

***Leiderschapsontwikkeling
bij een organisatie in verandering,
Luchtverkeersleiding Nederland***

Ook klassieke muziek kan swingen!

*Door Chris Laarman
Najaar 2000
Postacademische Opleiding
Universiteit Leiden*

Definitieve versie (2.0)

1 De metafoor van de dirigent en zijn orkest

Laat ik mijn werkstuk met een metafoor beginnen, die mij persoonlijk zeer boeit: hoe gaat een dirigent met zijn orkest om. Kyrill Kondrashin was een beroemd en succesvol dirigent die tevens zijn gedachten over dirigeren en leiderschap op papier wist te zetten.

In zijn inleiding werpt *Kondrashin* (1984) enkele vragen op, die een analogie tussen dirigeren en leiderschap in organisaties uitlokken: is het uitvoeren van de intenties van de dirigent het resultaat van overreding of dwang? En op welke wijze kan een dirigent psychologisch contact bewerkstelligen met de mensen die hun partijen spelen om hen tot geestelijke deelgenoten van zijn opvatting van de partituur te maken. Lees voor de "intenties van de dirigent" het persoonlijk leiderschap van de manager; voor "partijen" de resultaatgebieden en voor "partituur" het strategieplan

Dezelfde analogie gebruikt *Mintzberg* (1992) in zijn boek "Mintzberg over management".

"Een analogie is die van de dirigent van een symfonieorkest, door wiens inspanningen, visie en leiderschap afzonderlijke instrumentale delen, die op zichzelf gewoon geluid zijn, een levend muzikaal geheel worden. Maar de dirigent heeft de partituur van de componist, hij is alleen de vertolker ervan. De manager is zowel componist als dirigent."

Mintzberg haalt verderop Leonard R. Sayles aan:

"De manager is als de dirigent van een symfonieorkest die tracht een melodieuw werk tot stand te brengen waarin de bijdragen van de diverse instrumenten zijn gecoördineerd en op elkaar aansluiten, tot een patroon zijn gevormd en in tempo gebracht; en dit alles terwijl de orkestleden kampen met diverse persoonlijke problemen, podiumknechten muziekstandaards verplaatsen, afwisselend extreme hitte en koude problemen veroorzaken voor publiek en instrumenten, en de sponsor irrationele veranderingen in het programma eist."

In zijn eerste hoofdstuk geeft *Kondrashin* aan dat er naast muzikale kwaliteiten waarover de dirigent moet beschikken, hij/zij ook over een specifiek en noodzakelijk *dirigentencomplex* moet beschikken. Hieronder verstaat hij een complex van begaafdheden die *meer* behelzen dan alleen de muzikale:

- de handen en het gehoor van de dirigent
- het vermogen om beeldend te denken
- de organisatorische en pedagogische gaven en het psychologisch talent
- de wil van de dirigent

Smit (1956) voegt aan het bovengenoemde rijtje nog duidelijkheid, eerlijkheid, hartelijkheid en autoriteit toe.

Toch blijft er nog iets ondefinieerbaars over: een speciaal aspect van de relatie tussen dirigent en orkest. Hoe krijgt een dirigent nu de gewenste klank? *Kondrashin* schrijft op pagina 12:

"Alleen maar handbewegingen en zelfs een massa repetities kunnen geen garantie zijn voor de uitvoering van alle miniemste nuancegradaties, van de balans tussen groepen onderling en tenslotte van het klankkleuraspect van de uitvoering".

Kondrashin gaat er vanuit dat een speciaal soort band tussen dirigent en leden van het orkest leidt tot een succesvolle uitvoering. We zeggen ook wel dat een orkest "klinkt" of "niet klinkt".

Voorts stelt hij dat dit vooral te bereiken is als de dirigent voor zichzelf en vooraf een goede voorstelling van het muziekstuk heeft weten te maken. Pas dan kan hij zijn "boodschap" kwijt.

"Het is zelfs verbazingwekkend hoe snel en eensgezind een orkest de wilsimpulsen realiseert van een maestro, die overtuigd is van zijn interpretatie en van de spelers juist zo'n klankresultaat verwacht als hij wil. Hier zit inderdaad iets in van 'magie'."

Het lijkt dus niet eenvoudig de belangrijkste begaafdheid van een dirigent aan te wijzen: hij/zij moet over het totale complex beschikken. Wanneer diverse grote dirigenten met elkaar worden vergeleken, dan ziet men grote verschillen in stijl en persoonlijkheid. Toch hebben allen gemeen dat zij met hun uitvoeringen veel toehoorders in vervoering wisten te brengen. Dé ideale dirigent bestaat niet.

Toch zijn diverse vaardigheden aan te leren of te ontwikkelen, zoals blijkt uit het boek "Conducting technique for Beginners and Professionals" van *Brock McElheran* (1989). Hij begint zijn boek met het hoofdstuk met de veelzeggende titel "Inspiration", waarin hij de dirigent aanraadt zich te verdiepen in

leiderschapsaspecten, zoals het je deel weten van een groep en daarop trots zijn en je volledig te geven, zowel tijdens de uitvoering als zeker ook tijdens de repetities!

Tevens stelt hij verderop, dat elke dirigent zich naast de muziektechnische aspecten zou moeten verdiepen in schilderkunst, architectuur, sport en zelfs meteorologie (technieken voor snelheidsontwikkeling om weerkaarten te plotten blijken succesvol toegepast te kunnen worden op het leren snel-lezen op dirigentenopleidingen).

McElheran sluit elk hoofdstuk af met enkele huiswerkopdrachten, waaruit zijn denkrichting blijkt. Enkele voorbeelden:

- analyseer elke leider waarvan je hebt gehoord
- vraag jezelf voortdurend af of je je bewust bent van het belang van goed leiderschap
- overweeg of je er zeker van bent dat je met de juiste groep mensen werkt
- indien je een orkest-dirigent bent, dirigeer eens een koor. Indien je een koordirigent bent: dirigeer eens een orkest. Maar blijf bij je eigen stijl.

Waarom boeit deze metafoor mij nu?

2 Inleiding

Omdat telkens het gevoel voor en interesse in mensen naar voren komt! Verantwoordelijk hiervoor zijn termen als inspiratie, interpretatie, in vervoering brengen, hartelijkheid en autoriteit. Voor mij de belangrijkste bouwstenen voor goed leiderschap.

Als manager General Training bij het Training & Education Centre (TEC) van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) ben ik o.a. verantwoordelijk voor de uitvoering van de programma's voor Management Development & Support (MDS). Vanaf het eerste begin was ik betrokken bij de opzet en ontwikkeling van MDS en daarbij ook bij de beleidsvorming. In deze functie ben ik druk in de weer om voor mijn collega-managers uiteenlopende leertrajecten te faciliteren. Merkwaaardig genoeg dreigen de valkuilen dat ik vergeet voor mijzelf te zorgen en dat leertrajecten als instrument belangrijker worden dan mensen.

Zoals ik in dit werkstuk duidelijk zal maken, is zich op grond van externe en interne factoren een cultuurverandering bij LVNL aan het voltrekken waarbij discussies leidden tot nog meer discussies, die uiteindelijk geen resultaat opleverden. Dit is mede het gevolg van het feit dat nadenken over leiderschap door tal van redenen op de tweede plaats kwam. Met dit werkstuk, dat ik schrijf in het kader van mijn Postacademische Opleiding bij de Universiteit van Leiden, wil ik een bijdrage leveren aan het bevorderen van het denkproces rond leiderschap binnen LVNL. Ik volg mijn voorkeuren en ga er daarbij van uit, dat:

- vernieuwend en pro-actief leiderschap nodig is om organisatieverandering en persoonlijke ontwikkeling van managers bij LVNL te organiseren en te ondersteunen
- voor de (nabije) toekomst het ontwikkelen van "people management" als overheersende managersrol van levensbelang is voor een arbeidsorganisatie als LVNL
- leiderschap te ontwikkelen is, ook bij LVNL-managers.

De algemene theorie wil ik verbinden met LVNL, door aan te geven wat daar voor "vernieuwends" aan de hand is. Bijvoorbeeld in het programma 'Resultaatgericht Werken' wordt momenteel resultaatgericht leiderschap bevorderd. Wat is er in de toekomst nog meer nodig? Er wordt nu een appèl op intuïtief en inspirerend leiderschap gedaan in sociale relatie met de omgeving. Er bestaan vormen van formeel en informeel leiderschap. Ik ga tevens op zoek naar de relatie tussen leiderschap en management.

Ik ga op zoek naar antwoorden op mijn achterliggende leervragen die betrekking hebben op leiderschapsontwikkeling bij arbeidsorganisaties in ontwikkeling.

- Welke leiderschapsstijl is wenselijk en haalbaar om LVNL de 21^{ste} eeuw binnen te voeren?
- Hoe kan LVNL dit realiseren binnen zijn maatschappelijke context?
- Hoe kan de Occupational Personality Questionnaire beter worden benut op basis van de aangenomen filosofie "zelfinzicht leidt tot verandering" en daarmee vat krijgen op leiderschapsontwikkeling in het bedrijf?

In paragraaf 3 geef ik een selectie uit het aanbod van verschillende auteurs over leiderschap. Er is veel gepubliceerd over dit onderwerp. Het aanbrengen van rubrieken lijkt erg lastig.

In de vierde paragraaf geef ik een korte beschrijving van Luchtverkeersleiding Nederland en alles wat in zijn maatschappelijke context op die onderneming afkomt. Dit zorgt er weer voor dat LVNL moet

nadenken over leiderschapsontwikkeling. Tevens behandel ik in dit hoofdstuk de modellen die LVNL heeft gebruikt bij het nadenken over leiderschap.

In de vijfde en laatste paragraaf verstaat ik mij tot het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen. Hier ga ik in op de rol die de afdeling General Training van het Training & Education Centre van LVNL daarbij kan spelen.

3 Over leiderschap

3.1 “Dirigeren met gevoel”

De term leiderschapsstijl staat volgens *Quinn* (1997) in zijn Handboek Managementvaardigheden voor de manier waarop managers hun werknemers behandelen. Hij onderscheidt twee typen leiderschapsstijl: de manager-als-dirigent en de manager-als-ontwikkelaar. Bij de manager-als-dirigent is de manager de baas en geeft aanwijzingen aan de werknemers, van wie simpelweg wordt verlangd dat zij die aanwijzingen uitvoeren. Het tweede type is de manager-als-ontwikkelaar. Deze stijl wordt ook wel de “machthebbende” stijl van leiderschap genoemd omdat managers de werknemers steun bieden bij het uitvoeren van hun verantwoordelijkheden.

Ten aanzien van “Leadership in a service organization”, beschrijft *Kasper*: ‘The focus point of this style can be summarized very briefly in “caring about people”, both the customer and the employee. Customer satisfaction and job satisfaction both affect each other. (The “feminine” way of leadership). Managers in service organizations should delegate as many tasks, responsibilities and competencies as possible to contact personnel and other employees: empowerment! Much attention should be devoted to bottom-up communication: cooperative strategy or relationship marketing with the communication in the organization being as open as possible.

