

## SAMENVATTING

Meer en meer organisaties zijn op zoek naar andere manieren van organiseren, om zo aan slagkracht én kwaliteit van arbeid te winnen. Deze innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) botst vaak op het bestaande leiderschap. Leidinggevenden zijn gepokt en gemazeld in een meer hiërarchisch idee over leiderschap, terwijl IAO zelfsturing en gedeeld leiderschap naar voor schuift.

In een onderzoek van Antwerp Management School, Flanders Synergy en KU Leuven werd nagegaan hoe organisaties hun leiderschapscapaciteit in een innovatieve arbeidsorganisatie kunnen verhogen. De resultaten tonen aan dat sterk leiderschap nodig is om deze verandering waar te maken. Leiders van verandering hebben de opdracht om een duidelijke leiderschapsnorm te installeren en "voorbeeldig" gedeeld te leiden. Verder leren de cases ons dat het traject naar IAO voor de leidinggevenden een emotioneel proces is. Ze moeten zichzelf heruitvinden. Niet enkel op vlak van leiderschapsgedrag, maar ook qua overtuigingen en mindset. Dit verdient de nodige aandacht.

# Sterk leiderschap voor autonome teams

Meer zelfsturing in organisaties is iets anders dan laissez-faire leiderschap. Integendeel. Sterk leiderschap is nodig als alternatief voor bureaucratische regeltjes of het in-fuus van de hiërarchie. Dit meer gedeelde leiderschap is niet de weg van de minste weerstand. Het gaat in tegen gewoontes en overtuigingen en vraagt focus en volgehouden inspanning. In deze nota gaan we voorbij de hype van 'zelfsturing' naar de 'so what?' en 'now what?' in leiderschap, op basis van twee jaar onderzoek en experimenten in twaalf organisaties.

## 1. Inleiding

Een innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) kenmerkt zich door meer autonome en geïntegreerde teams. De organisatie kan zo gemakkelijker inspelen op de noden van de klant en omgeving. De kwaliteit van de arbeid verhoogt ook en dat heeft een positief effect op tevredenheid en productiviteit.

In een notendop is de uitdaging voor organisaties die IAO willen implementeren: hoeveel sturing en coördinatie van bovenuit heb je nodig, hoeveel processen en procedures formaliseer je en hoeveel bewegingsruimte laat je om snel te kunnen schakelen? Dit is aan de ene kant een structuurverhaal. Bouw geen paleis met veel gangen, aparte kamers en verdiepingen, maar een tentenkamp in open lucht, met lichte en/of tijdelijke structuren.

Het is aan de andere kant een leiderschapverhaal. IAO verdraagt geen hiërarchische spelletjes of bureaucratische regelgeving. Ze hebben samenwerkende leiders nodig, die werken met teams in plaats van erboven te gaan staan. Leiders die vertrekken van visie, waarden en vertrouwen in de plaats van macht en controle. Leiders die tijdelijke, flexibele rollen in groepen en projecten oppakken en weer loslaten.

Inspiratienota 94  
maart 2017

Het is die leiderschapskant van de IAO-medaille die we in deze inspiratienota verder uitwerken op basis van twee jaar onderzoek, waarbij we onder meer vier cases onderzochten uit diverse sectoren (zorgsector, overheidsadministratie, dienstverlening en productie). We schetsen eerst de vier risico's van te weinig leiderschap bij de invoering van een innovatieve arbeidsorganisatie. Vervolgens belichten we hoe leiderschapsinzichten en –praktijken hierop een antwoord kunnen bieden. We besteden daarbij ook telkens aandacht aan de hulpmiddelen die in het kader van het onderzoek ontwikkeld werden om elk van de vier leiderschapsrisico's in te dekken. Samen vormen ze vier hefboomen voor gedeeld leiderschap in een innovatieve arbeidsorganisatie.

## 2. Leiders onder hoogspanning

### Risico 1: geen leider van verandering

Een organisatie veranderen is anders dan een organisatie onderhouden of stapsgewijs uitbouwen. De inspanning die de IAO cultuur- én structuurwijziging vraagt, is niet te onderschatten. Voor de leidinggevende aan de top die de verandering doorvoert, komt dit bovenop de dagelijkse verantwoordelijkheid. Hij of zij moet de verandering definiëren, communiceren, organiseren en pal blijven staan.

