

Arnold Roozendaal

Contextueel Leiderschap

Diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode[®]

Samenvatting

Is leiderschapsontwikkeling binnen een specifieke context mogelijk en zo ja, wat zijn dan de randvoorwaarden waarmee rekening moet worden gehouden om het beoogde effect te realiseren? Dit onderzoek is gebaseerd op de verwachting van de positieve effecten die goede leidinggevers kunnen hebben op het inspireren en beïnvloeden van medewerkers en daarmee op de ontwikkeling van de specifieke organisatie of het organisatieonderdeel, waaraan ze leidinggeven. De aanname is dat het voor veel leidinggevers mogelijk en noodzakelijk is dat zij zich vanuit een visie ontwikkelen, vanzelfsprekend in effectiviteit, maar vooral, en misschien wel in de eerste plaats, als persoon van de leider. Over de theorie van het leiderschap is zeer veel geschreven. Over de ontwikkeling van leiderschap in de praktijk is veel minder bekend. Uit de literatuur blijkt dat veel empirisch onderzoek zich beperkt tot operationeel leidinggeven danwel is uitgevoerd in laboratoriumsettings. Daarbij wordt de context veelal niet of maar in beperkte mate in beschouwing genomen. In dit onderzoek is een concrete methode getoetst voor leiderschapsontwikkeling, die, vanuit een theoretisch kader, in de praktijk in een drietal concrete, verschillende casestudies is toegepast en vanuit reflectie verder is ontwikkeld.

De toepassing van deze methode vergt dat er per verdiepingsslag een aantal keuzes en een aantal vertaalslagen gemaakt moeten worden, waarbij wel uitgegaan wordt van een basis referentiekader. Dit geldt zowel voor het ontwerp van de methode als bij de uiteindelijk gepresenteerde toepassing van de methode in de praktijk van leiderschapsontwikkeling. Met andere woorden het contextspecifiek ontwerpen per casestudie, redenerend vanuit een vast referentiekader is inherent aan de hier uitgewerkte methode, hierna genoemd de Referentiemethode[®].

Vaak is leiderschapsontwikkeling gebaseerd op modellen vanuit een verscheidenheid aan managementtheorieën. Daarbij wordt veelal op reductionistische wijze gekeken naar oorzaken en gevolg. In dit onderzoek is gekozen voor een andere benadering, namelijk het samen met betrokkenen meervoudig naar hun organisatie kijken en op zoek gaan naar wat hen persoonlijk drijft en inspireert. Dit betreft een andere manier van kijken naar leiderschapsontwikkeling. Daarvoor is een referentiemodel ontwikkeld en naderhand toegepast als methode voor de diagnose en ontwikkeling van leiderschap (zie hoofdstuk 1, afbeelding 3). In dit onderzoek wordt de werkwijze van de methode in de praktijk aangetoond. Bij de toepassing van de methode hebben een tweetal begrippen uit recente leiderschapsliteratuur centraal gestaan: *context* en *relatie*.

De Referentiemethode[®] is ontworpen als een onderzoeksmethode, die niet begrensd is door de formele organisatie en die rekening houdt met de interdependentie tussen persoon, organisatie en maatschappij. In hoofdstuk 1 zijn deze drie perspectieven gedefinieerd als wezenlijk voor de ontwikkeling van contextueel leiderschap. Dit leiderschap bestaat uit een synthese van verschillende leiderschapsstijlen, -bronnen en -rollen. Een combinatie is

uitsluitend effectief binnen een bepaalde historie, cultuur en waardenpatronen. Effectiviteit in het hier en nu is uitsluitend lokaal bepaald.

De ambitie is geweest om samen met betrokkenen in de organisatie en het veld te komen tot een methode voor de diagnose en ontwikkeling van leiderschap vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen. Betekenis geven in een specifieke context vormde daarbij het 'Leitmotiv'. Daarbij zijn vanuit de literatuur de ontwerpcriteria voor de methode bepaald (hoofdstuk 2). Vervolgens is, in de ontwerpfase, op basis van praktijkervaring en een training met een pilotgroep leidinggevenden een keuze gemaakt voor een zestal elementen die van belang zijn voor leiderschapsontwikkeling, variërend van ontwikkelingen in de maatschappij tot de persoonlijkheid en de waarden van het individu. De elementen zijn te onderscheiden, maar niet te scheiden. Deze elementen vormen aldus in samenhang het referentiemodel. Per element is vanuit een aanbod vanuit verschillende wetenschapsdisciplines een keuze gemaakt voor een aantal modellen en instrumenten (leveringsmethoden) die van belang zijn bij de ontwikkeling van leiderschap en kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van deze zes elementen.

