



Ronde Tafeldiscussie Tijdschrift voor Management Development

Lonneke Gillissen

MD in 2032

Twintig jaar jong is het Tijdschrift voor Management Development inmiddels. Een periode waarin veel is gebeurd en waarop hoofdredacteur Rino Schreuder en Leo Steverink in het vorige nummer uitvoerig hebben teruggeblikt.

Omdat het de bedoeling is het tijdschrift in ieder geval nog eens twintig jaar te publiceren, neemt een groot deel van de redactie aan tafel plaats om onder leiding van Rino Schreuder te bespreken hoe Management Development er over twintig jaar zal uitzien, waarbij Leo Steverink direct de kanttekening plaatst: 'Ik ben me bewust van mijn beperkte denken in het hier en nu. Wat en waar ik over twintig jaar denk te zijn, dat zijn slechts aannames.' Terwijl achtereenvolgens Bob de Groot, Diederick van den Wall Bake, Han van der Pool, Henk Timmer, Joost Muller en Jos Vreeswijk verschijnen in de tuin, die deze middag dienst doet als discussiezaal, voegt Joost Muller toe: 'We gaan het bovendien hebben over een mondiale samenleving die heel divers is, terwijl ons gezelschap dat niet is. Verre van, zelfs.'

De stellingen

Om de discussie richting te geven, zijn vooraf de discussiepunten geïnventariseerd, waarna zeven ferme stellingen zijn geformuleerd, verdeeld in twee groepen:

MD is in 2032 achterhaald en overbodig

De jongste generaties hebben geen behoefte aan door bedrijven aangestuurd MD, zij bepalen dit zelf.

Over twintig jaar is een passende manager geen schaarsteartikel meer. Elk bedrijf kan hem/haar zo wegplukken en droppen. MD heeft dan geen bestaansrecht meer.

Ontwikkeling bestaat steeds vaker uit een rugzak met werkervaringen, opgedaan bij verschillende organisaties, in (tijdelijke) dienst of als ZZP'er. Talent creëert zo een eigen leeromgeving en heeft daar geen MD voor nodig. Men vaart op eigen kompas en is de regisseur van de eigen ontwikkeling. Men bindt zich nog wel, maar dan vooral met de netwerken waarvan men deel uitmaakt.

MD is in 2032 heel anders

De grootste uitdaging voor MD is om de werkprocessen in organisaties zó in te richten dat het maximum aantal ervaringen voor de doelgroep geïntegreerd samenkomt. De taak voor MD zal liggen in de organisatie van processen die ertoe leiden dat (toekomstige) managers voortdurend nieuwe ervaringen opdoen in alle onderdelen van de organisatie en de keten.

MD gaat niet meer over kennis en vaardigheden van het management, maar alleen nog maar over ethiek, morele vraagstukken, verantwoording afleggen, MVO, etc.

MD oude stijl verdwijnt, wel blijft er behoefte aan Professional Development voor schaarse bedrijfsspecifieke sleutelfuncties. En aan Organisational Development.

People, are not your most important asset. Talenten zijn allang geen eigendom of vast onderdeel meer van organisaties. De belangrijkste 'asset' van bedrijven is het vermogen om talenten te empoweren, te motiveren en te ontwikkelen. Om ze te binden en te boeien, zonder ze te 'hebben'.

De stellingen komen alle aan de orde in de discussie, zij het niet in de strakke volgorde van hierboven.

2032: Een andere wereld

Joost Muller: 'Over twintig jaar zijn de Verenigde Staten en Europa samen goed voor slechts 10 procent van de wereldbevolking. Bovendien zijn ze sterk verarmd door de crisis en komen de dominante firma's grotendeels uit andere werelddelen. Daaruit voortvloeiend, zal het MD-concept uit die culturen dominant én succesvoller zijn, en dus zullen de Verenigde Staten en Europa naar hen kijken. Het Aziatische model als tegenhanger van het denken vanuit Nederland en West-Europa, dat we projecteren op twintig jaar na nu.'

Han van der Pool: 'MD-concepten zullen dus niet langer op Amerikaanse leest geschoeid zijn.'

Joost Muller: 'In Duitsland hebben ze de Amerikaanse MD-concepten nooit zo rücksichtslos overgenomen als hier. Daar hebben ze het over Personal Entwicklung voor al het personeel in één organisatieontwikkelingsproces. Dat is dus niet enkel gericht op selecte kandidaten.'

