

ANNICK SCHRAMME
DE CULTUURMANAGER
Regels van de kunst voor
leiderschap in de culturele
en creatieve sector



D/2015/45/380 – ISBN 978 94 014 2924 5 – NUR 808, 640

Vormgeving omslag: Gert Degrande | DE WITLOFCOMPAGNIE

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper | www.fulya.be

Omslagillustratie: Wonge Bergmann – Troubleyn / Jan Fabre

© Annick Schramme & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoocampus.be

INHOUD



7



Inleiding
Annick Schramme

17



De kunst van gedeeld
leiderschap
Koen Marichal

39



From palace to tent: how cultural
managers participate in leadership in
micro-scale theatre organisations
Sue Kay

65



Cultureel leiders zijn gespreksleiders
Johan Kolsteeg

89



Enkele bedenkingen over het managen
van creativiteit in de cultuursector en
de creatieve industrie
Dirk De Corte

99



Auteurs en uitgevers – Managen van
creativiteit bij werving en retentie van auteurs
Eric Willems

115

Neutelings Riedijk Architecten.
Over het managen van creativiteit
Carl Meeusen

129

Creatief leiderschap in de sportwereld
Jef Brouwers

141

Het managen van creativiteit bij les ballets
C de la B: een getuigenis
Lieven Thyrión

147

Slotbeschouwing: op de breuklijn van
creativiteit en zakelijkheid
Cas Smithuijsen

155

Over de auteurs

163

Eindnoten



Inleiding

Annick Schramme

INLEIDING

Annick Schramme

Zeker in tijden van crisis is leiderschap een populair thema. Er is immers behoefte aan mensen tegen wie we kunnen opkijken, mensen die de organisatie als het ware door de crisis kunnen 'gidsen'. Crises zijn in die zin voor 'leiders' altijd uitdagingen, voormalig bedrijfsleider André Leysen parafraserend. Managementcursussen gebaseerd op gangbare theorieën zijn dan vaak succesvol; zoals de theorie van participatief leiderschap, die ervan uitgaat dat beslissingen die gezamenlijk genomen worden beter zijn dan wanneer één persoon beslist. Transactionele leiders sturen hun mensen in de richting van bepaalde doelen en doen dit vooral door rollen en taken te verduidelijken. Transformationele leiders transformeren hun medewerkers door het belang van de organisatie en de waarde van hun werk te benadrukken. Authentieke leiders weten wie ze zelf zijn, staan ergens voor en dragen hun visie uit; zij handelen open en oprecht naar hun idealen. Charismatisch leiderschap komt grotendeels overeen met authentiek leiderschap, met de toevoeging dat de leider in de ogen van zijn mensen uitzonderlijke kwaliteiten en gedrag laat zien waardoor hij (bijna) de status van held krijgt (managementsite.nl). Het is een kwaliteit die veel voorkomt in de cultuursector.

Vrij populair is ook situationeel leiderschap. Deze theorie stelt dat de meest effectieve leiderschapsstijl situatiegebonden is. Per situatie past een leidinggevende zijn stijl van leidinggeven aan. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen vier stijlen van leidinggeven. Deze zijn gebaseerd op de mate van sturing en van ondersteuning.

De verschillende theorieën gaan uit van bepaalde aannames die interessant zijn, maar die uiteraard ook voor discussie vatbaar zijn. De vraag blijft wel overeind of ‘leiders nu geboren, gemaakt of gecreëerd’ worden. Volgens de *Great Man Theory* worden leiders als leiders geboren en kunnen ze niet ‘gemaakt’ worden.