3.2 “Dirigeren met visie en resultaat”

Wirtz (1997) schrijft: ‘Leiderschap wordt – in aansluiting bij de relevante literatuur – in eerste instantie omschreven als een functie van leiders, volgens en situaties: het leveren van een competente bijdrage tot het overbruggen van de afstand tussen de visie op een sociaal waardevol resultaat (= de voor de organisatie beoogde effecten) enerzijds en de aanwezige externe en interne factoren anderzijds.’

In de conclusies van de paragraaf “Leiderschap” uit “Twaalf verhalen over managen van projecten” van *Van den Berg* (1999) lezen we: ‘Leiderschap is een sleutelfactor in het bereiken van resultaten. Zonder een leidende persoon of een leidende gedachte is er geen project. Wij zien leiderschap zich manifesteren in drie verschillende vormen:

- persoonlijke suprematie of visie. (prestatie komt voort uit ongeremde inzet en overtuiging van de centrale persoon)
- unieke samenwerking van individuen (een team dat in eendrachtige samenwerking meerwaarde weet toe te voegen aan de optelsom van de individuele kwaliteiten)
- kwaliteit komt voort uit een zeer uitgebreide (persoonlijke) ervaring. Een belangrijk deel van het succes komt voort uit de ervaring die door de leiding in het team wordt ingebracht: motivatie, drang en commitment om beter te zijn dan anderen.’

3.3 “Dirigeren is te leren”

Tichy (1997) stelt de vraag: “Are leaders made or born?” Hij vergelijkt het in elke mens aanwezige en ‘untapped’ leiderschapspotentieel met de potentie om een goed tennisser te worden. Iedereen heeft het in zich, velen kunnen een behoorlijk hoog niveau bereiken, een enkeling wint Wimbledon. Ze hebben met elkaar gemeen dat door oefening en coaching enorme verbeteringen mogelijk zijn. Zijn belangrijkste leerpunt is: “Leadership is there in you.” Zijn boek draagt niet voor niets de veelzeggende titel “The Leadership Engine”. De succesvolle bedrijven die hij heeft bestudeerd zijn er zonder uitzondering in geslaagd de mensen in hun onderneming zich te laten gedragen als “mini-CEO’s”. Mensen zorgen dus voor de energie, die door goed leiderschap wordt aangeboord door training en bemoediging. Hiervoor zijn de mogelijkheden binnen LVNL aanwezig, maar onvoldoende benut.

In “Strategisch opleiden en leren in organisaties” lezen we het door *Berghenhenegouwen cs.* (1998) geformuleerde antwoord op de vraag of leiderschap te leren is. Men spreekt immers vaak genoeg van ‘geboren leider’ of van ‘natuurlijk leider’. Zowel uit de literatuur als in testomgevingen als OPQ blijkt de aandacht voor het systematiseren en diagnostiseren van leiderschapsgedrag. De theorie over situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard stelt dat het gedrag van de leider in sterke mate het

gedrag van de groep of medewerker bepaalt. Indien de aspirant-leider zich een aantal vaardigheden eigen maakt, zou men de bedoelde invloed kunnen laten gelden. Andere theorieën – zo vermeldt Bergenhenegouwen – beschouwen effectief leiderschap echter als een resultante van een reeks situationele factoren, zoals organisatiestructuur, die bepalend is voor de afstand tussen leider en medewerker, de interactie binnen de groep medewerkers, de heersende organisatiecultuur, de mate waarin taken en functies zijn omschreven, de formele machtspositie van de leider en de mate waarin de leider kan beschikken over legitieme machtsmiddelen als belonen en straffen.

3.4 “Inspirerend dirigeren”

In de paragraaf “Leadership development” schrijft *Bergenhenegouwen c.s.* (1998) dat organisaties niet meer kunnen volstaan met op routine draaiende, beheersmatige managers, die alle moeite doen om het werk te beheersen. Men dient ‘leiders’ aan zich te binden. In beschrijvingen van succesvolle organisaties wordt in toenemende mate sterk de nadruk gelegd op de cruciale rol van “visionaire en charismatische” leiders in plaats van vaardige managers. Men beschrijft leiderschap over het algemeen als de mate waarin een leider invloed heeft op zijn ‘volgelingen’, in het bijzonder op hun motivatie en gedrag, en hen ertoe kan bewegen zich in te zetten voor het realiseren van de door hem gestelde doelen. Vervolgens gaat de schrijver in op het verschil tussen management en leiderschap in een schema, waarbij opvalt dat uit de door de schrijvers bestudeerde literatuur management wordt gekenmerkt door begrippen als plannen, budgetteren, organiseren, bemensen, controleren en probleemoplossen. Daarentegen vinden we in de kolom leiderschap termen terug als ‘richting geven’, ‘medewerkers betrekken’, en ‘motiveren en inspireren’. Zijn antwoord op de vraag of leiderschap te leren is, heb ik direct verwerkt in mijn conclusies.

3.5 “Dirigent: leider of manager?”

Ook *Keuning & Eppink* (1999) leggen in hun handboek *Management & Organisatie* (pag. 14 en 15) het verschil tussen management en leiderschap uit. Leiders gaan actief, ideeën genererend te werk. Ze zijn vaak emotioneel betrokken, creëren spanning, richten zich op ideeën en visie en roepen waardering dan wel haat op. Managers zijn uit op het zorgvuldig (be-)sturen van werk. Zij schuwen weloverwogen manipulatie niet, richten zich op mensen en zijn in een zekere harmonie ingebed in hun omgeving.

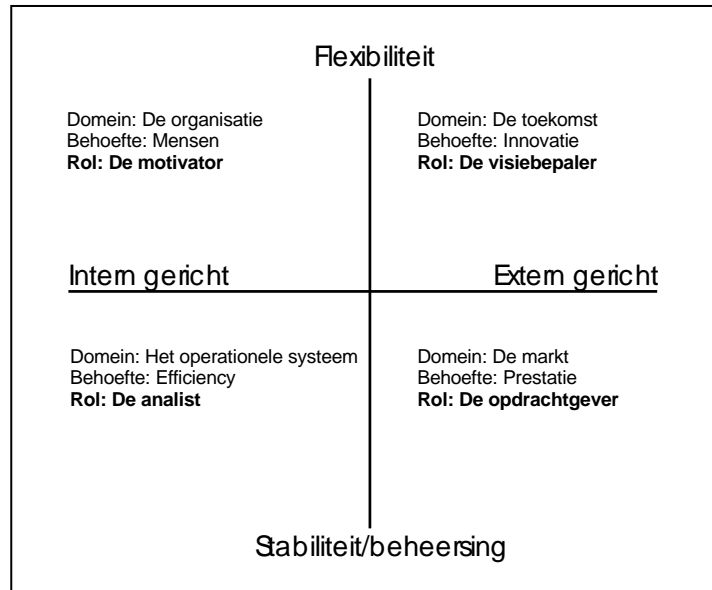
Managers sluiten compromissen, volgens Keuning en Eppink, in het kader van gerichte sturing van de onderneming, terwijl leiders diezelfde organisatie willen openbreken en zullen transformeren. De manager houdt de zaken draaiende en bestuurt transacties, in, door en met het bedrijf; de leider streeft naar verandering. Als managers tekort (b)lijken te schieten, wordt de roep om de charismatische leider steeds luider. Een leider draagt een inspirerende visie uit en schetst een zodanig levendig en aantrekkelijk beeld van de toekomst dat medewerkers erdoor beïnvloed raken en gemotiveerd worden om het vanaf vandaag anders te gaan doen.

Leiderschap is een essentieel en integraal onderdeel van goed management: goede managers nemen hun volledige verantwoordelijkheid door de juiste dingen op de juiste manier gedaan te krijgen. Dat betekent dat ze ‘beheer’ aanvullen met aspecten van leiderschap als het hebben van een zeker charisma, uitstraling, of anderen een mogelijkheid bieden tot identificatie, het (kunnen) zijn van een inspiratiebron voor andere mensen en het hebben van een visie, ideeën, richting bepalend (kunnen) zijn. Deze punten achten Keuning en Eppink van groter belang dan het louter leiden van de dagelijkse gang van zaken: mensen kunnen inspireren zonder ze met een checklist op hun huid te zitten. Dus, het creëren van een van een gemeenschappelijk gevoel van nuttig zijn. Hierbij behoren begrippen als bezielen, inspireren en betrekken. Leiderschap laat zich volgens Keuning & Eppink moeilijk nauwkeurig definiëren, maar is wel degelijk herkenbaar wanneer het *ervaren* wordt. Leiderschap is daarmee vooral gericht op medewerkers, en op het verkrijgen van hun “commitment”.

Scharloo (1996) maakt in zijn doctoraalscriptie onderscheid in transformationeel- of veranderend leiderschap, waarbij veranderen centraal staat en transactioneel leiderschap, waarbij de ruilrelatie tussen leider en volger centraal staat. Transformationeel leiderschap beïnvloedt de coherentie van de volger. Een sterker gevoel van coherentie beïnvloedt de motivatie van de volger. De (hogere) motivatie leidt tot een hogere prestatie en meer creativiteit bij de volger.

In zijn boek Diepgaande verandering haalt *Quinn* (1997) in de paragraaf “Leiderschapsgedrag van president-directeuren” de waarde van het transformationele leiderschapsgedrag naar voren in de vraag of het transformationeel gedrag werkelijk waarde heeft voor de onderneming. De conclusie was dat er van president-directeuren vier algemene, concurrerende rollen worden verwacht: visiebepaler, motivator, analist en opdrachtgever. Deze rollen maken deel uit van een groter model dat vier domeinen omvat: de organisatie, de toekomst, het operationele systeem en de markt. Deze domeinen

in het model suggereren dat er vier behoeften zijn waar iedere topmanager op moet letten, namelijk: de behoefte van de mensen, aan innovatie, aan efficiency, en aan prestatie, en hieruit vloeien de vier soorten verwachtingen en concurrerende rollen voort. Hij legt dit in een eenvoudig schema als volgt uit:



3.6 Nogmaals “Dirigeren met gevoel”

Alle beschrijvingen leggen duidelijk de nadruk op het onderling samengaan van mensen in een organisatie hetzij in een klant-leverancier, hetzij in een leider-volger verhouding. Duidelijk is dat het op de mens gericht zijn de ware leider kenmerkt. Daarbij heeft de leider een visie en weet dit – functioneel - uit te dragen. Kernwoorden voor mij zijn bezielen en inspireren, betrekken en commitment en “het vandaag anders willen gaan doen”. “The feminine way of leadership” lijkt een onontgonnen terrein, zeker het in het taalgebruik opnemen in Managersland. Het model van Quinn spreekt mij aan, vanwege het feit dat aan het inzetten van de verschillende rollen zekere noodzakelijke competenties verbonden zijn. Deze rollen zijn in het dagelijks leven namelijk overduidelijk zichtbaar en herkenbaar in het gedrag van leidinggevend. Paradoxaal genoeg, worden ze helemaal duidelijk als ze onvoldoende of niet worden ingezet. Quinn werkt dit nog verder uit in (zie bijlage C)

Dit moet in 1997 het voormalig Hoofd P&O van Luchtverkeersleiding Nederland (*Van der Haar, 2000*) ertoe hebben gebracht over de leiderschapsontwikkeling van het bedrijf na te denken en dit model toe te passen op de ontwikkeling van de filosofie voor management development bij LVNL. Hierover later meer.

