

Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 2

LEADERSHIP



**Een andere kijk op de
essentie van leiderschap:
de shift naar ‘verticale’
ontwikkeling en realisatie
van duurzame groei. (*)**

(*) Verscheen in het Kluwer P&O Praktijkblad.
N° 5, Mei 2013.



More information:
jan@connecttransform.be
+ 32 478 31 24 24

More Connect & Transform Human Capital Insights on
www.connecttransform.be

Een andere kijk op de essentie van leiderschap: de shift naar ‘verticale’ ontwikkeling en realisatie van duurzame groei.

Het Barco verhaal als illustratieve case

Jan De Visch

Leiderschap lijkt de impliciete oplossing te zijn om antwoorden te bieden op sociale, economische, ecologische en politieke uitdagingen. Vraag aan ongeveer 100 bedrijfsleiders, consultants en wetenschappers om leiderschap te omlijnen, en je zult pakweg volgende adjectieven op het lijstje aantreffen: motiveert, inspireert, beïnvloedt, prioriteert, definieert strategie, neemt initiatief, zoekt feedback, bouwt vertrouwen, smeedt een geheel, formuleert doelstellingen, communiceert effectief, creëert een positieve omgeving, is zelfbewust, ontwikkelt anderen, is empatisch, analyseert en organiseert informatie, haalt resultaten, managed risico's, ...

Een leider ‘is het’ en ‘doet het’: de klassieke benadering

De rode draad in deze beschrijvingen is dat ze ofwel gedragsmatig, ofwel in termen van persoonlijkheidskenmerken geformuleerd zijn. Een leider is blijkbaar iemand die ‘dit is’ en ‘de dingen (praktisch) gedaan krijgt’. Een leider lijkt iemand die de dingen oplost. De sleutelvraag is of deze insteek klopt?

Dit overheersende paradigma, waarin leiderschap met ‘zijn’ en ‘doen’ geassocieerd wordt, hangt samen met de beleving van het falen van leiderschap. Iedereen heeft wel eens een directe ontgoochelende ervaring met een leidinggevende die de dingen niet vooruit laat gaan. Meteen valt de afwezigheid van kenmerken op die we toeschrijven aan een excellent leider. Deze ervaringen ondersteunen het algemeen aanvaarde idee dat effectief leiderschap te maken heeft met competentie en/of persoonlijkheidssterktes. Dit laatste is dan weer een (vermeende?) garantie dat de betrokkene ‘controle’ houdt over en ‘beweging’ brengt in een situatie. Ongewild maken we hierbij abstractie van de complexiteit en inter-afhankelijkheid van elementen die meespelen bij een probleembeleving. Een Mc Kinsey studie legde in 2010 bloot dat de belangrijkste opdracht van leiders net lag in het omgaan met de onzekerheden en ambiguïteiten in de complexe situaties waarmee ze geconfronteerd worden. Volgens Watkins (2012) verschuiven hierdoor de succesdimensies in ‘leiderschap’, nl. integratie weegt zwaarder door dan analyse, strategie wordt belangrijker dan tactiek, het architect zijn staat boven metselaar, diplomaat boven krijger en

agenda bouwer boven probleemoplosser. Het is net vanuit deze observaties dat een wedijverend idee rond effectief leiderschap, dat door de dominante benaderingen op de achtergrond was beland, terug op het voorplan komt.