In deze publicatie willen we verder gaan dan het bespreken van deze theorieën. We willen de reflectie over leiderschap diepgaander voeren, hierbij inzoomend op de creatieve en culturele sectoren. In tegenstelling tot andere sectoren bestaat er immers weinig empirisch onderzoek naar leiderschap in creatieve en culturele sectoren. Daarom zijn we vanuit de Universiteit Antwerpen en de Antwerp Management School dit jaar een onderzoek opgestart naar leiderschap in de culturele sector vanuit een Vlaams-Nederlands perspectief. Dit onderzoek wordt in het najaar van 2015 afgerond. Het is een erg boeiend traject, want leiderschap in de culturele sector heeft vele gezichten. Meestal is in die sector sprake van duoleiderschap: naast een artistiek leider is er ook een zakelijk leider werkzaam. Hoe die twee zich tot elkaar verhouden, wordt dan meestal gezien als de sleutel van het succes van de organisatie. In creatieve ondernemingen die functioneren in een profitomgeving zien we deze rollen meestal verenigd in één persoon. Het zakelijke en het creatieve zijn in de praktijk meer organisch met elkaar verbonden. Het inzicht groeit ook dat om succesvol te zijn je niet alleen moet focussen op dit duo of eenmanschap, maar ook ruimer moet kijken naar hoe leiderschap zich manifesteert binnen de organisatie als geheel, rekening houdend met de context. De snel wijzigende maatschappelijke contexten stellen culturele leiders vandaag de dag immers voor bijzondere uitdagingen. De diverse stakeholders – waaronder de overheid, de maatschappij, de eigen werknemers, het publiek – verwachten hoe langer hoe meer van hen: ze moeten niet alleen een sterke visie hebben, maar ze moeten ook ondernemend zijn, ze moeten bijdragen aan een harmonieuze en diverse samenleving, ze moeten goede peoplemanagers zijn en tegelijkertijd artistieke topkwaliteit (blijven) leveren enzovoort. Het moeten, met an-

dere woorden, supermannen of -vrouwen zijn. Uit ons onderzoek blijkt dat alle leidinggevenden vinden dat de complexiteit van de samenleving en dus ook van hun job toeneemt. Gewezen kabinetsmedewerker Ann Olaerts wees tijdens haar State of the Union tijdens het Vlaams-Nederlandse theaterfestival van 2014 op het belang van leiderschap voor de toekomst. Er dient zich immers een generatiewissel aan en in dat kader stelde ze een aantal indringende vragen: Welke leiders willen we? Waar zit de nieuwe generatie vrouwen en mannen om onze stadstheaters, orkesten, kunstencentra, opera's en musea te gaan leiden? Hoe zorgen we ervoor dat de veranderingen in onze samenleving zich ook weerspiegelen in de leiding van onze instellingen? Een sterke visie is ongetwijfeld een belangrijke voorwaarde. Maar daar zijn artistiek leiders van nature meestal heel goed in. Zeker in de podiumkunsten beschikken de meeste leiders doorgaans over een sterke visie en de gave van het woord. Het zijn charismatische leiders die op een gedreven manier hun missie over kunnen brengen, wat ook bepalend is voor de reputatie van het huis.

In deze publicatie focussen we op de rol van de manager, dus niet op de creatieveling of de artistiek leider, maar op de persoon die in de luwte de organisatie aanstuurt en dus ook al dat creatief talent de ruimte geeft om verder te ontwikkelen. We willen de reflectie over de stand van zaken op het vlak van onderzoek naar leiderschap stimuleren en we vragen ons af welke praktijken zich voordoen in de culturele sector. Want om als organisatie voldoende robuust te zijn en om te kunnen gaan met de complexiteit en volatiliteit van de samenleving, lijkt alvast in andere sectoren een meer 'gedeeld leiderschap' over het hele team en de organisatie steeds wenselijker. Is dat een evolutie die we ook observeren in culturele en creatieve sectoren?

Hoe zit het met de verschillen tussen de diverse culturele en creatieve instellingen? Wordt een gesubsidieerd theaterhuis anders gerund dan een meer commercieel gerichte uitgeverij of een creatief architectenbureau? Is schaal bepalend voor het soort leiderschap, of, anders ge-

zegd, hoe zit het met leiderschap in kleinere gezelschappen? En een dimensie van leiderschap die vaak over het hoofd gezien wordt: welk leiderschap vertonen onze culturele en creatieve organisaties ten aanzien van de politiek? Al deze vragen komen in deze publicatie aan bod en mogelijk bieden ze de lezer frisse ideeën of nieuwe inzichten.