In de volgende paragraaf schets ik een beeld van het zelfstandig bestuurorgaan Luchtverkeersleiding Nederland en welke ontwikkelingen zich daar momenteel voltrekken en waarbij leiderschap een cruciale rol speelt.

4 Luchtverkeersleiding Nederland en Leiderschap

4.1 Algemene beschrijving

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) is een organisatie die in de dertiger jaren is opgericht onder de naam Luchtverkeersbeveiliging als directie binnen het Ministerie van Verkeer & Waterstaat, Rijksluchtvaartdienst. In 1993 werd de organisatie ‘verzelfstandigd’ tot een ZBO (zelfstandig bestuursorgaan). Dit betekent bedrijfsmatiger werken, een eigen financiële rekening voeren en verantwoording afleggen aan de minister van Verkeer & Waterstaat. Sinds de verzelfstandiging op 1 januari 1993 maakt LVNL geen deel meer uit van de Rijksluchtvaartdienst. Eind 1999 is door de minister besloten en bekendgemaakt dat LVNL op termijn (waarschijnlijk 1 januari 2003) als naamloze vennootschap zal privatiseren. Dit verlangt een management dat op deze taak is voorbereid!

De taak van LVNL is het voorkomen van botsingen tussen luchtvaartuigen en het op een veilige, efficiënte en milieuceceptabele wijze afhandelen van het burgerluchtverkeer conform de Wet Luchtverkeer.

Het werkterrein van LVNL omvat de internationale luchthavens Schiphol, Rotterdam, Maastricht en Groningen en het luchtruim boven Nederland tot een hoogte van ca. 7 kilometer. Er werken ruim 900 mensen. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van de kerntaken zoals die zijn opgenomen in de Wet Luchtverkeer. Primair is dit het geven van luchtverkeersleiding (het voorkomen van botsingen tussen luchtvaartuigen). Ook het verstrekken van operationele meteorologische informatie en van luchtvaartinlichtingen, het uitgeven van luchtvaartpublicaties en luchtvaartkaarten en het verzorgen van opleidingen behoren tot de taken. LVNL adviseert de minister over de hoogte van de heffingen voor startende, landende en overvliegende vliegtuigen en over Air Traffic Control aangelegenheden in Europees verband, ook aan de minister van Defensie.¹

4.2 De strategie van LVNL voor de komende jaren²

In het Strategieplan 2000 wordt onderkend dat er weinig vaste oriëntatiepunten voor de Nederlandse luchtvaartsector op langere termijn zijn. Over de besluitvorming rond Schiphol en de toekomst van de regionale luchthavens bestaat eveneens weinig zekerheid. Op Europees niveau ontbreekt krachtige sturing op de besluitvorming die nodig is om de toekomstige groei en intensiteit van het luchtverkeer in goede banen te leiden. Op mondiale schaal zien we alliantievorming tussen de grote luchtvaartmaatschappijen waarbij onduidelijk is hoe dit zal doorwerken op de Nederlandse luchtvervoer markt.

In Nederland hebben we tevens te maken met een voorgenomen bestuurlijke ontvlechting in de luchtvaartsector die tot scherpe afbakening van beleid, uitvoering en handhaving moet leiden. De Rijksluchtvaartdienst is momenteel op basis van deze driedeling heringericht. In Europa gaat het om de voortgaande verzelfstandiging van belangrijke luchtverkeersleiding organisaties, met name in Engeland en Duitsland. Dit kan een aanzet zijn voor het ontstaan van een meer marktconform speelveld waarop zulke organisaties hun diensten in concurrentie zullen aanbieden.

LVNL werkt dus nu aan een positionering die verzekert dat de kerntaak in de toekomst gegarandeerd zal zijn. Daarbij wordt voortgebouwd op uitkomsten van de sterkte-zwakte analyse die door Arthur D. Little in 1999 is uitgevoerd (zie Bijlage F).

Op basis van haar visie "Teamwork in Aviation" ambieert LVNL een serieuze speler te zijn in Europa op een zich liberaliserende markt voor luchtverkeersleiding diensten. Om dat te bereiken richt LVNL zich op schaalvergroting, verdere verzelfstandiging en totstandkoming van een klantgerichte en doelmatige organisatie die toekomstige concurrentie aan kan. Om bestaande kennis en ervaring in stand te houden en uit te breiden wil LVNL deze ook benutten in de rol van adviseur van buitenlandse overheden en zusterorganisaties.

Om naar een betere organisatie te komen zijn op basis van het "Model Nederlandse Kwaliteit" negen aandachtsgebieden benoemd die in samenhang bepalend zijn voor het succes van de onderneming. Dit model wordt hier niet verder uitgewerkt. In de voorwaardenscheppende sfeer binnen de kaders van personeelsmanagement is als secundair doel benoemd dat management development wordt verbeterd en uitgebouwd, een proces dat inmiddels al drie jaar aan de gang is. De opbouw van een goed toegerust management dat in staat is gezamenlijk de organisatie te sturen, is gaande, maar blijkt niet gemakkelijk.

Van Baaren (2000) is na onderzoek binnen LVNL tot de conclusie gekomen dat missie en algemene doelstellingen van de organisatie in voldoende mate de richting aangeven waar de organisatie naar toe wil. Daarbij komt ze tot de conclusie dat ze open genoeg zijn geformuleerd om te kunnen worden bijgesteld, wanneer ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie hiertoe aanleiding geven. De aard van het leiderschap wil men daarbij verbeteren: meer openheid en samenwerking van medewerkers binnen de gehele organisatie. Er moet nog wel een betere communicatie tot stand worden gebracht.

4.3 Nadenken over leiderschap bij LVNL

Ook door het MD-programma wordt getracht de managers een andere houding te laten aannemen, waarbij de gewenste vernieuwingen in de cultuur van de organisatie centraal staan, opdat medewerkers meer bij de organisatie betrokken raken en zelf meer initiatieven ter verbetering van LVNL ontwikkelen.

¹ Tekst ontleend aan Aerts, mei 2000

² Tekst ontleend aan Strategieplan 2000, LVNL, 2000

Nog teveel vormt de afdelingsmanager een remmende factor hierin. Niet verbazingwekkend, wanneer men bedenkt dat tientallen jaren ambtenaarschap, waarin men bijvoorbeeld leidinggevende werd op basis van anciënniteit, voorafgingen aan de verzelfstandiging.

Leidinggevend worden sinds 1999 in een coachingstraject betrokken. Om voor de toekomst vast te leggen welke kwaliteiten en vaardigheden van leidinggevende verwacht worden, zijn bij LVNL leiderschapsprofielen in gebruik. Deze werden in de periode 1997-1999 ontwikkeld in een coproductie tussen SHL/Psychotechniek, Algemene WerkgeversVereniging Nederland (VNO/NCW) en personeelsconsulenten LVNL. Ook ik mocht vanaf het begin aan deze ontwikkeling als trainingsspecialist meewerken. Enkele gebeurtenissen gingen hieraan vooraf of zijn nu van invloed, waaruit blijkt dat er heel veel op het management afkomt:

- De Bijlmerramp van 1992
- De verzelfstandiging van LVNL op 1-1-1993
- De cultuuraudit van 1996
- De ontwikkeling van het MEGA-model³ voor LVNL en daaraan gekoppelde vaardigheidstrainingen voor het management gericht op HOE samen te werken
- De ontwikkeling van een set waarden en normen voor LVNL vanaf 1996 (Zie bijlage A)
- Het kennismaken met het kwaliteitszorgsysteem en INK-model
- De oplevering van een geheel nieuw verkeersleidingssysteem begin juni 1998
- De implementatie van geautomatiseerde administratie en management informatievoorziening
- De oprichting van een nieuwe opleidingsafdeling, specifiek belast met management development
- Het voor het eerst identificeren van potentiële leidinggevend en die opleiden
- Het trainen van het managementteam LVNL (de groep van 8)
- De instelling van een 'groep van 40' die zich bezighield met integrale cultuurgroei
- De instelling van het programma 'Resultaatgericht Werken' in juni 2000
- De cultuurmeting van 2000
- De ISO-certificering begin oktober 2000 succesvol
- Het zicht op een mogelijke privatisering van LVNL in het kader van 'bestuurlijke ontvlechting'.

Er wordt dus ook heel veel van de ca. 120 managers van LVNL verwacht op het gebied van samenwerking, organisatie- en managementontwikkeling, hetgeen deze managers wel degelijk inzien!

4.4 De attitude "Zelfinzicht leidt tot verandering"

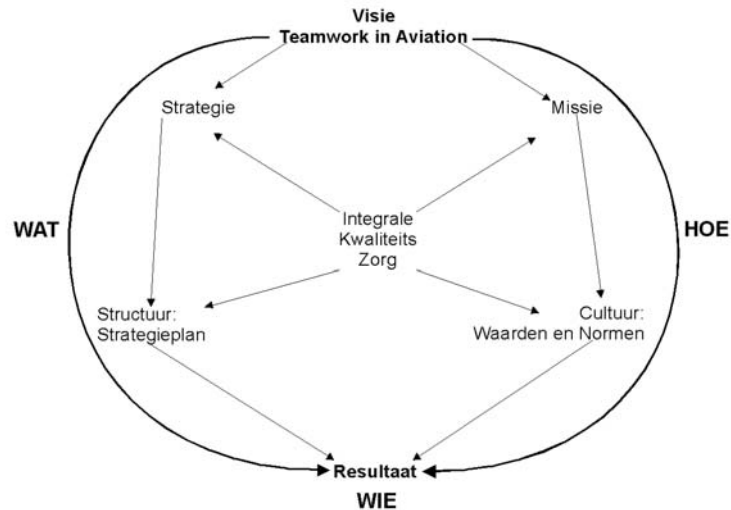
Toen er bij LVNL werd begonnen (1997) met nadenken over de ontwikkeling van het management van LVNL, kwam dat voort uit de constatering dat het management niet in staat was gebleken enkele gebeurtenissen⁴ naar tevredenheid het hoofd te bieden. Uit de cultuuraudit van 1996 kwam onder andere onomwonden naar voren dat de leiding in woord en daad niet het goede voorbeeld gaf, dat de medewerkers van LVNL niet echt geïnteresseerd waren in elkaar en in elkaars werk en dat we geen gezamenlijk gedragen visie hadden.

