

Meegroeien met de organisatie:

Proactief management development om de volgende groeicrisis te voorkomen

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 13, juni 2005

De Canadees Dr. Laurence Peter lanceerde in 1969 het Peter Principle: een manager stijgt net zo lang in de hiërarchie totdat hij zijn niveau van incompetentie heeft bereikt. Managers moeten zich volgens Peter dus vaak zien te handhaven in een positie waarin hun kennis en vaardigheden eigenlijk tekortschieten om de gevraagde rol goed te kunnen vervullen. Dit uit zich in allerlei pogingen tot lijfsbehoud, met alle nadelige gevolgen van dien voor de organisatie als geheel.

Peter gaat ervan uit dat de gevraagde rollen in de onderneming statisch zijn en de personen die deze vervullen dynamisch; zij zijn de actoren, degenen die stijgen in de rangorde. De bij de rollen passende competenties vormen hierbij dus min of meer een gegeven.

De praktijk is echter aanzienlijk ingewikkelder: zowel de actoren (aanbodkant) als de benodigde competenties (vraagkant) ontwikkelen zich. In dit artikel een verkenning van de mogelijkheden om inzicht te krijgen in de relatie tussen de ontwikkeling van de organisatie en die van de managers.

Groei en managementstijl

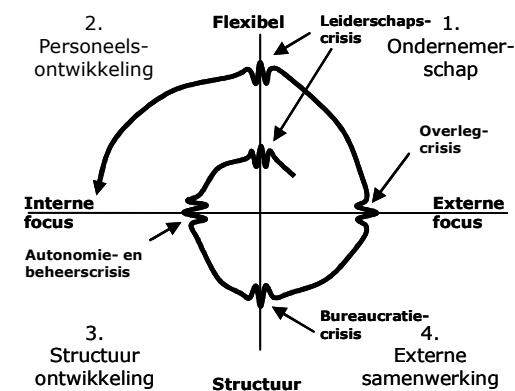
Elke onderneming ontwikkelt zich en de vereiste managementcompetenties veranderen mee. In het ideale geval ontwikkelen de aanwezige managementcapaciteiten zich in hetzelfde tempo en in dezelfde richting als de behoefte van de organisatie. Vaak ijlt de invulling echter na bij de behoefte en is een vorm van gericht management development nodig om de aansluiting te behouden. Inzicht in de relatie tussen de groei van ondernemingen en de verschillende managementstijlen die daarbij een rol spelen is een eerste voorwaarde om aan de ontwikkeling van managers sturing te kunnen geven.

Ik baseer mijn benadering op het werk van Quinn & Cameron en Greiner; en werk met twee assen:

- 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 (structuur).

Een startende onderneming begint in het eerste kwadrant en doorloopt gedurende haar ontwikkeling de verschillende kwadranten, waarbij de spiraal telkens opnieuw van binnen naar buiten wordt doorlopen. Binnen de kwadranten vindt een relatief probleemloze groei plaats, maar bij de overgang naar een volgend kwadrant is sprake van een "groeistuijp". Deze wordt gekenmerkt door een periode van toegenomen dynamiek en onzekerheid voor zowel management als personeel. Een periode ook waarin de mismatch tussen benodigde en aanwezige

managementcapaciteiten vaak op een pijnlijke manier duidelijk wordt.



Kwadrant 1: ondernemerschap

Een startende onderneming heeft een externe focus en een grote mate van flexibiliteit. De ondernemer speelt soepel in op de wensen van de klant en niets is hierbij te dol. Omdat de zaken goed gaan neemt de ondernemer een aantal mensen aan. Er vindt een lichte verschuiving plaats naar interne focus en een eerste groeistuijp kondigt zich aan: de leiderschaps-crisis. Het personeel doet niet altijd datgene wat in het belang is van de organisatie; niet uit onwil, maar door gebrekkige afstemming.

Kwadrant 2: personeelsontwikkeling

De groeistuijp naar kwadrant 2 wordt overwonnen door meer interne aandacht in de vorm van scholing, opleiding, teambuilding en persoonlijke begeleidingstrajecten. Hierbij ontstaan allerlei afspraken, maar deze worden in eerste instantie nog niet vastgelegd in regels. De onderneming groeit verder tot bij de overgang van kwadrant 2 naar kwadrant 3 een volgende groeistuijp wordt bereikt. Hierbij treden twee crises tegelijk op. De eerste

hiervan, de autonomiecrisis, ontstaat doordat de organisatie zodanig verder is ontwikkeld dat er meer managementcapaciteit nodig is dan door één persoon kan worden ingevuld. De ondernemer moet gaan delegeren, wat hij vanwege zijn persoonlijke betrokkenheid vaak erg moeilijk vindt. Vaak zijn daarbij tussen de middenmanagers geen duidelijke afspraken gemaakt over wie precies wat moet gaan doen, met als gevolg dat zaken dubbel gebeuren en belangrijke zaken blijven liggen. Greiner noemt dit de beheerscrisis. Er ontstaat hierdoor tegelijk zowel wrijving tussen de ondernemer en het nieuw ontstane middenmanagement als tussen de middenmanagers onderling. Dit straalt af op het personeel.