### Risico 2: leiderschap wordt blauw-blauw gelaten

Leidinggevendens stoppen redelijk gemakkelijk met 'bazig gedrag', maar zetten zeer moeilijk de stap naar het nieuwe leiderschapsgedrag dat teams wel nodig hebben (Douglas & Gardner, 2004). En dan kom je als organisatie gemakkelijk terecht in laissez-faire leiderschap. De organisatie dient eerst en vooral helder en duidelijk te zijn over het nieuwe leiderschap dat nodig is. Anders ontstaat er onnodige onzekerheid en een machtsvacuüm.

### Risico 3: geen delend leiderschap aan de top

Organisatieverandering heeft draagvlak nodig en dat betekent dat leiderschap aan de top opgenomen en gedeeld dient te worden. Het risico bestaat dat het een onemanshow wordt of dat de verandering te laag in de organisatie gedelegeerd wordt en de top niet het goede voorbeeld geeft.

### Risico 4: leidinggevendens aan hun lot overgelaten

De boodschap van IAO is voor de leidinggevendens die zich 'moeten aanpassen' bedreigend. Ze krijgen bijvoorbeeld te horen dat het aantal leidinggevende posities vermindert, dat ze coaches moeten worden of dat ze teams zichzelf moeten laten organiseren. Dit lokt emoties uit. "We zijn vervangbaar hé, het steekt zo nauw niet", vertelde een leidinggevende ons. Hun status is in gevaar en het psychologische contract dat ze hadden met hun organisatie is gebroken. Het risico bestaat dat ze met deze emoties nergens terechtkunnen en dat dit hun verdere leerproces in de weg staat.

Kortom, leiderschap delen met medewerkers door middel van een innovatieve arbeidsorganisatie is een intensief en emotioneel proces, waar leiders van verandering, leiders in verandering en teams op een andere manier doorgaan.

### 3. Ben jij de leider van verandering?

De cases leren ons dat de organisatieverandering op gang komt als er aan de top enkele mensen de handen in elkaar slaan vanuit de strategische intentie om de organisatie te veranderen. Dit kan niet zomaar gepland of georganiseerd worden. Het lijkt eerder dat er zich op een bepaald moment de juiste coalitie aandient en dat dat een belangrijke randvoorwaarde is om de organisatie innovatief te veranderen. Wat bedoelen we met de juiste coalitie?

Ten eerste is er iemand nodig die de lead neemt en krijgt voor de verandering. Deze leider wordt de eigenaar van de verandering en het boegbeeld. Hij of zij heeft gezag en is geloofwaardig in die rol. Zijn of haar taak is om draagvlak te creëren, verandering te initiëren, uit te leggen en te bewaken, het tempo te bepalen en voorbeeldig te zijn in gewenst leiderschapsgedrag. Dit is een heel andere rol dan zorgen voor rust en stabiliteit in de organisatie.

Leiders van verandering hebben ambitie en een uitgesproken leiderschapsstijl waardoor ze op een persoonlijke manier het verschil kunnen maken. Hun gedrag heeft kenmerken van directief, maar vooral van transformationeel leiderschap (zie figuur 1). Dit type leiderschap focust op verandering en groei van organisatie en medewerkers. Paradoxaal genoeg is aan de start van het verandertraject op weg naar zelfsturing, sterke sturing nodig.

**Paradoxaal genoeg is aan de start van het verandertraject op weg naar zelfsturing, sterke sturing nodig.**

Ten tweede heeft de leider van verandering steun nodig van personen boven hem of haar. Alleen een ambitie hebben is niet genoeg. Deze dient ook gegund te worden door de personen met finale formele autoriteit, bv. de CEO of de voorzitter van de raad van bestuur. Ze blijven zelf aan de zijkant van de verandering staan, behouden op kritische momenten het vertrouwen en nemen onrust bij stakeholders in de omgeving weg. Deze

