

Trefwoorden

Situationeel leiderschap

Managementteam

Geleide groei

**MATTHIJS VERMOOLEN EN
JOHN SCHOLTZ**



*Matthijs Vermoolen en John Scholtz
zijn beiden adviseur bij Vitalent.*

E-MAIL: info@vitalent.nl

BRENG BALANS IN UW MANAGEMENT- TEAM

Concurrerende waarden worden synergetische waarden

Situationeel leiderschap houdt in dat leiders, afhankelijk van de omgeving waarin zij zich bevinden, anders acteren. Zij spelen, net als acteurs, verschillende rollen als het stuk of de scène dat vereisen. Deze rollen zijn de resultante van de kennis, kunde en vaardigheden (competenties) van de leiders en van de eisen die de situatie van het moment aan hen stelt.

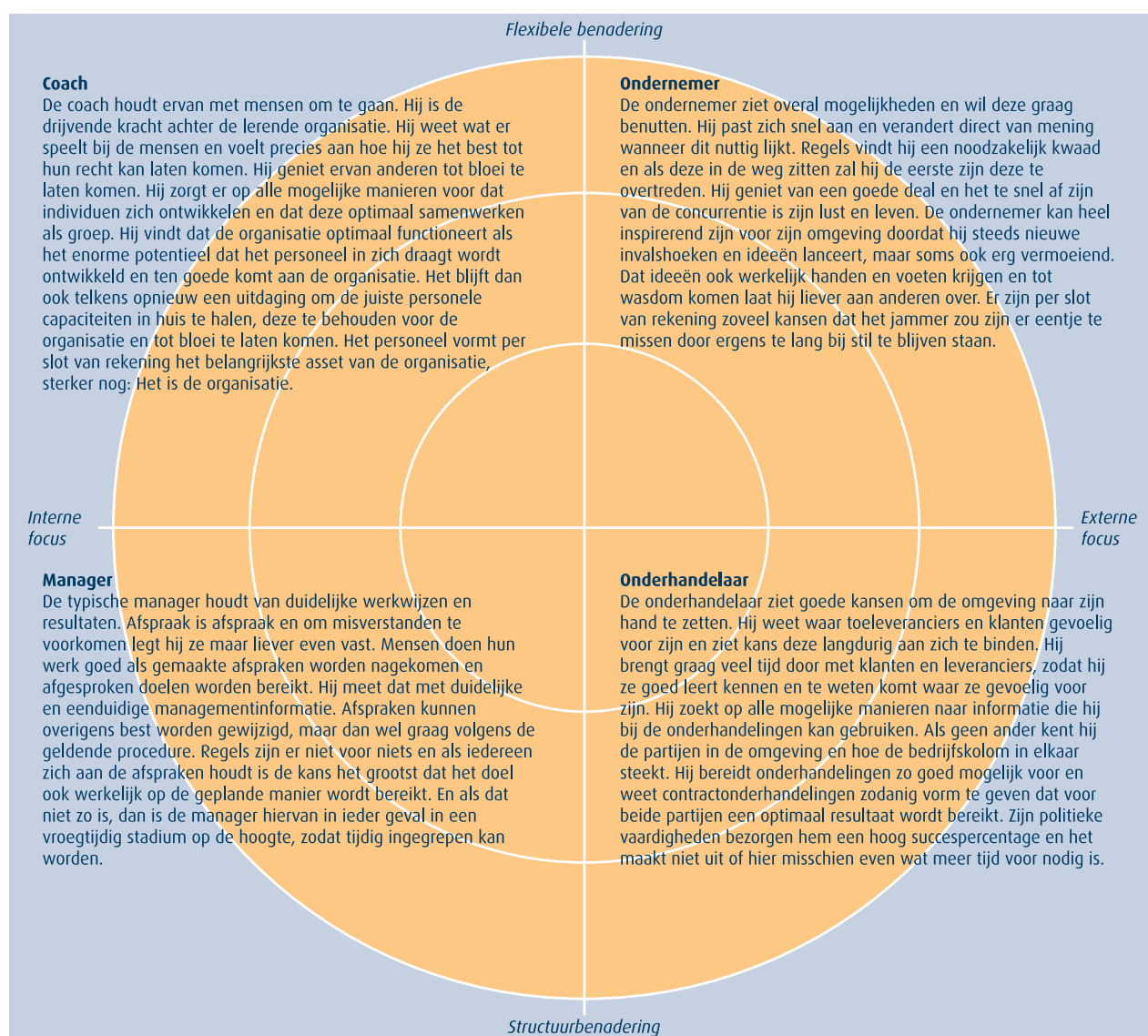
In dit artikel geven we een indeling van rollen op basis van de vier leiderstypen (ondernemer, coach, manager en onderhandelaar) als deze zich begeven in de drie organisaties die we onderscheiden (lijn-, proces- en projectorganisatie). Vervolgens vergelijken we onze indeling met een indeling die op dit moment vaak wordt gehanteerd: die van Quinn. Tot slot laten we zien hoe de verschillende rollen, waartussen van nature veel spanning bestaat, op een evenwichtige manier tot ontwikkeling kunnen worden gebracht.

Vier leiderschapsstijlen

Bij verschillende organisatiegebieden horen specifieke leiderschapsstijlen. Deze stijlen sluiten in het bijbehorende organisatiegebied optimaal aan op de behoefte en het functioneren in deze specifieke omgeving, dus betere dan andere stijlen. Om dit te illustreren maken we gebruik van dezelfde dichotomieën als Quinn (2003) en zetten deze als twee assen tegen elkaar uit.

