

## Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 6



### **Maturiteit: Hoe ontwikkel je deze “verborgen” dimensie in leidinggeven?**

(\*)

(\*) Verscheen in het Kluwer P&O Praktijkblad.  
N° 2, Februari 2014.



More information:  
[jan@connecttransform.be](mailto:jan@connecttransform.be)  
+ 32 478 31 24 24

More Connect & Transform Human Capital Insights on  
[www.connecttransform.be](http://www.connecttransform.be)

## **Maturiteit: Hoe ontwikkel je deze “verborgen” dimensie in leidinggeven?**

Jan De Visch

Hoe komt het namelijk dat leiders steeds weer onvolwassen reageren op allerlei situaties? Hoe komt het dat ze niet open staan voor slecht nieuws? Waarom eisen sommigen dat je akkoord bent met een mening? Waarom selecteren ze teamleden die hun eigen autoriteit niet in vraag stellen? Hoe komt het dat een grotere verantwoordelijkheid niet altijd gepaard gaat met een hogere maturiteit?

Maturiteit komt zeker niet met de leeftijd, noch met het ontwikkelen van allerlei competenties. Maturiteit hangt samen met een mindset die volgt uit het gradueel verdiepen van zelfkennis en de manier waarop iemand omgaat met zijn/haar omgeving. Het is niet bijzonder wijs om medewerkers die emotioneel, cognitief of sociaal immatuur zijn aan het hoofd van teams, afdelingen of organisaties te plaatsen. Sterker nog, het getuigt van een drastisch falen van het HR-beleid en het top-team. Het vormt ook de doodsteek voor iedere vorm van successieplanning.

### ***Hoe verloopt het maturiteitsproces?***

Hoe verloopt dit maturiteitsproces? Het lijkt erop dat de voornaamste ingrediënten te maken hebben met een openheid voor een brede waaier van ervaringen, het stilstaan bij deze ervaring (zowel bij wat de ervaring leert in termen van wat je er mee kan doen, als in termen van wat het betekent voor jezelf), en het vertalen van

deze ervaring en van reflectie in een soort persoonlijke filosofie en identiteit. Hogere niveaus van maturiteit worden vaak geassocieerd met authenticiteit, iets wat anderen gemakkelijk herkennen, maar heel moeilijk te omschrijven valt.

De verschillende theorieën rond dit maturiteitsproces in de volwassenheid vertrekken van eenzelfde grondgedachte. Ontwikkeling verloopt namelijk gefaseerd en het is essentieel om één maturiteitsfase te doorlopen alvorens je een volgend maturiteitsniveau bereikt. Elk van de fasen kenmerkt zich ook door een typische set van reacties. Soms spreekt men ook van een gravitatieveld. Dit is een samenhangend patroon van reacties van waaruit men doorgaans zin creëert. Soms valt men terug (regresseert men) naar een vroegere fase, soms verkent men nieuwe reactiewijzen, zonder dat deze reeds ingeslepen zijn. Iemands gravitatieveld definieert de breedte van iemands reactie en hoe men gradueel vanuit één fase evolueert naar een volgende.

Twee van de meest bekende maturiteitsmodellen zijn deze van enerzijds Robert Kegan en anderzijds Bill Torbert. Beide bouwen ze verder op inzichten die initieel door Jean Piaget zijn ontwikkeld. Deze laatste beschreef de mentale ontwikkeling bij kinderen in termen van veranderingen in de manier waarop ze zichzelf definiëren, hun identiteit.

### ***De benadering van Laske***

In zijn eerste lijvig werk *Measuring Hidden Dimensions of Human Systems* heeft Laske de ideeën van Kegan verder uitgewerkt binnen een werkomgeving. Hij vraagt zich af hoe volwassenen evolueren in de manier waarop ze anderen zien, in het

niveau van zelf-inzicht, in de waarden die ze belangrijk vinden, in hun basisbehoeften, in hun nood tot beheersing van hun omgeving en in de rol die ze voor zichzelf zien in hun onderneming. Op basis van tal van observaties vat hij de maturiteitsontwikkeling samen in een aantal fasen, van een 'afhankelijkheidsfase', over een 'self-authoring fase', naar een 'self-aware fase'.