Kwadrant 3: structuurontwikkeling

De oplossing ligt in het vastleggen van de belangrijkste afspraken in regels, die worden beschreven in procedures, kwaliteitssystemen en projectinrichting. Daarnaast blijven er informele afspraken die zijn ontstaan in kwadrant 2 bestaan. De vaste gewoonte om elke ochtend bij de koffiemachine even de gebeurtenissen van de dag ervoor door te nemen is per slot van rekening misschien wel de belangrijkste meeting die je op een dag kan hebben. De onderneming groeit verder tot een optimale interne structuur is ontstaan. Wel ontstaan er misschien wat meer regels die eigenlijk nodig is en gaat een deel van de flexibiliteit verloren. Klanten en toeleveranciers worden niet meer gezien als de belangrijkste bestaansredenen, maar als bedreigingen voor de eigen optimale werkwijze. Er is veel overleg, maar er wordt weinig besloten. Greiner noemt dit een bureaucratiecrisis.

Kwadrant 4: externe samenwerking

De overgang van kwadrant 3 naar kwadrant 4 wordt gemaakt door het aangaan van structurele samenwerkingsverbanden in de vorm van lange termijn samenwerkingsverbanden met klanten, toeleveranciers en andere externe partijen.

De cyclus herhaalt zich

De samenwerkingsverbanden in het vierde kwadrant geven enige interne rust, maar de onderneming ontkomt er niet aan om zich aan te blijven passen aan zijn omgeving. En hiervoor is een vorm van ondernemerschap en flexibiliteit onontbeerlijk. De overgang van kwadrant 4 naar kwadrant 1 gaat gepaard met een overlegcrisis. Intern vindt deregulering plaats. Extern ontstaat meer inzicht in de kansen voor spin-offs, nieuwe product-marktcombinaties en de organisatie springt daarop in door het opsplitsen van de eigen organisatie in business-units of geheel nieuwe organisaties. Deze maken vervolgens een soortgelijke ontwikkeling door als het moederbedrijf, waarbij opnieuw dezelfde groeifasen worden doorlopen.

Uiteraard geeft dit model een sterk vereenvoudigd beeld van de werkelijkheid. Zoals altijd, is de praktijk is een stuk complexer dan de theorie. Ook een beginnende ondernemer bezint zich op structurele samenwerkingsverbanden en ook de meest vastgeroeste bureaucraat deponert wel eens een idee in de ideeënbus waarmee de klantgerichtheid kan worden verbeterd. In de praktijk ontwikkelt een organisatie zich dus in alle vier de kwadranten tegelijk en komen ook alle soorten problemen gelijktijdig voor. Wel is het zo, dat het zwaartepunt van de ontwikkeling in de tijd verschuift en het model kan helpen om dit bespreekbaar te maken.

Voorkomen van groeicrisis

Het model beschrijft op een inzichtelijke manier de fasen en problemen die optreden. Echt interessant wordt het echter pas wanneer het model helpt om de groeicrisis te voorkomen in plaats van deze alleen maar te benoemen. Dat hiervoor mogelijkheden bestaan, blijkt wanneer we wat dieper ingaan op de achterliggende oorzaken van een groeicrisis.

De belangrijke probleemveroorzakers zijn:

1. Capaciteitstekort

Om een overgang naar een volgend kwadrant te kunnen maken is een extra inspanning nodig die moet worden gedaan bovenop de normale "going concern". Een groot deel van de benodigde extra inspanning moet worden geleverd door het middenmanagement. Daarbij zijn schaarse financiële en niet-financiële middelen nodig die ook tot capaciteitstekorten kunnen leiden.

2. Kennistekort

Mensen moeten vertrouwde werkwijzen loslaten en nieuwe accepteren. Daarbij weten zij niet goed hoe ze dit moeten aanpakken om de eenvoudige reden dat ze dit nog nooit eerder hebben gedaan. Er worden allerlei consultants ingehuurd en managers worden op cursus gestuurd om het kennistekort in de eigen organisatie op te vullen.