- De horizontale as geeft aan of de focus van de aandacht van het management hoofdzakelijk ligt bij het eigen personeel (interne focus) of bij de klant en andere belangengroepen buiten de eigen organisatie (externe focus).
- De verticale as geeft aan of ingrepen voornamelijk totstandkomen op basis van inspielen op de situatie van het moment (flexibel) of op basis van regels en afspraken (beheersing c.q. structuur).

Door deze assen tegen elkaar uit te zetten, ontstaan vier kwadranten, waarin vier leiderschapsstijlen zichtbaar worden: de ondernemer, de coach, de manager en de onderhandelaar. In figuur 1 hebben we deze getypeerd. Deze stijlen verschillen qua karakter fundamenteel van



Figuur 1. Vier leiderschapsstijlen

elkaar, wat zich uit in een zekere spanning tussen de leiders. Zo heeft het ondernemerstype dat gesteld is op zijn vrijheid, vaak veel moeite met het managerstype dat juist houdt van regels. Een zelfde soort spanning bestaat tussen het coachtype dat uitgaat van het goede in de mens en de onderhandelaar die er weinig moeite mee heeft om mensen te 'gebruiken' als dat nodig is om zijn doelen te bereiken.

In elke vitale organisatie bestaat er een creatieve spanning tussen de leiderschapstypen. In een niet-vitale organisatie wordt dezelfde spanning te groot en slaat deze om in destructieve spanning.

Drie organisaties

Elke organisatie is eigenlijk uit drie organisaties opgebouwd die naast elkaar bestaan: de lijnorganisatie, de procesorganisatie en de projectorganisatie (figuur 2). Leiders kunnen zich in meerdere organisaties tegelijk bevinden en zijn vaak onderdeel van twee of alledrie de organisaties tegelijk. Ze lopen als het ware gedurende een werkdag steeds de ene organisatievorm uit en de volgende binnen en vervullen in de verschillende organisaties verschillende rollen.

Leiderschapsrollen verschillen zowel binnen organisaties als tussen organisaties:

- Binnen een organisatie: een

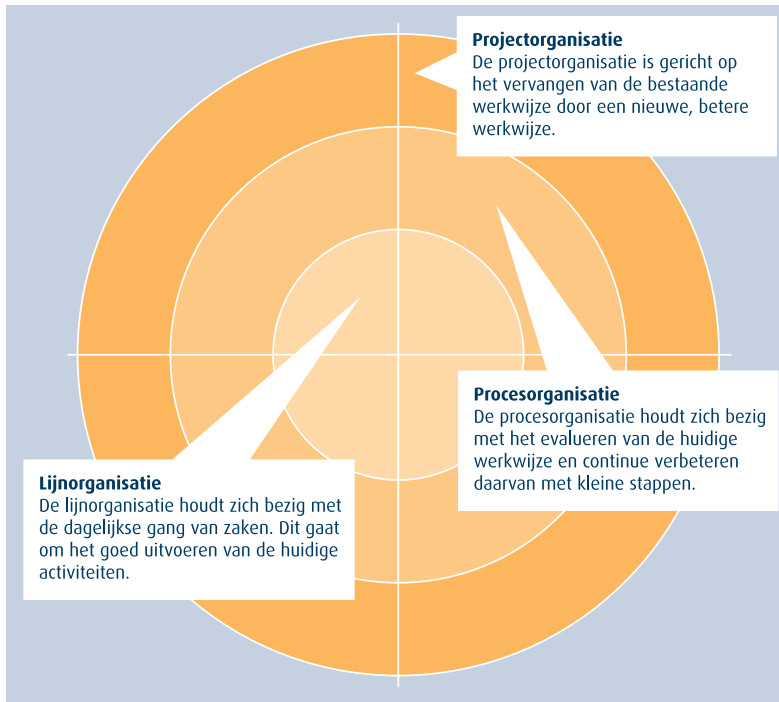
ondernemer speelt in een lijnorganisatie een geheel andere rol dan een coach, manager of onderhandelaar.

- Tussen organisaties: een ondernemer in een lijnorganisatie speelt een volkomen andere rol dan een ondernemer in een proces- of projectorganisatie.

Elk van de twaalf segmenten van het model in figuur 2 correspondeert met een leiderschapsrol.