Leiderstrategie	Typerend gedrag	Situationele vereisten
<b>Directief leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevelen geven</li> <li>• Doelen stellen</li> <li>• Intimideren</li> <li>• Straffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groepsvorming</li> <li>• Crisissituaties</li> <li>• Onervaren medewerkers</li> <li>• Consensus is onhaalbaar en medewerkers vertrouwen de leider</li> </ul>
<b>Transactioneel leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzien van persoonlijke beloning</li> <li>• Voorzien van materiële beloning</li> <li>• Monitoren van prestaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nood om duidelijkheid over verloning</li> <li>• Nood om prestaties te meten</li> <li>• Nood om te verlonen naar prestaties</li> </ul>
<b>Transformationeel leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen voor visie</li> <li>• Idealen stellen</li> <li>• Inspirerend communiceren</li> <li>• De status quo in vraag stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nood om de groep te verbinden rond langetermijnmissie</li> <li>• Nood aan verandering</li> </ul>
<b>Empowering leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfleiderschap aanmoedigen</li> <li>• Teamwerk aanmoedigen</li> <li>• Zelfontwikkeling aanmoedigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nood om het potentieel van medewerkers aan te boren</li> <li>• Nood om nieuwe leiders te ontwikkelen</li> </ul>

**Figuur 1:** Leiderschapsgedrag naargelang de situationele vereisten

Bron: Cox, Pearce, & Sims, 2011

## Hefboom 1: Moedige gesprekken bij de start

Toets, vooraleer het veranderingstraject op te starten, de leiderschaps capaciteit aan de top af. Deze gesprekken en feedback zorgen ervoor dat de opdrachtgever duidelijker zijn rol ziet als leider van verandering en zorgt voor een helder mandaat van autoriteitsfiguren boven hem of haar. Er wordt een spiegel voorgehouden en het vraagt moed om in die spiegel te kijken. Dit is meteen ook een soort 'warming-up' voor het moedig leiderschap dat nodig is om de verandering in handen te nemen.

persoon is vooral klankbord. Hij of zij oefent invloed uit door aan te moedigen, vragen te stellen, betrokkenheid te tonen. De samenwerking tussen beiden kan ongemakkelijk zijn. De ene is meer conservatief ingesteld, voor de andere moet het vooruitgaan.

In de coalitie tussen 2-3 personen toont zich de essentie van gedeeld leiderschap. Ze nemen een verschillende rol op, maar verbinden zich in een gedeelde ambitie. Dat vraagt een actieve samenwerking, gestoeld op respect voor elkaars rol, en sterk vertrouwen. Dat creëert stabiliteit aan de top van de verandering en die is essentieel voor het gevoel van veiligheid in de organisatie. Machtsconflict of machtsvacuüm zorgt voor onrust en onzekerheid.

## 4. Leiderschap bekennen

Hiërarchisch en bureaucratisch leiderschap is een sterk mentaal model in organisaties, en zelfs in de samenleving. Daarvan loskomen kan enkel door er bewust mee bezig te zijn en een alternatieve leiderschapsnorm te ontwikkelen, vertrekkend van de vraag "hoe willen we in deze organisatie samenwerken en leiden?" In de vier cases zijn deze vragen in min of meerdere mate blauw-blauw gelaten en dat heeft zijn prijs.

