

Blog Fenneke Brands en Ila Reinders d.d. 7 november 2019

Vandaag zijn wij- zijnde dé risicomangers van de toekomst - naar hét evenement van het jaar geweest, namelijk het Risk & Resilience Festival op de Universiteit Twente!

De tweede presentatie ging over collectief leiderschap en High Reliability Organization (HRO): resilience management nieuwe stijl. Dat belooft wat!

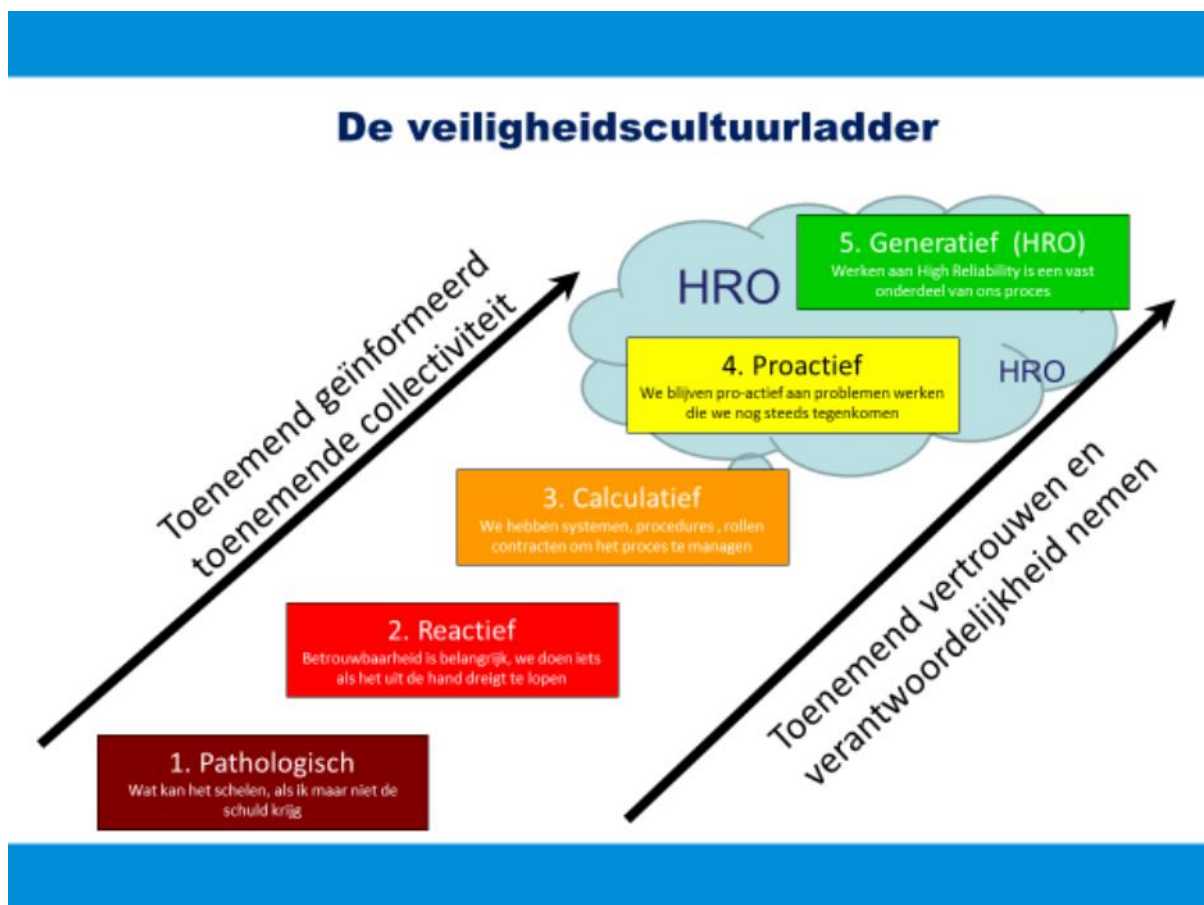
Robert Taen van Apollo 13 Consult nam ons mee in zijn gedachten en begon wat ons betreft direct goed met zijn leus: Breng gezond boerenverstand terug naar de werkvloer!

Wij conformeerden ons, als dames uit de landelijke provincies, direct aan deze uitspraak. Wij zijn het op voorhand al roerend met hem eens.

Afijn, natuurlijk ging Robert verder want hij had nog veel uit te leggen over collectief leiderschap en HRO.

Collectiviteit is bij HRO een centraal begrip: collectieve scherppte, collectief eigenaarschap en collectief leren. Maar als het om het managen van resilience of betrouwbaarheid gaat, valt men volgens hem al gauw terug op traditionele paradigma's: de manager als leider en trekker van een proces. In deze interactieve workshop werd een nieuw concept verkend, waar nog weinig over geschreven is: collectief leiderschap als kwaliteit van een team. Wat houdt het in en waarom is het zo belangrijk voor effectief risico management en resilience?