In de eerste vier artikelen komt een aantal experts en ervaringsdeskundigen aan het woord die vanuit een helikopterzicht en/of specifieke expertise hun kennis en inzichten met ons delen.

Koen Marichal van het Competence Centre Leadership van de Antwerp Management School opent het debat. Hij is een groot pleitbezorger van ‘gedeeld leiderschap’, waarbij beslissingen, visies en/of waarden niet enkel geformuleerd worden door de leider aan de top, maar juist gedeeld worden door de hele organisatie. Marichal schetst een denk-kader waarbij leiderschap niet gezien wordt als een leiderschapsstijl of een functie, maar als een complex proces, (al dan niet) gedeeld op verschillende niveaus binnen de organisatie. Op die manier kunnen organisaties beter omgaan met onzekerheid en complexiteit in de omgeving en met diversiteit in de organisatie. Medewerkers moeten ‘de lead kunnen nemen’ naargelang de noodzaak van de situatie. Leiderschap kan volgens Marichal niet meer overgelaten worden aan de leidinggevende alleen.

Het onderzoek van *Sue Kay* sluit mooi aan bij de theorievorming van Marichal en is er zelfs een illustratie van. Ook zij ziet leiderschap niet als een functie, maar eerder als een proces. Kay is werkzaam aan de Universiteit van Exeter en heeft onderzoek verricht naar leiderschap in kleinschalige theatergezelschappen in het Verenigd Koninkrijk. Voor leiderschap kijken we meestal naar de grote culturele instituties, stelt ze, terwijl de innovatie op het vlak van leiderschap vooral juist komt van die kleinere organisaties. De meeste theatergezelschappen in het Verenigd Koninkrijk (85%) zijn immers micro- of kleine organisaties

van vijf tot tien werknemers. Opvallend hierbij is wel dat de leidinggevenden van deze kleinere theatergezelschappen zichzelf niet als leiders benoemen, terwijl ze het wel in de praktijk zijn en er ook naar handelen. Haar bijdrage is gebaseerd op degelijk veldonderzoek, gelardeerd met levendige citaten om haar bevindingen te staven.

Johan Kolsteeg hanteert weer een ander perspectief: hij focust onder meer op de relatie tussen de culturele leiders – in hun rol als gespreksleiders – en de politiek. Na het behalen van zijn doctoraat aan de HKU (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht) in 2014, is hij momenteel verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en betrokken bij het programma LinC, een door de Nederlandse overheid gefinancierd opleidingsprogramma voor leiderschap in de cultuursector. Op basis van zijn doctoraatsonderzoek gaat hij nader in op de balans tussen artistieke en economische afwegingen van cultureel leiders bij het uitbouwen van hun activiteiten. Hij focust hierbij vooral op de mogelijke verschillen tussen gesubsidieerde culturele organisaties en autonome creatieve bedrijfjes in de context van de stad Utrecht. Een van zijn intrigerende vaststellingen is dat het discours van de overheid paradoxaal genoeg de scheiding tussen het artistieke/creatieve en het zakelijke/economische nog versterkt. Leiderschap in de Nederlandse culturele context van grote bezuinigingen vereist volgens Kolsteeg ook een pak politieke vaardigheden in de ruime zin, namelijk hoe omgaan met (het discours van) de overheid als belangrijkste stakeholder en toch je eigen artistieke koers kunnen blijven varen. Zeker in deze (neo)liberale context ziet hij een ingebakken spanningsveld dat pas kan opgeheven worden door eerst de verschillen tussen het artistieke en het politieke domein te erkennen.