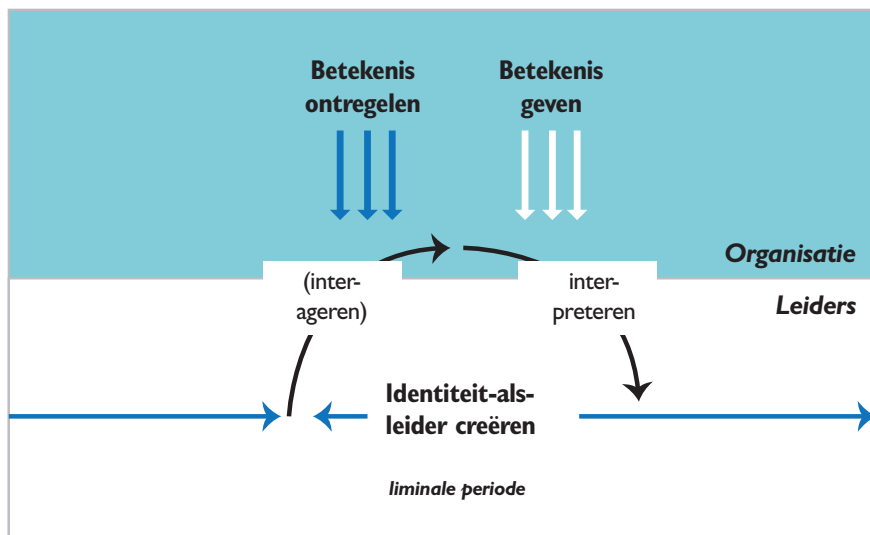
Eén van de organisaties bijvoorbeeld heeft de teams helder gedefinieerd, maar zeer laat en onhelder nagedacht over rollen en gedragingen van leidinggevend. Het gevolg is dat leidinggevend twijfelen over hun rol en dat er ambiguïteit is over de prioriteiten en mate van inspraak. Dit weegt ook op de zelforganiserende teams.

De boodschap is duidelijk: bespreek op voorhand de verschillende keuzes die er te maken zijn op vlak van leiderschap en maak deze helder. Dit helpt leidinggevend om te beseffen dat het niet 'business as usual' is.

De betekenis van leiderschap dient 'ontregeld' te worden en dat kan enkel met precieze, duidelijke en transparante informatie over de verandering en de impact ervan, bv. door het te hebben over het aantal leidinggevend posities, timing, rolbeschrijvingen, selectieprocedures. Als de verandering niet duidelijk is, houden we gemakkelijker vast aan ons referentiekader in plaats van het aan te passen (Proudfoot & Kay, 2014).

De betekenisontregeling van leiderschap zorgt ervoor dat de leidinggevend grond onder hun voeten verliezen, zoals we reeds bespraken onder punt 2. Ze voelen zich niet langer uniek, waarderen zichzelf minder en verliezen hun zelfredzaamheid. Deze onzekerheid is noodzakelijk om hen in verandering te brengen en te komen tot een nieuw idee van leiderschap (Ashforth et al.2008).

Maar ontregeling alleen is niet voldoende. Er is ook betekenisgeving nodig: faire en transparante informatie, positieve beeldvorming rond het nieuwe leiderschap, aandacht en begrip voor de negatieve emoties van het individu, rolmodellen, socialisatiepraktijken, feedback en ontwikkelingsdoelstellingen. De combinatie tussen betekenisgeving en –ontregeling zorgt ervoor dat leiderschap daadwerkelijk hernieuwd wordt (zie figuur 2).



**Figuur 2:**

De combinatie van betekenisontregeling en -geving brengt leidinggevend in beweging.

Bron: Ashforth et al., 2008

In de hierboven vermelde organisatie werd er opleiding, peercoaching en individuele coaching voorzien. Toch leverde dat niet heel veel gedragsverandering op. Dit versterkt de hypothese dat investeren in opleiding (= betekenis geven) zonder een duidelijke nieuwe norm te stellen (= betekenis ontregelen) weinig effect heeft op identiteitsniveau.

## 5. Naar een team van leiders van verandering

Het leiden van de verandering is niet het werk van de transformationele leider en machtshebber alleen. Om de verandering tot een goed einde te brengen, dient voldoende leiderschap ontwikkeld en gedeeld te worden.

Ten eerste is een integrale betrokkenheid van het team aan de top van de organisatie nodig. Ze moeten allen in het bad. "In het begin was het vooral één van de directeuren en ikzelf. Op een bepaald moment zag ik in dat dat niet OK was. Het is een integraal project en dan heb ik bewust mandaten en opdrachten meegegeven aan alle directeuren om ook naar dat 'wij-gebeuren' te gaan", aldus een directeur. "Ik vroeg ze ook letterlijk 'wat verwacht je nu van jezelf en wat verwacht je van mij in de verandering?'. Je moet dat expliciet vragen en daar tijd en ruimte voor maken."