Samengevat komt het erop neer dat medewerkers in een 'afhankelijke fase' ("other dependent") zichzelf vooral definiëren via anderen, via hun collega's, bazen, en referentiepersonen uit hun omgeving (bv. publieke figuren). Tegemoet komen aan de verwachtingen van deze 'anderen' en erkenning krijgen is essentieel in hun identiteitsvorming. Hun eigen identiteit is vaak verweven met de identiteit van de groep waarvan ze deel uitmaken. Perspectieven die hiermee niet in overeenstemming zijn worden vaak verworpen. Het is heel onwaarschijnlijk dat personen in deze fase "buiten de grenzen van hun eigen waarheden en waarden kunnen denken". Hun zelfbeeld is namelijk gevangen in een soort status quo en de bereidheid om risico's te nemen om dit te veranderen is klein, zelfs al zouden ze in staat zijn te zien waar dingen niet werken en/of zouden kunnen verbeterd worden. Iemand die vanuit deze fase in een leiderschapspositie terechtkomt, zal waarschijnlijk handelen naar wat hij/zij *denkt* dat de heersende normen zijn.

Het hogere niveau van maturiteit noemt Laske 'zelfsturend' ("self-authoring"). Hier vormen eigen waarden en principes (al kunnen deze nog subtiel ontleend zijn aan belangrijke anderen) de basis van hun identiteit. Ze zijn in staat om duidelijke

grenzen af te bakenen en verschillen worden niet meer gezien als bedreigend. In de zelfsturende fase hebben mensen waarden over waarden. Waarden zijn niet universeel, maar contextueel en in functie van de situatie dienen de onderliggende veronderstellingen te worden afgetoetst. In deze fase is men er zich ook heel sterk bewust van dat kennis wordt geconstrueerd. Er is geen waarheid meer. Ieder standpunt dient bekeken te worden vanuit het standpunt van diegene die het formuleert. In deze zelfsturende fase vindt men het nog moeilijk om afstand te nemen van het eigen denkspoor, maar men accepteert het wanneer dit bloot wordt gelegd. Daar waar ze duidelijk kunnen zien wat kan verbeterd worden in een organisatie, zullen leidinggevenden die vanuit dit maturiteitsniveau vooral deze veranderingen doordrukken die overeenstemmen met hun eigen referentiekader.

De erop volgende fase is deze van zelfbewustzijn ("self-aware"). Mensen denken meer systemisch en hebben een veel vloeibaarder concept over zichzelf en de wereld (De Visch, 2014). Ze accepteren andere perspectieven als evenwaardig en zijn er zich bewust van dat "wat ze ook doen, de impact beperkt zal zijn". Het enige zinvolle is een levenslang leren, waarin collegialiteit en samenwerking de manieren bij uitstek zijn om invalshoeken te delen, hun eigen grenzen te verkennen, zichzelf kwetsbaar op te stellen en binnen zekere grenzen risico's te nemen. Deze personen komen vaak als bescheiden naar anderen en kritisch naar zichzelf over. Ze creëren in een organisatie vaak een leerklimaat, waarin fouten binnen bepaalde grenzen kunnen en waarbij ontwikkeling

van anderen en de organisatie als twee kanten van eenzelfde munt worden gezien.

Laske beweert niet dat alle leiders op een zelfbewust niveau moeten opereren. Zijn belangrijkste punt is dat diegenen die beslissen wie toekomstige leiders zijn ook een eigen gravitatieveld hebben. Indien de maturiteit op bijvoorbeeld een afhankelijkheidsniveau ligt, dan is het heel onwaarschijnlijk dat ze in staat zullen zijn om 'zelfbewuste' leiders te identificeren. Eenvoudig gezegd: ze zijn niet matuur genoeg om het hoger niveau van denken en handelen te begrijpen.

Ook omschrijvingen in de competentie-modellen zullen verschillend geïnterpreteerd worden door mensen met verschillende maturiteitsniveaus. Gegeven dat amper 10 % van de volwassenen ooit een de volledig zelfbewuste fase haalt, is het zeer waarschijnlijk dat diegenen die talent identificeren en selecteren een aanzienlijk percentage 'mature' medewerkers 'uitwieden' en relatief veel immature medewerkers – althans in de sociaal emotionele betekenis van het woord - op hogere leidinggevende niveaus promoveren. Dit op zich begrenst de duurzame groei van ondernemingen op de lange termijn. Nochtans is het in het huidige economische klimaat essentiëler om leiders te benoemen die een hoger ontwikkelingsfase hebben bereikt en om kunnen gaan met toegenomen complexiteit, onzekerheid, diversiteit en paradoxen (zie oa. De Visch, 2014).