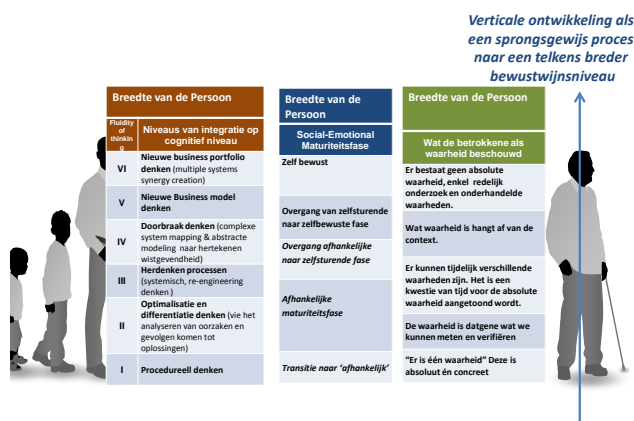
Een leider creëert betekenis

Dit wedijverend idee komt uit de cognitieve ontwikkelingspsychologie en de systeembenaderingen. De kernboodschap is dat leiderschap te maken heeft met de wijze waarop iemand omgaat met spanningsvelden, ambiguïteiten, afbouw, aanpassing, integratie, of transformatie van systemen. Leiderschap heeft betrekking op de wijze waarop via beslissingen betekenis wordt gecreëerd. Ook in Watkins beschrijvingen komt het cognitieve sterker op de voorgrond. Leiderschap speelt zich af in complexe ontluikende systemen, in omgevingen waar relaties dienen te worden geduid tussen veranderende marktomstandigheden, evoluerende waardebelevingen van klanten, vermeende samenhangen in de wijze waarop producten en diensten worden gecreëerd, kortom business aanpakken die constant in beweging zijn. De relaties zijn doorgaans niet lineair en kunnen niet altijd in logische modellen worden gevat, zoals het omgaan met verborgen agenda's, partners aan wiens integriteit kan worden getwijfeld, verschillen in waardesystemen en visies, egocentrisme, toenemende risico's en tekorten. Wat zich afspeelt in organisaties is een dynamisch spel van wisselwerkingen. Leiderschap verwijst in deze benadering naar het proces waarlangs iemand het initiatief neemt om 'zicht' te krijgen op een geheel van situaties en van hier uit ergens een betekenisvolle richting

kan formuleren. De wijze waarop ontluikende dynamieken worden geduid en meegenomen in besluitvorming is essentieel in het begrijpen van leiderschap.

Betekeniscreatie is onlosmakelijk verbonden met iemands ontwikkelingsniveau.

De cognitieve ontwikkelingspsychologie leert ons dat betekeniscreatie heel sterk samenhangt met iemands ontwikkelingsniveau. Je zou het ook wel de breedte van het bewustzijnsniveau kunnen noemen. Men spreekt ook wel van 'breedte van de persoon' (Jan De Visch, 2010, 2013). Iemands ontwikkelingsniveau fungeert als een mentale snelweg. Deze bepaalt wat je waarneemt, belangrijk vindt, met elkaar in verband brengt, en denkt te kunnen doen. Het is een soort filter die maakt dat verschillende mensen op een verschillende manier kijken naar een probleem. Voor één persoon zal een probleem met een klant te maken hebben met 'gebrekkige service en klantgerichtheid', voor een andere zal het te maken hebben met 'onvoldoende differentiatie en optimalisatie naar verschillende klantengroepen', nog voor anderen zal het te maken hebben met 'de wijze waarop het geheel van processen in een bedrijf (bv. sales, back office, productievoorbereiding, operations, logistiek, edm.) op elkaar zijn afgestemd'. Voor nog anderen kan hetzelfde probleem een signaal zijn dat 'het business model onder druk staat en er vernieuwing nodig is'. Elk omlijnt het 'probleem' vanuit de mentale snelweg waarop hij/zij gewoon is om te rijden. Figuur 1 vat deze verschillende niveaus samen.



Figuur 1: De cognitieve, sociaal-emotionele en epistemische fasen in de ontwikkeling van de 'breedte als persoon'. Iemands ontwikkeling in de verschillende fasen verloopt niet altijd parallel in de verschillende dimensies.

ik besef dat de ontwikkeling in de 3 kolommen niet altijd parallel verloopt, maar ik neem aan dat bepaalde niveaus met elkaar overeenkomen en dat is niet gans duidelijk in de figuur, met name voor de derde kolom

De ontwikkeling van iemands bewustzijnsniveau verloopt volgens verschillende sporen, nl. een cognitief, een sociaal-emotioneel en een epistemologisch. De stappen in elk van deze sporen zijn discontinu. Dit betekent dat de ontwikkeling naar een volgend niveau sprongsgewijs verloopt. Het is letterlijk alsof je op een 'andere' snelweg wordt gegooid, die je toelaat om een breder plaatje te zien, andere ontluikende evoluties, meer systemische relaties, en meer mogelijkheden om tot een gewenste verandering te komen.

