

PHILIPPE BAILLEUR, ORGANISATIECOACH

De leider als MOGELIJKMAKER

Wie benieuwd is naar een leiderschap op maat van snel veranderende omstandigheden, kan op 5 februari kennismaken met de nieuwe laureaat van de ETION Leadership Award. Het wordt alleszins een 'mogelijkmaker'. Philippe Bailleur zal die avond een profiel schetsen, maar voor *Ondernemen* blik hij al vooruit.

TEKST: JO COBBAUT | FOTO: GF

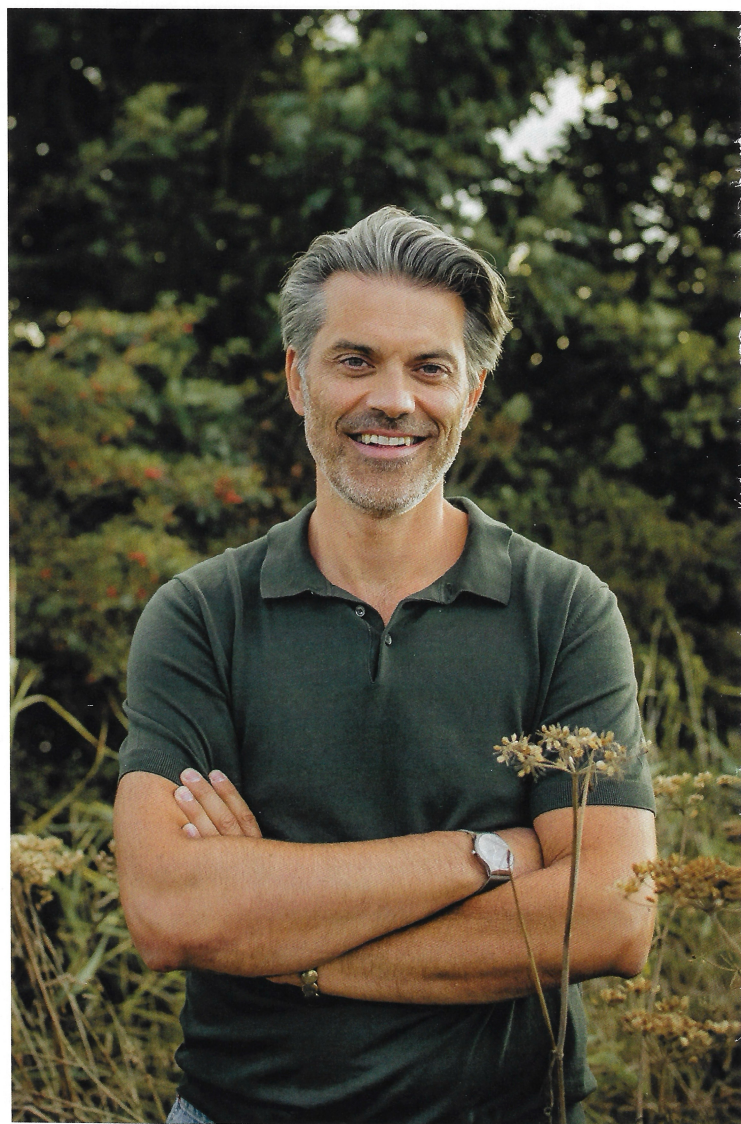
Als organisatiecoach is Philippe Bailleur al meer dan 20 jaar een pionier in organisatieontwikkeling. Helpen losmaken wat vastzit, is de rode draad in zijn aanpak. Geïnspireerd op het nieuwe boek *Navigate* van hemzelf en Annette Meulmeester, schetst hij hoe leiders houvast kunnen bieden in complexe tijden.

Controle, maar ...

Philippe Bailleur: "We zien de leider als een systeembouwer, als architect van een context waarin mensen optimaal waarde creëren voor de klant. Het is een kwestie van processen, systemen en omstandigheden scheppen waarin mensen optimaal kunnen werken." Dat kan evident lijken, maar vandaag blijven nog veel leiders in de praktijk

vooral bezig met het controleren van teamleden vanuit een hiërarchische positie." Niet dat er geen controle mag of moet zijn, maar die moet er dan wel zijn op de juiste zaken. Bailleur vertrekt van het klassieke voorbeeld: "Het aantal uren tellen dat mensen werken, zegt niet zoveel over hun performantie. We moeten dus nadenken over systemen die de ware performantie aan

het licht brengen. Alleen zijn die niet altijd zo ondubbelzinnig te kwantificeren."



Transparantie

"Of ze vergen meer transparantie dan vandaag aanvaardbaar is in de organisatie", zo

“Wie wil dat medewerkers de juiste keuzes maken, moet hen toegang geven tot de juiste informatie.

bedenkt Bailleur: "Denk aan een situatie waarin je kritisch kijkt naar KPI's, waarna beter zichtbaar wordt wie waarde

creëert en hoe die wordt verdeeld. Misschien komen dan verhoudingen aan het licht die posities in vraag stellen?" Dan stel je vragen bij historisch gegroeide situaties die niet ideaal zijn. "Wie wil dat medewerkers de juiste keuzes maken, moet hen toegang geven tot de juiste informatie. Wie medewerkers wil motiveren en performanter maken, zal ze inzage moeten geven en op de koop toe nemen dat mensen dieper kunnen kijken naar wie wat bijdraagt."