Leiderschap in de lijn

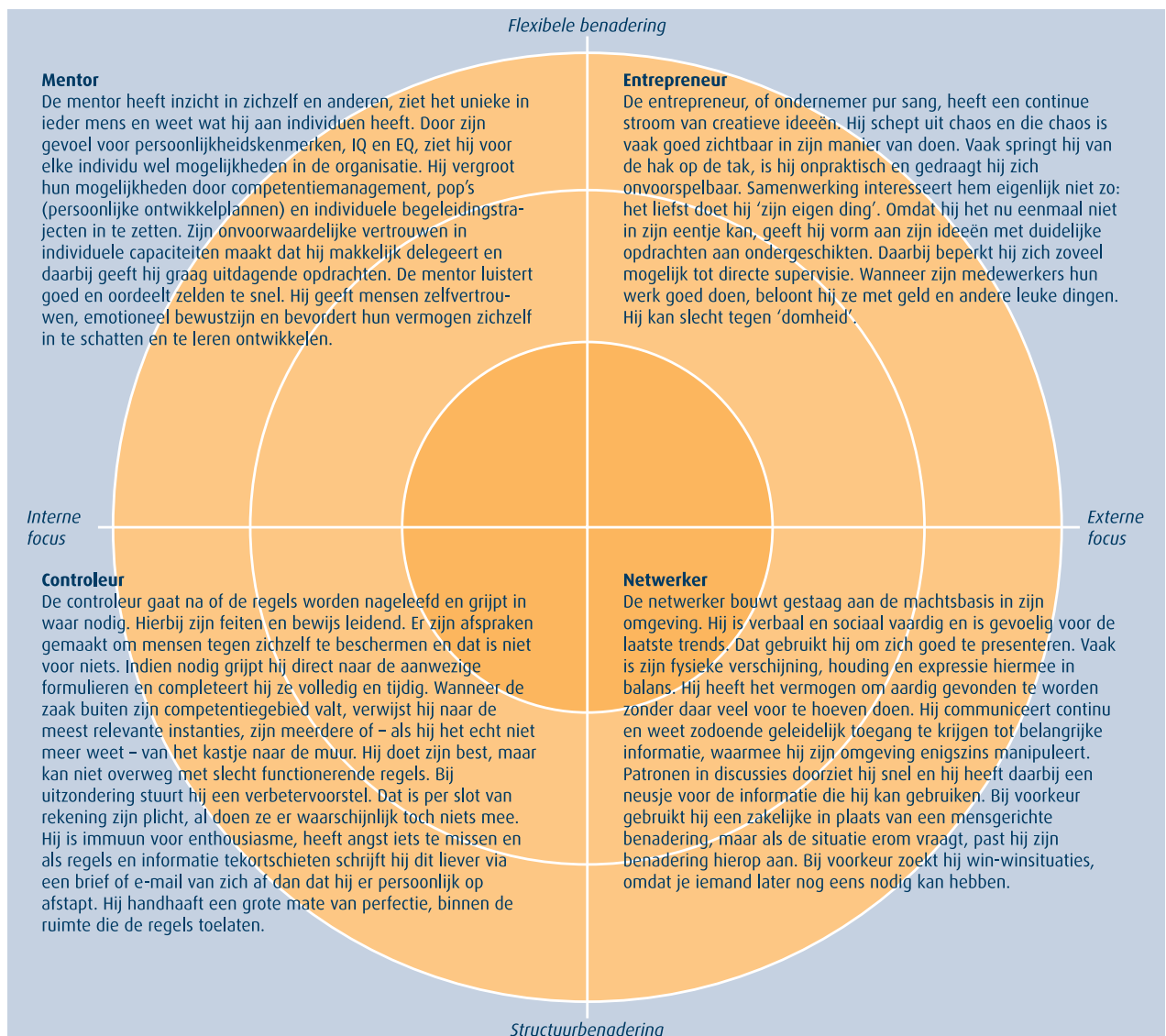
De vier leiders in de lijnorganisatie (de binnenste ring in het model) richten zich – ieder op hun eigen manier – op het optimaal gebruikmaken van