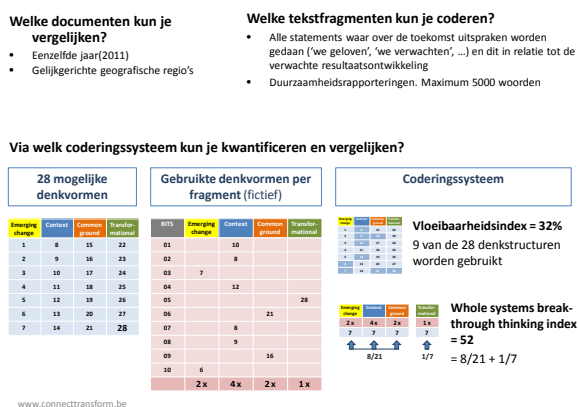
Duurzame ontwikkeling van een bedrijf hangt samen met het ontwikkelingsniveau van de top

Een bedrijf kan zijn strategie maar waar maken als het erin slaagt om verschillende niveaus van bijdrage en betekeniscreatie doorheen het bedrijf gestalte te geven. De vraag is natuurlijk in welke mate het ontwikkelingsniveau van een toplaag de resultaatsontwikkeling beïnvloedt. Om dit te onderzoeken selecteerde de auteur paren van lage groei en duurzame groei bedrijven (Jan De Visch, 2013bis). Hij deed dit op basis van twee groepen van financiële parameters. Een eerste groep financiële parameters had betrekking op de huidige waardecreatie van het bedrijf, ook wel de 'capturing value' dimensie genoemd. Hieronder vielen het Net Profit Margin Percentage, het Return on Equity Percentage, en de verhouding Net Income/Full time equivalent. Een tweede groep van parameters had betrekking op de toekomstige waardecreatie van het bedrijf, ook wel de 'creating value' dimensie genoemd. Hieronder vielen de P/E Ratio en de verhouding Enterprise Value ten opzichte van de EBITDA. Bedrijven die laag scoorden op beide dimensies werden 'trage groeiers' genoemd. Diegenen die hoog scoorden op beide dimensies werden 'duurzame groeiers' genoemd.

Vervolgens analyseerde de auteur de breedte van denken van de toplaag aan de hand van denkstructuren die gebruikt werden in jaarrapporten van beide groepen. De methodiek werd ontleend uit de cognitieve ontwikkelingspsychologie. Het uitgangspunt was dat je naast de inhoud van het denken ook kunt kijken naar de structuur waarbinnen deze inhoud wordt verwoord. Zo kun je naar 'innovatie'

kijken vanuit het bredere plaatje waarbinnen vernieuwing zich afspeelt (men spreekt van context denkvormen), vanuit de (verschillende) veranderingen die je meent te ontwaren (men spreekt van de ontluikende veranderingsdenkvormen), vanuit de relaties die je al/niet legt (men spreekt van de relationele denkvormen) en vanuit de wijze waarop je met onevenwichten omgaat (men spreekt van de transformationele denkvormen). Binnen elk van deze groepen kun je verschillende patronen in denkstructuren onderscheiden.

De methodiek laat toe om de gebruikte denkstructuren in geschreven teksten in verschillende indexen te vatten. Een eerste index legt de vloeibaarheid in de gehanteerde denkstructuren bloot (vloeibaarheidsindex). Deze geeft weer welk percentage van de mogelijke denkstructuren wordt gebruikt. Een tweede weerspiegelt de mate van integratief/holistisch/systemisch denken (de whole systems breakthrough thinking index (WSBTI)). Figuur 2 vat de methodiek samen.



Figuur 2a: Gehanteerde methodiek om gebruikte denkstructuren in jaarverslagen met elkaar te vergelijken.

	Lage groei bedrijven	Duurzame groei bedrijven
(Gemiddelde) Vloeibaarheidsindex	26,8%	58,5%
(Gemiddelde) Whole systems breakthrough thinking index	61,8	83,5

Figuur 2b: De resultaten van vergelijkende analyse van gehanteerde denkstructuren in jaarverslaggeving van lage groei bedrijven met deze in duurzame groeibedrijven.

De scores op de vloeibaarheidsindex en de WSBTI bij lage groeibedrijven liggen beduidend lager bij lage groei dan bij duurzame groei bedrijven. Dit wijst op een samenhang tussen enerzijds het bewustzijnsniveau van de top van een bedrijf, die zelfs al heeft deze top zich laten ondersteunen door een invester relations afdeling, de teksten nog altijd van input heeft voorzien én goedgekeurd, en anderzijds de huidige en toekomstige waardecreatie. Het lijkt er op dat de processen van betekenisgeving in duurzame groeibedrijven 'anders' verlopen.