3. Weerstand

Mensen hebben willen tegelijk veranderen en niet-veranderen. Er lijkt een interne drive te zijn die ons steeds weer nieuwe dingen laat doen, maar tegelijkertijd zoeken we zekerheid in dat wat we al kennen. Als de balans niet klopt, leidt dit tot stress die zich kan uiten in de vorm van weerstand. Voor een groot deel heeft deze weerstand vaak een incidentele oorzaak en kan deze door een goede zinsgevingsdiscussie worden weggenomen, maar voor een deel is weerstand tegen verandering ook een structurele eigenschap. Sommige mensen hebben gewoon meer moeite met veranderingen dan anderen.

4. Gebrekkige communicatie

Een overgang naar een volgend kwadrant wordt bij organische groei gekenmerkt door een gelijktijdige toename van de hoeveelheid informatie en de werkdruk. Het gaat meestal om nieuwe soorten informatie, die mensen moeten leren verwerken. Juist in een situatie waarin eigenlijk een optimale afstemming nodig is, kan de kwaliteit van de communicatie hierdoor afnemen. Dit kan allerlei problemen veroorzaken. Er kunnen zaken werkelijk fout gaan, maar ook wanneer dit niet zo is kunnen frustratie en onbegrip tot allerlei problemen op langere termijn leiden. De perceptie die mensen van het management development proces hebben, heeft bijvoorbeeld veel invloed op de manier waarop zij zich hieraan (ook een volgende keer) zullen committeren.

5. Verkeerde leiderschapsstijl

Het blijkt dat de verschillende kwadranten hele andere managementstijlen vereisen. En, zoals uit allerlei onderzoeken is gebleken: Een mismatch tussen de benodigde en aanwezige managementstijl is misschien wel de belangrijkste reden van het niet functioneren van organisaties.

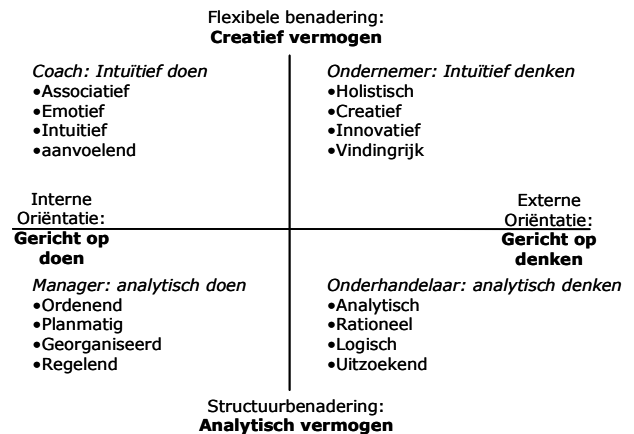
De eerste vier punten zijn algemeen bekend en iedereen zal zich hierbij wel een voorstelling kunnen maken. Het laatste punt behoeft enige toelichting.

Leiderschapsstijlen

Het ideaal is om zowel de benodigde als de aanwezige managementcompetenties in kaart te brengen en zodoende de tekortkomingen te kunnen benoemen. Om dit mogelijk te maken bekijken we het model nogmaals, maar nu vanuit het perspectief van de analyse-, denk- en gedragsstijlen die Herrmann (1996) onderscheidt. Hij baseert zijn werk op onderzoek van Perry naar systematisch en creatief denken in de verschillende hersenhelften en op de ontdekking van de bovenste (corticale) en onderste (limbische) hersenfuncties door Paul Mc Lean, die blijken te corresponderen met een gerichtheid op respectievelijk denken en doen.

Herrmann heeft hiermee een model ontwikkeld dat opvallend goed correspondeert met de gedragsstijlen die in de verschillende kwadranten een dominante rol spelen. Wij hanteren voor de naamgeving van de leiderschapsstijlen in de kwadranten een indeling die in het dagelijks taalgebruik gangbaar is: Ondernemer, coach, manager en onderhandelaar.

In de tabel zijn de belangrijkste kenmerken van de verschillende leiderschapsstijlen aangegeven:



Onze indeling wijkt hierbij fundamenteel af van de leiderschapsstijlen die Quinn (1988) hanteert. Volgens Quinn corresponderen de assen van het groeimodel met de leiderschapsstijlen reactief/open, coöperatief, formeel en dynamisch competitief. Naar onze mening is de indeling die hij hanteert echter niet van toepassing op de assen, maar op de kwadranten (zie onderstaande tabel).