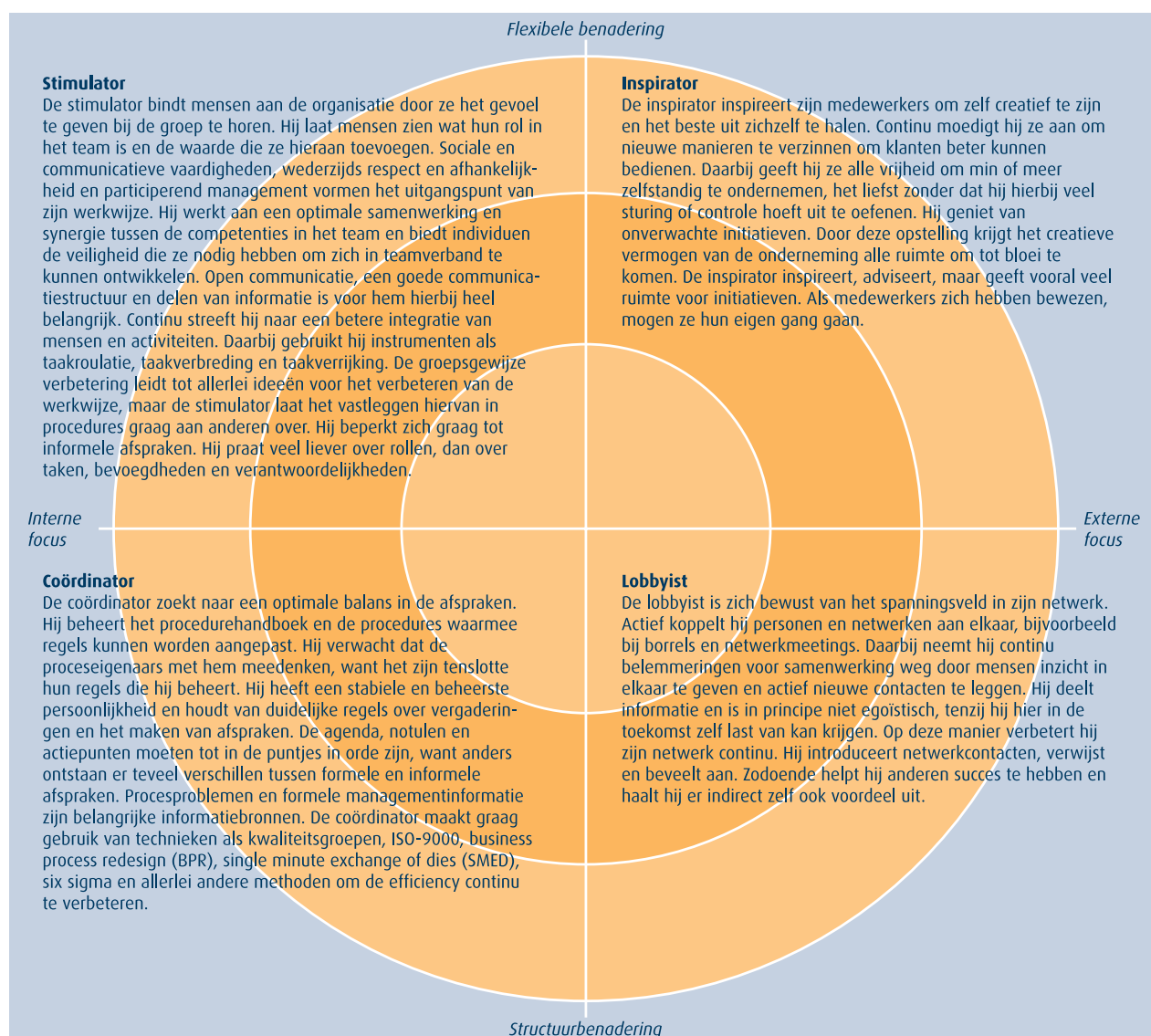


Figuur 2. Drie organisatievormen

de huidige statische situatie. Hieruit ontstaan vier leiderschapsrollen: de entrepreneur, de mentor, de controleur en de netwerker. De entrepreneur benut de kansen die zich in de huidige markt voordoen, de mentor maakt optimaal gebruik van de mogelijkheden die zijn huidige personeel in zich heeft, de controleur handhaaft de huidige formele afspraken en de netwerker beïnvloedt de huidige omgeving van de organisatie. Deze leiders hebben volkomen verschillende rollen, maar hebben ook één ding gemeen: ze proberen optimaal gebruik te maken van de huidige omstandigheden, zonder te proberen deze omstandigheden te verbeteren (figuur 3).

Figuur 3. Leiderschapsrollen in de lijnorganisatie





Figuur 4. Leiderschapsrollen in de procesorganisatie

Leiding geven aan processen

De leiders in de procesorganisatie (de tweede ring in het model) maken niet alleen gebruik van de mogelijkheden die zich voordoen, maar richten zich op het continu verbeteren hiervan. Net als de leiders in de lijnorganisatie gaan ze hierbij uit van de bestaande situatie, maar in tegenstelling tot de lijnmanagers beschouwen zij deze niet als een gegeven: de inspirator, de stimulator, de coördinator en de lobbyist proberen de huidige werkwijze van de organisatie continu met kleine stapjes te verbeteren. De inspirator doet dit door het creatieve vermogen van mensen te ontsluiten, de stimulator werkt aan de ontwikkeling van het team, de coördinator streeft naar het verbeteren

van de bestaande regels en de lobbyist streeft ernaar het netwerk van de onderneming stapsgewijs te verbeteren (figuur 4).