De MEGA-groep heeft ons geholpen die visie te ontwikkelen en duidelijk communiceerbaar in een schema neergezet, dat heden ten dage nog de basis vormt voor onze visie en missie ontwikkeling en stelsel van "Waarden en Normen"⁵. Alle medewerkers van LVNL zijn de achterliggende jaren gezamenlijk in discussie geweest over de set waarden en normen in "hei-sessies". Deze waarden-en-normen-sessie is momenteel onderdeel van het uitgebreide introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en de inhoud lijkt algemeen geaccepteerd.

³ Zie pagina 9

⁴ Zie par. 4.3

⁵ Zie bijlage A



Het MEGA-model

Op basis van de visie "Teamwork in Aviation" wil LVNL resultaten bereiken⁶. Dit kan langs de structuurkant (WAT gaan we doen) van de onderneming alsook langs de cultuurkant (HOE gaan we met elkaar om). De structuurkant krijgt doorgaans meer dan voldoende aandacht. We zijn prima in staat om het ene organogram na het andere te tekenen. Aan de cultuurkant hadden we geen tijd en aandacht besteed. Er zijn intern LVNL Waarden en Normen gedefinieerd. Uiteindelijk zijn het de mensen (WIE) die samen de onderneming vormen en voor dat resultaat moeten zorgen. Integrale kwaliteitszorg is de samenbindende factor als spin in het web.

Op basis van het MEGA-model heeft in de periode 1997-1998 het gehele management een MEGA-training ondergaan, een vaardigheidstraining voor managers. Doel was een attitude-verbetering bij het management te bewerkstelligen door vaardigheden te ontwikkelen, waarover het management slechts magertjes beschikte.

Tevens werd een coachgroep in het leven geroepen, een samenwerkingsverband van P&O-functionarissen, trainingsspecialist, AWWN (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland) en SHL/Psychotechniek om leiderschap bij LVNL inzichtelijk maken, zodat op grond van verkregen inzicht sprake kon zijn van ontwikkeling. Uitgaande van de filosofie "zelfinzicht leidt tot verandering" is de coachgroep samen met de andere participanten in staat gebleken de OPQ-test⁷ van SHL als tool te koppelen aan competenties zoals Belbin die definieerde en aan het rollenmodel van Quinn. Hieruit kwam een set van 24 – voor LVNL van groot belang geachte – competenties⁸ naar voren, die meetbare competentieprofielen opleveren, die zowel voor personen als functies zijn te componeren.

In de volgende paragraaf werk ik eerst een theoretisch model uit, waarna ik de managementontwikkeling binnen LVNL door gebruikmaking van de OPQ in samenhang met persoonlijke ontwikkelingsplannen nader uitwerk.

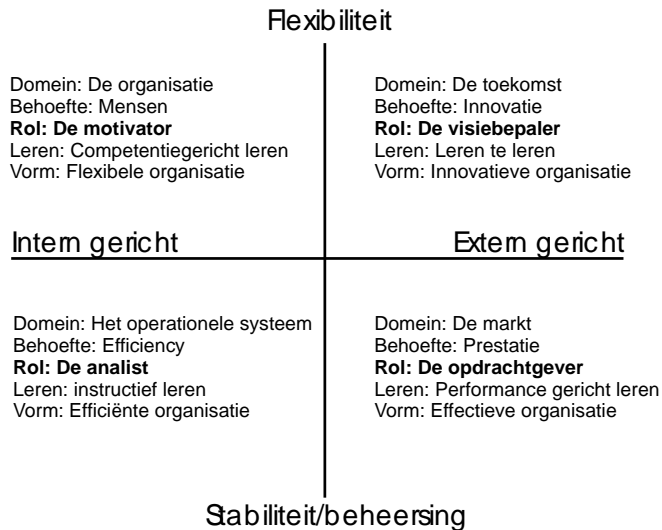
4.5 Modelontwikkeling

Wanneer we nog even het model van Quinn op bladzijde 7 van dit werkstuk in de herinnering roepen dan zien we een duidelijke gelijkenis met het model dat Elzenaar gebruikte tijdens het Colloquium 2000 te Leiden (zie bijlage D). We zullen haar model iets moeten kantelen en toepassen op het Quinn-model. Dan krijgen we de relatie met opleidingsperspectieven in een lerende organisatie in beeld:

⁶ Zie Strategieplan beschrijving, par. 4.2, pag. 7

⁷ Occupational Personality Questionnaire

⁸ Zie bijlage B



Opmerkelijk is, dat diverse auteurs gebruik maken van gelijksoortige kwadrant-modellen. De combinatie met competenties zoals door Belbin beschreven en toegepast door SHL⁹ in de OPQ-test, zijn dan weer aan het inmiddels gegroeide model uit te diepen. En nu hebben we de (aanwezige en/of benodigde) competenties gekoppeld aan managementrollen:



In grote lijnen is het hier beschreven proces precies het ontwikkelingstraject dat bij LVNL de achterliggende jaren werd doorlopen. Ik zal de lezer de vele discussies besparen die hebben geleid tot het opstellen van een MD-filosofie. Uiteindelijk heeft LVNL begin 2000 de herziene opvattingen (*Van der Haar*, 2000) over MD in een gelijksoortig kwadrant-model kunnen gieten (zie Bijlage G).

4.6 De aannames van toen en de cijfers nu

Toen in de tweede helft van de 90-er jaren het competentie-denken schoorvoetend en verkennend werd opgestart, werd uitgesproken dat het waargenomen leiderschapsgedrag dringend aanpassing behoefde. LVNL bleek een duidelijke op beheersing gerichte organisatie te zijn, wat in alle lagen van het bedrijf en in de gehele bedrijfscultuur was terug te vinden. Er werd zelfs vanuit gegaan dat de meesten in het bedrijf functioneerden conform het Quinn-kwadrant "Operationeel manager". Deze aanname kwam vooral voort uit het zichtbare gedrag van operationeel personeel. Echter, een verkeersleider die innovatief en flexibel met regels en afspraken omgaat, zorgt voor klamme handen bij de gezagvoerder van een vliegtuig. De verkeersleider handelt eerst en denkt later. Als een manager dit doet, krijgen de medewerkers klamme handen. We keken meer naar de verkeersleider-manager vanuit zijn rol als

⁹ Een beschrijving van de via de OPQ verkregen, afzonderlijke, competenties is in de bijlage toegevoegd.

verkeersleider, waarbij een ander gedrag hoort, dan naar zijn gedrag als afdelingsmanager en zijn/haar opleidbaarheid daarvoor.

Eind 90-er jaren werd er bij de ontwikkeling van management en leiderschap vanuit gegaan dat – met name operationeel – managers gericht en met kracht zouden moeten worden ontwikkeld in de richting van “People manager” en dat de operationele managersrol meer dan voldoende ontwikkeld zou zijn. Er werd aangenomen dat juist binnen Staf en Technische zaken LVNL people management competenties voldoende zouden zijn ontwikkeld en dat daar rationaliteit bevorderd zou mogen/moeten worden. Als er tijdens het MD-traject leervragen zouden ontstaan, dan zouden trainingen gericht op people management de hoogste prioriteit krijgen. Tweede prioriteit zou rationeel management krijgen, innovatief management de derde en operationeel management de vierde en laagste ontwikkelprioriteit.

Nu, enkele jaren verder en veel OPQ-cijfers rijker, moeten we tot een heel andere conclusie komen. Ik heb het rekenkundig gemiddelde genomen van de afzonderlijke competentiescores per specifieke doelgroep (verkeersleiding personeel, potentieel leidinggevenden, algemene zaken en technische zaken). Voor dezelfde doelgroepen en competenties heb ik daarop ook de standaarddeviatie bepaald. In Bijlage E staat deze tabel afgebeeld.

We kunnen op basis van het onderzoekje binnen LVNL enkele constateringën doen:

- Technische Zaken (TZ) scoort op alle fronten hoger dan de rest van de organisatie, maar met een lagere standaarddeviatie. Er is dus minder variëteit: een eenduidige groep.
- Verkeersleiding personeel (Vkl) scoort op alle fronten lager dan de rest van de organisatie, maar met een hogere standaarddeviatie. Hier dus meer variëteit: minder een eenduidige groep.
- Algemene Zaken (AZ) vertoont scores die liggen tussen die van TZ en Vkl.
- Potentieel leidinggevenden (HP) scoren gemiddeld tussen beide doelgroepen in. Zij hebben nog geen ervaring met leidinggeven en zijn doorgaans jong, dus weinig historische belasting binnen het bedrijf.
- Vkl is niet meer dan andere groepen gericht op operationeel management. Integendeel, juist de andere groepen zijn daarin sterker ontwikkeld. Er is wel een verschil in standaarddeviatie. De aanvankelijke opbouw van een MD-programma was wel geënt op deze aanname!
- Ten aanzien van People management blijkt verkeersleiding personeel wel iets lager te scoren dan AZ en TZ maar de standaarddeviatie is groter. Dit verklaart het feit dat teamwork binnen verkeersleiding van essentieel belang is: “je moet in het team passen”. De groepssamenstelling is namelijk gevarieerd.
- AZ en TZ zijn duidelijk meer gericht op vernieuwing dan verkeersleiding; dit is hierboven reeds verklaard.

4.7 Persoonlijkheidsprofielen en functiecompetentieprofielen

De uitslagen van de OPQ bestaan uit een persoonskaart waarop dimensies van de persoonlijkheid visueel worden gemaakt. Deze dimensies bepalen vervolgens het competentieprofiel van de proefpersoon. Deze maakt LVNL visueel door middel van een op papier aangeleverde cirkel die – conform Quinn – verdeeld is in vier kwadranten (4 maal 6 competenties).

Aan de proefpersoon wordt vervolgens gevraagd samen met zijn/haar directleidinggevende eenzelfde competentielijst¹⁰ samen te stellen van de door de proefpersoon uitgeoefende functie. In een dialoog bepalen zij welke beoordeling (‘essentieel’, ‘belangrijk’, ‘nice-to-have’) zij geven aan elk van de 24 competenties. In eenzelfde cirkel uitgetekend, wordt het patroon op sheet afgedrukt, zodat deze uitslag over het persoonlijke competentieprofiel kan worden gelegd. De aldus zichtbaar gemaakte ‘witte vlekken’ kunnen worden aangemerkt als persoonlijke ontwikkelingspunten die kunnen worden opgenomen in het persoonlijk ontwikkelingsplan.

Deze werkwijze is inmiddels als “persoonlijk radarplaatje” geaccepteerd. Toch lijkt het op meten met twee maten: er worden twee meeteenheden gebruikt, de OPQ en de dialoog. Het is nu onderwerp van gesprek, o.a. in het Programma Resultaatgericht Werken.

4.8 Resultaatgericht Werken

Diverse externe ontwikkelingen vragen om een doordachte externe profilering van LVNL en een huis dat intern op orde is. Diverse interne ontwikkelingen vragen om het realiseren van verbeterpunten op korte termijn.¹¹ LVNL heeft daarom het Programma Resultaatgericht Werken in het leven geroepen op basis van externe en interne ambities.

