Onderzoeksopzet: organisch leiderschap

Deze studie richt zich op organisaties die een transitie doormaken van klassieke vormen van leidinggeven naar organische vormen van leidinggeven en de effecten hiervan op de productiviteit en bevlogenheid van werknemers. De resultaten worden opgetekend in een nieuw te verschijnen boek, te weten: De kracht van organisch leiderschap (uitgegeven in november 2018 bij Management Impact).

Meer aandacht voor zelfsturing

Het uitgangspunt is dat is dat er in onze samenleving steeds vaker een beroep wordt gedaan op ons vermogen om leiding te geven aan onszelf. Zelfredzaamheid en persoonlijke ontwikkeling zijn onderwerpen die in de belangstelling staan. Populaire boeken met titels zoals ‘Ontdek je sterke punten’, ‘Dromen, durven, doen’, ‘Ik2, de beste versie van jezelf’ halen regelmatig de managementbestsellerlijsten. De trend is meer aandacht voor zelfsturing. Volgens managementauteur Daniel Pink is zelfsturing: ‘de diepe wens die in ieder mens aanwezig is om zijn eigen leven te bepalen, nieuwe dingen te leren en te creëren en bij te dragen aan zinvolle zaken’. Onderzoeker Charles Manz, hoogleraar Business Leadership aan de University of Massachusetts, stelt dat zelfleiderschap de kern is van goed leiderschap in elke organisatie. Het gaat er volgens hem om dat werknemers zelfstandig doelen kunnen stellen en manieren zoeken om die te halen. Zijn stelling: zelfleiderschap leidt tot een hogere productiviteit, meer betrokkenheid, meer creativiteit en een succesvollere loopbaan. Ook Jeffery Houghton en Christopher Neck pleiten al jaren voor meer aandacht voor de ontwikkeling van zelfleiderschap in bedrijven.

Steeds meer leidinggevenden realiseren zich dat het stimuleren van zelfsturing alleen lukt als zij ook binnen de organisatievorm ruimte bieden aan de inherente drijfveren in mensen en gemeenschappen om zelfstandig te handelen en in onderlinge interactie tot natuurlijke afstemming te komen. Deze zelfregulering verdwijnt als managers processen naar hun hand proberen te zetten (Schuijt, 2015). Traditionele (hiërarchische) managementvormen verdwijnen naar de achtergrond en laten een vacuüm achter. Dit leidt tot een zoektocht naar nieuwe vormen van leidinggeven, samenwerken en organiseren (Effectory, 2016: Het verborgen potentieel van werkend Nederland).

Leiderschap als proces van invloed

Binnen de sociale wetenschap is ‘leiderschap’ één van de meest onderzochte verschijnselen. De afgelopen jaren benadrukt men dat het bij leiderschap niet primair gaat over de persoon van de leider, maar om processen en invloed (Hunt, 2004). In dit opzicht is leiderschap het proces van invloed dat richting en samenhang geeft aan een groep. Organisch leiderschap is een paradigma dat sinds het jaar 2000 op meer belangstelling mag rekenen.

De voornaamste kenmerken zijn:

a) zelfsturing: zelfsturende, zelforganiserende of zelfredzame teams / afdelingen / business units,
b) horizontale structuur: leiderschap (als proces van richting, samenhang en actie) is diffuus verspreid over de hele organisatie i.p.v. alleen geconcentreerd aan de top,
c) decentrale processen: leiderschap 'komt op' al naar gelang het onderwerp of product dat aan de orde is,
d) flexibiliteit: leiderschap is minder gericht op structuur en meer op cultuur om sneller te kunnen innoveren en de aanwezige creativiteit te gebruiken. (Avery, 2004).

Bij organisch leiderschap ligt de focus op de groep. De verantwoordelijkheid voor de richting en samenhang wordt gezamenlijk gedragen en ontstaat in natuurlijke afstemming. Verder benadrukt het organische paradigma dat leiderschap niet exclusief verbonden dient te worden aan de figuur van de leider. Leiderschap heeft weliswaar te maken met één of meer mensen die dit leiderschap uitoefenen, maar ook met zaken zoals: waarden, cultuur, relaties, context en tradities. Kortom: leiderschap functioneert altijd in een context.