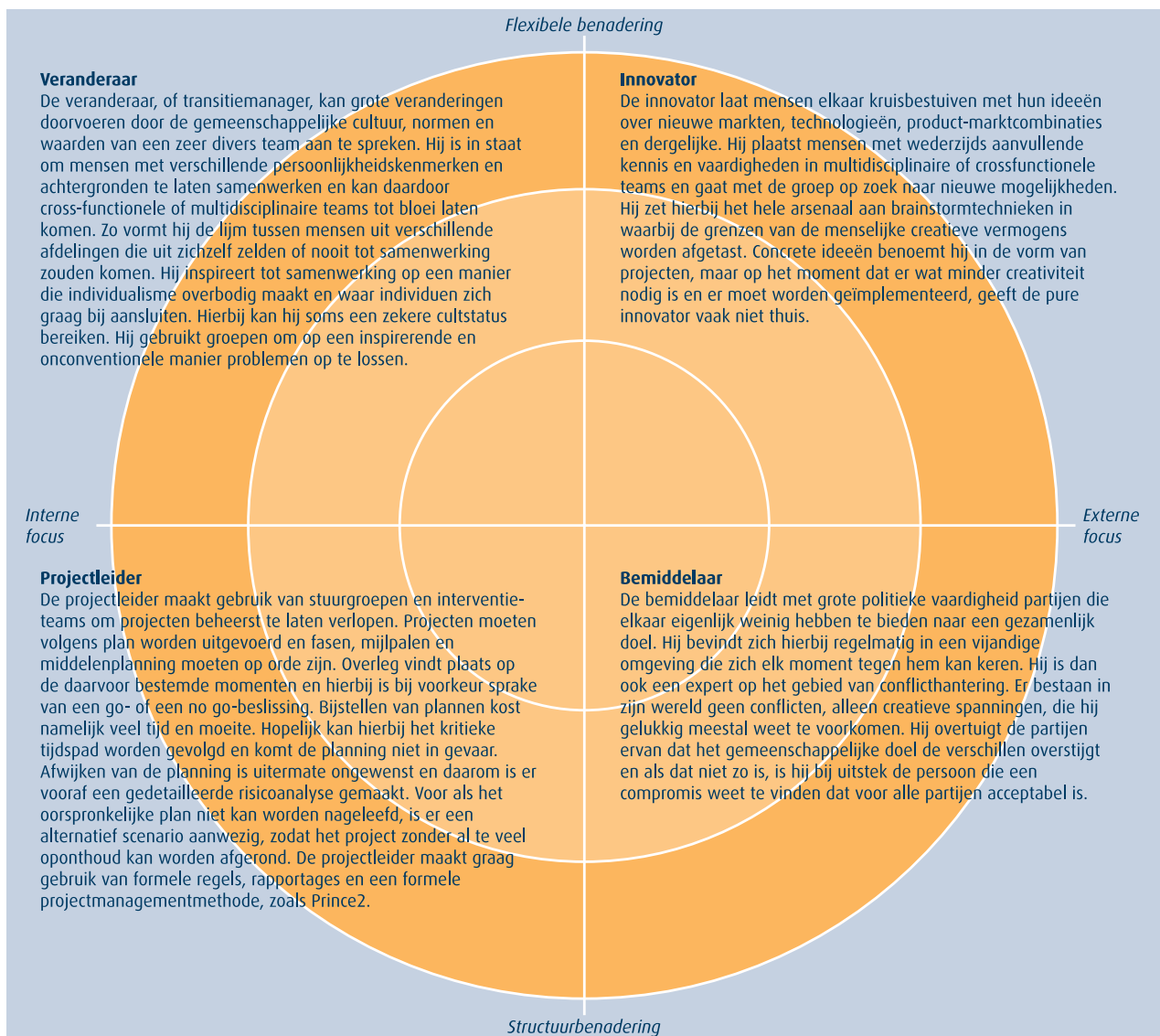
Leiderschap bij projecten

Leiders in de projectorganisatie (de buitenste ring in het model) laten zich bij hun benadering weinig gelegen liggen aan de huidige situatie. Ze staan open voor alle mogelijkheden, ook als deze niet passen in of aansluiten bij de huidige werkwijze en deze misschien zelfs overbodig maken. Dit leidt ertoe dat werkwijzen, systemen en zelfs hele denkwijzen overboord worden gezet en worden vervangen door een geheel nieuwe benadering. Iedere leider doet dit op zijn eigen manier: de innovator laat men-

sen met verschillende kennis, kunde en vaardigheden samen innovatieve ideeën genereren, de veranderaar beïnvloedt mensen direct en indirect op het meest fundamentele niveau van normen en waarden, de projectmanager voert planmatig grote veranderingen door en de bemiddelaar bereikt sprongsgewijze veranderingen door proactief partijen bij elkaar te brengen die daar uit zichzelf niet toe zouden komen (figuur 5).

Leiders schieten uit hun rol

Het besproken model lijkt sterk op het concurrerende-waardenmodel van Robert Quinn. Hij heeft baanbrekend onderzoek gedaan naar leiderschapsrollen en onderscheidt een achttal leiderschapsrollen. Quinn



Figuur 5. Leiderschapsrollen in de projectorganisatie

geeft deze weer in de vorm van een taartdiagram (zie figuur 6). Hij is van mening dat dit de rollen zijn die het meest geschikt zijn voor een bepaalde oriëntatie in het assenstelsel. In zijn *Handboek managementvaardigheden* (2003) geeft hij een overzicht van managementstijlen en -technieken die passen bij de verschillende rollen.

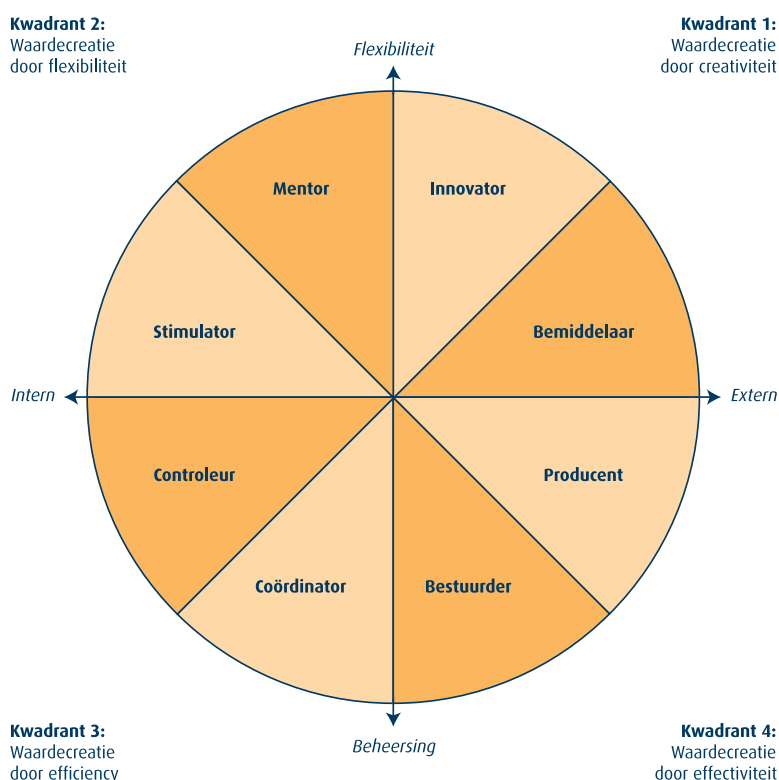
Deze acht rollen van Quinn passen echter niet in het in dit artikel geschetste assenstelsel. In het vervolg komen de essentie van de leiderschapsrollen volgens Quinn en de eigen evaluatie aan de orde, met daarbij een motivatie voor de afwijkende keuzes.

Kwadrant 1: bemiddelaar en innovator

Quinn: De bemiddelaar bouwt en handhaaft een machtsbasis. Hij doet dit door volharding, beïnvloeding en door win-winsituaties te creëren. Hij presenteert nieuwe ideeën en oplossingen en doet dit met zoveel flair dat anderen zich hieraan graag committeren.