Het kan helpen om vanuit een functioneel perspectief naar leiderschap te kijken: welke rollen dienen opgenomen te worden? Figuur 3 toont de verschillende functies. In een klassiek hiërarchische organisatie zijn die functies verenigd in de hiërarchisch leidinggevende. Die moet zorgen voor resultaten, relaties, verandering, waardengedrevenheid en externe verbondenheid. In een flexibele organisatie verwachten we dat het team aan de top voorbeeldig leidt en deze functies gedeeld opneemt.

Ten tweede kan het een goede praktijk zijn om een 'change team' te installeren dat zich dagelijks kan focussen op de verandering. Dit team functioneert meer als een x-team dan een klassiek, continu verantwoordelijk team (Ancona & Bresman, 2008). X-teams zijn teams die zorgen voor innovatie door hun externe gerichtheid. Ze hebben vaak

### Hefboom 2: Workshop 'Beken leiderschap'

Laat de organisatie kleur bekenen inzake leiderschap. Hoe ziet iedereen het leiderschap van de toekomst: 'span of control', strategische besluitvorming, motief, beeld en rol van de leidinggevende, leiderschapsgedrag en –ontwikkeling? Doel is om enkele leiderschapspiketten in de grond te slaan voor het verdere verloop van het traject. Het gaat minder om een concreet plan, dan wel om een gedeelde, richtinggevende strategische intentie (Hamel & Prahalad, 2010).



**Figuur 3:**  
Vijf leiderschapsfuncties

Bron: Yukl, 2012

Taak	Zorgen <b>voor efficiënte uitvoering van opdrachten</b> bv. door planning, monitoring en probleemoplossing.
Relaties	Zorgen <b>voor goede samenwerking</b> door bv. steun, ontwikkeling, erkenning en aanmoediging.
Verandering	Zorgen <b>voor innovatie, verandering en aanpassing</b> door bv. visie te ontwikkelen, te duwen naar verandering, innovatie aan te moedigen, het teamleren te faciliteren.
Externe context	Zorgen <b>voor de externe omgeving</b> door bv. de omgeving te scannen, het team te promoten en te netwerken.
Waarden	Zorgen <b>voor de waarden en integriteit</b> door bv. de collectieve missie en waarden te promoten, te ontwikkelen en te bewaken.

### Hefboom 3: Naar een team van leiders van verandering

Maak de verschuiving van macht bespreekbaar met het bestaande hiërarchische team. Het meten van de mate van gedeeld leiderschap in het team vormt een goed startpunt. Doel is om op basis van de resultaten en verwachtingen voor de toekomst te komen tot een nieuw teamcharter. Een regelmatig terugkerend moment om stil te staan bij de eigen werking en verwachtingen naar elkaar toe is belangrijk. Het is aan de leider van de verandering om deze 'derde plek' te installeren.

een beperkt aantal kernleden die zeer goed genetwerkt zijn en dus veel diversiteit binnenbrengen. Ze bevinden zich ook op verschillende hiërarchische niveaus en hebben daardoor een hoge legitimiteit. Ze kunnen uitzetten en inkrimpen en zijn flexibel qua lidmaatschap, afhankelijk van de fase van het project en de contextuele noden. Ze zijn uitstekend in samenwerken en beslissingen nemen. Een aanbeveling van het onderzoek is om dit idee van x-team sterker neer te zetten in het veranderingsproces.

Door leiderschap te delen en te ontwikkelen komen de machtsverhoudingen op twee manieren onder druk te staan. Binnen de bestaande directie heb je leiders die zich eerder gaan toelagen op de verandering en leiders die de dagdagelijkse continuïteit dienen te verzekeren. Ten tweede wordt het 'change team' een nieuw 'centrum van de macht'. Transparantie hierbij is belangrijk en vooral een integrale, waarderende kijk naar de bijdrage van elke leider van verandering. Wie neemt welke rol op? Hoe kan de werking van de directie aangepast worden in functie van de plek die het 'change team' krijgt en neemt?

Deze vragen oppakken en beantwoord krijgen is essentieel. Het is aan de leider van verandering om hierin initiatief te nemen, door aan de ene kant regelmatig te polsen bij de sleutelpersonen, en door zich aan de andere kant in te schrijven in heldere teamafspraken, zowel in het hiërarchische als in het x-team van verandering.