Verandering van tijdperk

Die context maakt in ons land een aantal veranderingen door. Nederland kantelt van een verticaal geordende en centraal aangestuurde samenleving naar een samenleving van horizontale verhoudingen, waar vernieuwing en ontwikkeling van onderop plaatsvindt (Rotmans, 2014). Er is sprake van een terugtredende overheid die haar taken door middel van verzelfstandiging of privatisering overlaat aan haar burgers en de markt (Wetenschappelijk Instituut CDA, 2016). De levenscycli van producten en bedrijven neemt af en gevestigde bedrijven worden ingehaald door start-ups (Ardon, 2015). Het aantal contactmomenten tussen werknemers en leidinggevenden loopt terug. De meeste werknemers nemen het leeuwendeel van de dagelijkse beslissingen zonder met hun leidinggevende te overleggen. Gemiddeld brengen werknemers minder dan 1% door in directe interactie met hun manager. Daarnaast werken mensen steeds minder op vaste tijden en op een vaste plek. Werknemers zijn onderweg, werken vanuit huis of zitten op locatie bij een klant. (Tiggelaar, 2011). Tot slot is de groei van het aantal zelfstandige ondernemers in Nederland enorm. Nederland telt inmiddels ruim 1 miljoen zelfstandige professionals (zzp'ers) en dat aantal blijft stijgen (CBS, Dossier ZZP).

Autonome teams

In de afgelopen jaren is een trend zichtbaar van bedrijven die meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid geven aan hun teams en business units. Deze trend wordt gedreven door een veranderend economisch landschap, waarin organisaties onder bijna constante interne en externe druk staan om zich snel aan te passen aan ontwikkelingen op het vlak van strategie, concurrentie, technologie en compliance. Deze druk vormt ook een grote uitdaging voor de traditionele 'managementwijsheden' en businessmodellen, met als gevolg de opkomst van autonome teams.

De voornaamste reden voor Nederlandse leidinggevenden om zelfsturende of zelfredzame teams te initiëren is de aanname dat werknemers hierdoor meer in hun kracht worden gezet, het liefst zo dicht mogelijk bij de klantinteractie. In de andere Europese landen is de noodzaak voor samenwerking en innovatie veel vaker als belangrijke drijver genoemd. Meer dan 60% van de organisaties zegt de mate van autonomie in teams te willen vergroten om de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van werknemers te verhogen. (Allied Consultants Europe, 2015).

De ontwikkeling van leiderschap in vogelvlucht

Professor Gayle Avery beschrijft in haar boek 'Understanding Leadership' vier paradigma's, die het makkelijker maken om verschillende modellen over leiderschap te ordenen en met elkaar te vergelijken:

- klassiek leiderschap
- transactioneel leiderschap
- visionair leiderschap
- organisch leiderschap

#1. Klassiek leiderschap. Tot diep in de twintigste eeuw overheerste in het Westen het *klassieke leiderschap*. Dit paradigma wordt gekenmerkt door een hiërarchische uitoefening van macht door het uitdelen van straffen en beloningen. Werknemers zijn primair uitvoerders van de wensen van de leider en dragen weinig tot geen verantwoordelijkheid.

#2. Transactioneel leiderschap. Rond de jaren zeventig verschuift de focus op de persoonlijke kenmerken van de leider naar zijn (of haar) volgers en hun omgeving. Hierdoor ontstaat *transactioneel leiderschap*, waar het luisteren naar en het onderhandelen met werknemers belangrijker wordt. Door dit overleg komen er overeenkomsten (transacties) tot stand.

#3. Visionair leiderschap. Midden jaren tachtig verschuift de aandacht vervolgens naar *visionair leiderschap*. De nadruk komt te liggen op een inspirerende, charismatische leider die een visie heeft op de toekomst en mensen weet te inspireren en samen te binden. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor innovatie en de volgers krijgen een nog belangrijkere plek. Meedenken, eigen initiatief en betrokkenheid zijn bekende sleutelwoorden van dit paradigma.

#4. Organisch leiderschap. Vanaf het jaar tweeduizend is er een nieuwe trend in leiderschapstheorieën: *organisch leiderschap*. De focus verschuift van de persoon van de leider naar het proces in de groep. Richting en samenhang ontstaan door gedeelde visie & waarden die voortkomen uit voortdurende en intensieve interactie tussen mensen in de organisatie. Leiderschap is minder verbonden aan specifieke posities of rollen, maar 'komt op' naar gelang het onderwerp of product dat aan de orde is.

Uiteraard kunnen de bovenstaande paradigma's elkaar in de praktijk overlappen. In grote en ingewikkelde organisaties kan de ene afdeling bijvoorbeeld volgens het transactionele paradigma werken, terwijl in de andere afdeling het visionaire paradigma dominant is.

Verder zijn er verschillende theorieën mogelijk binnen één paradigma. Bij organisch leiderschap spelen in sommige theorieën formele functies, zoals directeuren, managers en teamleiders nog steeds een rol, al worden ze soms anders genoemd. In andere theorieën worden ze helemaal vervangen door kenmerken zoals 'waarden' en 'organisatiecultuur'.