Eigen evaluatie: Het bouwen van een machtsbasis in de omgeving op de door Quinn beschreven manier houdt naar onze mening in dat ernaar wordt gestreefd de omgeving te beheersen. Meestal is de omgeving niet vanuit een machtspositie te beïnvloeden en is een vorm van manipulatie nodig. De gekozen

beheersingsmethoden zijn daarom noodgedwongen diplomatiek en politiek georiënteerd van aard. De bemiddelaar reageert dus niet zozeer op kansen die zich voordoen (flexibiliteit), maar probeert heel bewust zelf kansen te genereren (beheersing). Het resultaat bestaat uit goede afspraken met klanten, sterke netwerken en hierdoor een kortere afstand tussen de organisatie en de omgeving. Dit leidt tot een hogere effectiviteit. Deze kenmerken passen naar onze mening beter bij het vierde dan bij het eerste kwadrant. Wij verplaatsen in ons model de bemiddelaar dan ook van het eerste (externe flexibiliteit) naar het vierde kwadrant (externe beheersing).



Figuur 6. Leiderschapsrollen van Quinn

Quinn: De innovator staat open voor en kan goed leven met veranderingen. Hij is creatief en in staat de veranderingen te managen.

Eigen evaluatie: De omschrijving die Quinn van het innovatortype geeft correspondeert geheel met de eigenschappen van het eerste kwadrant. Wel zien we in de praktijk dat veel typische ondernemers heel goed in staat zijn om kansen en bedreigingen waar te nemen en om te zetten in concrete producten en diensten, maar lang niet altijd om bijvoorbeeld een productportfolio te managen. Vaak hebben ondernemers de neiging om enigszins opportunistisch te werk te gaan en is er niet werkelijk sprake van het managen van veranderingen. Wij menen dat het kwadrant ondernemerschap meerdere leiderschapsrollen in zich bergt die verschillende vaardigheden in zich dragen. Om die reden maken wij in ons model onderscheid tussen de zuivere entrepreneur, de inspirator en de innovator.

Kwadrant 2: mentor en stimulator

Quinn: De mentor geeft mensen inzicht in zichzelf en anderen. Hij

vindt het prettig om het beste uit mensen en zichzelf te halen door deze tot bloei te brengen. Hij heeft gevoel voor mensen, sociale verhoudingen en communicatie.

Eigen evaluatie: De positionering van de mentor in het tweede kwadrant is logisch. De mentor richt zich erop de mogelijkheden die individuen in zich hebben optimaal te gebruiken.

Quinn: De stimulator bouwt teams en betreft mensen bij beslissingen. Hij houdt van participatief management. Hij geniet van de dagelijkse omgang met mensen en is in staat om eventuele conflicten te managen.

Eigen evaluatie: De stimulator is de dagelijkse hands-on manager met gevoel voor mensen. De positionering in het tweede kwadrant door Quinn is een logische keuze. De stimulator zorgt voor de dagelijkse begeleiding en motivatie van de groep en bouwt een solide team. Naar onze mening past het omgaan met conflicten minder goed bij deze rol. De zuivere stimulator is een coach en heeft van nature een hekel aan conflicten en zal deze liever uit de weg

gaan. Waar mogelijk laat de stimulator conflicthantering aan politiek vaardiger mensen over; de meest voor de hand liggende rol hiervoor is de bemiddelaar, die zoals gezegd naar onze mening niet in het eerste, maar het vierde kwadrant thuishoort.

Kwadrant 3: controleur en coördinator

Quinn: De controleur reduceert de informatiestromen in de organisatie tot de essentie. Hij presenteert deze informatie in de vorm van coherente managementinformatie en documentatie. Hij interpreteert deze vanuit de regels die zijn opgesteld. Op deze manier beheert hij de kernprocessen in de organisatie.

Eigen evaluatie: De controleur beheerst de afspraken op basis van door anderen gemaakte formele afspraken. Dit is duidelijk gericht op interne beheersing en de positionering in het derde kwadrant is dan ook zeer herkenbaar.

Quinn: De coördinator bewaakt de voortgang. Hij organiseert en ontwerpt de werkwijze die de controleur handhaaft. Hij bewaakt de gemaakte afspraken en grijpt in waar nodig. Tevens stemt hij af tussen de afdelingen en voert het projectmanagement uit.

Eigen evaluatie: Waar de controleur zich bezighoudt met het volgens de regels uitvoeren van werkzaamheden, bepaalt de coördinator deze

Projectmanagement

In zijn boek schaarft Quinn ook projectmanagementvaardigheden onder de coördinatorrol. Projectmanagement vereist echter geheel andere vaardigheden dan de vaardigheden die bij kwaliteitsmanagement een rol spelen. Iemand die verstand heeft van administratieve organisatie heeft daarmee niet direct verstand van projectmanagement. Veel overeenkomsten in de activiteiten rondom kwaliteitsmanagement en projectmanagement zijn er in de praktijk niet te vinden en de rol van projectmanager moet dan ook apart worden benoemd.

regels en monitort hij de voortgang. Het maken van regels gebeurt vaak onder de vlag van een kwaliteitsmanager of een vergelijkbare staffunctionaris. Deze staat over het algemeen in hoger aanzien dan de controleur. Hij coördineert meestal ook de totstandkoming van de regels rondom de voortgangsbewaking, maar de werkelijke bewaking wordt meestal gedelegeerd aan een controleurrol. Waar de controleur de formele afspraken handhaaft, verbetert de coördinator deze dus.

Kwadrant 4: bestuurder en producent

Quinn: De bestuurder ontwikkelt een visie en communiceert deze. Hij stelt doelen en vertaalt deze in concrete doelstellingen. Hij heeft zicht op de werkwijze en cultuur die nodig zijn om de doelen ook werkelijk te kunnen bereiken.