Dirk De Corte kent als geen ander de binnen- en buitenkant van de cultuursector in Vlaanderen. Hij is ervaringsdeskundige, docent financieel management aan de master Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen en zelfstandig consultant. Vanuit die hoedanigheden begeleidde hij al veel organisaties en bedrijven binnen en buiten de cultuur-

sector. En op basis van die ervaringen formuleert hij met veel flair een aantal stellingen over het managen van creativiteit in culturele en creatieve sectoren, waarbij hij geen heilige huisjes schuwt. Om er enkele te noemen: (1) Ook mensen in de creatieve sectoren houden niet van verandering. Houd daar als manager rekening mee. (2) We zouden in plaats van steeds ‘out of the box’ te denken, beter wat meer ‘in the box’ moeten kijken en aanpakken wat erin zit. (3) We leren meer van onze fouten dan van onze successen. Ook staat De Corte stil bij de overeenkomsten tussen het DNA van een innovator en dat van een kunstenaar en hoe je beide persoonlijkheden het beste kunt managen.

Vervolgens komt een aantal boeiende praktijkverhalen aan bod. De meeste getuigenissen zijn van zakelijk leiders of coaches. Ze zijn dus zelf geen kunstenaar of artistiek leider, maar hebben een groot hart, een passie, voor het artistieke/creatieve. Zij delen ook de ambitie om, als zakelijk leiders, het aanwezige creatief talent in goede banen te leiden. Een goede match met de artiest/creatieveling is alvast een belangrijke voorwaarde, maar hoe gaan zij vanuit hun perspectief hiermee om? Want het is duidelijk dat generieke managementinzichten niet zonder meer toepasbaar zijn in een creatieve omgeving. Onzekerheid en onvoorspelbaarheid behoren – nog meer dan in andere sectoren – tot de dagdagelijkse praktijk. Iedere creatie is immers nieuw en je kunt nooit op voorhand voorspellen hoe het publiek erop zal reageren. Hoe ga je als zakelijk leider om met die onvoorspelbaarheid en die onzekerheid? En waar dienen jonge zakelijk leiders op te letten?

Eric Willems, directeur algemene en wetenschappelijke uitgaven Groep Pelckmans, schetst helder en met veel ‘schwung’ het persoonlijke traject dat hij doorlopen heeft. Hij benadrukt het belang om je als zakelijk directeur dienend op te stellen ten aanzien van je auteurs en hij wil zijn auteurs vooral steunen door hen een goed kader te bieden en op zoek te gaan naar het juiste publiek. Maar cruciaal is ook een flinke dosis

menselijke warmte in de relatie die je met je auteurs ontwikkelt. Anders zal het niet werken.

