

# LOOPBAANEN GAAN IN DE PRAKTIJK

## LANG NIET ALTIJD VERTICAAL

### COMPETENTIES, MOTIEVEN EN PERSOONLIJKHEID

---

Cora Reijerse en Rozemarijn Dols

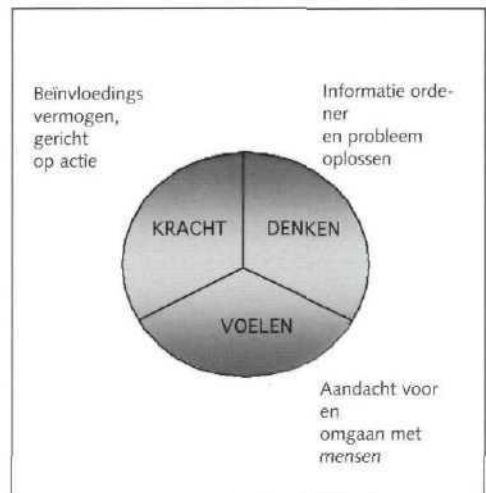
De klassieke carrière van managers gaat recht omhoog. De beginnende manager heeft zich eerst als deskundige ontwikkeld en start daarna, al dan niet ondersteund door een managementopleiding, als operationeel leidinggevende. Wanneer hij doorgroeit in de lijn, wachten hem een functie als middenmanager op tactisch niveau en daarna een strategische management functie. Zijn managers eigenlijk op hun plaats op ieder managementniveau? Bestaat de leider wel, die simpelweg door ouder te worden en kennis en managementcompetenties te ontwikkelen uiteindelijk in de hoogste top van de organisatie belandt? Volgens ons is de werkelijkheid ingewikkelder.

In dit artikel staan we achtereenvolgens stil bij managementprofielen, competenties, loopbaanmotivatie en persoonlijkheid op verschillende niveaus en plaatsen in de organisatie. Dit blijken allemaal factoren te zijn die invloed hebben op de manier waarop mensen in organisaties vooruit komen. En dat is niet altijd recht omhoog.

#### Competenties: eerst doen, dan denken?

De Vrije Universiteit in Amsterdam heeft samen met LTP uitgebreid onderzoek verricht naar de waarde van een groot aantal verschillende competentiesystemen. Het onderzoek toonde aan dat alle relatief zuiver geformuleerde competenties zijn te verdelen over drie clusters:

- **Denken:** Cognitieve competenties, met name analytisch vermogen en probleemoplossend vermogen.
- **Voelen:** Sociale competenties, met name interpersoonlijke sensitiviteit en het vermogen vaardig met mensen om te gaan.
- **Kracht:** Competenties samenhangend met persoonlijke kracht zoals stevigheid; operationele kracht zoals resultaatgerichtheid.



Cora Reijerse en Rozemarijn Dols zijn werkzaam bij LTP, adviesbureau voor personeels- organisatievraagstukken in Amsterdam

Bij werving, selectie en ontwikkeling van managers worden in onze praktijk de volgende functie-niveaus onderscheiden:

Strategische managers:

raad van bestuur, divisiedirecteuren

Kerntaken: Beleid, Representatie en Leidinggeven aan mensen

<i>Competenties</i>	<i>primaire/secundaire</i>
Strategisch management	Denken/Netwerken
en Representeren	Kracht/Voelen
Taakgericht management	Kracht

Middenmanagers (tactisch niveau):

Bedrijfseenheidmanagers, afdelingsmanagers, productieleiders

Kerntaken: Leiding geven aan mensen, Coachen, Onderhandelen en Uitvoerende taken

<i>Competenties</i>	<i>primaire/secundaire</i>
Taakgericht management	Kracht/Denken
Mensgericht management	Voelen

Operationele managers:

Coördinator, teamleider, afdelingschef

Kerntaken: Uitvoerende taken, Leiding geven aan mensen, Onderhandelen, Motiveren

<i>Competenties</i>	<i>primaire/secundaire</i>
Taakgericht management	Kracht
Mensgericht management	Voelen
Organiseren	Kracht

Hierbij is een verschuiving te zien van de cluster "Voelen" richting de cluster "Denken" wanneer de manager de ladder beklimt. Wellicht zouden de ooit met zorg ontwikkelde voelcompetenties op het tactische niveau de manager op het hoogste niveau kunnen belemmeren in zijn effectiviteit. En is er eerder sprake van afleren van mensgerichte competenties dan van aanleren. Denken wordt steeds belangrijker; van managers op het hoogste niveau in de organisatie wordt met name lange termijn visie en het vermogen om complexe problemen op te lossen gevraagd. Maar hoe ontwikkelbaar is het denken? Is de gebruikelijke lijn van het operationele niveau (kracht, doen) naar het

strategische niveau (denken) eigenlijk wel zo logisch?