Han van der Pool: 'Ik geloof dat we over twintig jaar sowieso klaar zijn met de overwaardering van de financiële mensen die met Excel-sheets roepen wat voor nut ze hebben, zonder enige langetermijnvisie, en we meer gaan richting Oosterse leiderschapsprincipes waarbij de hoeveelheid ervaringen telt en een bepaald track record om leiding te mogen geven.'



Jos Vreeswijk: 'Ik vraag me af of dit "Oosterse" toekomstbeeld strookt met de werkelijkheid. Volgens mij is er een andere werkelijkheid aan het ontstaan, ook in China, waar ze heel efficiënt moeten produceren en dat ook doen. Dat zijn volgens mij keiharde, efficiënte en financieel gedreven productiebedrijven. Net als hier.'

2032: Andere organisaties

Leo Steverink: 'Over twintig jaar bestaan er drie soorten organisaties, waarvan pure productie, internationaal georiënteerd met directief leiderschap en laag opgeleide werknemers inderdaad de eerste is. Als leidinggeven over twintig jaar al mogelijk is, zal dat in dergelijke organisaties zijn. De tweede soort organisaties zijn van innovatieve ontwikkelaars, waar voornamelijk technische mensen werkzaam zijn en dientengevolge een andere vorm van leidinggeven wordt gehanteerd. Ten derde de veel kleinere serviceorganisaties, bestaande uit zzp'ers of mensen die in netwerkorganisaties opereren. Ook deze vergen een meer gedecentraliseerde manier van leidinggeven.'

Han van der Pool: 'Waar die vormen nu binnen organisaties nog naast elkaar voorkomen, zie jij die combinaties dus verdwijnen.'

Rino Schreuder: 'Ik denk dat combinaties, zoals in een recent artikel dat we hebben gepubliceerd over drie soorten MD bij Achmea – voor managers, projectleiders en vakspecialisten –, wel degelijk zullen blijven. Al is het maar in ketens of clusters van organisaties die sterk met elkaar verbonden zijn.'

MD in 2032: Coachend

Han van der Pool: 'Jullie visie is gebaseerd op het idee dat er over twintig jaar grote bedrijven zouden zijn, die nog steeds bepalen wie door mag groeien en wie welke positie moet bekleden. Maar doordat er minder grote organisaties zullen zijn, zullen werknemers zich minder laten sturen door een hogergeplaatste die bepaalt wat zij moeten doen. Die zal zijn vervangen door een coach, die meedenkt over hoe medewerkers zich kunnen ontwikkelen gegeven hun ambitie. Dat is dan de MD'er.'

Rino Schreuder: 'Mijn beeld van MD over twintig jaar is dat de grote piramidale organisaties verdwijnen en er veel meer dynamische patronen en netwerken ontstaan, waarbij mensen langer dingen doen, waarin overigens wat mij betreft services en productie door elkaar lopen. Het is een kwestie van mensen op

weg helpen naar professionele volwassenheid en naar volgende niveaus van verantwoordelijkheid, rijpheid en wijsheid. De vraag is nu of je dat MD noemt of dat het veel meer een coachende rol wordt, die ook bij de manager hoort.'

Han van der Pool: 'Daartoe zouden er straks twee soorten managers moeten zijn: de één krijgt operationele zaken voor elkaar, de ander helpt mensen groeien.'

Henk Timmer: 'Talenten motiveren ligt naar mijn idee buiten de organisatie en niet bij die organisatie zelf. Bedrijven voelen straks dat ze er niet meer voor verantwoordelijk zijn en maken gebruik van professionele en andere netwerken.'

MD in 2032: Individuele regie

Diederick van den Wall Bake: 'De persoonlijke motivatie waarmee mensen zich gedragen verandert echt. Ze weten steeds beter te articuleren wat ze zelf nodig hebben. Er is een ad hoc binding. Bij veel bedrijven wordt deze *Alleingang* van medewerkers gestimuleerd. Nu zie je al MD-tendensen die zeggen: wij regelen het niet voor je, je bent de baas over je eigen loopbaan en je moet vooral aangeven waar jij behoefte aan hebt. Doordat veel mensen daadwerkelijk hun eigen plan trekken en het bedrijf makkelijker overal kan shoppen naar mensen met het perfecte profiel, wordt de MD-specialist overbodig.'