## 6. Leiders in de spiegel

"En dat is voor mij het moeilijkste geweest. Dat loslaten. Nu nog. Soms denk ik van ja... is dat nu geregeld of is dat nu niet geregeld? En heel dikwijls, als ik vragen krijg, dan is de reflex "we kunnen dat 'zo' oplossen". Terwijl dat je dat eigenlijk niet moogt hé!... Ik denk heel de tijd na van "Moet ik dat nu doen of kan iemand anders dat doen, kan dat niet een stap lager of bij iemand anders gelegd worden?" Zo zijn er duizend en één dingen natuurlijk!" Hubert is een mature vijftiger en productiechef. Hij is mee de grondlegger van de geïntegreerde, meer autonome teams in zijn organisatie en zeer gemotiveerd om zijn gedrag te veranderen.

Het citaat toont heel helder hoe leidinggevendend zich moeten heruitvinden in de overgang van hiërarchie en silo's naar teams en gedeeld leiderschap. Vroeger was knopen doorhakken, dagdagelijks regelen, alles opvolgen en problemen oplossen de norm. Nu zijn participatief beslissen, zelfredzaamheid stimuleren, toegankelijk zijn en context creëren nodig.

De switch is moeilijk omdat ze samenhangt met bepaalde overtuigingen en motieven in leiderschap. Het klassieke, meer verticale idee ziet leiderschap als 'er boven staan'. Dat maakt leiderschap ook competitief: je hebt het of je hebt het niet. Je probeert ook te voldoen aan de 'top-down'-norm rond leiderschap in de organisatie. Status is belangrijk, of prestigie. Daar doe je het voor als leidinggevende. Of ook gewoon omdat je domineren leuk vindt.

In innovatieve arbeidsorganisaties is leiderschap iets dat in de groep zit, dat nooit af is en groeit naarmate meer mensen zich leider voelen. Leiderschap tonen doe je meer om bij te dragen aan het geheel en niet om macht te verwerven en te beschermen. Dit soort leiders vindt ook meer plezier in anderen zien groeien en leiderschap oppakken dan zelf als leider gezien te worden.

Komende van een veilige hiërarchie is elke leidinggevende terug beginnende in de ambitie van een IAO. Het is een kwestie van gedragsverandering. De inhoud van dit nieuw gedrag wordt bepaald door de herziening van de rollen en de nieuwe verwachtingen naar de leidinggevers toe (zie punt 4). Een meer gedragsmatige, formele aanpak is nodig. Twee van de cases kozen hiervoor en het effect ervan bleek duidelijk in de interviews. De leidinggevers in opleiding waren veel bewuster bezig met het uittesten van nieuw gedrag.

Belangrijk evenwel is dat ook naar de onderliggende mindset gekeken wordt. Uit ons onderzoek blijkt dat een meerderheid van de leidinggevers de switch niet maakt. Ze zitten emotioneel vast, gaan weg of haken af. Hubert in ons voorbeeld leeft continu onder hoogspanning en geraakt er niet door. Dat eist ook fysiek zijn tol. Wij pleiten voor meer expliciete aandacht voor het belang van identiteitsontwikkeling voor de groep van leidinggevers in verandering. Ze hebben een plek nodig waar ze hun onzekerheid kunnen uitspreken, waar ze leren omgaan met ambiguïteit en te horen krijgen "het is OK dat je het moeilijk hebt".

De switch maken van 'verticaal' naar 'delend' is ingrijpend, zoals blijkt uit de getuigenis van deze dame: "Dat is een wezenlijke transformatie hé, omdat je eigenlijk al je overtuigingen in vraag stelt. Ik herinner me nog goed, toen we net bezig waren aan dat proces, dat mijn man zei: 'waar is die vrouw naartoe waar ik mee getrouwd ben?'... Ik heb veel meer zelfvertrouwen gekregen, ik dacht dat ik dat vroeger had, maar ik had dat niet, dat was zodanig kunstmatig opgelegd..."