¹⁰ Zie Bijlage B

¹¹ Deze ontwikkelingen zijn geïdentificeerd en beschreven in het plan voor het programma Resultaatgericht Werken. In dit werkstuk wordt niet dieper hierop ingegaan.

De externe ambitie luidt:

In de komende jaren zal de organisatie van ATM in Europa fors veranderen. Uiteindelijk zullen er in '2010' nog slechts 'vijf' commerciële werkende ATM-dienstverleners zijn die werken zonder beperkende landsgrenzen. LVNL heeft de ambitie één van die vijf te zijn en zal daarbij vanuit eigen kracht zijn partners kiezen.

De interne ambitie is verwoord als:

Om dit waar te kunnen maken moeten we als LVNL steeds alerter reageren op wat onze klanten van ons vragen en onze omgeving van ons verwacht.

Het gaat om een organisatie die:

- kansen creëert en benut,
- flexibel is,
- adequaat reageert op veranderingen,
- klantgericht denkt en werkt
- vernieuwend is, en
- waarbinnen mensen werken die (zich) dat realiseren.

De externe en interne ambitie van LVNL zijn dus aan elkaar verbonden.

Bestaande verbeterpunten die veel LVNL'ers in hun dagelijks werk graag gerealiseerd zouden zien, zijn verwoord als:

- synergie tussen de afdelingen (inclusief staf- en hulpdiensten)
- duidelijke topstructuur en leiderschap
- gestructureerde planningscyclus, transparante plannen en prioriteitsstelling
- betrouwbare managementinformatie
- een meer klant-/procesgerichte oriëntatie
- duidelijke en interactieve communicatie
- relatie tussen beoordeling/beloning en geleverde prestaties
- waardering voor geleverde prestaties
- kostenbeheersing
- goede ideeën komen tot bloei met steun van het management
- een meer Resultaatgerichte LVNL-cultuur

Leiderschap staat hier hoog op de lijst: "voorbeeldgedrag". Management Development & Support is derhalve één van de deelprojecten. Speciale zorg en aandacht gaan in dit verband specifiek uit naar geschikte werkvormen, waaronder intervisie, naar competentieprofielen en naar persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het gewenste type leiderschap dat uit de interne en ambitie spreekt, behelst naar mijn mening een evenwichtige mix tussen de vier managementrollen zoals Quinn die heeft gedefinieerd. Het zou ideaal zijn, wanneer een 'manager' in staat is de bij elke rol behorende competenties aanwendt wanneer de omstandigheden hem/haar daartoe dwingen. Pas dan kunnen we spreken van een 'leider'.

Het programma Resultaatgericht Werken zal ertoe moeten leiden dat de enorme kluwen activiteiten wordt 'ont-wikkeld', zodat een nieuwe houding en nieuwe vaardigheden leiden tot een wendbare organisatie. Hiervoor is een *flexibel* manager nodig die in staat is zowel mensgericht als resultaatgericht te werken, dus een manager die de rollen van people manager en innovatief manager weet in te zetten.

5 Conclusies en aanbevelingen

Een dirigent is een manager, een goed dirigent is een leider. Op grond van de beschreven analogie lijkt de conclusie gerechtvaardigd, dat van de vele – en heel verschillende – dirigenten een handjevol de echte top bereikt op basis van leiderschap dat in eerste instantie gericht is op het motiveren en ontwikkelen van *mensen*. Daarbij heeft de succesvolle dirigent een duidelijke visie op de uitvoering van een muziekwerk en weet dit over te brengen op de leden van het orkest. In deze beweringen voel ik mij ondersteund door Scharloo (1996). In zijn samenvatting stelt hij dat de mens in de organisatie de cruciale factor is die bepaalt of de organisatie succesvol is of niet, waarbij het van groot belang is om de mensen in de organisatie optimaal gemotiveerd te krijgen en innovatief te laten denken. Hij kiest leiderschap als instrument om de motivatie en de prestatie van de mens in de organisatie te beïnvloeden. Wie regelmatig een (klassiek) concert bezoekt, onderscheidt vrij snel of het orkest "er zin in heeft" of slechts "doet wat er staat".

1. Momenteel lijkt er binnen LVNL acceptatie te groeien dat er meerdere subculturen zijn die met elkaar gaan samenwerken en interesse gaan tonen voor elkaar en elkaars werk, zonder dat er

krampachtig wordt gewerkt één cultuur voor allen te bevorderen, maar een klant-leveranciersverhouding (zowel intern als extern) met erkenning van elkaars functionaliteit en onderlinge afhankelijkheid. De Waarden-en-Normen sessies zetten de neuzen in dezelfde richting als er gesproken wordt over bijvoorbeeld openheid, respect en vertrouwen. Er bestaat binnen LVNL hierdoor een gemeenschappelijk referentiekader, dat de onderlinge communicatie tussen subculturen bevordert, zonder de binnen de subcultuur heersende specifieke waarden en normen geweld aan te doen. Binnen LVNL begint men ook zo langzamerhand te beseffen dat er conflicten nodig zijn (pieken en dalen) in het groeiproces anders dreigt vergenoegzaamheid. Deze erkenning, dat er meerdere subculturen zijn, moet worden uitgesproken door het Bestuur LVNL en gedeeld door allen binnen LVNL. De durf hiertoe is voor mij een aspect van leiderschap. Hierdoor zal naar mijn mening de gewenste synergie tussen afdelingen toenemen. Nu gaat er teveel energie verloren aan het krampachtig verdedigen van de eigen subcultuur. En dat is helemaal niet nodig. Het zou dus wenselijk zijn door nader onderzoek het inzicht in de verhouding tussen bedrijfsprocessen, taken en competenties enerzijds en organisatieculturen anderzijds, te vergroten.

2. Binnen de MD-filosofie van LVNL dient een evenwicht te komen tussen enerzijds sterk situationele aspecten, zoals internationalisering, nieuwe organisatievormen, competenties en leiderschapsaspecten en anderzijds vakinhoudelijke expertise. TEC/GT¹² heeft hierin een faciliterende rol door een gevarieerd aanbod van actuele thematische onderwerpen te bieden in relatie tot een uiteenlopend aanbod van werkvormen. Kortom, veel meer momenten van reflectie dan het uit de kast trekken van standaardcursussen. Een behoefte-inventarisatie is overigens momenteel door mij uitgezet. Opmerkelijk genoeg is dit nooit eerder gebeurd. Op grond van de uitkomsten zal TEC/GT op het individu gerichte opleidingssituaties gaan aanbieden die ontworpen zijn voor het vergroten van minder ontwikkelde – maar voor de functie wel gewenste – competenties (zie verder bij punt 4). Persoonlijk vind ik dat de nadruk zal moeten blijven liggen op de people management kant.
3. Ik beveel van harte aan dat een Regiepunt Coaching in het leven wordt geroepen. Binnen LVNL zijn 18 coaches inmiddels SHL-gecertificeerd en vele anderen zijn geïnteresseerd in een rol als coach of als coacheling. Het samenbrengen van beide wensen is nu niet goed geregeld. Een in de organisatie zichtbaar regiepunt kan hier uitkomst bieden om het informele leren te bevorderen! Ook hierin kan TEC/GT een faciliterende rol hebben in samenwerking met P&O.
4. De Occupational Personality Questionnaire (OPQ) kan momenteel niet beter worden benut dan nu gebeurt op basis van binnen LVNL aangenomen filosofie “zelfinzicht leidt tot verandering”. Dergelijke testen werden aanvankelijk met het nodige wantrouwen bekeken. Omdat er bij LVNL geen sprake van is dat – hoewel dat heel goed zou kunnen¹³ - de OPQ als selectiemiddel ingezet wordt, is er een grote mate van acceptatie voor deze tool. In de uitslagen van de testen die de kandidaten ontvangen, wordt bij elke competentie een inschatting gegeven van de mate waarin de kandidaat succesvol gedrag zal vertonen wanneer de omstandigheden om een inzet daarvan vragen. Het instrument lijkt mij te eenzijdig, als competentie management echt geïmplementeerd gaat worden in LVNL-organisatie. Het geeft weliswaar een duidelijk overzicht van de competenties zoals de kandidaat deze bij zichzelf inschat, maar hoe zijn/haar omgeving tegen hem/haar aankijkt, wordt niet onderzocht. Het is daarom mijn stellige overtuiging dat een zgn. “360°-Feedback methode” nodig is om alle managers van LVNL nog meer zelfinzicht te geven dan nu het geval is. SHL (1996) geeft in het cursusboek daarvoor zelf al de aanzet door te stellen, dat tegelijkertijd moet worden onderzocht wat iemand moet kennen, wat iemand moet kunnen, waar iemand tegen moeten kunnen en wat iemand leuk moet vinden. Het boek geeft vervolgens diverse methoden om elke vraag te kunnen beantwoorden.
5. Wanneer in de loop van 2001 de vernieuwde versie van OPQ volledig op de markt is, zou LVNL moeten overwegen deze versie (OPQ32) te gaan inzetten. De definities van de verschillende competenties zijn namelijk scherper, uitgebreider en beter afgestemd op herziene opvattingen over leiderschap. Zoals ook al blijkt uit mijn onderzoek, komen soms dezelfde competenties in verschillende rollen voor. Door de opmerking “Nieuw” te plaatsen hebben we getracht deze onvolkomenheid te ondervangen¹⁴. Tot op heden is dit echter niet uitgewerkt.
6. De filosofie “Zelfinzicht leidt tot verandering” zou ik willen omdopen in “Zelfinzicht leidt tot resultaatgerichte veranderingsbereidheid”. Er dient een voor LVNL geldende definitie voor

¹² TEC/GT is de afdeling General Training & Education Centre van LVNL

¹³ SHL Psychotechniek, cursusboek OPQ, 1996

¹⁴ Opbouwen en onderhouden van relaties en Doelen stellen

Management Development & Support te worden geschreven, waarin de nieuwe filosofie doorklinkt. Een voorzet:

Management Development & Support (MDS) bij Luchtverkeersleiding Nederland is een op de bedrijfsstrategie en –processen afgestemde en in de organisatie verankerd flexibel systeem van condities, faciliteiten en kennisgebieden, die de kwaliteit van resultaatgerichte managementcompetenties verhogen.