Leiderschapsstijl (Quinn)	Heeft volgens Quinn betrekking op as:	Heeft volgens ons betrekking op kwadrant:
reactieve/open managementstijl	Flexibele benadering: Creatief vermogen	Ondernemer: Creatief denken
coöperatieve stijl	Interne oriëntatie: Gericht op doen	Coach: Creatief doen
formele stijl	Structuurbenadering: Analytisch vermogen	Manager: Analytisch doen
dynamisch-competitieve stijl	Externe oriëntatie: Gericht op denken	Onderhandelaar: Analytisch denken

Het model van Ned Herrmann is onder de vlag van 'the Ned Herrmann group' vertaald in een gevalideerde persoonlijkheidstest en er is een database aangelegd met duizenden testresultaten waarmee diverse wetenschappelijke onderzoeken zijn uitgevoerd. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat iedereen één en soms twee dominante analyse- denk- en gedragsstijlen heeft, maar zich er meerdere tot op zekere hoogte eigen kan maken. De dominante stijl(en) leveren de persoon energie op en de andere stijlen kosten hem energie. Het is dus bijvoorbeeld niet zo dat een rasechte ondernemer geen goede manager kan zijn. Hij zal het alleen in verhouding meestal minder leuk vinden en er meer moeite mee hebben om zich de bijbehorende kennis en vaardigheden eigen te maken.

De verschillende leiderschapstypes hebben elkaar dus veel te bieden:

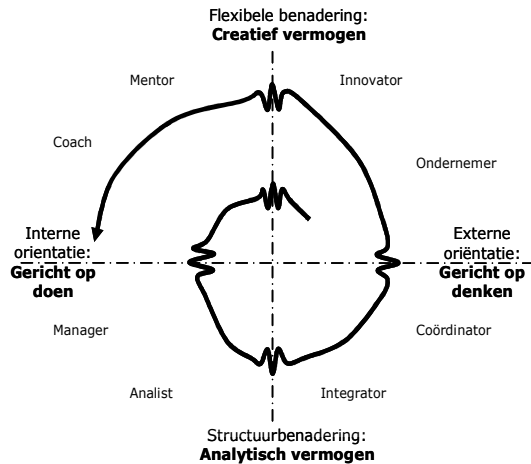
- De ondernemer voegt waarde toe door creatief denken. Hij genereert continu nieuwe ideeën en voegt hiermee waarde toe door *creativiteit*.
- De coach is een creatieve doener. Al communicerende bouwt hij een team dat is staat is vorm te geven aan de ideeën van de ondernemer. Hij genereert waarde door *flexibiliteit*.
- De manager is een analytische doener. Hij regelt en organiseert zodra hij ergens een tekortkoming ziet. Hij voegt waarde toe door de *efficiency* te maximaliseren.
- De onderhandelaar is degene die de organisatie laat aansluiten bij de omgeving. Hij netwerkt en onderhandeld over samenwerkingsverbanden. Hij zorgt ervoor dat de onderneming op de juiste plaatsen toenadering zoekt tot de omgeving. Hij voegt waarde toe door de doelgerichtheid of *effectiviteit* te verbeteren.

Quinn (1988) hanteert dezelfde soorten waardetoevoeging per kwadrant, maar geeft een invulling van de kwadranten die afwijkt van de indeling welke wij hanteren. Dit model, wat we hier niet zullen bespreken, staat bekend als het competing values model. Deze naam is zo gekozen omdat men er vaak van uitgaat dat de kwadranten gebruik maken van dezelfde middelen en elkaar daardoor gaan concurreren. Ons uitgangspunt is fundamenteel anders. Naar onze mening geldt voor de vier organisatiegebieden hetzelfde als voor de menselijke hersengebieden: De onderdelen kunnen niet zonder elkaar bestaan en een enkel gebied autonoom ontwikkelen geeft suboptimale resultaten. Als de kwadranten in samenhang tot ontwikkeling worden gebracht gaan de onderdelen elkaar automatisch versterken, waardoor synergie ontstaat.

Zo kunnen de ideeën van de ondernemer pas tot bloei komen wanneer hij flexibel personeel heeft dat gebruik kan maken van efficiënte systemen en goed ontwikkelde netwerken. En het netwerk van een organisatie geeft bijvoorbeeld weer toegang tot nieuwe kennis, technologieën en personeelsleden waarmee de organisatie haar voordeel kan doen. Alle kwadranten kruisbestuiven elkaar dus en elk onderontwikkeld kwadrant belemmert de organisatiegroei.