#### *De benadering van Tolbert*

Een ander maturiteitsmodel is dit beschreven door Tolbert. Zij verbinden maturiteit aan verschillende managementuitdagingen en beschrijven

zeven niveaus van maturiteit. Op het laagste niveau, beschreven aan de hand van het beeld van de *opportunist*, kenmerken besluitvorming en gedrag zich door het "doen wat moet" om te winnen. Deze medewerkers zijn manipulatief en op zichzelf gefocust. Korte termijn, het negeren van autoriteit, datgene doen waarmee ze weggkunnen, persoonlijk voordeel en een wantrouwen naar anderen zijn kenmerkend. Volgens Tolbert werkt deze mindset vooral in sommige sales-situaties.

Het tweede niveau beschrijven ze als *diplomaat*. Zoals de titel suggereert, hebben ze de neiging om conflict te vermijden en hebben ze een sterke behoefte om erbij te horen. Hun leiderschapsstijl is er één van een conformeren, het status quo behouden en iedereen tevreden te houden.

*Experten* baseren zich op logica en expertise. Ze zien efficiëntie als een doel op zich en veronderstellen dat hun persoonlijke logica en overtuigingen de enige valide zijn. Hun leiderschapsstijl kenmerkt zich door consistentie, zekerheid, continue verbetering en een streven naar excellentie. Ze zijn er zich vaak niet bewust van dat ze de verkeerde doelen aan het nastreven zijn.

*Presteerders* richten zich op het bereiken van doelstellingen – vaak door anderen voor hen gedefinieerd. Als leider beklemtonen ze resultaten, effectiviteit en het zorgen dat de dingen gebeuren. Ze werken zich rond mogelijke hindernissen en proberen anderen te inspireren via de hoge standaarden die ze voor zichzelf definiëren.

*Individualisten* zijn meer gericht op zichzelf dan op doelstellingen. Ze zijn zich voldoende bewust van de complexiteit van situaties en inter-persoonlijke processen en bereiken vooral resultaat via de kwaliteit van hun relaties. Hun leiderschapsstijl is er één waarbij ze bevragen en innoveren. Ze zien gemakkelijk het potentieel in het doorbreken van bestaande situaties en leunen eerder aan bij verandering.

*Strategen* zijn goed in het zien van en bouwen op verbindingen die anderen niet zien. Ze integreren principes en theorieën, voelen zich op hun gemak met paradoxen en tegenstellingen, en managen zowel de doelstellingen als de processen waarlangs ze deze bereiken.

Het hoogste niveau van maturiteit noemen ze deze van de *alchemisten*. Deze transformeren zichzelf en anderen. Deze leiders creëren gebeurtenissen. Ze herkaderen situaties, gebruiken nieuwe metaforen, zien positieve en negatieve aspecten in uitdagingen en kunnen zowel in orde en chaos werken. Ze zijn ook sterk in het ombuigen van conflicten in win-win situaties.

Welk maturiteitsmodel er ook gekozen wordt, het is duidelijk dat het benoemen van iemand in een rol waarbij een hoger niveau van maturiteit gevraagd wordt, dan deze die de persoon heeft, gevaarlijk en zelfs onethisch is. Op medium of lange termijn zal dit zowel voor de persoon als voor de organisatie negatieve gevolgen hebben. Alhoewel Torbert ook suggereert dat sommige denkstijlen meer aansluiten bij sommige rollen (bv. diplomaten in rollen waar het verbinden van mensen belangrijk is, presteerders in managementrollen, strategen in meer transformationele rollen), is het moeilijk te

zien hoe iemand die op de eerste drie niveaus opereert op een goede manier een leidinggevende rol zou kunnen invullen. De breedte van het denken is gewoonweg te smal. Zelfs in het fameuze concept van de Leadership Pipeline, waarbij het de invulling van leiding geven op opeenvolgende hiërarchische niveaus beschreven wordt in termen van toenemende breedte van visie en denken, expliciteert men niet duidelijk hoe dit samengaat met toenemende maturiteit.

### ***Het managen van het maturiteitsvraagstuk***

Organisaties kunnen medewerkers helpen om te groeien in maturiteit door:

- Medewerkers te helpen bewust te worden van hun huidig maturiteitsniveau,
- Medewerkers ervaringsopportunities te verschaffen die hen helpen te groeien naar een volgend niveau (en beter te worden in zelfreflectie),
- Potentials te verbinden met meer mature collega's die vervolgens als rolmodel kunnen optreden,
- Maturiteit als criterium op te nemen bij benoemingen op senior niveau.

