


















Bronnen: Jérôme Curnier, Vincent Lenhardt,
Christophe Mikolajczak, McGregor

Definities

De **ontwikkelingsstadia van de leider** staan voor de manier waarop een leider de drie ontwikkelingsstadia - Bevelhebber, Manager-coach en Zingever-leider - tegelijk doorloopt en vervult.

Een leider moet kunnen laveren tussen een identiteit als Bevelhebber, als Manager-coach en tot slot als Zingever-leider.

De drie stadia staan beschreven in de tabel hieronder, ingedeeld in een tiental logische niveaus, die gaan van de managementstijl tot de stijl van regelgeving, maar ook de bijbehorende waarden, de types causaliteit en tal van andere criteria. Het is een uiterst rijk model dat onlosmakelijk bij een ontologische persoonlijke ontwikkeling hoort.

	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3
Type	Bevelhebber Organiseert het werk en lost technische problemen op	Manager-coach Genereert autonomie en stelt mensen in staat om samen te werken	Zingeveer-leider Streeft naar consistentie op alle niveaus en bevordert de integratie van zakelijke problemen
Stijl	Dwingend en hiërarchisch Compromis	Complementariteit	Ecologie, zingeving, doelgerichtheid
Cultuur en bedrijfsvoering	Pyramide 	Matrix-structuur 	Netwerk 
Ontwikkelingsniveau van het team	Verzameling van individuen 	Solidaire groep 	Efficiënt team 
Prestatieniveau en autonomie	Zwakke collectieve prestaties Prestaties vanuit individuele uitmuntendheid - Lage autonomie	Iedereen werkt met iedereen De doorstroming is belangrijk De organisatie werkt autonomie in de hand	Sterke collectieve prestaties Hangt Interne en externe samen met de reële inzet van het bedrijf als hoogste doel Medewerkers behoren tot meerdere netwerken & teams wisselen voortdurende in samenstelling. Hoge autonomie
Logica	'OF'-logica ('hetzij dit, hetzij dat') 	Circulaire causaliteit A genereert B dat op zijn beurt inwerkt op A 	Teleologisch Logica van de gedeelde doelen 
Waarden	Techniek 	Relatie 	Consistentie 
Identificatie van de persoon	Met zichzelf 	Met de groep 	Met de organisatie, haar eco-systeem, haar doeleinden 
Ontwikkeling	Expertise en inhoud Wat en hoe te doen Persoonlijke ontwikkeling gericht op het verwerven van vaardigheden	Proces Hoe het laten doen? Persoonlijke ontwikkeling dankzij actief luisteren naar elkaar	Zingeving en strategie Waarom en waartoe dingen doen en laten doen ? Persoonlijke ontwikkeling gericht op samenhang en zingeving

“Een team gaat nooit verder dan waar de teamleider bereid is te gaan.”

Het is belangrijk te begrijpen dat een leider in elk van die stadia een ander type management zal voeren, dat mee wordt bepaald door een aantal andere factoren, zoals:

- de bedrijfscultuur en -structuur,
- het ontwikkelingsstadium waarin het team zich bevindt,
- de graad van autonomie van het team,

- hoe dringend het te behandelen probleem is (indien dringend, zal de leider eerder de rol van bevelhebber aannemen),
- de centrering van de leider (expertise, relatie of consistentie),
- de waarden van de leider, het team, de organisatie,
- de perceptie van causaliteit (lineair, circulair, recursief)
- enz.

Bij de beslissing om een manager aan te stellen, kiezen we traditioneel de zwakste op technisch vlak. Daardoor zal hij zich meestal spontaan een rol van bevelhebber aanmeten.

Doorgaans maken we twee fouten:

- We onderschatten de nood aan opleiding tot het vak van leider, ook voor stadium 1.
- We gaan voorbij aan het feit dat het een volwaardig vak apart is (waarvoor natuurlijk andere vaardigheden, en vooral een identiteitsvorming nodig zijn).