MDS wil dit realiseren door middel van competentiegerichte ontwikkeling en zelfgestuurd leren. Daartoe richt MDS zich op zowel het zittende als het toekomstige management van LVNL en wil bijdragen aan:

- *het toe groeien naar een op leren gerichte organisatie*
- *de ontwikkeling van een productgerichte naar een resultaatgerichte LVNL en het bereiken van organisatiedoelstellingen*
- *de persoonlijke ontwikkeling van managers met speciale aandacht voor managementstijl en empowerment.*

7. Reeds eerder deed ik op basis van onderzoeksgegevens enkele constatering naar aanleiding van het onderzoek naar competentiescores. Op basis van al het bovenstaande kom ik tot de conclusie dat de leiderschapsstijl "People Manager" zeer wenselijk en haalbaar is om LVNL de 21^{ste} eeuw binnen te voeren. LVNL kan dit goed realiseren in relatie tot de sociale context waarbinnen het bedrijf opereert, omdat zowel de externe als interne ambitie reeds zijn verwoord en dat de verbeterpunten daarvoor zijn geïdentificeerd. Immers, de people manager is in staat om zich flexibel en intern gericht op te stellen. Bovendien is volgens model zijn/haar domein de organisatie en zijn/haar behoefte de mens. De people manager kan dus de cultuurverschillen aan binnen de onderneming en weet om te gaan met de sociaalcommunicatieve verhoudingen. Vernieuwend leiderschap is, gedefinieerd in termen van de rol van de "Innovatieve Manager", een pro-actieve attitude die nodig is om de voorgestane organisatieontwikkeling van LVNL te bewerkstelligen. Maar zonder de rollen die horen bij "Rationele Managers" en "Operationele Managers" kan LVNL ook niet voldoende resultaten bereiken. Zoals boven reeds werd aangegeven, is de OPO een te eenzijdig instrument om te meten. Alle rollen moeten hun aandacht krijgen, maar het vergroten van de afzonderlijke competenties is zeer individueel! We mogen nooit meer in de valkuil trappen te denken dat één beroepsgroep één gehele managementrol prominent aanwezig zou hebben. Dit is voor mij de belangrijkste les uit mijn onderzoek. Het lijkt erop dat voor verschillende afdelingen binnen LVNL verschillende typen leider nodig zijn. Het is nodig dat de verschillende subculturen meer begrip aankweken voor elkaars situaties en leren beter te communiceren daarover met elkaar. Ik beveel aan dit naar elkaar uit te spreken en met elkaar te delen.
8. Volgens Tichy (1997) zorgen mensen voor de energie, die door goed leiderschap wordt aangeboord door training en bemoediging. Ik gaf reeds aan da hiervoor de mogelijkheden binnen LVNL aanwezig zijn, maar onvoldoende benut. Ook hier ligt alweer een faciliterende en centrale rol voor TEC/GT om 'managers' zich meer als 'leiders' te laten ontwikkelen. LVNL heeft in de (nabije) toekomst flexibele leiders nodig, die:
- mensgericht en resultaatgericht kunnen werken
 - conflicten kunnen hanteren
 - ontwikkelpaden voor zichzelf en voor hun mensen kunnen uitstippelen
 - een zekere onderlinge afhankelijkheid durven aangaan in een klant-leverancierverhouding
 - bovenal *een gezamenlijk gevoel* delen ten aanzien van deze punten en dus voorbeeldgedrag vertonen
 - daarbij zichzelf blijven

De mate waarin de verschillende 'partijen' moeten worden 'gespeeld' is situationeel. Het zal het streven van elke individuele manager moeten zijn zich alle bij de rollen benodigde competenties te eigenen, in het besef dat het *mensen* zijn die *samen* een orkestuitvoering succesvol doen zijn'. De interne ambitie van LVNL ondersteunt dit immers van harte.

6 Ten slotte

Hiermee ben ik aan het eind gekomen van mijn zoektocht naar de betekenis van leiderschap en leiderschapsontwikkeling binnen arbeidsorganisaties. Goed leiderschap heeft voor mij te maken met gevoel voor mensen.

Toen ik jaren geleden met plezier het boek van Kondrashin las, besefte ik nog niet dat ik zijn verhaal nog eens als metafoor zou loslaten op leiderschap binnen LVNL, waar men vaak sprak in de trant van: "We zijn een gek bedrijf met een raar produkt". Veelvuldig onderling hakketakken, maar toch weinig

verloop: net het dorpje dat wij onderhand zo goed kennen Ook voor dit dorpje gold, dat de wereld eromheen danig veranderde: het zou ondanks de toverdrank geen overlevingskans hebben gehad. Voor LVNL geldt dat evenzeer. LVNL heeft zich dat net op tijd gerealiseerd en kijkt nu goed om zich heen. Ambities zijn verwoord, verbeterpunten geïdentificeerd, het personeelsbestand groeit in aantal. Leidinggevend en moeten hard werken en hebben het vaak moeilijk, omdat ondersteuning in de vorm van ontwikkeling veelal ontbroken heeft of waarvoor geen tijd werd genomen. Daar moet en zal verandering in komen. LVNL zal altijd wel een beheersmatige organisatie blijven vanwege de kerntaak:

- het programma Resultaatgericht werken is gericht op beheersing
- de rol van de verkeersleider is gericht op beheersing

Ik heb getracht om aan de hand van moderne inzichten te schetsen dat er andere vormen van leiderschap bestaan, die juist functionele beheersing op een flexibele wijze ondersteunen.

Hoewel dit wel een klassiek beeld van een organisatie oproept, betekent dat beslist niet dat de medewerkers en managers zichzelf altijd maar beheersmatig naar elkaar (moeten) opstellen. Ook klassieke muziek kan swingen!

Moge dit werkstuk eraan bijdragen, dat LVNL bewuster gaat nadenken over andere vormen van leiderschap dan uitsluitend de voor de hand liggende.

Rest mij nog mijn welgemeende dank uit te spreken voor diegenen die mij hebben bijgestaan in het schrijven van dit werkstuk. Als vakkundige begeleiders dank ik drs Nienke Kuitenbrouwer voor haar vele reacties op de concepten en haar heldere aanvullingen tijdens haar co-referaat en dr Folke Glastra voor zijn voortdurende waakzaamheid waar ik niet verder wilde kijken dan mijn neus lang was. Last but not least mijn mede-PAO-er James van Velzen, die mij met buitengewoon scherpe vragen alert hield ... en er zelf wijzer van werd.

Chris Laarman
Zoetermeer, december 2000

7 Literatuur¹⁵

- Aerts, Gertie L.M., *Onder welke voorwaarden kan competentie management worden ingevoerd bij een organisatie en in het bijzonder bij Luchtverkeersleiding Nederland?*, scriptie t.b.v. HBO Personeel & Arbeid, mei 2000
- Baaren, Saskia van, *Luchtkasteel of realiteit? Een onderzoek naar de totstandkoming van een lerende organisatie*, doctoraalscriptie Universiteit Leiden, 2000
- Berg, E. van den et al., *Twaalf verhalen over het managen van projecten*, Elsevier bedrijfsinformatie serie "Berenschot", 1999
- Bergenhenegouwen et al., *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, Kluwer BedrijfsInformatie, 1998
- Berry, Leonard L., *Discovering the soul of service*, The Free Press, New York, 1999
- Caluwé et al., *Gaming: organisatieverandering met spelsituaties*, Delwel/Twijnstra Gudde, 1996
- Covey, Stephen R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Bibliotheek, Contact, Amsterdam, 1999
- Davis/Meyer, *Blur, the speed of change in the connected economy*, uitgave ter gelegenheid van The Global Forum on Management Education, 14-17 juli 1998 te Chicago. Addison Wesley, 1998
- Drontman, Drs. J.M., *Leiderschap ontwikkelen door coaching*, Handboek Effectief Opleiden deel 3/127, hfst. 14.1-1, Delwel, Den Haag.
- Elzenaar, Drs Joke, *Opleiden en HRD, Colloquium 2000*, Universiteit Leiden, voorjaar 2000
- Foppen, dr. J.W., *Knowing about Value*, Rede, 1-10-1998 t.b.v. ambtsaanvaarding Hoogleraar Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, Uitgeverij Eburon, Delft, 1998
- Haar, Selma van der, *Onderzoeksrapporten en casestudy Management Development bij Luchtverkeersleiding Nederland*, in het kader van duaal leertraject Universiteit Leiden, 1998-2000
- Kasper et al., *Services Marketing Management*, Wiley, Chichester, 1999
- Keuning, Dr. D. en Dr. D.J. Eppink, *Management & Organisatie, Theorie en Toepassing*, Stenfert Kroese, 1999
- Kondrashin, Kirill, *Over dirigeren*, Bohn Scheltema & Holkema, Utrecht, 1984
- LVNL, *Strategieplan 2000*, uitgave van afdeling Corporate Communications van Luchtverkeersleiding Nederland, Schiphol, 2000
- McElheran, Brock, *Conducting technique, for beginners and professionals*, Oxford University Press, New York, 1989
- Mintzberg, Henry, *Mintzberg over management*, Business Bibliotheek, 1992
- Paauwe, prof. dr. Jaap, *Management Development*, Kluwer /NVP, 1999
- Paffen, drs. M.J.A., *Loopbaanmanagement*, Kluwer BedrijfsInformatie/NVP, 1997
- Quinn, Robert E. en Kim S. Cameron, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Academic Service, Schoonhoven, 1999
- Quinn, Robert E. et al, *Handboek Managementvaardigheden*, Academic Service, Schoonhoven, 1997
- Quinn, Robert E., *Diepgaande verandering*, 1997, Academic Service, Schoonhoven, 1997
- Scharloo, Michel, *Een nieuwe visie op veranderingsgericht leiderschap*, scriptie Universiteit Leiden, 1996
- Senge, Peter M., *De vijfde discipline*, Scriptum Management, Schiedam, 1992
- SHL Psychotechniek, *Instrumenten & Testen op persoonlijkheid*, cursusboek OPQ, Uitgave SHL Psychotechniek, Utrecht, 1996
- Smit, J., *De dirigent en zijn koor*, Uitgeverij Het Spectrum p. 13-28, 1956
- Tichy/Cohen, *The Leadership Engine*, Harper Business, New York, 1997
- Winnubst, Prof. Dr. Jacques A.M., *Stressbestendigheid vereist*, Nederlandse Stichting voor Psychotechniek/Kluwer Bedrijfs wetenschappen, Utrecht/Deventer, 1996
- Wirtz, Froukje D., *Persoonlijk leiderschap*, Proefschrift, Handelseditie uitgegeven bij Thesis, Amsterdam, 1997
- Zee, Hendrik van der, Bastiaan van Gent, *Competentie & Arbeidsmarkt*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag, 1998

¹⁵ Niet alle informatie werd in dit werkstuk gebruikt. Deze literatuur heeft mij wel in staat gesteld mijzelf een goed beeld te vormen van leiderschap.

8 Bijlage A, Waarden en Normen LVNL

1. Openheid¹⁶

- 1.1 We geven elkaar informatie
- 1.2 We nemen zelf actie om informatie te krijgen
- 1.3 We stellen ons open op naar derden (binnen geldende afspraken)

2. Respect

- 2.1 We accepteren mensen zoals zij zijn
- 2.2 Ieder heeft toegevoegde waarde
- 2.3 We staan open voor ieders mening

3. Vertrouwen

- 3.1 We komen afspraken na
- 3.2 We gaan uit van ieders positieve intentie

4. Integriteit

- 4.1 We zijn oprecht, consequent en opbouwend

5. Verantwoordelijkheid

- 5.1 We willen aangesproken worden op onze inspanningen en resultaten
- 5.2 We nemen altijd initiatief
- 5.3 Als individu dienen we groepsbelang

6. Betrokkenheid

- 6.1 We werken samen
- 6.2 We tonen inzet
- 6.3 We laten zien dat we elkaar nodig hebben

7. Klantgerichtheid

- 7.1 We vragen naar de wensen van onze klanten
- 7.2 We komen, samen met onze klanten, tot de beste invulling voor alle partijen

8. Flexibiliteit

- 8.1 We denken in mogelijkheden
- 8.2 We staan open voor veranderingen

9. Zorgvuldigheid

- 9.1 We zijn nauwkeurig, volledig en tijdig in ons handelen
- 9.2 We passen hoor en wederhoor toe

10. Professionaliteit

- 10.1 We werken voortdurend aan de eigen (vak) bekwaamheid
- 10.2 We gedragen ons correct
- 10.3 We leveren opbouwende kritiek
- 10.4 We gaan constructief met geleverde kritiek om

¹⁶ De waarden zijn vetgedrukt, de erbij behorende normen springen in.