**Hoe zitten competenties in elkaar?**

Persoonlijke competenties worden vaak gedefinieerd als het vermogen om werktaken in een specifieke context goed te kunnen uitvoeren. Dit uit zich in zichtbaar gedrag. Bovendien moeten competenties ontwikkelbaar zijn. Wat maakt nu of mensen het vermogen bezitten om een specifieke relevante taak in hun werk goed uit te voeren? We komen dan uit op al lang bekende en gehanteerde begrippen:

1. Ervaring
2. Kennis
- 3- Vaardigheden (sociaal, motorisch)
4. Motivatie (basisbehoeften)
5. Persoonlijkheid en
6. Intelligentie

We gaan ervan uit dat de eerste drie elementen van een competentie zowel vanzelf groeien alsook gepland te ontwikkelen zijn. We nemen ook aan dat de laatste drie de "hardware" van de persoon vormen en dus niet erg veranderbaar zijn. Dat betekent dat motivatie, persoonlijkheid en intelligentie de ontwikkeling van ervaring, kennis en vaardigheden faciliteren of belemmeren.

Competenties, motieven en persoonlijkheid hangen dus nauw met elkaar samen. Zo zal iemand die gericht is op anderen (persoonlijkheid), vaak ook de behoefte hebben om geaccepteerd en aardig gevonden te worden (basisbehoefte) en zich ontwikkelen als een goede samenwerker (competenties). Deze samenhang van factoren is dus van grote betekenis bij persoonlijke ontwikkeling. Basisbehoeften zijn sterk bepalend voor de ontwikkeling van competenties. Bij het zoeken naar omstandigheden en het type functie waarin iemand plezierig en effectief functioneert, zijn deze behoeften ook van belang. Bijvoorbeeld: zoekt iemand de status en erkenning van een managementbaan of zoekt hij of zij veiligheid of juist vrijheid?

*Er is eerder sprake van  
afleren van mensgerichte  
competenties dan van  
aanleren.*

In een betonfabriek werden de sterktes en zwaktes van de teamleiders (laagste management niveau) vastgesteld door middel van ontwikkelingsassessments. Het bedrijf wilde gericht ontwikkeltrajecten voor de teamleiders starten in het kader van kwaliteitsverbetering van het personeel. Tevens wilde men bekijken of zich mischien tussen de huidige teamleiders de toekomstige nieuwe productie leider 7 bevond.

Een van de teamleiders viel op door zijn goede prestaties. Hij was goed voor zijn mensen, kreeg ze bijna altijd mee, plande en regelde het productieproces optimaal en was heel actief. Hij bleek in het assessment behoorlijk intelligent te zijn, vrij zorgelijk van aard, meer introvert dan extravert en erg consciëntieus.

Hij voelde niets voor de stap naar productie leider. "Misschien later", zei hij. Hij wilde graag met de techniek bezig blijven en binnen een overzichtelijk kader werken.

Daarnaast zijn de persoonlijkheidskenmerken van het individu van belang. Zo zijn de mate van introversie, evenwichtigheid, sociaal gevoel, leergierigheid en zorgvuldigheid zeer stabiel. Juist deze persoonlijkheidskenmerken zijn sterk bepalend voor de mogelijkheden en grenzen in de ontwikkelbaarheid van de competenties.

### Motieven, persoonlijkheid en intelligentie

#### Motieven (het willen)

Motieven zijn al die factoren die mensen aanzetten tot gedrag - of juist remmen. Het zijn voor- en afkeuren, overtuigingen en zelfbeelden, behoeften, angsten en remmingen. We hanteren de indeling van McClelland van de vier basisbehoeften van mensen:

- Prestatiebehoefte - je te onderscheiden van anderen en je te verbeteren door het leveren van goede prestaties
- Machtbehoefte - de behoefte aan controle over en invloed op het werk van anderen
- Affiliatiebehoefte - de behoefte aan verbondenheid en contact met anderen, aan waardering krijgen
- Autonomiebehoefte- werkzaamheden zelfstandig willen uitvoeren, beslissingsvrijheid nastreven

#### Persoonlijkheid (het zijn)

We kiezen voor het *Big Five* model, het algemeen erkende, best gefundeerde model om verschillen tussen de persoonlijkheidseigenschappen van mensen te beschrijven.