De overgang van een stadium naar een ander gaat gepaard met een rouwproces met verschillende struikelstenen:

- de drempel van onbekwaamheid,
- het vaak ontbreken van de nodige vorming bij de overgang naar een ander stadium,
- de nood aan begeleiding bij de identiteitsvorming,
- een tekort aan erkenning,
- het ontstaan van nieuwe relaties (verlies van de “makers”, banden scheppen onder gelijken, eenzaamheid van de leider, ...).

Een Manger-coach maakt een cyclus in zeven fases door:

1. Hij zegt wat de uitdagingen zijn (spreekt de waarheid).
2. Hij bepaalt de spelregels (beschermingen en toelatingen).
3. Hij genereert een dynamiek van oproep (ik kan het niet zonder jullie).
4. Hij ondersteunt: hij luistert, beschermt, stelt gerust, ... (pleegouder).
5. Hij reageert op voorstellen (zonder dat hij ze daarom moet uitvoeren).
6. Hij optimaliseert de beslissingen (de indicator).
7. En hij begint opnieuw.

Een Zingever-leider voert zijn taak uit door zijn team te begeleiden in vier stappen:

1. Hij draagt de visie uit die hij verpersoonlijkt (hij is de ster).
2. Hij toont de sterren.
3. Hij brengt de sterren aan het licht bij anderen.
4. Hij laat de sterren afkomstig van anderen ontstaan.

Verband met theorie X en Y: beheer van de indicator

McGregor bestudeert het verband tussen efficiëntie, autonomie en motivatie op het werk. Hij maakt een onderscheid tussen twee tegenstelde beelden van de werkende mens, die leiden tot twee tegengestelde leiderschapsstijlen en die hij onderbrengt in theorie X en Y.

Elke theorie vertrekt vanuit van een ander beeld van de werknemer.

- a. De eerste theorie ziet de werknemer als iemand die zijn werk vooral aanvoelt als een lastige verplichting, wat leidt tot een management gebaseerd op controle: **theorie X**.
- b. De andere ziet de werknemer als iemand die gemotiveerd is en in staat is om zich in te zetten en zich te ontplooiën in zijn werk. Daarbij hoort een management gebaseerd op vertrouwen: **theorie Y**.

Dimensie	Theorie X	Theorie Y
Attitude	De medewerkers werken niet graag, vinden het lastig, proberen er onderuit te komen als ze de kans zien	De medewerkers hebben behoefte aan werk en willen er belang bij hebben En als de omstandigheden goed zitten, kunnen ze er zelfs plezier aan beleven
Leiding	De medewerkers moeten verplicht of aangemoedigd worden om zich echt in te zetten.	De medewerkers werken zelf naar een streefdoel toe dat ze aanvaardden
Verantwoordelijkheid	De medewerkers werken liever onder leiding dan zelf verantwoordelijkheid te nemen (die ze uit de weg gaan)	De medewerkers streven naar en aanvaardden verantwoordelijkheid, als de omstandigheden juist zijn
Motivatie	De medewerkers worden gemotiveerd door geld en door de schrik hun werk te verliezen	Bij correcte omstandigheden zijn de medewerkers gemotiveerd door hun verlangen om hun potentieel te verwezenlijken
Creativiteit	De meeste medewerkers zijn weinig creatief, behalve als het erom gaat de kantjes er vanaf te lopen	We bezitten allemaal een flinke dosis creativiteit en vindingrijkheid, die we veel te weinig gebruiken

We zouden ons kunnen afvragen: welke van theorie X en Y is het meest toepasselijk op het werk en het management?

De conclusie van McGregor is: elk van beide theorieën wordt werkelijkheid als we ervoor kiezen ze aan te nemen en zal de neiging hebben om als een self fulfilling prophecy te werken.

Maar ze leiden wel tot sterk uiteenlopende resultaten. Theorie X ligt aan de basis van talrijke controlemechanismen die we terugvinden in klassieke bedrijven. Het “disengagement” van het personeel is dan weer redelijkerwijze toe te schrijven aan die managementmethode, die we in veel klassieke bedrijven terugvinden.