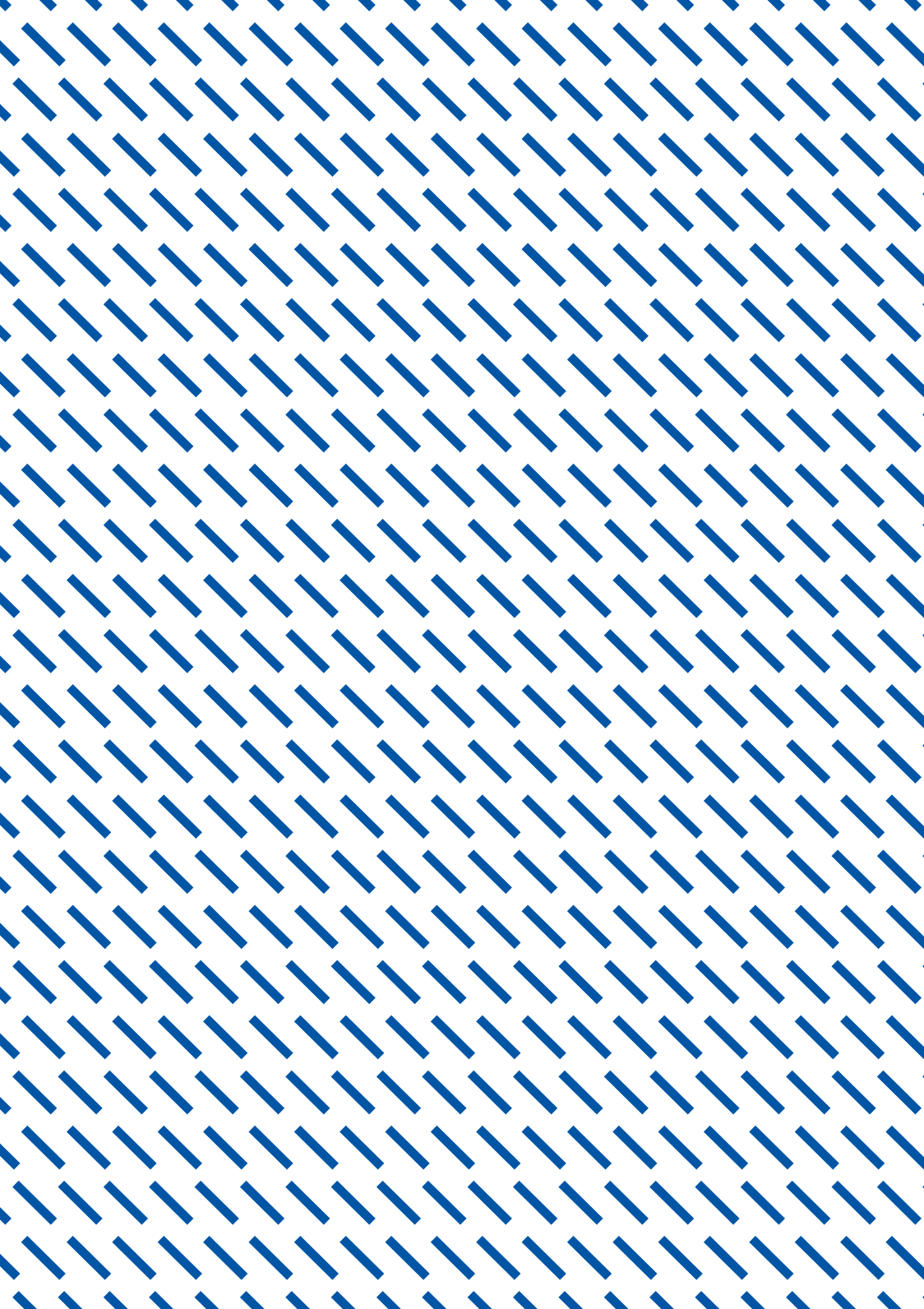
Carl Meeusen geeft als managing partner van Neutelings Riedijk Architecten een unieke blik op het functioneren van zijn creatief bedrijf. Zijn functie is relatief nieuw en tot op heden enkel voorbehouden voor middelgrote en grote bureaus: hij coördineert, superviseert, coacht, treedt als gesprekspartner op naar derde partijen, netwerkt, organiseert, houdt de financiën in de gaten enzovoort ... Hij is dus een duizendpoot, of beter nog een soort spin in het web, maar blijft daarbij opvallend bescheiden. Hierover is hij radicaal en formeel: het management moet op maat zijn van de artistieke of creatieve personen uit de onderneming, ook al kan dit soms betekenen dat hij maatregelen moet nemen die regelrecht ingaan tegen geijkte managementprincipes. De kunst van het management van een architectenbureau zit volgens Meeusen vooral in een gedisciplineerde organisatie van het ontwerpproces. Het architectonisch ontwerpproces vindt immers niet in een romantische wolk van totale vrijheid plaats ('waarbij met een zwierige schets op de achterkant van een bierviltje een fantastisch ontwerp tot stand komt'). Hij legt precies uit wat dit inhoudt. In het tweede deel van zijn betoog schetst hij de impact van een aantal maatschappelijke evoluties op de architectuursector, zoals de economische en financiële crisis, de toenemende druk en concurrentie van architectuurwedstrijden en het groeiend aantal publiek-private samenwerkingen. Hij waarschuwt hierbij dat het creatieve door die ontwikkelingen erg onder druk komt te staan.