Eigen evaluatie: De bestuurder die Quinn schetst, streeft naar een optimale balans tussen de kwadranten die aansluit bij de behoeften van zowel de markt als de organisatie. Hij bepaalt een missie, visie, strategie en de doelstellingen voor alle belangrijke aspecten van de organisatie; zowel voor de interne als externe oriëntatie. Hierbij streeft hij naar een optimale balans tussen flexibiliteit en beheersing. De positionering in kwadrant

vier is daardoor heel discutabel. Een bestuurder in de meest zuivere vorm positioneert zichzelf op het kruispunt van de assen; dus in het midden van het model als verbindende factor tussen de vier leiderschapsrollen. Verderop in dit artikel laten we zien waarom.

Quinn: De producent bevordert de persoonlijke productiviteit en motivatie van mensen. Hij ontwikkelt een omgeving waarin mensen hun werk goed kunnen uitvoeren. Hij motiveert anderen en managet tijd en stress.

Eigen evaluatie: alle genoemde activiteiten van het producenttype richten zich op de interne organisatie. Hierbij is een mix nodig van zowel flexibiliteit als beheersing. Het motiveren van mensen vereist zowel een aantal structurele voorwaarden, zoals goede automatiseringsondersteuning en procedures, als flexibele aspecten, zoals het vermogen van mensen om snel te kunnen reageren in de dagelijkse omgang. Deze laatste activiteit beschrijft Quinn overigens bij de stimulatorrol. De producentrol bestaat naar onze mening dan ook uit meerdere subrollen, die logischerwijs niet in kwadrant vier, maar in de kwadranten twee en drie zouden moeten worden geplaatst. Wij hebben de producentenrol om die reden niet opgenomen in ons model.

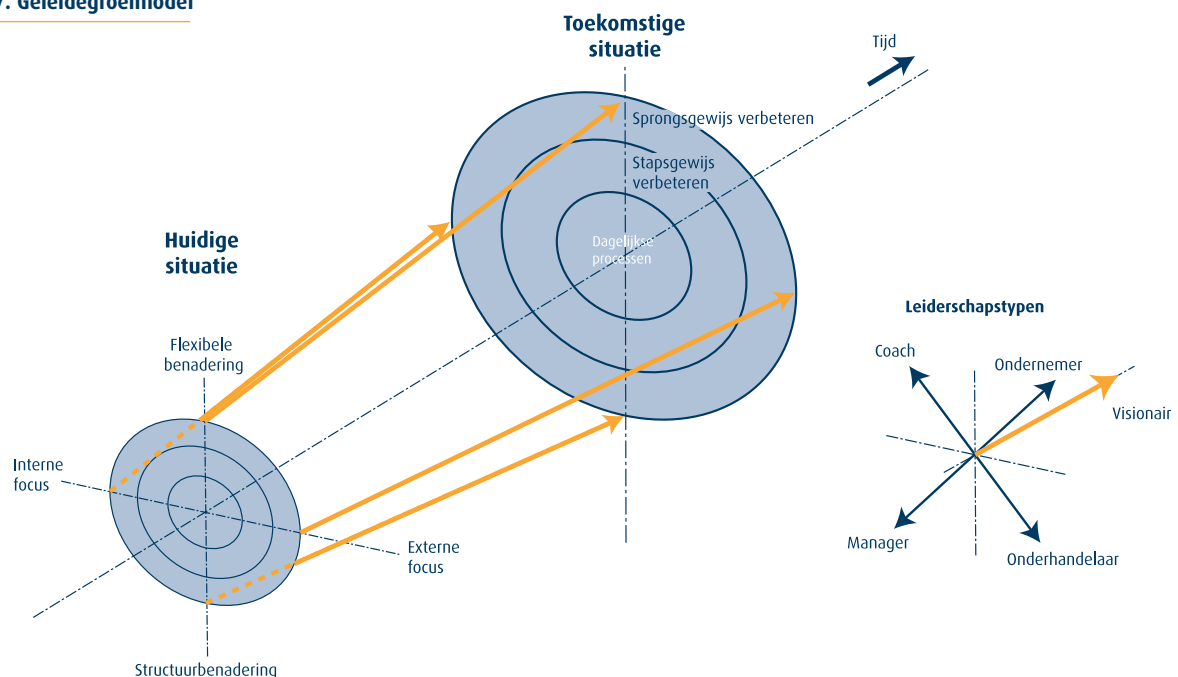
Het ondernemerstype dat gesteld is op zijn vrijheid, heeft vaak veel moeite met het managerstype dat juist houdt van regels.

Geleide groei door synergetische waarden

De lijn-, proces- en projectorganisatie ontwikkelen zich in alle kwadranten tegelijk en de benodigde managementrollen dienen zich mee te ontwikkelen. Een organisatie ontwikkelt zich optimaal, wanneer er steeds de balans wordt gezocht tussen de ontwikkelingen in de verschillende kwadranten en segmenten. Alle leiderschapsrollen ontwikkelen zich gelijktijdig. Dit wil niet zeggen dat er in alle gevallen direct een ideale situatie kan worden neergezet, maar wel dat bij het bepalen van de strategie de balans tussen de segmenten nauwgezet moet worden bewaakt en aan alle rollen invulling wordt gegeven. Alle segmenten zijn gelijktijdig en in min of meer gelijke mate in ontwikkeling. We noemen dit geleide groei (zie figuur 7).