De vijf eigenschappen zijn, geïllustreerd met hun centrale vraagstelling:

- Emotionaliteit of Neuroticisme(N)  
Hoe gaat u om met negatieve gevoelens en stress?
- Extraversie of Energie (E)  
Hoe gaat u om met prikkels uit de omgeving en andere mensen?
- Openheid of Intellectuele Nieuwsgierigheid (O)  
Hoe gaat u om met nieuwe informatie?
- Altruïsme, Zorgzaamheid of Aanpassing (A)  
Hoe gaat u om met aanpassing en competitie?
- Consciëntieusheid of Controle/Focus (C)  
Hoe gaat u om met richting geven, doelstellingen en resultaten?

Wat betekent dit voor managers?

De ideale "hardware" voor leiderschap vereist zo min mogelijk extreme scores:

- laag tot gemiddeld op negatieve emotionaliteit,
- gemiddeld tot hoog op extraversie,
- gemiddeld tot hoog op openheid of intellectuele belangstelling,
- laag tot gemiddeld op altruïsme
- gemiddeld tot hoog op consciëntieusheid.

Het is dus een apert misverstand om people managers vooral op tactisch en strategisch niveau te selecteren op een hoge mate van altruïsme. Te hoog op altruïsme impliceert te veel nadruk op harmonie en het slachtoffer dreigen te worden van anderen die manipulatiever of competitiever zijn.

De gunstigste kaarten voor effectief leiderschap zijn er voor iemand die relatief weinig last heeft van negatieve emoties, behoorlijk extravert is, strategisch visionair denkt en open staat voor veranderingen, geen moeite heeft met stevige en impopulaire stellingname en resultaatgericht is. En, minstens zo belangrijk, dat alles zonder in dergelijke gedragingen door te schieten.

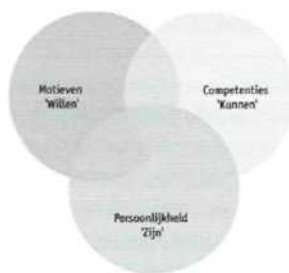
Maar een waarschuwing is hierbij op zijn plaats. De verschillende Big Five-trekken kunnen elkaar

versterken of juist tegenwerken. Pas dus op met de conclusie dat, als iemand laag of hoog altruïstisch is, er geen hoop meer is. Een hoge emotionele stabiliteit lijkt heel gunstig, maar impliceert soms kilheid en onverstoorbaarheid. Een lage emotionele stabiliteit is riskanter, maar vooral voor de leider zelf. Hij of zij moet zich leren ontspannen en stressbronnen aanpakken. Iemand die heel introvert is met een lage emotionaliteit is wat erg teruggetrokken of vlak voor een leidinggevende. Er zal weinig van hem uitgaan.

Iemand die weinig openheid van geest kent loopt het risico dat hij wat erg no-nonsense denkt en niet open staat voor nieuwe ideeën. Weinig altruïsme is geen probleem, maar wordt wel riskanter in combinatie met weinig emotionaliteit. Een dergelijke manager moeten ervoor waken, niet al te meedogenloze maatregelen te treffen, maar een dergelijk profiel kan zeer functioneel zijn in crisis- of krimp situaties.

### Intelligentie

Het denkvermogen, speelt een belangrijke rol in het "kunnen" van mensen. Mensen verschillen in hun vermogen om problemen goed te beoordelen en op te lossen, in snelheid van begrip en in de bekwaamheid om een effectieve koers uit te zetten in complexe situaties. Onderzoek toont telkens weer aan dat er een duidelijke positieve relatie is tussen intelligentie en successen in het werk. Deze samenhang is het sterkst bij hogere managementfuncties. Hoe hoger men stijgt op de ladder, des te belangrijker wordt denkkracht.



### De kans op loopbaansucces in de praktijk

Management Development is in het beoordelen en ontwikkelen van leiders nog te vaak gericht op louter kennis en ervaring. Men kijkt dan naar het aantal opleidingen en leergangen dat iemand gevolgd heeft of het aantal vliegreuren en het succesvol afgeronde lastige klussen. Competenties winnen daarbij als aanvulling de laatste jaren gelukkig meer terrein. Maar juist de samenhang tussen persoonlijkheid, motivatie en intelligentie bepaalt uiteindelijk succes op de langere termijn.

Bijvoorbeeld: Wat nu te adviseren aan de heer Cornelissen, afdelingsmanager van een groot verzekeringskantoor die aan zijn MD adviseur de vraag voorlegt of hij nog verder door kan groeien? Hij is nu na 10 jaar afdelingsmanager geweest te zijn geïnteresseerd in een strategische managementfunctie. Is hij daar eigenlijk geschikt voor, is zijn vraag.