Op het eerste zicht misschien een buitenbeentje is *Jef Brouwers*. Als sportpsycholoog heeft hij veel ervaring in het begeleiden en aansturen van toptalent. Hij vertelt over zijn jarenlange specifieke ervaringen en legt uit wat voor hem leiderschap betekent: creatief denken, een lerende attitude, zelfkennis en zeker ook teamgeest. Ook al sta je alleen in de topsport, je kunt het niet alleen meer halen en aan de top blijven zonder een goed team om je heen. Ook Brouwers benadrukt het procesmatig

karakter van leiderschap. Je wordt niet als leider geboren, maar je kunt erin groeien door en samen met de andere teamleden. Verder breekt hij een lans voor de rol van de sportpsycholoog. Pas recent wordt ingezien dat de sportpsycholoog daadwerkelijk bij kan dragen aan het optimaliseren van sportprestaties door de sporter meer zelfkennis bij te brengen, een essentiële voorwaarde voor duurzaam leiderschap in de sport. Dit veronderstelt wel een open, eerlijke, empathische en authentieke houding van de sportpsycholoog.

Tot slot komt *Lieven Thyron*, zakelijk leider van les ballets C de la B, aan het woord. Het is een korte getuigenis, maar vol levenswijsheid. Vele zaken die beschreven zijn in de andere bijdragen, vat hij – zonder het zelf te beseffen – nog eens kort en krachtig samen: zoals Sue Kay vaststelt bij kleinschalige theatergezelschappen in het Verenigd Koninkrijk, noemt ook Thyron zichzelf geen cultuurmanager, maar in feite is hij dat wel; zijn persoonlijke en emotionele band met artistiek leider Alain Platel is cruciaal voor het succes van de organisatie; niet uit te vlakken is zijn grote intrinsieke motivatie; hij is ook als zakelijk leider altijd erg betrokken bij het artistieke proces. Als pionier uit de jaren tachtig – de oprichting van les ballets C de la B noemt hij nog steeds ‘een uit de hand gelopen farce’ – wijst hij er wel op dat de tijden veranderd zijn, dat de professionalisering is toegenomen en dat ook de organisatie in de consolidatiefase terechtgekomen is. Jonge cultuurmanagers moeten nu in een heel andere context functioneren en dienen zich hiervan bewust te zijn. De recepten van weleer – die meestal organisch tot stand kwamen – zijn nu niet zonder meer bruikbaar.

Cas Smithuijsen, gewezen directeur van de Boekmanstichting en momenteel docent in de businessschool in Nijmegen, schreef de uitleiding. Als moderator van de dag, maar vooral als scherpzinnig observator, trekt hij uit al die verschillende verhalen en op basis van zijn rijke ervaring een aantal interessante lijnen die de evidenties overstijgen en die het debat naar de toekomst verder richting kunnen geven.





De kunst van
gedeeld
leiderschap

Koen Marichal

DE KUNST VAN GEDEELD LEIDERSCHAP¹

Koen Marichal

Inleiding



Een stabiele en uitgewerkte machtshiërarchie is statisch en enkel efficiënt voor eenvoudig, goed gestructureerd werk dat weinig samenwerking nodig heeft. Daarnaast hebben hiërarchieën nadelen (Anderson & Brown, 2010): hoe steiler de hiërarchie, hoe minder betrokkenheid en voldoening de medewerkers voelen. Bovendien daalt de kwaliteit van het beslissingsproces omdat medewerkers zich minder uitspreken. En de samenwerking verloopt moeilijker doordat er meer incentives zijn voor competitie. Hiërarchische macht zorgt ook voor blikvernaauwing, minder empathie, meer stereotypering en minder flexibiliteit en grensoverschrijdend gedrag.

Dit alles leidt ertoe dat in omgevingen met ambigue, flexibele, creatieve taken een meer dynamische kijk op leiderschap nodig is (Anderson & Brown, 2010; Aime et al., 2014). In het kennistijdperk is dat steeds meer het geval. Onzekerheid in de omgeving, diversiteit in de organisatie en complexiteit nemen toe. Organisaties moeten om kunnen gaan met snelheid, flexibiliteit en een netwerk van relaties. Medewerkers moeten ‘de lead kunnen nemen’ naargelang de situatie daartoe noodzaakt. Leiderschap kan niet meer overgelaten worden aan de leidinggevende alleen (Wassenaar & Pearce, 2012). Organisaties evolueren van begrensde, rationele hiërarchieën naar flexibele netwerken en door vertrouwen gebonden entiteiten (Mills & Ungson, 2003).