Heel wat innoverende bedrijven passen dan weer de nieuwe modellen toe van zelfbeheer, collectieve intelligentie en participatie, en baseren zich op Theorie Y van McGregor, met een management gebaseerd

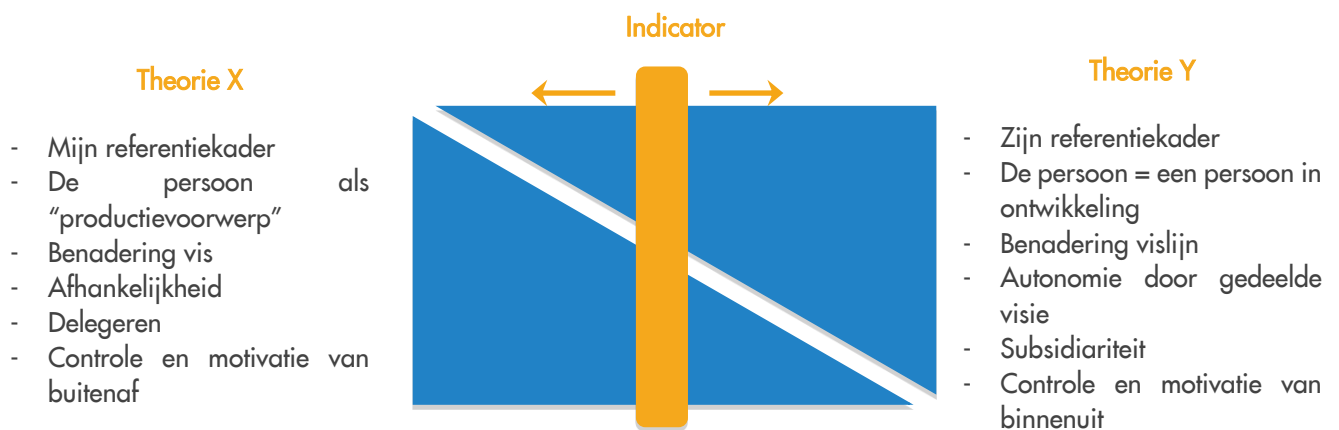
op vertrouwen. Ze halen uitstekende resultaten, meer bepaald op het vlak van engagement, zin voor initiatief en verantwoordelijkheidsbesef bij de werknemers.

Maar de balans mag ook niet overslaan naar het andere uiterste, namelijk de begrippen hiërarchie, concurrentie en elke vorm van controle overboord gooien, en zelfbeheer, participatie, samenwerking en vertrouwen te sterk gaan idealiseren. Innoverende bedrijven slagen erin die tegenstelling te overstijgen: ze sluiten hiërarchie, concurrentie en controle niet volledig uit, maar geven er een nieuwe invulling aan.

De leider moet dus, met inzicht in de situatie, met de indicator tussen X en Y schuiven.

De hantering van de indicator en de bijbehorende moeilijkheden staan voor de tol die leiders betalen om de complexiteit te beheren.

De indicator beheren



Integratie van het trio "inhoud - proces - zin"

Een van de assen die we gebruiken om de drie ontwikkelingsstadia te onderscheiden is een trio van mentaliteiten en van benaderingen van een situatie, een taak, een project enz. We maken ze duidelijk aan de hand van het voorbeeld van een leider die een projectverslag opmaakt:

1. **Inhoud:** Als een leider focust op het begrip "inhoud" - m.a.w. door een antwoord te zoeken op de vraag wat? waar? hoe? - zal hij zijn dienstnota opstellen als een expert, met inzet van al zijn deskundigheid. Daarbij let hij erop dat het duidelijk en begrijpelijk is voor zijn doelgroep e.d. Maar ook al heeft hij zich vooraf ingelicht over de context, hij loopt, zelfs met de beste bedoelingen, het risico dat zijn doelgroep geen rekening houdt met zijn document dat de "beste" technische oplossing aanprijst, en het niet toepast, gewoon omdat het niet "hun" oplossing is.
2. **Proces:** als diezelfde leider zijn benadering aanpast om er de notie van proces in op te nemen, in de wetenschap dat die essentieel is, dan beantwoordt hij de vraag 'hoe?'. En hij zal, met behoud van de rijkdom van zijn eerdere aanpak, functioneren binnen een model "proces-inhoud", waarin het proces eerst komt, zonder daarom af te dingen op zijn kennis en zijn eisen op het vlak van inhoud. Hij beseft dat hij, opdat zijn doelgroep zijn oplossingen uiteindelijk toepast, veel beter een sfeer van vertrouwen, van 'nul-onverschilligheid' kan scheppen en er beter naar streeft dat ze samenwerken of zelfs mee de oplossingen bedenken die ze zullen moeten toepassen. Daarom gaat hij ze ondervragen en uitnodigen om samen met hem oplossingen te zoeken voor het probleem dat zich stelt. Door dat zo goed mogelijk te doen, afhankelijk van de omstandigheden, van de

karacters van de betrokkenen, van de mogelijke graad van samenwerking en van de eventuele dringendheid, zal hij zich eerder opwerpen als “manager-coach” dan als “bevelhebber”, expert en/of hoger geplaatste. Hij weet dat een oplossing veel beter zal worden toegepast als de medewerker ze zelf heeft uitgewerkt en echt het gevoel heeft dat hij er tenminste aan kan meewerken of ze zich eigen kan maken.

3. **Zin:** als de leider tot slot nog verder gaat, zal hij oog hebben voor het volledige trio “zin-proces-inhoud” door die parameters zoveel mogelijk in die volgorde te verwerken, en door eerst te antwoorden op de vraag naar de “zin”, namelijk de vraag “waarvoor” en “waarom” (doeleinden, uitdagingen, visie, strategie, prioriteiten, belang of dringendheid). Als hij met zijn doelgroep van gedachten heeft kunnen wisselen over de bedrijfsvisie en, afhankelijk van hun persoonlijkheid, hun ontwikkelingsgraad en de context, de omstandigheden heeft kunnen creëren waarin ze zich medeleiders van de onderneming voelen, biedt hij ruimte voor creatie, identiteit, medeverantwoordelijkheid. Daardoor verandert radicaal de aard zelf van de relatie onder de teamleden. Dan wordt hij een “zingever-leider”, m.a.w. iemand die de voorwaarden creëert opdat de verschillende betrokken actoren toegang krijgen tot een zin die zij zelf aan hun werk geven, zelfs als ze soms nog zijn ondersteuning nodig hebben.

Dat trio kan worden gekoppeld aan een ander trio, namelijk denkwijzen en causaliteitsmodellen: lineair, circulair, recursief. Een leider van het type bevelhebber zal vaker een lineaire causaliteitslogica hanteren, terwijl een zingever-leider eerder een recursieve logica zal volgen.

Identiteitsopbouw in complexiteit

Een andere manier om over identiteitsopbouw in complexiteit te praten komt erop neer de twee modellen - de ontwikkelingsstadia van de leider en de OKness in het chaosmanagement - te kruisen.

De leider groeit in zijn identiteitsontwikkeling telkens wanneer hij bijdraagt tot een overgang van het stadium Bevelhebber naar dat van Manager-coach en Zingever-leider. De flexibiliteit waarmee hij die verschillende posities inneemt karakteriseren op fundamentele wijze zijn ontologische zekerheid.

Die overgangen in leidersstadia doen zich voor naarmate de leider de elementen integreert die het chaosmanagement vormen. Om er maar enkele te noemen, komt het er voor hem op aan, a minima, voor zichzelf zijn intrapsychische zones te identificeren van ambiguïteit, ambivalentie en paradox, maar ook de ambiguïteiten, ambivalenties en paradoxen te ontdekken in de situaties die hij meemaakt, of ook nog bij de actoren met wie hij werkt.

De leider heeft tegenover zijn team een optimale positie voor de onderneming bereikt wanneer hij de groei van zijn team kan begeleiden door de leden ertoe te brengen om zelf die realiteiten van het “chaosmanagement” te accepteren.