Bob de Groot: 'We moeten niet vergeten dat over twintig jaar de Y-generatie alweer plaatsmaakt voor de generatie Einstein. De manier waarop zij sturing zullen geven aan loopbaan- of talentontwikkeling is anders, omdat zij dat ook anders ervaren hebben, zij hebben immers in hun klim naar de top al veel meer de regie zelf in handen genomen en waren minder afhankelijk van wat MD aanbiedt.'

Henk Timmer: 'Houdt dat in dat zij straks als manager de zaken zelf in handen nemen?'

Bob de Groot: 'Als er al managers zijn. Organisaties worden steeds platter, er komen minder managers, en dus is er meer zelfsturing.'

Leo Steverink: 'Dan is MD niet meer nodig. Als je een lijn trekt in hoe mensen met elkaar communiceren in de business, dan was dat een aantal jaar geleden via het debat, nu via de dialoog, en in de volgende fase via de chat. Als je een vraag hebt, chat je die en krijg je direct antwoord. MD-specialisten zijn dan overbodig.'

MD in 2032

MD in 2032: Intermediair

Henk Timmer: 'Hoogopgeleiden zijn er meer dan voldoende, maar managers worden niet alleen opgeleid maar ook gevormd. Ik denk dat de schaarste juist enorm gaat toenemen, omdat het nemen van verantwoordelijkheid steeds moeilijker en gecompliceerder wordt.'

Jos Vreeswijk: 'Ik wil een onderscheid maken tussen managers en leiders, waarbij leider een containerbegrip is. Leiders die een bepaalde uniciteit hebben, die de weg wijzen, een bepaalde waarde vertegenwoordigen, et cetera, zullen in de toekomst een schaarsteartikel zijn. Dus de *leadership development*-kant in plaats van de *management development*-kant.'

Han van der Pool: 'Als mensen bij elkaar komen, is er altijd iemand die het voortouw neemt, dingen doet en organiseert. Dat heb je over twintig jaar nog steeds nodig.'

Leo Steverink: 'Maar dat is dan steeds iemand anders. Als je naar de sociale media kijkt, ben je als een vraag stelt of discussie opstart, *leading* in een discussie. Morgen is dat weer een ander.'

Jos Vreeswijk: 'Zeg je daarmee dat het daarmee niet te ontwikkelen is? Dat het toevallig is dat mensen een bepaalde rol innemen?'

Leo Steverink: 'Ja, loopbaanplanning bestaat straks niet meer. Mensen kunnen alle informatie die ze nodig hebben opzoeken op internet.'

Han van der Pool: 'Ik geloof dat als een groep mensen iets organiseert, er altijd iemand is die het voortouw neemt en daarbij gebruikmaakt van de moderne middelen. Daarnaast is er ook altijd nog iemand die mensen bijstaat, tips geeft hoe dat beter kan. En dat noemen we dan MD.'

Leo Steverink: 'Mijn hoop is dat we over twintig jaar in de *wiki-economics* zitten, waarbij er meer wordt samengewerkt en uitgewisseld. Je kunt mensen *cross company*, tussen samenwerkende bedrijven, carrière laten maken. Dan heb je als MD de rol van intermediair, van planner.'

MD in 2032: Taking the lead

Joost Muller: 'Maar voorlopig zien we het tegenovergestelde. Mijn stelling is dat *leadership* in toenemende mate mogelijk is doordat er geen volgelingenconcept meer is. Iedereen wil zelf de wereld bepalen en denkt het beter te weten en zelf wel op zijn laptop opzoeken hoe het zit. Leidinggeven veronderstelt dat er iemand is die leiding wil ontvangen en daar ook constructief mee omgaat. Aangezien dat allemaal minder is, is dat *leadership*-ge-

praat gewoon een wanhopige kreet om eindelijk weer wat effect te hebben, want organisaties worden steeds meer bevolkt door mensen die maar wat doen.'

Leo Steverink: 'Jij kleurt dat negatief in, ik positief. Je kunt ook zeggen: mensen nemen steeds eigen meer verantwoordelijkheid voor hun bestaan en carrière, en daar heb je geen leider voor nodig. Mensen, en zeker de jongere garde, krijgen in de gaten dat de wereld naar de knoppen gaat op alle mogelijke fronten en dat er veel meer moet worden samengewerkt en verdeeld.'