Maar hoe verloopt dit dan concreet? Hoe werkt dit? Wat duidelijk is uit de reflectie op eigen observaties van leiders binnen duurzame groei bedrijven uit profit en social-profit organisaties, is dat bedrijfsleiders de ene conceptualisering niet altijd beter lijken te vinden dan de andere. Ze werken met verschillende waarheden. Ze hebben ook geen 'stappenplan' waarlangs betekenisgeving verloopt (al worden consultants altijd in de denkstructuur van 'logische stappenplannen' of een 'aanpak' geduwd, die bij voorkeur verkoopbaar is). 'Fases'

zijn ook meestal het resultaat van een denkoefening die ‘achteraf’ gebeurt, als de nood zich voordoet om te ‘delen’ wat heeft plaatsgevonden.

Betekenisgeving als proces van uitpuzzelen en ontdekken.

Een basisvaststelling is dat betekenisgeving (en leiding geven) verloopt via dialoog. Deze dialoog verloopt kortweg via ontmoetingen en geschreven teksten (van korte mails tot uitgebreide nota’s) en is het beste te vergelijken met een proces van uitpuzzelen en ontdekken. De essentie is dat er vaak veel partijen en veel factoren in meespelen en dat dit niet altijd planbaar is. Een efficiëntievraagstuk, een innovatie uitdaging, een operationeel probleem is vaak van iedereen en van niemand. De beste weg uit deze is samen met anderen, die vaak ook verschillend zijn. En dit laatste maakt de dingen niet altijd maakbaar of uitrolbaar, maar wel onderhandelbaar en experimenteerbaar. Leaders in duurzame ondernemingen lijken te vertrekken van deze basisovertuiging.

Vervolgens hanteren ze een aantal high level dialoog/betekeniscreatie- en experimenteerprincipes:

- Ze waarderen diversiteit en koppelen deze voortdurend aan verschillende mogelijke/gewenste realiteiten.
- Ze verbinden met verschillende realiteiten door te defixeren als interventieprincipe.
- Ze hanteren metataal om te schakelen tussen contrasterende werkprocessen en systemen.

- Ze richten het debat op meer inclusieve groei-uitdagingen.
- Ze stimuleren besluitvorming op basis van een vergroting van de besluitvormingsruimte.
- Ze zoeken opbouwende samenwerkingspaden in lerende netwerken.

De case Barco: Dialoogstrategieën van een succesvol leider.

Laat ons deze dialoogprincipes even illustreren met de case Barco. Sinds 2009, toen het bedrijf op een dieptepunt zat en topman Eric Van Zele het roer overnam, neemt het bedrijf een vlucht vooruit. De uitdagingen toen waren multidimensioneel en de waaier problemen systemisch, complex en elkaar versterkend, met service en kwaliteitsprocessen die niet tegemoet kwamen aan klantenverwachtingen, een silo cultuur, onduidelijke strategische keuzes, verouderde management systemen en praktijken, een smalle technologiebasis, en nog veel meer. De vier jaar die volgden werden gekenmerkt door een ambitieus programma waarin alle aspecten van de bedrijfsvoering aan een grondig onderzoek werden onderworpen en waar de keuzes telkens gebaseerd waren op verschillende complementaire kaders: portfolio analyse, customer intimacy focus, leiderschap en cultuurtransformatie, operationele excellentie aanpakken en gerichtheid op technologisch leiderschap. In het beluisteren van de vele persgetuigenissen van Eric Van Zele wordt duidelijk dat hij niet gekozen heeft voor een complexiteitsreducerende aanpak. Het lijkt erop dat hij zich liet leiden door twee vragen: “Hoe veel kritische analyse kan ik initiëren zonder de defensiviteit te

voeden?” en “Hoeveel transformatieve actie kan ik ondernemen zonder dat het intern gelabeld wordt als onhaalbaar?” Eric Van Zele hoedt zich voor het vereenvoudigen op een niveau dat je geen vooruitgang meer boekt. Het valt dan ook op dat hij de dialoog rond de aanwezige praktijken vanuit complementaire kaders laat voeren en bijstuurt.