Vanuit een theoretisch perspectief (hoofdstuk 2) zijn daarbij een groot aantal invalshoeken vanuit de perspectieven maatschappij, organisatie en persoon van de leider de revue gepasseerd. In eerste instantie heeft een organisatie te maken met de turbulentie van de omgeving en een daarbij behorend dominant context- of waardenpatroon, van waaruit ze wil organiseren. De basis wordt gevormd door Spiral Dynamics, zoals ontwikkeld door Graves en later uitgewerkt door Beck en Cowan. De te onderscheiden contexten binnen het kader van dit onderzoek zijn blauw (order), oranje (success), groen (community) of geel (synergie). Vervolgens bepaalt de organisatie haar strategische ambitie. Zij gebruikt daarvoor het Vierfasenmodel© van Hardjono, waarbij een onderscheid is gemaakt in een viertal situatiepatronen (voorkeursrelaties tussen enerzijds het strategisch perspectief en anderzijds een fase van organisatieontwikkeling met de bijbehorende dominante leiderschapsrollen) (hoofdstuk 5, afbeelding 7). De strategische ambitie wordt geformuleerd door het management, rekening houdend met de belangen, behoeften en waarden van alle direct betrokken stakeholders (in- en extern). De keuze beïnvloedt uiteraard de gang van zaken binnen de organisatie. Anderzijds beïnvloedt op haar beurt de dagelijkse realiteit nadrukkelijk de ontwikkeling van het contextueel leiderschap. Dit leiderschap is gedefinieerd als het resultaat van processen van beïnvloeding. Zo is er sprake van een wederkerige relatie en in die zin is het begrip *dialog* van eminent belang.

In afzonderlijke organisaties zijn de modellen met bijbehorende instrumenten in samenhang toegepast (hoofdstuk 4). Daarbij is per organisatie een onderzoek en een analyse uitgevoerd op basis van de gekozen modellen, met als doel het genereren van hanteerbare managementinformatie. Immers bij elke organisatie is het de kunst uit de grote hoeveelheid informatie de relevante managementinformatie te genereren en keuzes te maken. Keuzes die bijvoorbeeld te maken hebben met het feit of leiderschap een kritieke succesfactor vormt om de strategische ambities van de organisatie op korte en lange termijn waar te maken.

Wanneer direct betrokkenen het erover eens zijn dat dit inderdaad het geval is, vindt er, om het contextueel leiderschap te kunnen diagnosticeren en te kunnen ontwikkelen per leidinggevende een verdieping plaats op de niveaus effect van gedrag, gedrag, motivatie, persoonlijkheid en waarden. Daarbij gaat het om de ontwikkeling van zowel de effectiviteit als de authenticiteit van leiderschap.

Vervolgens is het aan individuele leidinggevenden om antwoorden te vinden op de vraag wat de strategische ambitie betekent voor hen persoonlijk. Daarmee komt de persoon van de leider meer centraal te staan. Een kernvraag daarbij is: Wat kan de leider bijdragen aan de realisatie van de strategische ambitie van de organisatie. De vraag die evenzeer van belang is: wat kan de organisatie bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de leider. Om deze

aspecten nader te onderzoeken, zijn voor alle zes elementen van het referentiemodel, de modellen en de bijbehorende instrumenten nogmaals verbijzonderd naar de contextspecifieke situatie, maar dan nu op individueel niveau. Afhankelijk van deze situatie zijn aldus de elementen vertaald naar contextspecifieke vragenlijsten en onderzoeksmethodes. Op basis van de resultaten wordt aan de persoon van de leider individueel feedback en betekenis gegeven. Deze resultaten zijn vervolgens geconsolideerd tot op team en/of organisatieniveau.

Dit alles betekent dat de Referentiemethode[®] niet bestaat uit een universeel toepasbaar model maar uit een methode om, in samenspraak met betrokkenen, vanuit een aantal perspectieven en via een aantal vertaalslagen steeds meer toe te werken naar de situatie van de individuele leider (hoofdstuk 5). Het maken van deze vertaalslagen en het geven van betekenis vergt veel van de professionals die werken met de uitvoering van de methode. Het vraagt vooral ook van hen te reflecteren, meervoudig en methodisch kijken en te interveniëren. Om de Referentiemethode[®] adequaat te kunnen toepassen worden daarom een drietal rollen onderscheiden, met name de programmamanager (intern), de consultant (extern) en de counselor (extern). Uit het onderzoek is gebleken dat deze drie rollen fundamenteel verschillen, qua activiteiten, maar ook qua persoonlijkheid. De invulling van alle drie de rollen vormt een essentiële randvoorwaarde voor de toepassing van de Referentiemethode[®] voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. Om processen van zingeving en betekenisgeving te kunnen faciliteren moeten zij, die deze rollen vervullen, enerzijds zelf ook de balans gevonden hebben tussen authenticiteit en effectiviteit, maar anderzijds ook beschikken over voldoende conceptueel vermogen om ontwikkelingen te kunnen duiden en daadwerkelijk vanuit hun verantwoordelijkheid keuzes maken.

