijkheid krijgen, mogen dat vrijblijvende niet meer in zich hebben. Daar wil ik sterker op toezien. Wat beslist wordt, moet ook gebeuren. Nu mensen zelf zogenoemd 'vrij spel' hebben, betekent dat

mijn directieleden believers die achter het verhaal stonden en me steunden vanaf dag één. Daarbij komen de vier scrumteams met in totaal 120 mensen die mee aan de kar trekken. Elk heeft zijn taak en gelooft in de aanpak. Ik

voor zelfsturing en uiteindelijk weinig van aanpak verandert. Medewerkers willen overigens zeker niet van hun leidinggevende af en dat maakt de zaak soms ingewikkeld. Anderzijds is er coaching nodig voor de leiders zodat die inderdaad niet in hun vorige rol van hiërarchisch verantwoordelijke vervallen als ze moeten gaan coachen."

“Onze klant is de basis voor onze gewijzigde organisatie.”

niet dat alles vrijblijvend is. Alles moet gebeuren binnen een sterk kader. Sterke sturing op inhoud is nodig. Om dat te doen is leiderschap in je teams nodig, maar op een nieuwe manier. Dat is van belang voor het profiel van de leidinggevende. Te vaak was dat vroeger de betere expert of diegene met de grootste anciënniteit. Vandaag moet de nieuwe leider visie kunnen uitdragen, richting geven en de strategie uittekenen. Dat leiderschap hebben we nu nodig. Belangrijk zijn visie en richting geven aan de medewerkers.”

Believers

Katrien Verhegge voelt zich in het veranderingsproces gesteund van alle kanten. “Om te beginnen zijn

heb het op gang gezet en aangestuurd, maar ik word daar super in geholpen. Ook de medewerkers zelf zijn enthousiast. Het was voor mij overigens indrukwekkend om te zien hoeveel competenties naar boven komen in de nieuwe organisatie en welke nieuwe dynamiek ontstaan is. Er zijn vast wel onzekerheden en veel vragen, maar weinig fundamentele weerstand en dat was vroeger wel eens anders bij nieuwigheden.”

Valkuilen

Katrien Verhegge is zich bewust van twee grote valkuilen bij de leidinggevenden en probeert daar met haar teams tegenin te gaan. Eerst en vooral is er de valkuil van de leider die vindt dat zijn team niet klaar is

Klant centraal

De administrateur-generaal wijst erop dat de grote wijzigingen in de organisatie vooral de klant ten goede moeten komen: “Dit is geen kunst om de kunst-oefening. Onze klant is de basis voor onze gewijzigde organisatie. Onze doelgroep is het steeds wijzigende segment van jonge gezinnen met kinderen. We moeten mee kunnen met de snel evoluerende maatschappij waarin onze klant leeft. Dat is de kern van de zaak.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



etion

Word nu lid van ETION,
forum voor geëngageerd ondernemen

ETION is een onafhankelijke beweging van ruim **4.000 beslissingsnemers** uit Vlaamse en Brusselse bedrijven.

Het is een exclusief platform om als ondernemer **vernieuwende ideeën** op te pikken en gedachten uit te wisselen.

Neem deel aan een brede waaier van inhoudelijke en **belevingsactiviteiten**.

Ontvang onze inspiratienota's en andere publicaties, die via onderbouwde **analyse en studiewerk** je kennis uitbreiden.

Voor meer info: www.etion.be/contact/regionale-medewerkers