Zo formuleert hij de 10-15-20 ‘gouden formule’. Voor elke divisie wordt een omzetgroei van minstens 10 % vooropgesteld, een stijging van de bedrijfswinst van 15 % en een return on capital employed van 20 %. De toegevoegde waarde van initiatieven worden vanuit deze meervoudige bril bekeken. Deze *verschillende gewenste realiteiten* vormden de basis om de diversiteit die in het bedrijf aanwezig is te evalueren en tot keuzes te komen.

Eric Van Zele koos van bij zijn aanstelling voor een “anders nadenken en doen strategie”. Hij bracht kaders in vanuit zijn Stanford achtergrond. Eén van deze was het kader dat vertrekt van de noodzaak van een duidelijke en coherente doorvertaling van Visie, Missie naar Strategie, Structuur, Middelen en Processen. Dit is geen nieuw kader. Belangrijk is echter zijn beklemtoning dat het kader als uitgangspunt genomen werd om in verschillende interne debatten het gesprek open te trekken. Als deelnemers aan een dialoog te sterk één aspect of dimensie benadrukken, zonder de relaties te leggen met de andere bouwstenen, dan werd hij/zij via vraagstelling altijd uitgenodigd om het argument binnen dat bredere plaatje toe te lichten. Door te defixeren vormden de meerdere gezichtspunten telkens het uitgangspunt om tot een hogere orde

leerproces te komen. *Defixatie als interventieprincipe* komt neer op het aan de oppervlakte brengen van de rijkheid die vaak ligt onder de inhoudelijk naar voor gebrachte standpunten. Dit laat toe om sneller te leren vanuit verschillende realiteitsbelevingen, spanningsvelden, en constructieve conflicten. Wanneer bijvoorbeeld iemand in een meeting hamert op de noodzaak van operationele efficiëntie, dan komt het defixeren neer op het voortdurend peilen naar de betekenis van het concept dat gebruikt wordt. Op deze manier kan diegene die defixeert gemeenschappelijkheden ontdekken in onderscheiden begrippen die worden gebruikt.

Eric Van Zele is eveneens een meester in het hanteren van *metataal*. Zo start hij de toelichting van de jaarresultaten 2012 met de boodschap dat “alle vier cilinders van de wagen in werking zijn en de motor maar weinig olie meer nodig heeft” om samen te vatten dat de winstgroei door alle vier de divisies van het bedrijf gedragen wordt. Maar het gaat verder. Het hanteren van metataal gebruikt hij om te schakelen tussen contrasterende werkprocessen en systemen. Traditioneel in spanningsveld gebrachte competitieve dimensies “Technologie, Operationele Excellentie en Customer Intimacy” fungeren voor hem om de dialoog te stimuleren naar de gelijktijdige bijdrage van initiatieven op elk van deze dimensies samen, om net de verschillende deelnemers aan discussies te dwingen om op een hoger integratief niveau met oplossingen te komen.

Het debat binnen het bedrijf richtte zich in de voorbije jaren ook op het zoeken van meer *inclusieve groei-uitdagingen*. Dit zijn uitdagingen die tegelijk de ontwikkelde

technologie op een hoger niveau brengen én de breedte van de toepassingsvelden verruimen: projectoren die 10x minder lawaai maken, een onbeperkt aantal bronnen van waaruit beelden simultaan kunnen worden uitgewisseld, een 10 miljoen op 1 contrastratio op projectoren, edm. Als we het zoeken naar meer inclusieve groeiopdrachten als dialoog strategie bekijken, dan draait het om het voeling krijgen met het eerstvolgende haalbare. Dit speelt zich af op verschillende niveaus in de organisatie: op het niveau van groeiopdrachten voor individuele getalenteerde medewerkers, op het niveau van divisies naar integreren van nieuwe technologie, op het niveau van joint ventures naar wat in aangrenzende sectoren aan ontwikkelingen plaatsvindt, en naar start-ups. Het formuleren van meer inclusieve groeiopdrachten laat toe om tegelijk verder te bouwen op wat bestaat (identiteitsbehoud) en gelijktijdig ondernemerschap te stimuleren (identiteitsvernieuwing). Het lijkt erop dat vernieuwing maar mogelijk is vanuit het behoud van de sterktes uit het verleden.