Het gebruik van de Referentiemethode[®] is gebaseerd op een aantal centrale achtergrondgedachten, met name:

- de stakeholderbenadering;
- de theorie van de gefaseerde organisatieontwikkeling;
- ontwikkelingsrichtingen en managementoriëntaties;
- veranderende paradigma op organiseren en de complexiteitsbenadering.
- leiderschapsontwikkeling in de richting van duurzaam ondernemen;

De Referentiemethode[®] is gebaseerd op de eigen ervaringen van de auteur, kijkend naar de werkelijkheid en daarmee subjectief. Zoals weergegeven in hoofdstuk 3 is in het onderzoek vanuit verschillende betrokkenheden gekeken naar de werkelijkheid. Inherent aan de methode is dat de vragenlijsten, gebaseerd op gevalideerde modellen en instrumenten, steeds contextspecifiek zijn toegepast. Deze vertaalslag maakt dat de methode geen objectieve beschrijving van de werkelijkheid geeft. Wel is zij, door toepassing in de praktijk, onder andere in de casestudies, opgeschoven in de richting van intersubjectiviteit. Binnen de toepassing is in dit onderzoek steeds gezocht naar wetmatigheden binnen zowel leiderschaps- als organisatieontwikkeling. De toepassing van de Referentiemethode[®] is gebaseerd op de theorie van het sociaal constructivisme. De daarbij behorende methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap is in afzonderlijke casestudies toegepast bij het verdiepend diagnostisch onderzoek en het evaluerend onderzoek.

De kracht van de Referentiemethode[®] zit dan ook niet in het model, maar in de dialoog die op gang wordt gebracht, resulterend in zingeving, betekenisgeving en authentieke keuzes door de leider. Zij omvat een diagnoseaanpak om momentopnamen te maken van het proces van organiseren, waarin verschillende werkelijkheidsdefinities cq sociale contexten simultaan zijn vast te stellen.

Vanuit wetenschapsfilosofisch perspectief kan de Referentiemethode[®] getypeerd worden als:

- Een methode voor de ordening van het denken en het instrumenteren van onderzoek naar organiseren.

- Een diagnoseaanpak om momentopnamen te maken van het proces van organiseren, waarin verschillende werkelijkheidsdefinities cq sociale contexten simultaan zijn vast te stellen.
- Een methode voor het aanbrengen van samenhang tussen het organiseren van kennis en het construeren en herconstrueren van de werkelijkheid, gebruik makend van de methodologie voor het dereïficeren.
- Een methodologie voor het definiëren van het begrip effectiviteit als beoordelingscriterium voor contextueel leiderschap.
- Een metatheorie of denkkader om bestaande theorieën in een breder theoretisch kader met elkaar in verband te brengen.

Het onderzoek toont aan dat leiderschapsontwikkeling op basis van de Referentiemethode[®] binnen een specifieke context mogelijk is wanneer:

1. gebruik wordt gemaakt van de inzichten van contextueel leiderschap, waarbij een verbinding wordt gelegd tussen de maatschappij, de specifieke organisatie, waarbinnen of waaraan leiding wordt gegeven en de persoon van de leider: het *contextualiseren*;
2. rekening wordt gehouden met de strategische ambities en de waarden van de organisatie: het *ambiëren*;
3. de methode een positief ontwikkelingsklimaat creëert in de omgeving van de leidinggevende: het *leren*;
4. de methode de ontwikkeling meetbaar maakt: het *meten*.

Daarbij is het noodzakelijk dat rekening wordt gehouden met de volgende randvoorwaarden:

- Leiderschapsontwikkeling wordt gezien als vitaal element voor de toekomstige ontwikkeling van de organisatie om de strategische ambitie te realiseren.
- De organisatie heeft als geheel een visie op leiderschapsontwikkeling gedefinieerd.
- Leidinggevendenden hebben vanuit een intrinsieke drive en motivatie er voor gekozen leidinggevende te zijn of te worden.
- Het denken over organisaties en organiseren moet plaats vinden in de traditie van het systeemdenken.
- Leidinggevendenden beschikken over voldoende conceptueel niveau en bedrijfskundige kennis om ontwikkelingen te kunnen duiden. In hoofdstuk 2 is dit patroonherkenning genoemd.
- De rollen van consultant, programmamanager en counselor zijn van eminent belang voor het ontwerp en de uitvoering van het programma.
- De Referentiemethode[®] biedt voldoende mogelijkheden om de methode toe te passen op alle niveaus van leiderschapsontwikkeling (strategisch-, tactisch en operationeel niveau). Echter ontwikkeling zal alleen dan succesvol zijn, wanneer gelijktijdig wordt gewerkt op twee verschillende niveaus binnen de organisatie. De aanbeveling is daarbij om te starten op de combinatie van het strategisch en het tactisch niveau, en vervolgens de combinatie tussen het tactisch en het operationeel niveau.
- Het ontwerp van een traject voor een specifieke context betreft altijd maatwerk in de constructivistische traditie, waarbij samen met betrokkenen wordt gekeken naar hun organisatie.
- Om het dynamische karakter van de relatie tussen de leider en de organisatie en de maatschappelijke context te kunnen beschouwen is het noodzakelijk de ontwikkeling van het leiderschap te volgen als een 'film' (meerdere waarnemingen in de loop der tijd) in plaats van als een 'snapshot'. Immers, met het veranderen van de context veranderen de eisen en verwachtingen die aan leidinggevendenden worden gesteld. De dialoog binnen deze veranderende context is noodzakelijk om ontwikkelingen bespreekbaar te maken en te houden.