Volgens hem staat en valt het toepassen van collectief leiderschap met de cultuur in je organisatie. Hij schetste de 5 veiligheidsculturen aan de hand van onderstaande ladder.



1. Pathologisch – directief, voorschrijvend gedrag
2. Reactief – oplossingsgericht (brandjes blussen)
3. Calculatief – klassiek, controlerend
4. Proactief – coachend
5. Generatief (HRO) – leider-leider (bijna volledig gedelegeerd)

Deze ladder hebben we eerder gezien in één van onze masterclasses. Maar toen gaf hij direct aan dat we deze ladder moesten vergeten! Volgens Robert gaat het om een ouderwets model dat uit gaat van bekende risico's. Althans, bij de eerste drie niveaus.

Bij niveau 4 en 5 wordt het wel interessant. Deze niveaus worden beschouwd als het gebied waar HRO zijn intrede doet. Een verandering in aansturing ligt bij het respect dat er moet zijn voor expertise van een ieder met daarbij de focus op de operatie. De operatie is de kern van de bedrijfsvoering. Alle neuzen wijzen dezelfde kant op.

Robert Taen:

'Wat mij fascineert is dat mensen in organisaties dikwijls 'uitgenodigd' worden om hun hart en hersens op de plank te leggen voordat ze aan het werk gaan. Ik ben ervan overtuigd dat veel potentie voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling onnodig blijft liggen, doordat mensen en teams elkaar op meerdere wijzen niet verstaan. Mijn drive is om juist dat patroon te doorbreken. Ik focus het liefst op kansen in plaats van knelpunten, op pareltjes in plaats van zwakke plekken. Tegelijkertijd schuw ik de harde diagnose en confrontaties niet: juist door de tijd te nemen om onderliggende (niet-functionele) dynamieken bloot te leggen ontstaat de mogelijkheid voor teams en organisaties om te leren en te komen tot betere performance.'

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen maar welke stijl is nu eigenlijk het meest effectief? Het gaat volgens Robert niet zo zeer om leiderschap waarbij een leider een kopie is van de hoogste leider maar meer om collectief leiderschap. Collectief leiderschap betekent in dit geval dat iedereen in de organisatie leiderschap moet tonen en dat de cultuur in de organisatie dit ook mogelijk maakt. Robert gaf als voorbeeld de omgekeerde piramide. Je hebt voor collectief leiderschap ogen en oren nodig, ook diep in de organisatie. Iedereen moet in staat gesteld worden om leiderschap te kunnen tonen, ofwel 'turn the ship around'.

Daarbij is een veilige HRO cultuur essentieel. Maar er is niet één uniforme HRO cultuur, iedere organisatie vult voor zich zelf in hoe deze cultuur gestalte wordt gegeven. De afgelopen jaren is steeds meer aandacht gekomen voor het veilig en betrouwbaar functioneren van organisaties. De kernprincipes van HRO leiderschap zijn:

- Giving control
- Technical competence
- Organizational clarity

Wanneer aan deze principes wordt voldaan, creëer je volgens Robert een aligned team. Dit team handelt dan als een collectief in plaats van primair vanuit de eigen persoon. Om naar dit niveau toe te groeien zijn er wel enkele condities essentieel:

- Het bedrijf of de organisatie moet een heldere en aantrekkelijke ambitie hebben (compelling future);
- Er moet in de organisatie een gedeeld beeld en gedeelde interpretatie zijn van deze ambitie;
- Alignment binnen het team en ownership bij besluitvorming (zelfs al ben je het er individueel niet mee eens, primair ben je lid van het team en prevaleert dat belang).

- Goede communicatie (straight talk) met respect voor de ander, niet politiek maar wel respectvol. Hard op de stijl, zacht op de relatie. Met andere woorden: jouw probleem is ook mijn probleem.

De ontwikkeling naar een hogere HRO cultuur is niet eenvoudig en vergt een proces van overleg, afspraken maken en delegeren van verantwoordelijkheden. Denk daarbij aan het volgende:

Beeldvorming

Oordeelvorming

Besluitvorming

Wij vonden dit een hele leuke workshop. Het idee van collectief leiderschap spreekt ons wel aan. Echter, voor het daadwerkelijk doorvoeren van collectief leiderschap en HRO in een organisatie maken wij kanttekeningen.

In veel organisaties zijn meerdere culturen aanwezig. Ook binnen organisaties die zich op niveau 4 of 5 bevinden. Het lijkt ons een hele uitdaging om collectief leiderschap door te voeren binnen een organisatie. Je kunt ons inziens nooit precies achterhalen of alle deelnemers in het zgn. aligned team daadwerkelijk dezelfde doelen nastreven. De collectieve groep mag volgens ons sowieso niet te groot zijn.

Als voorbeeld van collectief leiderschap werd de situatie op de Santa Fe genoemd, waarbij na een incident het leiderschap is omgedraaid van top down naar bottom up.

Wij vragen ons alleen af of in het geval van een noodsituatie waarbij iedereen van elkaar afhankelijk is, je nog wel kunt spreken over collectief leiderschap en HRO.

Reacties zijn van harte welkom.