*Medewerkers helpen bewust te worden van hun huidig maturiteitsniveau.*

Het is niet altijd even gemakkelijk om vanuit een bepaald maturiteitsniveau een hoger liggend te herkennen, laat staan te waarderen. Het realiseren van transitie gebeurt ook niet door het te wensen. Wijsheid en maturiteit groeien gestadig,

door een combinatie van ervaring en het reflecteren hierop. Daarom is een dialoog waarin een bewustwording wordt gecreëerd rond hogere maturiteitsniveaus misschien het belangrijkste dat je kan doen. Het is in deze dialogen niet alleen belangrijk om duidelijk te maken dat het OK is waar betrokkenen zich bevinden en dat deze ontwikkelingsfase een noodzakelijke stap is in de evolutie naar een hoger maturiteitsniveau.

Het wegwerken van taboes rond de bespreking van maturiteit, en het opnemen van de topic in persoonlijke ontwikkelingsplannen zou wellicht veel groei pijnen vermijden en leiden tot een beter resultaat van deze groei-initiatieven. Hoe eerder dit in de loopbaan aan bod komt, hoe beter.

Eén van de problemen voor HR is dat managers die senior benoemingen moeten goedkeuren zich niet bewust zijn van hun eigen maturiteitsniveau en in het verlengde hiervan ook de verschillende perspectieven die verbonden zijn aan hogere niveaus van maturiteit niet kunnen waarderen. Als iemand bijvoorbeeld niet even resultaatgericht is als zichzelf kunnen ze moeilijk inbeelden dat de betrokkene eenzelfde verschil zou kunnen uitmaken. Hierdoor verwerpen ze een meer integratief concept van maturiteit. Het neemt dan wat tijd om hen te laten inzien dat wat zij als ‘top-niveau’ definiëren slechts een fase is in een totaal proces en dat het uiteindelijk niet draait om resultaatgerichtheid of competenties, maar eerder om een mindset.

*Medewerkers ervaringsopportuniteiten verschaffen die hen helpen te groeien naar*

*een volgend niveau, en beter worden in zelfreflectie.*

Hier draait het niet om het creëren van opdrachten die iemand zullen uitdagen en/of stretchen. Het draait in essentie om het creëren van uitdagingen waar een meer matuur perspectief noodzakelijk is en hen behoed om te mislukken. Otto Laske's werk helpt net om deze uitdagingen te kiezen die medewerkers in het net hoger niveau van denken brengen, maar nog steeds binnen zijn/haar huidig gravitatieveld. Met andere woorden, indien iemand binnen het gravitatieveld zit van een zelfsturend patroon, dan kan het voldoende zijn om een opdracht te formuleren waar iemand een zelfbewust standpunt kan inbeelden, maar er nog niet dient naar te handelen. Dezelfde logica kun je toepassen op ontwikkelgesprekken. Het gesprek staat dan in het teken van het gradueel openen van de mindset, waarbij de coach geleidelijk een breder perspectief creëert. Jan De Visch heeft dit verder uitgewerkt in zijn boek *Leadership: Mind(s) Creating Value(s)* (2014).

*Potentials verbinden met meer mature collega's die vervolgens als rolmodel kunnen optreden.*

Mentoring wordt heel vaak verbonden met rolmodellering. Gesprekken met een meer mature mentor bieden een veilige omgeving om meer complexe, systemische en integratieve manieren van denken te verkennen. Gedurende de laatste jaren werd de effectiviteit van verschillende mentor benaderingen onderzocht. Telkens kwam men tot de conclusie dat de maturiteit van beide partijen een doorslaggevende rol speelt in de

toegevoegde waarde die beiden in de relatie ervaren. Bij executive coaching moet men echter wel opletten. Indien er een te groot maturiteitsverschil is tussen coach en coachee, dan zal de coachee zich moeilijk identificeren met de senior collega. De senior collega zal ook niet altijd door hebben dat de jongere coachee een aantal reflecties niet opneemt of verbindt binnen zijn/haar eigen leefwereld.