De voorbeelden zijn legio. Gedeeld leiderschap is heel actueel. Het thema komt terug in het Vlaams regeerakkoord (*Vertrouwen, verbinden, vooruitgaan*) dat sterk inzet op het creëren van autonomie en verantwoordelijkheid. Minder hiërarchisch en meer als netwerk functioneren is ook een thema in de zorgsector: hoe plaatsen we de patiënt centraal in de veelheid van zorginstanties? Gedeeld leiderschap zet zich ook door in de onderwijswereld: het adagio ‘baas in eigen klas/school’ wankelt. Ook klassieker omgevingen, zoals banken, energiebedrijven en industriële sectoren, zoeken in de digitale transformatie naar een andere aanpak van leiderschap. Ze laten zich bijvoorbeeld inspireren door het organisch leiderschap van start-ups en internetondernemers.

Dezelfde evolutie zien we in leiderschapsonderzoek. De jaren vijftig en zestig waren de jaren van sterke, zelfstandige ondernemers. Onderzoekers hielden zich bezig met de unieke eigenschappen van die helden. Naarmate organisaties groter werden en internationaliseerden, werd leidinggeven een functie. Leiderschapstheoretici keken vooral naar het gedrag dat die leidinggevendenden moesten tonen. Toenemende complexiteit zorgde voor een meer situationele kijk op leiderschap: niet elke persoon heeft dezelfde leider nodig. Vanaf de jaren negentig zorgden globalisering en digitalisering voor turbulentie en richtten onderzoekers hun pijlen op succesvolle transformationele leiders à la Jack Welch en Steve Jobs. Vanaf de eeuwwisseling is het geloof in heroïsche individuen getemperd, steeg de behoefte aan samenwerking drastisch en ontwikkelden theoretici modellen voor gedeeld leiderschap.

Het concept is nog relatief nieuw, maar heeft toch al veel vlaggen en ladingen: distributief, collectief, gedeeld, spontaan, systemisch, collaboratief, horizontaal ... In elk van deze denkkaders wordt leiderschap ontdaan van het puur individuele, top-down perspectief en legt men de nadruk op leiderschap als een complex proces dat zich doorheen de tijd afspeelt, van zeer formeel tot informeel en (al dan niet) gedeeld op verschillende niveaus (Fitzsimons et al., 2011). In deze bijdrage sta ik

eerst stil bij wat gedeeld leiderschap precies betekent. Daarna belicht ik vier bouwstenen van gedeeld leiderschap: over persoonlijk leiderschap ('iedereen leider'); over de nieuwe rol van de leidinggevende ('leiders zonder formeel leiderschap'); over leiderschap in het team ('teams nemen de lead') en ten slotte over ondersteunende organisatiepraktijken ('gedeeld leiderschap zit in het gebouw').

Gedeeld leiderschap is een filosofie²



'We zijn geslaagd als de buitenwereld niet langer ziet wie welke strepen heeft op ons uniform', aldus Johan Thijs, CEO van de KBC Groep. Hij stimuleert ondernemerschap en innovatie en zet daar een waaier van instrumenten voor in: minder hiërarchie en bureaucratie, meer lokale autonomie, een cultuur van accountability, een nieuw belonings- en leerbeleid ...³ De quote van Thijs toont waar het in gedeeld leiderschap om gaat: hiërarchisch leiderschap is ondergeschikt aan het samenwerken voor klanten, voor innovatie, voor resultaten.

Gedeeld leiderschap gaat niet over de stijl van leiderschap. Het kan directief, transactioneel of transformationeel zijn. Het gaat ook niet over één bepaalde vorm. Leiderschap kan formeel of informeel gedeeld worden. In een goed draaiend sportteam zijn er formele leiders, zoals de aanvoerder en de trainer, maar ook informele leiders. Ze 'leiden samen' en respecteren en stimuleren elkaars leiderschap (Fransen et al., 2014). Elke leider kan daarbij zijn eigen stijl hanteren. Belangrijk is dus het onderliggende basisidee van 'hoe meer leiders, hoe beter'. Dit staat in schril contrast met het *zero-sum* idee van hiërarchisch leiderschap, waar er maar één iemand de baas kan zijn.

