

Management development wordt leadership development: Organisatieontwikkeling door gelijktijdige ontwikkeling van individu en team

Drs. Ing. M.H.J. Vermoolen

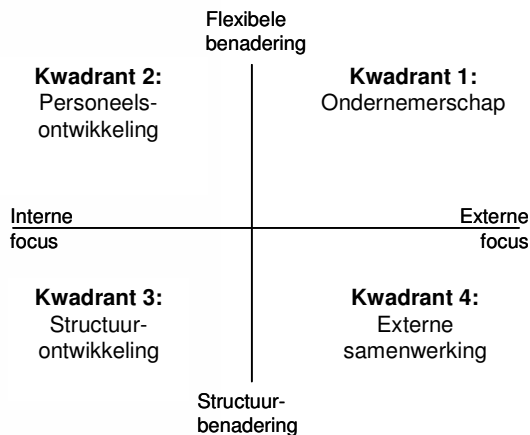
Matthijs Vermoolen is adviseur bij Vitalent in Apeldoorn. Dit artikel is gepubliceerd in het tijdschrift voor management development nummer 14, september 2005

Tijdens het symposium “trends in management development” van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) op 26 april was goed zichtbaar dat de doorslaande individualisering ook in managementdevelopment-land zijn tol eist. Er was opvallend veel aandacht voor competentie management (het ontwikkelen van individuele capaciteiten in lijn met de organisatiebehoefte) en weinig tot geen aandacht voor onderwerpen als teamsamenstelling of groepsdynamiek (het ontwikkelen van de juiste samenhang tussen de leiders).

*Een gebrek aan individuele vaardigheden kan worden gecompenseerd door beter gebruik te leren maken van de vaardigheden en managementactiviteiten van anderen, zodanig dat het **team** optimaal functioneert. Hierbij wordt een beroep gedaan op de kernvaardigheden van collega's, zodat de energie hiervan optimaal wordt benut. Wie het meest geschikt is voor een managementtaak voert hem uit. En in de meeste gevallen is dat ook nog eens degene die hier het meeste plezier aan ontleent. Het geheel wordt daardoor meer dan de optelsom der delen: Er ontstaat synergie. In dit artikel laten we zien hoe de potentiële energie tussen leidinggevendenden, de creatieve spanning die in bijna elke organisatie te vinden is, kan worden benut.*

Aandachtsgebieden van het leiderschap

In een vorig artikel hebben we aan de hand van een model van Robert Quinn laten zien dat bij verschillende organisatiegebieden verschillende leiderschapsstijlen passen.



Quinn illustreert dit aan de hand van twee dichotomen die hij als twee assen tegen elkaar uitzet:

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

De assen vormen vier kwadranten die vier aandachtsgebieden van leiderschap omvatten:

- **Kwadrant 1: Ondernemerschap:** Hoe zorgt de onderneming ervoor dat het attent is op de juiste signalen uit de omgeving? Hoe herkent de organisatie kansen en hoe wordt het aanwezige creatieve vermogen gebruikt om de opgevangen signalen snel en effectief in haar voordeel te benutten?
- **Kwadrant 2: Personeelsontwikkeling:** Hoe gaat de onderneming om met haar mensen en worden de individuele en groepscapaciteiten optimaal ontwikkeld en ingezet? Ofwel: hoe wordt de organisatie een lerende organisatie met het vermogen om snel nieuwe kennis op te doen en deze ook werkelijk te gebruiken voor het verbeteren van de prestaties.
- **Kwadrant 3: Structuurontwikkeling:** Hoe bestuurt de organisatie op een efficiënte manier haar processen, vergaderingen en projecten? Welke harde afspraken worden gemaakt over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Wie beslist over het veranderen van werkwijzen en welke concrete managementinformatie is daarbij nodig? Hoe garanderen we dat de resultaten tegen minimale kosten worden behaald?
- **Kwadrant 4: Externe samenwerking:** Hoe gaat de organisatie samenwerkingsverbanden met de omgeving aan? Hoe voert ze contractonderhandelingen, worden mogelijkheden tot ketenintegratie benut en worden gezamenlijk producten en diensten ontwikkeld? Extra aandacht voor externe samenwerking zorgt door een verbeterde aansluiting op de omgeving vaak voor een verhoogde effectiviteit.