*Maturiteit als criterium op te nemen bij benoemingen op senior niveau.*

Alhoewel hogere niveaus van maturiteit niet altijd samenhangen met effectieve leiderschapsgedragingen (ze hangen echter wel samen met vroegtijdig erkennen van fouten, een hoger bewustzijn van de eigen rol en een snellere bijsturing), is het duidelijk dat het maturiteitsniveau samenhangt met de aard van de leidinggevende rol. Hogere maturiteitsniveaus gaan gepaard met hogere reflexiviteit en dit kan het besluitvormingsproces vertragen. In sommige rollen, bv. in fast moving consumer goods waar snelle tactische beslissingen onontbeerlijk zijn, kan dit het verschil maken tussen winst en verlies. Op een bepaald punt echter, waar de lange termijn strategische en business ontwikkeling centraal staat en het overleven samenhangt met diepere inzichten in consumentenpatronen en mogelijke portfolio-ontwikkelingen, zal een hogere maturiteit doorslaggevend zijn in de kwaliteit van de beslissingen. Het benoemen van een zeer mature medewerker in een sales team, waar externe druk en onmiddellijke reacties noodzakelijk zijn kan tot conflicten leiden. Het helpen van het team om meer bewust

om te gaan met klantenreacties daarentegen kan leiden tot meer integratieve en duurzamere klantenoplossingen. Het vinden van de juiste balans in een organisatie is hier essentieel...

Er is zeker een argumentarium op te bouwen om iedere senior manager te screenen op zijn/haar maturiteitsniveau. De taal die men gebruikt om successen, teleurstellingen, veranderingen, risico's, grenzen, en wat belangrijk is voor henzelf te beschrijven verschilt enorm naargelang het maturiteitsniveau. Het is bovendien bijna onmogelijk om dit te faken (in tegenstelling tot heel wat gedragsassessments). Talentontwikkelingsprogramma's zouden ook een balans moeten kunnen creëren tussen opportuniteiten om enerzijds vaardigheden, competenties en kennis op te bouwen en anderzijds mogelijkheden om op een matuurder niveau te functioneren.

Wanneer zou maturiteit geassessed moeten worden? Uit pure kostoverwegingen is het niet haalbaar om die voor alle potentiële leiders te doen. Je zou dit wel kunnen doen voor benoemingen op de meest kritische rollen en bij zeer kritische transitie, ideaal startend bij de overgang van het managen van managers naar het managen van een geheel onderneming. De DESTINY methodiek, beschreven in The Vertical Dimension biedt een praktisch scenario om maturiteit te assessen.

Het moet duidelijk zijn dat de maturiteitsdimensie maar één facet is van de breedte van de persoon. Andere dimensies, zoals de denkstructuren, competenties en een aantal persoonlijkheidsdynamieken zijn ook belangrijk. Het is eveneens essentieel om

het relatieve niveau van maturiteit na te gaan, zoals de maturiteitsafstand tussen leidinggevende en ondergeschikte.

Wanneer betrokken falen in de maturiteitstest betekent dit ook niet dat een benoeming zowieso niet mag doorgaan. Je kunt bijvoorbeeld een relatief immature medewerker ook benoemen in een senior managementteam als er collega's zijn met een hoger maturiteitsniveau in het senior team, als ze niet de enige leidinggevende zijn, als ze een duidelijk evolutiepotentieel vertonen (om de grens tussen twee gravitatievelden) en als de mechanismen in plaats zijn om voldoende ondersteuning te bieden.

### *Maturiteit – een dialoog die kan plaatsvinden*

Maturiteit draait rond verbondenheid. Het is deze kwaliteit waarlangs individuele medewerkers verbonden zijn met de wereld rondom hen. Aangezien de wereld in toenemende mate verbonden is en complexer wordt zullen de negatieve consequenties van immatuur gedrag alsnog duidelijker worden. Een opvolgingsplanningssysteem die de maturiteitsdimensie negeert zal dezelfde fouten blijven maken als in het verleden. Het is dan ook essentieel dat HR de dialoog hierrond op gang brengt en het een onderdeel wordt van de taal waarlangs ontwikkelingsinitiatieven worden ontworpen en opvolgingsagenda's worden bediscussieerd.

### **Referenties**

Cook-Greuter, Suzanne. Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement. Integral Publishers. 2010.

De Visch, J. Leadership: Mind(s) Creating Value(s). Developing Deep Thinking to Better Manage Complexity and to Create Possibilities. Connect & Transform Press. 2014.

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

Laske, O. Measuring Hidden Dimensions In human Systems (part one). IDM Press. 2006.

Torbert, B. Action Inquiry. The secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler Publishers. 2004.

### **Over de auteur**

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het succesvol realiseren van business model shifts. Hij is Managing Director van Connect & Transform ([www.connecttransform.be](http://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](mailto:jan@connecttransform.be).