Het assenstelsel kan ook worden gebruikt om andere dan alleen leiderschapsrollen in kaart te brengen. In onderstaande figuur zijn enige voorbeelden van rollen weergegeven die in organisaties worden ingevuld. Elke organisatie heeft hiervan een andere invulling. Door de rollen te benoemen en in het assenstelsel te plaatsen kunnen deze worden geclassificeerd. Hierbij moet naar onze mening onderscheid worden gemaakt tussen leidinggevende, ondersteunende en uitvoerende rollen. De leidinggevende rollen vallen altijd in de

categorieën ondernemer, coach, manager en onderhandelaar. De ondersteunende en uitvoerende rollen lijken gezien de personeelsadvertenties slechts beperkt te worden door de creativiteit van de opstellers daarvan.



Portfolio van leiderschapsstijlen

Bij elke (groei)fase van een organisatie past een optimale mix van leiderschapsstijlen. Door deze te vergelijken met de aanwezige leiderschapsstijlen, kan de mix van leiderschapsstijlen actief worden afgestemd op de behoefte. Hierbij geldt dat bij het ontwikkelen van een organisatie de focus weliswaar verschuift, maar dat de leiderschapsstijlen die in het verleden hun waarde hebben bewezen niet zonder meer over boord moeten worden gezet. Een vorm van portfolio-beheer van leiderschapsstijlen is nodig: de ideale organisatie heeft alle leiderschapsstijlen tegelijk in huis en is in staat om deze aan te passen aan de behoefte.

Het model biedt niet alleen de mogelijkheid om de huidige behoefte aan managementstijlen in de organisatie te analyseren en te verbeteren, maar ook om managementstijlen proactief te sturen. Zo kan worden geanticipeerd op de toekomstige managementbehoefte.

Misverstanden

Er bestaan hardnekkige misverstanden over leiderschapsstijlen die de toepassing van theorieën en modellen op dit gebied tegenwerken. Een kleine opsomming van de belangrijkste misverstanden:

Misverstand 1: Leiderschapsstijlen zouden elkaar uitsluiten

Het is waar dat er vaak een persoonlijke voorkeur bestaat voor een bepaalde vorm van leiding geven, maar het is zeker mogelijk is om in verschillende situaties een andere stijl te hanteren: Situationeel Leiderschap. Een werkelijk gezonde organisatie heeft alle leiderschapsstijlen in huis en de managers kennen hun eigen stijlen en die van hun collega's. Het

groeimodel kan hierbij inzicht verschaffen en de communicatie helpen structureren.

Misverstand 2: Een leiderschapsstijl zou niet aan te leren zijn

Iedereen heeft natuurlijk zijn beperkingen. Kennis is weten wat je weet en wijsheid is weten wat je niet weet. Er is op het gebied van managementkennis en – vaardigheden echter veel te leren. Het aanbod van cursussen en bladen op dit gebied spreekt voor zich. En als de eigen capaciteiten te kort schieten, maakt een verstandige manager gebruik van anderen die de benodigde capaciteiten wel in huis hebben.

Misverstand 3: Resultaten uit het verleden zouden garanties bieden voor de toekomst

Organisaties groeien snel. Het management ontwikkelt zich niet altijd in hetzelfde tempo en hanteert soms stijlen die niet meer passen bij de groeifase waarin de organisatie zich bevindt. De enige constante is verandering. En deze verandering vereist een continue afstemming van de benodigde op de aanwezige managementcompetenties.

Voorkomen is beter dan genezen

Het gepresenteerde model en de achterliggende gedachten vormen een instrument bij het analyseren, verbeteren en proactief richting geven aan de managementfunctie. Hierdoor kunnen organisaties beter anticiperen op een volgende groeistuij. Als men de overgang ziet aankomen, kan vorm worden gegeven aan de benodigde veranderingen door het vroegtijdig in huis halen van de benodigde capaciteit, kennis en mix van leiderschapsstijlen. Door deze proactieve benadering kan een groeistuij relatief soepel worden doorlopen. Management development is immers, net als regeren, vooruitzien.

Literatuur

Greiner, L.E. (1972) *Evolution and revolution as organizations grow*.

Harvard Business Review 50, 37-46

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

Peter, L.J. & Hull, R. (1969) *Het Peterprincipe*, Kluwer, Deventer

Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (1983) *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness*. Management science, 9, 33-51

Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (1988) *Paradox and transformation. Towards a theory of change in organization and management*, Ballinger publishing company, Cambridge Massachusetts, 1-18

Quinn, R.E., (1988) *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass, San Francisco

The logo for Vitalent features the word "Vitalent" in a bold, sans-serif font. The letter "i" is stylized with a red dot and a green vertical line extending downwards. A green horizontal line is positioned below the letters "talent".

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