Gedeeld leiderschap is door haar inherente complexiteit en door de huidige stand van zaken in het onderzoek nog in hoge mate een idee,

een concept (Turnbull James, 2011), waarin zowel processen van samenwerking (gedeeld leiderschap) als leiders met specifieke functies en contexten belangrijk zijn. Gedeeld leiderschap is de orkestratie van verschillende leiderschapsprocessen en -praktijken op verschillende niveaus en op verschillende momenten (Pearce et al., 2007; Pearce et al., 2013). Ook de specifieke context van sociale, politieke en machtsrelaties in en rond een organisatie zorgt ervoor dat er geen uniforme definitie mogelijk is (Gosling et al., 2009).

Met betrekking tot gedeeld leiderschap kunnen we vier gradaties onderscheiden:

1 Co-, seriële of roterende leiders (laag gedeeld leiderschap)

Leiderschap kan gedeeld worden door (een deel van) de formele, hiërarchische leidersrol te laten roteren in een groep, te splitsen of in verschillende fasen van het proces aan elkaar door te geven. Voorbeelden zijn het wisselen van de voorzittersrol in vergaderingen, het werken met duoleiders of telkens een andere leider aanduiden voor de verschillende fasen van een project. In creatieve of innovatieve omgevingen zien we vaak institutionele vormen van duoleiderschap zoals de zakelijk leider en de creatief directeur.

2 Spontaan leiderschap en/of zelfsturing (matig gedeeld leiderschap)

Leiderschap delen kan ook door te kiezen voor minder managers en procedures. Zo kunnen teams zichzelf organiseren of kan leiderschap meer spontaan opgenomen worden naargelang de omstandigheden. Zo kiest het Wit-Gele Kruis van Oost-Vlaanderen voor zelfsturende teams van wijkverpleegsters die een beroep kunnen doen op coaches. En bij Cronos zijn er maar drie hiërarchische niveaus, ook al werken er duizenden werknemers. Hiërarchie en formeel management worden zeer bewust minimalistisch ingevuld.

3 *Collectief leiderschap (hoog gedeeld leiderschap)*

Leiderschap kan nog alomvattender gedeeld worden: als een collectief, sociaal proces waarin het basisidee van ‘iedereen leider’ centraal staat. Alle voorgaande vormen kunnen in verschillende combinaties aanwezig zijn, maar gedeeld leiderschap is de kernwaarde van de hele organisatie geworden. Zeer bekende internationale voorbeelden zijn W.L. Gore & Associates en Morningstar. Dichterbij is Buurtzorg Nederland een mooi voorbeeld. In elk van die organisaties is het centrale idee: geen hiërarchie en maximale zelfsturing (Laloux, 2014).

4 *Zwermen (uiterst gedeeld leiderschap)*

In een laatste stap naar meer gedeeld leiderschap kunnen ook de organisatiegrenzen geslecht worden. De organisatie wordt een virtuele gemeenschap of een menigte. Wie heeft het leiderschap in gemeenschappen zoals Linux of Wikipedia? Het onderscheid tussen werknemer en vrijwilliger, tussen klant en maker, vervaagt. Wat telt is de missie, ‘het idee’, van de organisatie.⁴

Iedereen leider⁵



Persoonlijk leiderschap is noodzakelijk voor gedeeld leiderschap. Medewerkers die hun eigen grenzen kennen en bewaken, die deadlines nakomen en gemaakte afspraken zelfstandig naleven, hebben minder behoefte aan sturing en controle. Medewerkers die hun eigen ambities en groei actief koppelen aan de behoeften van de organisatie, dragen vanzelf bij aan de strategie van die organisatie. Medewerkers die zich bovendien uitspreken wanneer ze goede ideeën hebben of problemen constateren, bouwen mee aan een krachtige samenwerking.

Persoonlijk leiderschap is meer dan zichzelf beïnvloeden om te presteren. Stewart et al. (2011) onderscheiden zelfmanagement van zelflei-