9 Bijlage B, Leiderschapsprofielen in relatie OPQ (Belbin)

ROL: PEOPLE MANAGER

Interpersoonlijke sensitiviteit

Heeft oog, zorg en respect voor de gevoelens van anderen, toont belangstelling voor de mening van anderen, stelt zich positief en tolerant op ten opzichte van verschillen in behoeften en zienswijzen.

Communiceren

Schriftelijk communiceren

Schrijft duidelijk, vloeiend, beknopt en begrijpelijk voor de lezer.

Mondeling communiceren

Communiqueert mondeling op een manier die duidelijk, vloeiend en to-the-point is en die bovendien de aandacht vasthoudt, zowel in een groep als in een een-op-eensituatie.

Ontwikkelen van anderen

Is actief bezig met het verbeteren van vaardigheden en talenten van anderen door het geven van constructieve feedback, coaching, opleidingsmogelijkheden en opdrachten die een beroep doen op hun capaciteiten en hun ontwikkeling.

Motiveren van anderen

Enthousiasmeert anderen en maakt het bereiken van doelen gemakkelijker door duidelijk het beoogde effect aan te geven, een positieve instelling ten opzichte van het werk tot stand te brengen en onder teamleden een sterke wil om te slagen te creëren.

Werken in teamverband

Werkt met anderen samen om teamdoelen te bereiken, deelt informatie met anderen, ondersteunt anderen.

Opbouwen en onderhouden van relaties

Is in staat op alle niveaus relaties met mensen op te bouwen en te onderhouden, stelt anderen op hun gemak, bevordert harmonie en consensus door diplomatiek optreden bij onenigheid en potentiële conflicten.

ROL: VERNIEUWINGSMANAGER

Flexibiliteit

Past zich gemakkelijk aan; is in staat en bereid zich aan te passen aan veranderende eisen en omstandigheden, staat open voor nieuwe ideeën.

Innoveren

Komt met nieuwe en originele ideeën; signaleert nieuwe benaderingen; maakt zich los van traditionele opvattingen.

Strategische visie

Heeft een langetermijnvisie, heeft een breed perspectief, houdt uiteenlopende mogelijkheden in gedachten bij het ontwikkelen van een toekomstbeeld voor de organisatie.

Netwerken = Opbouwen en onderhouden van relaties + *Nieuw*¹⁷

Is in staat op alle niveaus relaties met mensen op te bouwen en te onderhouden, stelt anderen op hun gemak, bevordert harmonie en consensus door diplomatiek optreden bij onenigheid en potentiële conflicten.

Overzien van bedrijfsprocessen

Heeft kennis en ervaring met betrekking tot veel verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering, houdt bij het ontwikkelen van nieuwe strategieën en plannen rekening met alle verschillende bedrijfsonderdelen.

Overtuigingskracht

Is in staat de mening en houding van anderen te beïnvloeden en verkrijgt instemming voor voorstellen, plannen en ideeën, is vaardig in onderhandelen.

¹⁷ Indien deze lijst een subtitel bevat met de tekst "+ *Nieuw*" dan betekent dit, dat de gehanteerde bijbehorende tekst in onvoldoende mate de lading dekt voor LVNL. Er moet volgens LVNL dus nog een toevoeging in de definitie-tekst plaatsvinden.

ROL: RATIONELE MANAGER

Gedrevenheid

Enthousiast en betrokken; toont vermogen om vol te houden en langere perioden hard te werken.

Vasthoudendheid

Veerkrachtig en volhoudend, blijft ook bij tegenslag naar het doel streven (zolang dat realistisch gezien haalbaar is), kan goed omgaan met teleurstelling en tegenvallers.

Sturen

Geeft op een duidelijke manier richting aan een team, neemt de leiding op zich, zet mensen en middelen zodanig in dat doelen met succes worden bereikt.

Kostengerichtheid = Commerciële gerichtheid + *Nieuw*¹⁸

Is op de hoogte van financiële en zakelijke aangelegenheden, richt zich op kosten, winst, markten, nieuwe kansen op zakelijk gebied en op activiteiten waarmee het meeste rendement kan worden behaald.

Koers uitzetten = Doelen stellen + *Nieuw*

Maakt gedetailleerde projectvoorstellen waarin doelstellingen duidelijk worden omschreven en de stappen die nodig zijn om de doelen te bereiken duidelijk zijn aangegeven.

Empoweren (delegeren)

Delegeert verantwoordelijkheden naar de juiste medewerkers, geeft anderen de vrijheid om initiatieven te tonen, geeft hen de mogelijkheden en bevoegdheden om taken effectief uit te kunnen voeren.

ROL: OPERATIE MANAGER

Oordeelsvorming

Neemt rationele, realistische en gegronde beslissingen, gebaseerd op het overwegen van alle beschikbare feiten en alternatieven.

Problemanalyse

Deelt problemen op in onderdelen en onderscheidt hoofd- van bijzaken, maakt correct gebruik van logica, gaat nauwkeurig te werk, trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie.

Verzamelen van informatie

Zoekt alle beschikbare, relevante informatie bij elkaar om problemen op te lossen en besluiten te nemen; gaat veel bij anderen te rade, trekt feiten na, analyseert problemen vanuit verschillende perspectieven.

Aandacht voor kwaliteit

Zet zich in voor het bereiken en behouden van kwaliteit; stelt hoge eisen aan eigen prestaties en aan die van anderen.

Plannen en organiseren

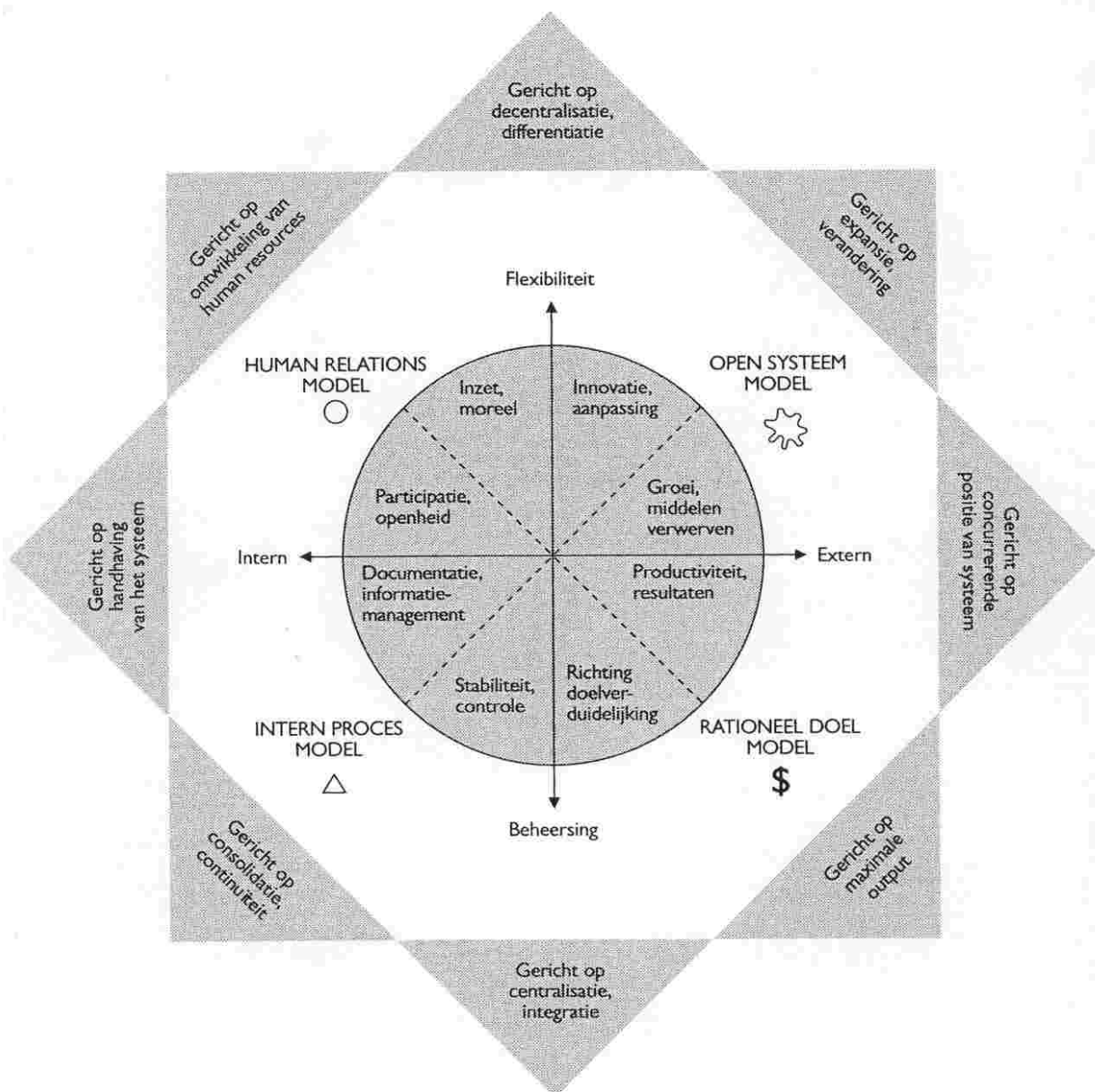
Stelt duidelijke prioriteiten; maakt een planning van activiteiten om tijd en middelen optimaal te kunnen benutten, houdt toezicht op het halen van de doelstellingen.

Doelen stellen

Maakt gedetailleerde projectvoorstellen waarin doelstellingen duidelijk worden omschreven en de stappen die nodig zijn om de doelen te bereiken duidelijk zijn aangegeven.