Soorten leiderschap

Bij elk aandachtsgebied past een leiderschapsstijl die de activiteiten in een bepaald kwadrant het best kan besturen. Bij de kwadranten passen respectievelijk de volgende leiderschapsstijlen: de ondernemer, de coach, de manager en de onderhandelaar. Daarnaast onderscheiden we een vijfde, overkoepelende vorm

van leiderschap, die wordt ingevuld door de visionair. Deze laatste vormt de lijm tussen de andere leiderschapssoorten. Hij zorgt er voor dat de verschillende leiders een gezamenlijke koers varen, langs de bakens die hij uitzet naar de toekomst. In onderstaande figuur geven we een archetypische omschrijving van de verschillende leiderschapsstijlen:

Kwadrant 2:

Personeelsontwikkeling

Coach

De coach houdt ervan met mensen om te gaan. Hij is de drijvende kracht achter de lerende organisatie. Hij weet wat er speelt bij de mensen en voelt precies aan hoe hij ze het best tot hun recht kan laten komen. Hij geniet er van anderen tot bloei te laten komen. Hij zorgt er op alle mogelijke manieren voor dat individuen zich ontwikkelen en dat deze optimaal samenwerken als groep. Hij vindt dat de organisatie optimaal functioneert als het enorme potentieel dat het personeel in zich draagt wordt ontwikkeld en ten goede komt aan de organisatie. Het blijft dan ook telkens opnieuw een uitdaging om de juiste personele capaciteiten in huis te halen, deze te behouden voor de organisatie en tot bloei te laten komen. Het personeel vormt per slot van rekening het belangrijkste asset van de organisatie, sterker nog: Het is de organisatie.

Flexibele
benadering

Kwadrant 1:
Ondernemerschap

Ondernemer

De ondernemer ziet overal mogelijkheden en wil deze graag benutten. Hij past zich snel aan en verandert direct van mening wanneer dit nuttig lijkt. Regels vindt hij een noodzakelijk kwaad en als deze in de weg zitten zal hij de eerste zijn deze te overtreden. Hij geniet van een goede deal en het te snel af zijn van de concurrentie is zijn lust en leven. De ondernemer kan heel inspirerend zijn voor zijn omgeving doordat hij steeds nieuwe invalshoeken en ideeën lanceert, maar soms ook erg vermoeiend. Dat ideeën ook werkelijk handen en voeten krijgen en tot wasdom komen laat hij liever aan anderen over. Er zijn per slot van rekening zoveel kansen dat het jammer zou zijn er eentje te missen door ergens te lang bij stil te blijven staan.

Interne
focus

Visionair/bestuurder

De visionair/bestuurder kent de onderneming en heeft een duidelijk beeld van de toekomst. Hij ziet precies voor zich hoe het bedrijf er over vijf jaar uitziet en overziet wat er moet gebeuren om dit vorm te geven. Hij houdt ervan om mensen deelgenoot te maken van zijn toekomstbeeld en daarom communiceert hij dit continu. Hij overziet hoe mensen en processen samenwerken en is continu bezig om het management op een hoger plan te brengen door ze gezamenlijk te laten nadenken over de strategie van de organisatie. Soms is het ook heerlijk om even achterover te leunen, te kijken waar we nu staan en scenario's uit te denken voor een ideale toekomst. Natuurlijk gaat het nu ook allemaal best goed, maar het kan nog zoveel beter. En de concurrentie zit per slot van rekening ook niet stil.

Externe
focus

Manager

De typische manager houdt van duidelijke werkwijzen en resultaten. Afspraak is afspraak en om misverstanden te voorkomen legt hij ze maar liever even vast. Mensen doen hun werk goed als gemaakte afspraken worden nagekomen en afgesproken doelen worden bereikt. Hij meet dat met duidelijke en eenduidige managementinformatie. Afspraken kunnen overigens best worden gewijzigd, maar dan wel graag volgens de geldende procedure. Regels zijn er niet voor niets en als iedereen zich aan de afspraken houdt is de kans het grootst dat het doel ook werkelijk op de geplande manier wordt bereikt. En als dat niet zo is, dan is de manager hiervan in ieder geval in een vroegtijdig stadium op de hoogte, zodat tijdig ingegrepen kan worden.

Onderhandelaar

De onderhandelaar ziet goede kansen om de omgeving naar zijn hand te zetten. Hij weet waar toeleveranciers en klanten gevoelig voor zijn en ziet kans deze langdurig aan zich te binden. Hij brengt graag veel tijd door met klanten en leveranciers, zodat hij ze goed leert kennen en te weten komt waar ze gevoelig voor zijn. Hij zoekt op alle mogelijke manieren naar informatie die hij bij de onderhandelingen kan gebruiken. Als geen ander kent hij de partijen in de omgeving en hoe de bedrijfskolom in elkaar steekt. Hij bereidt onderhandelingen zo goed mogelijk voor en weet contractonderhandelingen zodanig vorm te geven dat voor beide partijen een optimaal resultaat wordt bereikt. Zijn politieke vaardigheden bezorgen hem een hoog succespercentage en het maakt niet uit of hier misschien even wat meer tijd voor nodig is.