Uit allerlei onderzoeken blijkt dat excellente organisaties zich kenmerken door een uitgebalanceerd management dat aan alle rollen tegelijk invulling kan geven. In zo'n

Figuur 7. Geleidegroei-model



excellente organisatie ontstaat een fenomeen dat creatieve spanning wordt genoemd. De leidinggevendende kruisbestuiven elkaar hierbij op een positieve manier. Quinn heeft zijn model het concurrerende-waardenmodel (*competing values-model*) genoemd. De achterliggende gedachte hierbij is dat een onderneming beperkte middelen te besteden heeft en daardoor keuzes moet maken. De verschillende leiders zullen elkaar daarom gaan concurreren. Je zou deze onderlinge concurrentie tussen mensen die eigenlijk zouden moeten samenwerken in de richting van een gezamenlijk doel destructieve spanning kunnen noemen.

De creatieve en destructieve spanning zijn uitingen van dezelfde energievorm: de spanning die er van nature bestaat tussen verschillende persoonlijkheidstypen. Afhankelijk van de grondhouding van de leiders, wordt deze energie omgezet in wederzijdse verzwakking (onderlinge concurrentie), wederzijdse tolerantie, omdat ieder individu nu eenmaal wel iets bijdraagt aan het geheel (symbiotisch samenleven) of – en bij voorkeur – proactief zoeken naar mogelijkheden om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van het team (synergetisch samenleven).

Zicht op de toekomst

Omdat de twaalf leiderschapsrollen fundamenteel verschillende karakters herbergen, die niet zonder meer met elkaar samenwerken, is vaak een verbindende schakel nodig in de vorm van een visionair. Deze handhaaft de balans en zorgt voor creatieve spanning en continuïteit. Hij draagt alle kenmerken in zich van Quinns bestuurder:

- Hij is de afstemmende factor tussen de leiders en degene die de richting naar de toekomst uitzet.
- Hij bevindt zich op het kruispunt van de assen en balanceert hierbij tussen de interne en externe organisatie en de flexibele en beheersaanpak.
- Hij geeft de gezamenlijke missie, visie en strategie van de organi-

satie vorm en schept hiermee het kader waarin de verschillende rollen tot hun recht komen, zodat deze de maximale waarde kunnen genereren voor de organisatie.

In veel organisaties, zeker de wat grotere, is visie echter niet meer één-op-één gekoppeld aan een enkele visionair, maar is er eerder sprake van een gedeelde zienswijze van een aantal leiders. Visie kan dus afkomstig zijn van een visionair individu, maar kan ook ontstaan doordat een groep leiders een gezamenlijk beeld ontwikkelt van de gewenste toekomst van de organisatie.

Het geleidegroeimodel biedt veel ruimte voor verdere ontwikkeling van leiderschapstheorie, omdat het inzicht geeft in de logica die ten grondslag ligt aan het fenomeen leiderschapsrol. Hierdoor wordt een genuanceerde discussie over allerlei bedrijfskundige fenomenen mogelijk. Het biedt door de toevoeging van de tijdsas belangrijke aanknopingspunten om de relatie tussen leiderschap en strategievorming te bestuderen. Daarnaast wordt door de politieke invulling van het vierde kwadrant een herkenbare inhoud gegeven aan politiek gedrag en omgevingsbeïnvloeding; een onderwerp dat in managementmodellen meestal wordt genegeerd en als dit al wordt benoemd vrijwel altijd een negatieve lading meekrijgt. De visionair leider kan de rolindeling gebruiken om mensen gericht over zichzelf en hun functioneren te laten nadenken. Het biedt concrete aangrijpingspunten voor het bestuderen van situationeel leiderschap. Er ontstaat een beter inzicht in het gedrag en de waarde voor de organisatie van verschillende soorten leiders. Het model geeft gelijktijdig inzicht in het eigen functioneren (het individu) als in het functioneren van anderen (de groep). Alleen leiders die dit inzicht ontwikkelen kunnen optimaal gebruikmaken van de aanwezige leiderschapscapaciteiten.

Samenvatting

Situationeel leiderschap houdt in dat een leider in verschillende situaties bewust anticipeert op de leiderschapsbehoefte op dat moment. Hij speelt een rol die past bij de omgeving, benaderingswijze en/of verandering die hij teweeg wil brengen. In dit artikel wordt op basis van deze elementen een nieuw leiderschapsrollenmodel gepresenteerd: het geleidegroeimodel. Vergeleken met het concurrerende-waardenmodel van Quinn is de conclusie dat synergie in managementteams valt te prefereren boven onderlinge competitie.

LITERATUUR

- Quinn, R.E. e.a., *Handboek managementvaardigheden*, Academic Service, Den Haag, 2003.
- Vermoolen, M.H.J., 'Eenheid van leiding bestaat niet: de onmogelijke keuzes die managers maken tussen de lijn-, proces- en projectorganisatie', *Tijdschrift voor Management Development*, 14(1), p. 30-35, 2006.
- Vermoolen, M.H.J., 'Management development wordt leadership development: organisatieontwikkeling door gelijktijdige ontwikkeling van individu en team', *Tijdschrift voor Management Development*, 13(3), p. 33-34, 2005.
- Vermoolen, M.H.J., 'Meegroeien met de organisatie: proactief management development om de volgende groeicrisis te voorkomen', *Tijdschrift voor Management Development*, 13(2), p. 23-27, 2005.
- Vermoolen, Matthijs en John Scholz, *Vat op Vitaliteit. Groeien zonder groeistuipen door evenwichtige organisatieontwikkeling*, Eburon, 2005, ISBN 9059721241.