¹⁸ Zie voetnoot 17

10 Bijlage C, Uitgewerkt model Quinn



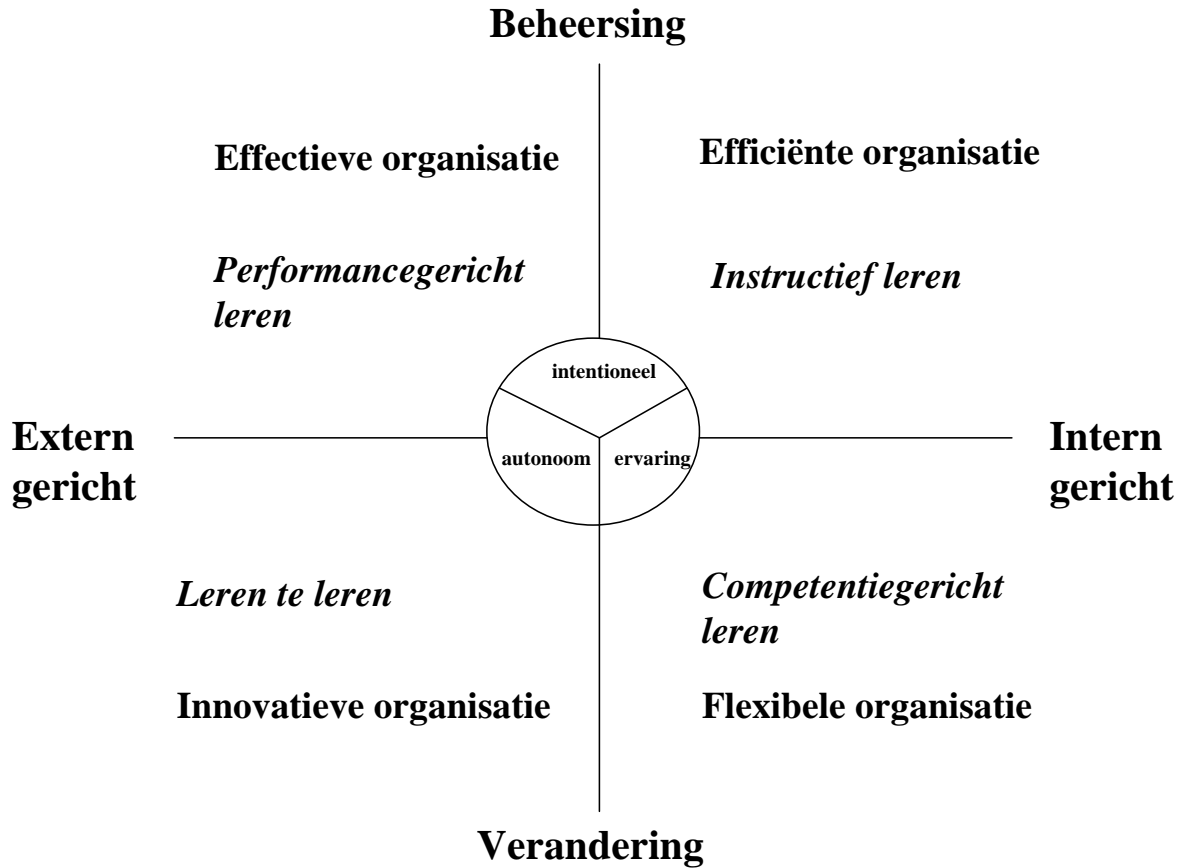
Figuur 1.2 Acht algemene richtingen in het concurrerende-waardenkader.

De acht algemene waarden staan in de driehoeken aan de buitenrand. Elke waarde vormt een aanvulling op de waarden aan weerszijden en is tegengesteld aan de tegenoverliggende waarde. Een aantal waarden is voor meerdere rollen van belang; deze zijn grijs weergegeven.

Bron: R.E. Quinn, *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988, p. 48. Overgenomen met toestemming.

11 Bijlage D, Model Elzenaar

Opleidingsperspectieven in een lerende organisatie



Bron: drs J. Elzenaar, Colloquium 2000, Leiden

12 Bijlage E, Onderzoeksgegevens OPQ

Kolom: A B C D E F G H

PEOPLE MANAGER		V	kl	H	P	A	Z	T	Z
B1	Interpersoonlijke sensitiviteit	6	2	6	2	7	2	6	2
C6	Schriftelijk communiceren								
E7	Mondeling communiceren								
A4	Ontwikkelen van anderen	5	3	7	2	8	2	7	2
A3	Motiveren van anderen	5	2	6	2	6	2	7	1
B2	Werken in teamverband	5	2	5	2	6	2	6	2
B3	Opbouwen en onderhouden van relaties	5	2	5	3	6	2	5	2
VERNIEUWINGSMANAGER		V	kl	H	P	A	Z	T	Z
B5	Flexibiliteit	4	2	5	2	5	2	7	1
D5	Innoveren	5	2	5	2	6	2	8	1
D2	Strategische visie	5	2	7	2	7	2	8	1
B3	Opbouwen en onderhouden van relaties + Nieuw	5	2	5	3	6	2	5	2
D4	Overzien van bedrijfsprocessen								
E6	Overtuigingskracht	4	2	5	2	6	2	6	1
RATIONELE MANAGER		V	kl	H	P	A	Z	T	Z
E4	Gedrevenheid	4	2	5	2	6	2	5	1
B7	Vasthoudendheid	4	2	5	2	5	2	4	1
A1	Sturen	6	2	6	2	6	1	7	2
D3	Commerciële gerichtheid + Nieuw	5	2	5	2	5	2	6	1
C4	Doelen stellen + Nieuw	5	2	6	2	7	2	5	1
A2	Empowering/delegeren	5	2	7	2	7	1	8	1
OPERATIE MANAGER		V	kl	H	P	A	Z	T	Z
C1	Oordeelsvorming	5	2	7	2	7	2	6	1
C3	Probleemanalyse	5	2	7	2	7	1	7	2
C2	Verzamelen van informatie	5	2	6	2	7	2	8	1
F1	Aandacht voor kwaliteit	5	2	6	2	5	2	3	1
C5	Plannen en organiseren	5	2	6	2	6	2	4	1
C4	Doelen stellen	5	2	6	2	7	2	5	1

Kolom A Gemiddelden Verkeersleidingspersoneel (Vkl); N=33

Kolom B Standaarddeviatie Verkeersleidingspersoneel

Kolom C Gemiddelden Potentieel-leidinggevenden (HP); N=12

Kolom D Standaarddeviatie Potentieel-leidinggevenden

Kolom E Gemiddelden Algemene Zaken (AZ); N=12

Kolom F Standaarddeviatie Algemene Zaken

Kolom G Gemiddelden Technische Zaken (TZ); N=6

Kolom H Standaarddeviatie Technische Zaken

13 Bijlage F, Sterkte-zwakte analyse Arhtur D. Little

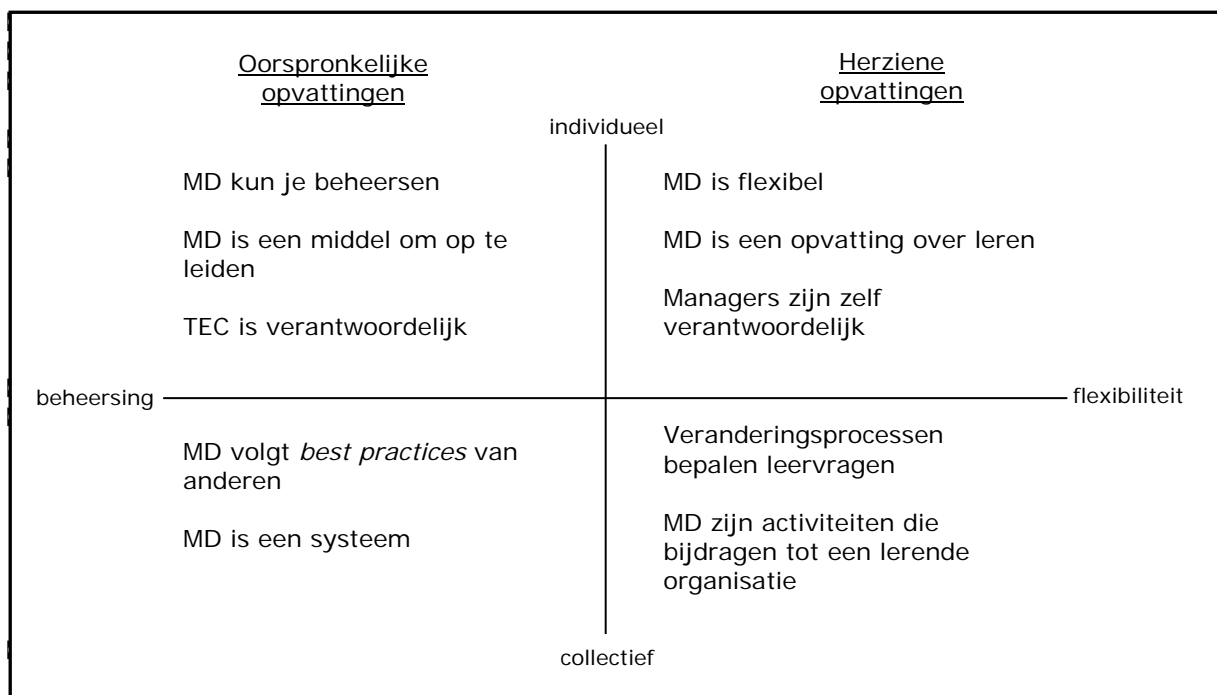
Sterk:

- Professionalisme en taakuitvoering
 - Expertise en kennis
 - Goede kwaliteit- en veiligheid historie
 - Een van de meest geavanceerde systemen
 - Bereidheid en vermogen om te veranderen
- Goede reputatie
- Constructieve pro-Europese benadering en zeer goede samenwerking met andere luchtverkeersleiding organisaties
- Verbonden met één van de top luchthavens in Europa

Zwak:

- Slecht politiek profiel en PR
- Naar binnen gericht
- Onevenwichtige machtsverhoudingen van sociale partners
- Gebrek aan commercieel gevoel en houding
 - Klantgerichtheid
 - Leveren van waar voor geld
- Kleine omvang van het Nederlandse luchtruim

14 Bijlage G, Model Herziene Opvattingen



Ter verklaring geeft Van der Haar (2000):

“De linker kolom geeft de opvattingen weer die drijfveer zijn geweest voor de vormgeving van het ontwikkelingsproces van MD tot nu toe. Opvallend is dat deze opvattingen vrij beheersmatig van aard zijn. De organisatie als geheel wil en zal echter flexibeler worden in de toekomst. Natuurlijk moet (het ontwikkelingsproces van) MD daar op aansluiten. Reeds eerder tijdens de bijeenkomst is geconcludeerd dat het voor de ontwikkeling van MD van belang is aan te sluiten bij wat er leeft in de organisatie. Als het gaat om individuele ontwikkeling dan moet men niet vertrekken vanuit beperkingen van mensen en op een beheersmatige wijze te werk gaan. Hieruit volgt de opvatting dat MD flexibel moet zijn naar vorm en inhoud. MD is bovendien niet een middel voor opleiding, maar een visie. Het is een opvatting over leren die een zelfstandige attitude van medewerkers verwacht als het gaat om verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling. TEC¹⁹ en P&O kunnen dan ook niet langer als verantwoordelijke voor *development* worden aangewezen.”

¹⁹ TEC = Training & Education Centre LVNL