Kwadrant 3:

Structuurontwikkeling

Structuur-
benadering

Kwadrant 4:
Externe samenwerking

De ideale leider bestaat niet

In personeelsadvertenties zien we keer op keer functieomschrijvingen die vragen naar alleskunnere: Schapen met vijf poten. Mensen die de eigenschappen van alle vijf soorten leiders in zich verenigen. Maar bestaat er werkelijk zoiets als de ideale leider? Om die vraag te kunnen beantwoorden, gaan we uit van onderzoek naar denk- en gedragsstijlen door de Ned Herrmann group. Op basis van een grote populatie personen, die de whole brain dominance test heeft gedaan, kan worden vastgesteld dat iedereen een dominante denk- en gedragstijl heeft en daarnaast de mogelijkheid om er één of hooguit enkele aan te leren. Hierbij geldt dat de dominante stijl de persoon energie oplevert en de andere stijlen hem over het algemeen energie kosten. Hetzelfde geldt voor de verschillende soorten leiderschap.

Het is kenmerkend dat mensen zich vaak goed kunnen inleven in naastgelegen kwadranten. Een coach kan zich over het algemeen bijvoorbeeld vrij goed inleven in de denkwereld van een ondernemer of een manager. Vaak kost het inleven in het schuin tegenovergelegen soort leider meer moeite. Zo gruwelt een coach, die mensen tot hun recht wil laten komen, van de onderhandelaar, die mensen “gebruikt” om een bepaald doel te bereiken. Hetzelfde geldt voor de typische ondernemer die een hekel heeft aan de regels waar managers juist hun energie uit halen.

Wijsheid komt met de jaren

Naarmate mensen zich verder ontwikkelen, leren ze aan de ene kant vaak beter gebruik te maken van andere denk- en gedragstijlen dan hun dominante, maar tegelijk leren ze hun eigen favoriete denk- en gedragstijl meer te waarderen en beter te in te zetten. Mensen *kunnen* dus na verloop van tijd beter gebruik maken van hun niet-dominante denk- en gedragsstijlen, maar *willen* dat bewust niet. In feite leert een verstandig mens dus dat hij zijn energie beter kan gebruiken voor leuke dingen en zet hij waar mogelijk anderen in voor zaken die hij minder leuk vindt en die ander wel. Ook een leider die alles kan, verliest per slot van rekening energie door dingen te doen die hij niet leuk vindt. Door de leiderschapstaken in goed overleg onderling te verdelen maakt de groep beter gebruik van de totale hoeveelheid aanwezige individuele energie: Synergie.

De ideale leider bestaat niet, maar het ideale managementteam wel degelijk: Een team waarin mensen elkaars sterke en zwakke punten optimaal op elkaar afstemmen en waarin synergie ontstaat vanuit het actief zoeken naar mogelijkheden om elkaar aan te vullen.

Gebalanceerd ontwikkelen van individu en groep

Competentiemanagement vormt een belangrijk instrument bij het op een hoger niveau brengen van

allerlei individuele vaardigheden, inclusief leiderschapsvaardigheden. Maar er is meer dan alleen competentie-management: Afstemming van kennis, kunde en vaardigheid van individuen op de behoefte van de organisatie moet ook op team- en organisatieniveau worden ondersteund. De verschillende soorten leiders moeten als team de leiderschapsbehoefte van de van de organisatie leren afdekken.

Dit is alleen mogelijk wanneer er een mix van Management Development instrumenten wordt ingezet, die aansluit bij de werkelijke behoefte van de organisatie. Competentiemanagement kan hiervan een nuttig onderdeel vormen, maar een te eenzijdige focus hierop doet meer kwaad dan goed. Een gebalanceerd Management Development portfolio bestaat uit een uitgekiende mix van elementen van bijvoorbeeld een cultuurscan, assessment, outdoor teambuildingprogramma's, opleiding en trainingsprogramma, octogonen, workshops en management games. Managers, ondernemers, coaches, onderhandelaars en visionairs komen dan gezamenlijk tot bloei.

Management development wordt leadership development

Synergie ontstaat pas wanneer er tegelijkertijd aandacht is voor het individu en de groep. Het individu kan niet tot zijn recht komen zonder de groep waarin hij zich bevindt en andersom. De management developer is naar onze mening bij uitstek degene die beide processen in samenhang moet initiëren en onderhouden. Hij is per slot van rekening de interne adviseur voor leiderschapsontwikkeling. Management development ontwikkelt zich in rap tempo richting leadership-development, waarbij de verschillende soorten individuen en het team dat zij gezamenlijk vormen in symbiose tot ontwikkeling worden gebracht.

Literatuur:

Herrmann, Ned (1996) *The creative brain, Insights into creativity, communication, management, education and self-understanding*. The Ned Herrmann Group

Quinn, R.E. ea. (2003) *Handboek managementvaardigheden*, derde editie, Academic service, Den Haag

The logo for Vitalent features the word "Vitalent" in a bold, sans-serif font. A red circle is positioned above the letter 'i'. A green horizontal line is drawn underneath the word.

Eglantier 542
7329 DM Apeldoorn
055 - 519 17 19
info@vitalent.nl
www.vitalent.nl