Besluitvorming stimuleren op basis van een *vergroting van de besluitvormingsruimte* is een volgend interventieprincipe. Praktisch komt dit bij Barco tot uiting in een aantal basis samenwerkingswaarden die geformuleerd zijn, zoals ‘we are accountable’, ‘we lead through innovation’, ‘we delight our customers’, “we deal openly and ethically”. Net de combinatie van deze kernwaarden stimuleert het nemen van beslissingen op elk niveau, en waarborgt dat reflectie omgezet wordt in actie.

Het bedrijf zoekt actief *opbouwende samenwerkingspaden in lerende*

netwerken. Een voorbeeld hiervan is de keuze om met Siemens en Philips structurele partnerschappen af te sluiten voor de versterking van de kernactiviteiten. Ook de keuze om als technologie incubator te functioneren en nieuwe businesses te ontwikkelen in samenwerkingsrelaties met partijen buiten het bedrijf is hier een illustratie van. Ook in deze dialogen wordt het bredere plaatje, een voeling opbouwen met wat aan het ontluiken is, opgezocht om het gelijktijdig ook in systemische samenwerkingsverbanden te gieten.

De aanpak bij Barco leidde over de afgelopen vier jaar tot een omzet en winstgroei die boven de verwachtingen van analisten uitkwam en de bekroning als ‘manager van het jaar’ voor Eric Van Zele.

De implicaties naar ontwikkeling van leiderschap

Uiteraard is leiderschap niet iets dat door één individu wordt opgenomen. De transformatie bij Barco is bewerkstelligd door een groot team van mensen. De rode draad is echter een collectief anders gaan denken en doen in het bedrijf. Leiderschap speelt zich af in een sociaal weefsel waarin de duiding en het engagement gelijktijdig op verschillende niveaus worden opgenomen. Er bestaat hierin niet zoiets als één ‘leiderschapsverhaal’ dat kan samengebald worden in de klassieke gedrags- en persoonlijkheidsadjectieven. Het ontluikend leiderschap van Barco, is dan ook voor een groot stuk *reflectief handelen* en hangt samen met de overeenstemming tussen het bewustzijnsniveau van de kernbetrokkenen en het niveau van rol- en omgevingscomplexiteit (zie figuur).

Het lijkt erop dat het Barco-verhaal er één is van principes ontwikkelen (cfr. de samenwerkingswaarden), omgaan met contrasterende rationaliteiten, hanteren van ingebakken contradicties en het leren te leren. Dit is geen focus op het 'zijn' en op het 'doen', maar op het *doordacht handelen*. Dit contrasteert heel sterk met het onderliggend model dat gebruikt wordt in veel leiderschapstrainingen, dat gericht is op inzichtscreeatie in eigen sterktes en zwaktes van gedragsmatige of persoonlijkheidsaard en aangevuld met inzichten uit best practice cases. Deze leiderschapsaanpakken bouwen verder op gekende modellen, zijn gedreven door de wens naar optimalisering en verbetermogelijkheden, het aanleren van betere acties, nieuwe instrumenten en betere oplossingen. De oplossingsgerichtheid leidt dan vaak tot een oververeenvoudiging van het initiële probleem. Je kunt je de vraag stellen in welke mate deze laatste strategieën leiden tot een reflectie met nodige diepgang om tot verandering te komen? De taal in de huidige dominante leiderschapsaanpakken leidt tot het expliciteren van acties binnen stappenplannen. Dit is een soort instrumentele taal waarachter een dominante oververeenvoudigde rationaliteit schuilgaat, nl. deze van twee of driedimensionele modellen.

De vraag is echter hoe hiermee verder gebouwd wordt op de meerstemmigheid die altijd aanwezig is in een groep, hoe hiermee nieuwe inzichten worden gebouwd (in plaats van de 'past practices' te herhalen) en een nieuw verhaal wordt geschreven. Het verhaal van Barco toont aan dat alhoewel 'kaders' belangrijk zijn, de wijze waarop ze gebruikt worden om tot nieuwe verbindingen te komen wellicht

essentiëler is dan de gebruikte kaders zelf. Er is immers niets zo onhandig als voorgeschreven recepten als je over ingrediënten beschikt die nooit dezelfde zijn als deze vermeld in de recepten.

Toekomstige leiderschapstrajecten zullen meer impact hebben als de aangereikte kaders ingebed worden in trajecten waarin de deelnemers uitgenodigd worden om zelf hun eigen verandering vorm te geven. De focus verschuift dan van de inhoudelijke verbreding die een portfolio kader of een competitieve strategieoefening biedt, naar het opentrekken en het verbreden van het eigen ideevormings- en uitwerkingsproces rond nieuwe business aanpakken.

