

Leiderschap & het paradigma dat de manager expert moet zijn

door Mari Plooijs

Een aanzet tot anders denken

Het volle potentieel uit de medewerkers halen is een opdracht en streven van iedere organisatie. Goed leiderschap is een van de middelen die hiertoe ingezet wordt.

Een dilemma in veel organisaties is de vraag in welke mate een manager van de hoed en rand moet weten als het gaat om inhoud. In de praktijk, vooral merkbaar in de techniek en de IT, is het vaak zo dat managers voortkomen uit de praktijk en sterk inhoudelijk gedreven zijn. Ze zijn erg goed in de materie van de afdeling waaraan zij leiding geven. Zij hebben veelal een grote focus en sturing op inhoud. Dit is veelal ook de visie van het hoger management: op een managementstoel specialisten dienen te zitten. Ze (managers) dienen te beschikken over een aantal additionele “HR” competenties maar de inhoud heeft de absolute voorkeur.

Risico's

Deze visie creëert m.i. een handicap voor de organisatie: de managerial vijver waaruit je kunt putten in de zoektocht naar goed leiderschap houdt je op deze manier -onnodig- klein. Daarnaast is er een aanzienlijk, zo niet groter, potentieel risico verbonden aan dit paradigma: het risico dat de manager (vanuit goede bedoelingen weliswaar en veelal onbewust) voorschrijvend wordt in wat er moet gebeuren en hoe dit moet gebeuren (ofwel zijn eigen visie oplegt aan de medewerkers en voortbordurt op zijn eigen successtory: “Wat bij mij werkte, zal bij jullie ook werken”: “I

know best.”) Dit staat op gespannen voet met het uitgangspunt dat een manager, een leider, zijn medewerkers primair dient te empoweren: het beste uit zijn/haar vaak hooggekwalificeerde en veelal duur betaalde mensen dient te halen zonder voorschrijvend te zijn. Het sturen op maximaal resultaat, outputsturing, staat hierdoor erg onder druk.

Anders

Mijn stelling is dat de manager van een afdeling niet per definitie inhoudelijk specialist dient te zijn op de inhoud van de afdeling. Sterker: vanuit empowerment overweging het kan soms zelfs beter zijn wanneer een manager juist niet dé specialist is maar wanneer er primair gekozen wordt voor iemand die de juiste leiderschap competenties heeft, en dat deze prevaleren.

Een basis interesse in wat de afdeling produceert is voor een manager in spé een voorwaarde maar het hébben van de kennis niet. Het bezitten van sterk inhoudelijke kennis en drive om hierin te opereren is op basis van wat ik eerder beschreven heb wellicht zelfs een contra-indicatie om manager te worden.

Wat wel? hoe te borgen dat de manager effectief is en kan sturen?

Van groot belang is kennis van de systeemkunde¹. Het beschikken over de vaardigheid problemen altijd vanuit een breder perspectief te bezien; de totale omgeving mee te nemen in de analyse. Vanuit systeemtheoretische vaardigheid stelt de effectieve leider die vragen die hem helpen te doorgronden wat de issue is en de specialisten die hij aangetrokken heeft overzicht te creëren in de issue. De manager stuurt, als het ware, door de vragen die hij stelt. De effectieve leider kiest vervolgens niet gelijk voor een oplossing die hij passend vindt maar vraagt zijn specialisten om te komen met oplossingen, met scenario's, die voldoen aan de criteria die hij, de manager, als randvoorwaarde gesteld heeft. De

analyse die hij daardoor verkrijgt helpen hem om de beslissingen te nemen die nodig zijn – als het al niet zo is dat de specialisten op basis van hun scenario's zelf de meest optimale beslissing te nemen.

Een bijkomend -belangrijk- voordeel is dat je dan breder inzetbaar management hebt met mogelijk ook een bredere focus en de roulatie kansen over de silo's heen verbreedt. *En de grenzen tussen silo's in de organisatie worden kleiner.*

Maar... Maar wat doen we dan met de ambitie van vakspecialisten die door willen groeien? Het is immers een legitieme wens van mensen om stappen te maken in hun carrière, zeker wanneer ze een bevestiging krijgen dat ze goed zijn; dat ze eminente kwaliteiten hebben. De verticale carrière stappen die er zijn voor de beste specialist beperken zich in veel organisaties in de regel 'slechts' tot een managementpositie.

Een antwoord hierop is een koerswijziging: kernspecialisten met een zeer hoge waarde voor het kernproces van een afdeling zouden op hetzelfde niveau of zelfs een hoger niveau beloond moeten kunnen worden dan de manager.