Wanneer we risico's willen inschatten op persoonlijkheid, motivatiefactoren en denkvermogen komen we tot het volgende overzicht:

Risico's	Persoonlijkheid	Motivatie	Intelligentie*
Strategisch management	N= gemiddeld of hoger E=gemiddeld of lager O= gemiddeld of lager A= gemiddeld of hoger C=laag	Lage machtbehoefte Hoge Affiliatie behoefte Lage behoefte aan autonomie Lage prestatiebehoefte	Gemiddeld of lager academisch denkniveau
Midden-management	N=hoog E= laag O=laag A=hoog of laag C=laag	Lage machtbehoefte Hoge affiliatiebehoefte Lage prestatiebehoefte	Lager dan gemiddeld academisch/HBO denkniveau
Operationeel management	N=hoog E= laag A=hoog of laag C=laag of gemiddeld	Lage affiliatiebehoefte Hoge behoefte aan autonomie	Lager dan gemiddeld MBO/HBO Denkniveau

\* Praktijkervaring compenseert vooreen lagere intelligentie wanneer de taken beperkt in breedte en bekend zijn. Bij veel nieuwe en complexe taken in een functie wordt intelligentie belangrijker.

## Wat kunnen managers leren en wat niet?

Competenties zijn zeker te ontwikkelen, maar dan moet er geen sprake zijn van extreme persoonlijkheidseigenschappen die in de weg zitten. Extraverte, stabiele leidinggevers die een onderzoeken-de geest hebben, niet al te aardig zijn en doelgericht kunnen werken, hebben alle mogelijkheden om door te groeien naar de top, mits ze intelligent genoeg zijn en er zin in hebben. Dat laatste betekent vooral dat er behoefte aan macht en het leveren van onderscheidende prestaties aanwezig is.

Een introverte, vrij emotionele operationeel manager die graag met dingen bezig is (een echte inhoudskundige) en liever niet met mensen, zal zichzelf erg veel geweld aan moeten doen om een goede en gezonde middenmanager te worden. Hij zal dan vooral moeten leren om zich met veel en vaak met mensen bezig te houden en allerlei conflicten moeten oplossen zonder daar thuis nog over te piekeren. Gedrag ontwikkelen dat niet bij je persoonlijkheid past of natuurlijk gedrag onderdrukken, kost ontzettend veel moeite en energie en is allerminst motiverend.

Intelligentie op zich is niet goed te ontwikkelen. Wanneer je niet het benodigde denkvermogen hebt om snel en goed met een complexe omgeving om te gaan, valt dit tot op zekere hoogte reëlijk te compenseren door anderen in te schakelen en op tijd taken te delegeren. Zelfkennis is daarvoor wel een vereiste.

### Voorbeeld 2. Middenmanager die steun ontbeert

Een Bedrijfsunit manager van een uitzendorganisatie komt bij een coach in het kader van een MD-programma. Hij wil zijn "sturend leiderschap" ontwikkelen. De organisatie vindt dat hij een beter evenwicht moet vinden tussen het sturen en coachen van mensen. De BU-manager houdt van het begeleiden en steunen van mensen; hij scoort erg hoog op de factor altruïsme en heeft een hoge affilatiebehoefte. Hij komt herhaaldelijk met de klacht dat hij zich niet gesteund weet door zijn leidinggevende. Hoe kan hij nu anderen de wacht aanzeggen als hij niet weet of zijn baas daar achter staat als het erop aankomt? De coach vraagt zich af of deze manager in deze organisatie wel competent genoeg is om sturing aan zijn unit te geven en of het hem wel te leren valt.

## Tenslotte:

### bestaat het verticale carrièrepad van de manager?

Nee, het vanzelfsprekende pad omhoog, omdat managers nu eenmaal geboren leiders zouden zijn, bestaat niet. Of iemand geschikt is om door te groeien, hangt voor een groot deel af van zijn intelligentie, zijn persoonlijkheid en zijn motivatie. Functies op verschillend niveau leggen absoluut verschillende accenten en vragen verschillende kwaliteiten van mensen. Eenvoudige succesrecepten zijn niet te geven. Wel is het mogelijk om risico's te onderkennen en gefundeerd te adviseren hoe verder te groeien of niet verder te groeien als manager, maar een andere weg in te slaan. Ook gefundeerde positieve succesprognoses zijn te stellen. Het verticale succespad bestaat dus wel, maar niet voor iedereen. Je kunt er niet geschikt voor zijn óf het niet werkelijk ambiëren.

Reageren: [r.dols@ltp.nl](mailto:r.dols@ltp.nl)

### Literatuur:

- Van Muijen, J.J, Leiderschapontwikkeling; het hanteren van paradoxen, inaugurele rede Universiteit Nyenrode, 2003
- Reijerse C. en Woldendorp H, Prestaties en competenties managen, van Gorcum 2000
- Voorendonk. R, Persoonlijkheid en Management, Academie Service, 2003