Leiderschapslaboratoria als nieuwe ontwikkelingsvorm

De vorm waarin toekomstige leiderschapsontwikkelingsinitiatieven zich zullen afspelen zal niet meer gelijken op de klassieke seminarie- of workshopvorm. Wat je merkt in duurzame groeibedrijven, is dat strategische en/of tactische oefeningen (gaande van operationele excellentie tot product/proces/technologie innovaties) meer en meer een context voor leiderschapsontwikkeling vormen. Deze herdenkingsprocessen worden dan als een laboratorium voor leiderschapsontwikkeling gezien. Doorgaans zijn dit dialoogruintes waarin groei, en het herdenken van operationele processen, klantenbenaderingen en verdienmodellen, op een integratievere manier benaderd dienen te worden. De klemtoon in deze aanpakken is het verbreden van de vloeibaarheid van het denken en het verhogen van het totaal systemisch denken én handelen,

gekenmerkt door een soort vereenvoudigen van de complexiteit op het niveau dat het geheel nog met elkaar verbonden kan worden, maar niet eenvoudiger dan de complexiteit van de omgeving waarin de spelers opereren.

Dergelijke leiderschapslaboratoria vind je op elk niveau in het bedrijf. De inhoudelijke focus, het tijdsperspectief waarbinnen de realiteit dient te worden gevat en het aantal parameters waarmee men rekening moet houden, verandert naarmate je hoger komt in een organisatie. Figuur 1 geeft deze complexiteitsniveaus vereenvoudigd weer. Wat constant blijft is dat de geïnitieerde leerprocessen maar succesvol zullen zijn als ze de betrokkenen helpen om de ontwikkelingsstap naar het eerstvolgende hogerliggende niveau van complexiteitshantering te brengen.

Wat gebeurt in dergelijke leiderschapslaboratoria kan je het beste vergelijken met een gelijktijdig heropstarten en upgraden van je computersysteem, nl. het re-booten naar een hogere versie. Begeleiders hiervan faciliteren nauwlettend het niveau van conceptualiseren, de snelheid van verteren, het springen van één idee naar het andere en het voortdurend experimenteren met de tussentijdse conclusies tijdens het proces. Ze zoeken een werkbaar evenwicht tussen ideeën die van buitenaf binnengebracht worden en de aanwezige diversiteit in de groep. Het is een soort schaven en slijpen aan een idee tot het goed in elkaar steekt (dit is een inhoudelijk aspect), het zodanig resoneert dat het tot een ander samen handelen leidt (dit is een sociale dimensie), en het uiteindelijk een goed gevoel creëert dat wat voorligt in het logische verlengde ligt van wat was, en toelaat om het denken

rond de concurrentie breder én dieper aan te pakken (wat meteen de transformationele dimensie is).

Slechts in leiderschapslaboratoria kan men ‘verticale’ ontwikkeling van individuen én duurzame groei voor het bedrijf realiseren!

Referenties

De Visch J. The Vertical Dimension. Blueprint to Align Business and Talent Development. Connect & Transform Press, 2010.

De Visch J. Naar een performance en talent management 3.0? P&O Magazine, februari 2013.

De Visch J. Leadership: Reimagine, Rethink, Redesign. Growing Smart, Implementing Options. Connect & Transform Press, 2013.

Watkins, M.D. How Managers Become Leaders. Seven Seismic Shifts of Perspective and Responsibility. Harvard Business Review. June 2012.

Over de auteur

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het innoveren van hun human capital aanpak. Hij is Managing Director van Connect & Transform (www.connecttransform.be) en Executive Professor HRM aan het Entrepreneurial MBA van Flanders Business School (Associatie KU-Leuven). Na 17 jaar in diverse generalistische HR directiefuncties legde hij zich vanaf 2000 toe op het ondersteunen van klant bedrijven in het herdenken van organisatiestructuren (naar meer duurzame ontwikkeling), het hertekenen van het geheel van HR processen en het herontwerpen van transitiepaden naar meer effectief leiderschap. Hij is eveneens Managing Partner van Making Strategy Deliver (New York) en Associate Partner van het Interdevelopmental Institute. Reageren op dit artikel kan via jan@connecttransform.be