## 7. Tot slot: iedereen leider in verandering

We zijn ervan overtuigd dat het de IAO ten goede komt indien er helderheid is van bij de start. Wie leidt de verandering? Hoe wordt leiderschap gedefinieerd? Welk team zorgt voor de verandering en hoe verhoudt dit zich tot de bestaande hiërarchie? Welke leidinggevers moeten in verandering gaan? Dit neemt de onzekerheid niet weg. Integendeel. Die kan nog groeien omdat de olifant in de kamer recht in de ogen gekeken wordt. Maar laat het nu net die olifant zijn die de implementatie van IAO noodzakelijk maakt.

### Hefboom 4: Traject 'leiders in de spiegel'

Leer de leiders in verandering omgaan met de onzekerheid van organisatieverandering en met beperkende leiderschapsovertuigingen, om zo te komen tot authentiek en effectief gedeeld leiderschapsgedrag. Laat hen eerst hun eigen kompas ontwikkelen om in de mist van gedeeld leiderschap hun weg te vinden. Pas dan volgt gedrags-training, waarbij we veronderstellen dat die productiever zal zijn door het reeds gedane identiteitswerk.

Gaandeweg wordt duidelijk dat iedereen in verandering is: de teams, de leidinggevendenden, maar ook de leiders van verandering. Eenmaal de teams geïnstalleerd zijn en nieuw leiderschap geclaimd wordt door de vroegere leidinggevendenden is het ook voor hen tijd om in de spiegel te kijken. Sterk aanwezig transformationeel en zelfs directief leiderschap moet plaatsmaken voor empowerend leiderschap. Ze moeten van het podium van de verandering stappen en zich toeleggen op de kern van hun nieuwe rol: inspireren van visie en moreel leiderschap. Als ze dat niet doen, kunnen ze een rem zijn op de groeiende bottom-up dynamieken die ze zelf over zich afgeroepen hebben.

Twee jaar na de opstart van de zelforganiserende teams belt de algemeen directeur ons en zegt: "Ik wil je eens spreken. Nu de verandering voorbij zijn 'point of no return' is, begin ik na te denken over mijn eigen rol in de organisatie. Moet ik boven mijn drie directeurs staan? Of ben ik één van hen vier en moeten we elkaar als gelijken beschouwen? En hoe moeten we ons verhouden tegenover onze raad van bestuur?" Ook de initiatiefnemers van IAO moeten op een bepaald moment een 'new deal' in leiderschap sluiten.

De 'now what?' uit onze inleiding duikt telkens opnieuw op in een vernieuwde organisatie. Het is wat je wil zien gebeuren in een organisatie die het idee van stabiele hiërarchie achter zich gelaten heeft. Het paleis heeft plaatsgemaakt voor een tentenkamp in beweging.

## Referenties

- Aime, F., Humphrey, S., Derue, D. S., & Paul, J. B. (2014). The riddle of heterarchy: power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57(2), 327-352.
- Ancona, D., & Bresman, H. (2008). *X-teams: How to Build Teams That Lead, Innovate and Succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cox, J., Pearce, C., & Sims, D. (2011). Towards a broader leadership development agenda: extending the traditional transactional-transformational duality by developing directive, empowering and shared leadership skills. In S. Murphy & R. Riggio (Eds.), *The future of leadership development* (pp. 161-180). New York: Psychology Press.
- Douglas, C., & Gardner, W. L. (2004). Transition to self-directed work teams: implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 47-65.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2010). *Strategic intent*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Marichal, K., Segers, J., Wouters, K., & Stouten, J. (in press). Investigating the Dynamism of Change in Leadership Identity. In N. Chatwani (Ed.), *Distributed leadership: The dynamics of balancing leadership with followership*. London: Palgrave McMillan.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2013). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research (vol 38, pg 1231, 2012). *Journal of Management*, 39(2), 567-567.
- Pearce, C. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C., & Sims, H. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 6(2), 172-197.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.



**Auteurs:** Koen Marichal en Karen Wouters  
**Eindredactie:** Isabelle Verlinden  
**Vormgeving:** Lieve Swiggers  
**Foto:** Shutterstock.com  
**Website:** www.etion.be  
**V.U.:** ETION Ledenwerking vzw