Probleemstelling

In dit onderzoek worden een tiental organisaties gevolgd die een transitie doormaken van klassieke vormen van leidinggeven (directief of interactief) naar organische vormen van leidinggeven (faciliterend of dienend). De aanname voor deze verandering is veelal dat dit een positief effect zal hebben op de productiviteit en de bevlogenheid van werknemers.

De probleemstelling in dit kwalitatieve onderzoek luidt: Door welke fasen gaan organisaties die inzetten op organisch leiderschap en wat zijn de effecten van de transitie op de productiviteit en de bevlogenheid van werknemers?

De volgende onderzoeksvragen zijn van deze probleemstelling afgeleid:

1. Wat is de aanleiding voor leidinggevenden om op een organische manier te gaan leidinggeven & opereren en welke overtuigingen spelen hierin een belangrijke rol?
2. Door welke fasen gaan organisaties die inzetten op organisch leiderschap?
3. Wat zijn per fase belangrijke aandachtspunten en waarom?
4. Welke factoren zijn bevorderend voor verplatting van de organisatie en de toepassing van zelfsturende teams en welke factoren zijn belemmerend?
5. Zijn er terugkerende paradoxen waar leidinggevenden mee te maken krijgen tijdens de transitie en zo ja, welke zijn dit en hoe gaan zij hiermee om?
6. Worden er nieuwe modellen en systemen ontwikkeld en/of toegepast en zo ja, welke?
7. Wat zijn de effecten van de transitie op de productiviteit en de bevlogenheid van werknemers?

Qua methode kies ik voor casebeschrijvingen door middel van diepte-interviews en het bijwonen van een bedrijfsbijeenkomst. De onderzochte bedrijven worden door mij in januari en december 2017 bevraagd. Tussentijds woon ik als auditor een bedrijfsbijeenkomst bij om een betere indruk te krijgen van de organisatie en de ontwikkeling die zij doormaakt. De bovenstaande vragen vormen het uitgangspunt voor dit onderzoek en de onderlinge vergelijking daarvan.

Relevantie

Dit onderzoek en boek is relevant omdat verticale organisatiestructuren ter discussie staan. De samenleving en economie worden steeds horizontaler en de kracht van (virtuele) netwerken neemt toe. Steeds meer leiders realiseren zich dat het stimuleren van meer initiatief en innovatie bij werknemers alleen lukt als zij ook binnen de organisatie ruimte bieden aan ondernemerschap en verantwoordelijkheid. Dit vergt een andere manier van leidinggeven, samenwerken en organiseren dan bedrijven de afgelopen decennia gewend zijn.

Voor deze nieuwe aanpak hebben we nog weinig routines ontwikkeld. Veel leidinggevenden willen wel, maar weten niet hoe en vallen terug in hun oude gewoontes of worstelen met hiërarchische structuren.

Het is interessant omdat er behoefte is aan eerlijke verhalen, met aandacht voor de worstelingen én de successen, over organisaties die inzetten op zelfsturing of zelforganisatie en hun organisatiestructuur platter maken. Dit kan leiders inspireren om anders naar de wereld te kijken en hun werk beter te doen. Verder biedt dit onderzoek inzicht in de fasen waar dergelijke organisaties doorheen gaan en de aandachtspunten die per fase belangrijk zijn.

Tot slot verwacht ik nieuwe modellen, routines en instrumenten te gaan ontdekken en/of ontwikkelen die de klantgerichtheid, productiviteit, bevlogenheid en betrokkenheid van werknemers kunnen stimuleren. Hier kunnen andere bedrijven hun voordeel mee doen.

Investering en tijdpad

De tijd en energie die ik besteed aan het opsporen van bedrijven, het voorbereiden, uitvoeren & uitwerken van de diepte interviews en de onderlinge vergelijking, komen voor mijn rekening. Ik verwacht hierdoor meer toegevoegde te kunnen bieden aan leidinggevenden en organisaties die ik vanuit mijn bedrijf Transformatio begeleid.

Activiteit	*Periode*
Opsporen van bedrijven die in transitie zijn	Nov. - dec. 2016
Ronde 1: diepte interviews + uitwerking	Jan. - feb. 2017
Bijwonen van kenmerkende bedrijfsbijeenkomsten	Heel 2017
Ronde 2: diepte interviews + uitwerking	Nov. - dec. 2017
Onderlinge vergelijking	Jan. - feb. 2018
Ronde 3: gesprekken met werknemers	Jan. - mrt. 2018
Boek schrijven	Jan. - juli 2018

Begeleiding

In dit onderzoek word ik begeleid door Willem van Rhenen, professor Engagement & Productivity bij Nyenrode. Hij helpt mij bij het reviewen en verbeteren van de vragenlijsten voor de diepte-interviews, de onderlinge vergelijking van de casebeschrijvingen en de tekst van het boek.