Upgrade

De relatie tussen beide partijen zit nog dikwijls in een 'ouder-kind'-model, waarbij de leidinggevende goed moet zorgen voor de werknemer. Terwijl beiden eigenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat en voor de organisatie. De leidinggevendenden blijven natuurlijk een belangrijke hefboom. Een organisatie als ETION heeft als verdienste dat ze een dergelijk soort leiderschap probeert te stimuleren.

Philippe Bailleur: "We moeten gaan nadenken over leiderschap afgestemd op een steeds complexer wordende wereld. Ik gebruik in ons boek *Navigate* de metafoor van het *operating system*. We denken dat er een upgrade nodig is op zes vlakken.

- Wat voor **leiderschap** en **medewerkers** zien we en hoe versterken of verzwakken die elkaar?
- Welke **teams** zien we? Zijn dat bijvoorbeeld eerder uitvoerende teams, of zijn ze proactief?
- Welk **samenspel** zien we tussen die teams? Teams kunnen performant zijn, maar ze moeten ook nog goed samenspelen op organisatieniveau. Nogal wat organisaties kampen met een silomentaliteit en met uitdagingen die cross-functioneel van aard zijn en dan is het samenspel tussen teams cruciaal.
- Een volgend aandachtspunt is inzicht in de **waardestromen**, zijnde de manier waarop heel concreet waarde wordt gecreëerd voor de klant.
- Daarmee verbonden is de vraag naar het **design van de organisatie**, de overlegcultuur, de structuur, de processen...

Lateraal bewustzijn

"Nog te veel medewerkers zitten in een bepaalde stap van de waardestroom en weten min of meer wat ze daarbinnen moeten doen, maar weten verder niet wat er voor en na hen gebeurt. Wat op zich bevreedend werkt en sowieso leidt tot dubbel of nutteloos werk. Organisaties zouden veel meer lateraal bewustzijn moeten creëren doorheen de hele organisatie."

Hoe brengt het leiderschap dat lateraal bewustzijn tot stand? Terugblikkend op jaren werk met organisaties, concluderen Philippe Bailleur en Annette Meulmeester dat veel begint bij wat ze 'sensemaking' noemen. "Eigenlijk helpen wij directieteam met betekenis te geven aan de wereld waarin ze zijn terechtgekomen. Niet zelden gaat het om directieteam die vaststelden dat hun organisatie niet meer gebouwd is om te functioneren in die steeds complexer wordende wereld. Zodra dat helder is, kunnen leidinggevendenden nadenken over hun rol in het herontwerpen van de organisatie."

Dienend leiderschap

Die rol zal veel minder controlerend zijn, want iedereen moet gaan nadenken over processen en structuren. "En dan kom je al snel bij een vorm van dienend leiderschap. In die rol verleg je geen stenen meer, maar help je mensen om de stenen te verleggen. Die leider haalt zijn voldoening minder uit wat hij zelf doet, maar meer uit wat hij mogelijk maakt. Een switch die voor veel leidinggevendenden lastig is. Je haalt je bevestiging en je beloning eigenlijk uit hoe anderen schitteren. Voor nogal wat ego's is dat best een pittige stap, zo zien we in de praktijk. Je geeft meer de voorzetten dan dat je zelf scoort. In een gesprek met medewerkers bij een klant stelde ik ooit de vraag wanneer een baas op zijn best is. Eén van de medewerkers antwoordde toen: als een nummer 10. In voetbal is dat dus de spelverdeler." ■

Philippe Bailleur en Annette Meulmeester, Navigate. Een gids voor leiders in complexe tijden, Lannoo 2023.

Winterevent 'Mogelijkmakers'

Over leiden in turbulente tijden

Op maandag 5 februari (18.30 uur, Antwerpen) is Philippe Bailleur te gast bij ETION. Geïnspireerd op zijn gelijknamige kersverse boek *Navigate* vertelt hij hoe leiders houvast kunnen bieden in complexe tijden.

Turbulente tijden vragen *enabling leadership*. 'Mogelijkmakers' die kunnen omgaan met de paradoxen die eigen zijn aan onzekere tijden: houvast bieden én vernieuwing mogelijk maken, onzekerheid én toch beslissen, ...

Die avond geven we ook erkenning aan een ondernemende 'mogelijkmaker' met de ETION Leadership Award 2024. Een echte *chief enabling officer* die op een waardengedreven manier omgaat met complexiteit, turbulentie en onzekerheid. We gaan in gesprek over leiderschap met de winnaar en met enkele *surprise guests*.

Voor meer info, surf naar www.etion.be of scan de QR-code.