Natuurlijk zijn er issues om op te lossen:

Het management accepteert vaak alleen management als gesprekspartner (specialisten komen pas aan tafel wanneer management de piketpaaltjes heeft geslagen). Het management zal altijd en uiteindelijk de keuzes moeten maken; het vereiste voorwerk kan gedaan worden door specialisten. Outputsturing waarborgt dat de oplossingen en scenario's aansluiten bij de requirements en randvoorwaarden die het management stelt.

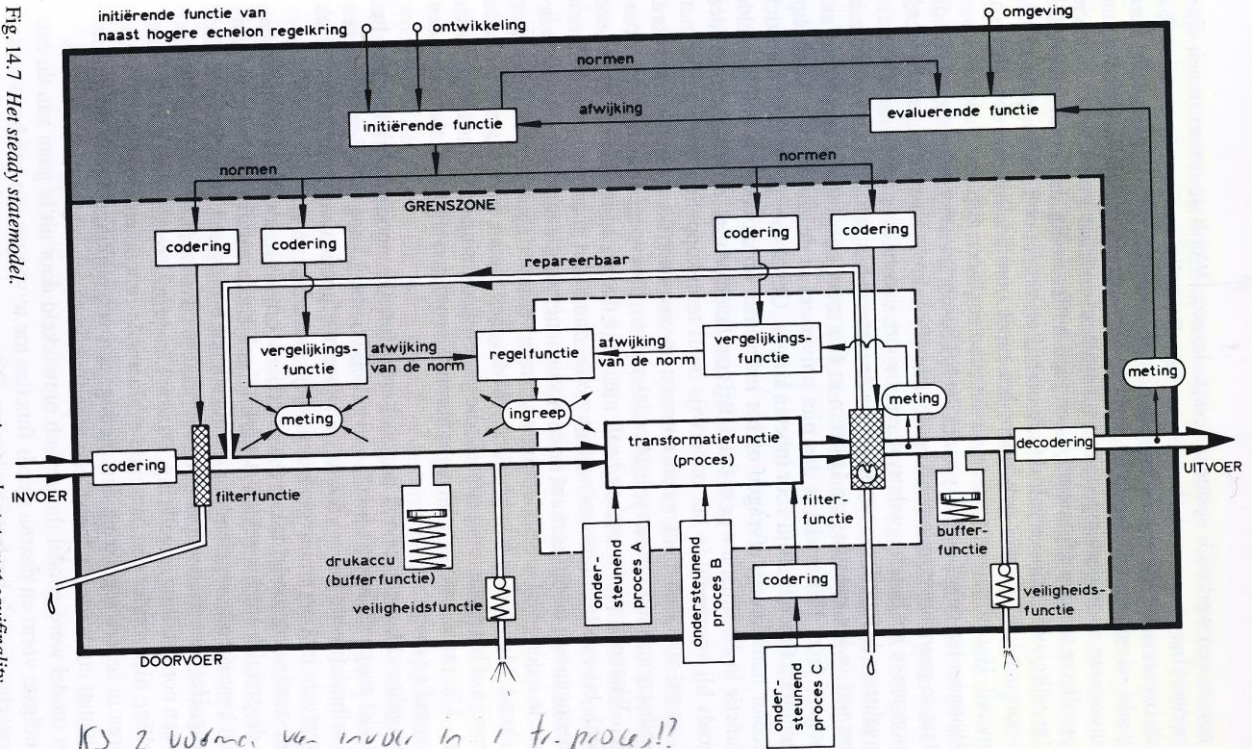
Beloning: dient aan te sluiten op een dergelijke visie

Een groeimodel voor specialisten is vereist: ontwikkeling van specialisten op competenties (durf, adviesvaardigheden) vereist zodat zij op hoog niveau krachtig gesprekspartner kunnen zijn. Ik durf overigens de stelling te verdedigen dat in ieder domein een aantal specialisten zijn die nu al of in erg korte termijn (mits goed gecoacht) de gesprekspartnerrol fantastisch kunnen invullen.

ⁱ 1975, *Analyse van organisatieproblemen: een toepassing van denken in systemen en processen*, Amsterdam: Agon Elsevier [ISBN 90-10-10564-4](#)

Zo kijkt/denkt iemand die systeemkundig geschoold is

Fig. 14.7 Het steady state model.
 Functiemodel voor een aspectstelsel in steady state met equifinality



KS 2 wordt ver. invoer in 1 tr. proces!?