Rino Schreuder: 'Dus waar mensen samenwerken, zal altijd iemand zijn die de *lead* neemt. Tijdelijk, samenvallend met een functie of rol, en in toenemende mate situatiegebonden. En dat kan in één organisatie zijn of in meerdere organisaties. De vraag is dan: hoe gaan we met op die manier gedefinieerd *leadership* om? Is de *development* van dat soort leiderschap een substantiele opgave? En over twintig jaar ook nog? Is het dan de *peer*, de collega of de professional *next door*, die een collega helpt bij het beter worden van *taking the lead*?'

Jos Vreeswijk: 'Dat laatste denk ik wel, maar er zal een verschuiving plaatsvinden van kennis en vaardigheden in de traditionele zin, naar een regisseur die ervoor zorgt dat mensen in aanraking komen met veel soorten ervaringen, die hen doen nadenken over waar ze staan en de richting waarheen ze willen, en helpen keuzes daarin te maken. Dus dat regisseren van die ervaringen kan een actieve rol zijn waarin MD zelf weer *the lead* neemt. En dan is MD niet alleen actief in de organisatie, maar ook erbuiten.'

MD in 2032: Over de organisatiegrens

Bob de Groot: 'Daar ben ik het mee eens, maar ik denk wel dat er een herbezinning komt in wat bedrijven gaan investeren in MD. Men zal scherper kijken naar de kosten versus de baten van *development* van jonge mensen in relatie tot wat er op de markt verkrijgbaar is. Moeten we doorgaan met het opleiden van onze eigen talenten of gaan we die inkopen wanneer we ze nodig hebben en nemen we ook weer afscheid van ze als het moment daar is?' Rino Schreuder: 'De vraag is: wachten organisaties tot ze talent nodig hebben in de hoop dat ze zich spontaan in de omgeving ontwikkelen, of gaan ze dat regisseren? Er zijn dus twee mogelijke regierollen: binnen de organisatie voor het regisseren van ervaringen, en daarbuiten voor talentontwikkeling.'

Bob de Groot: 'De arbeidsmarkt is over twintig jaar heel anders



MD in 2032

dan nu. Door globalisering, de opkomst van nieuwe economieën, hebben we straks een andere *talent pool*. Waarom zijn we nu zo bezig met *leadership*-ontwikkeling? Omdat er nu schaarste is aan talent. Dat is dan niet langer het geval. De vraag die je moet stellen is: is dat dan nog het fundament van de MD-functie? Is die schaarste aan talent er nog? Of kies je de insteek dat een organisatie niet meer dat talent in huis hoeft te hebben, maar toegang heeft tot talent, en MD een soort inkoopfunctie heeft. Of het talent zich nou in China of Brazilië bevindt.'

Jos Vreeswijk: 'Zeg je daarmee, dat de *development*-kant – want er zitten twee woorden in de term MD – niet meer het accent heeft? Dat het een toegangs- cq inkoopfunctie wordt: je kent de markt en koopt in, en dat is het dan?'

Bob de Groot: 'Zwart-wit gesteld wel, ja. Ik geloof dat er altijd een functie blijft in de zin van het goed laten functioneren en ontwikkelen van mensen. Dat zit in de menselijke aard. Maar doordat er geen schaarste aan talent meer is, ga je anders met het vak om.'

Henk Timmer: 'Hoogopgeleiden zijn er inderdaad meer dan voldoende, maar managers worden niet alleen opgeleid maar ook gevormd. Ik denk dat de schaarste aan managers juist enorm gaat toenemen, omdat het nemen van verantwoordelijkheid steeds moeilijker en gecompliceerder wordt.'

MD in 2032: Verbinden

Rino Schreuder: 'Laten we ook de het positieve kant bekijken. In het vorige nummer noemden we Steve Jobs, een draak van een manager die volgens alle MD-lijstjes volstrekt *in*competent was, maar men stond in de rij om voor dat bedrijf te werken. Het gaat dus om zijn voorbeeldrol, om het feit dat die man heel uitgesproken principes had van wat hij voor de wereld wilde betekenen. In het MKB werkt het ook zo: veel mensen willen graag bij een kleiner bedrijf werken, vanwege de goede sfeer of de mate van vernieuwing. En zo willen mensen ook bij professionele clubs horen, bij een bepaalde regio, bij het eigen netwerk. De vraag is: waar zit het leiderschap? Dat is best lastig. En de volgende vraag: kun je dat ontwikkelen? Dat is nog lastiger.'

Han van der Pool: 'Erbij horen en zorgen dat mensen erbij bij willen horen, dat is een belangrijk gegeven. Dat moet je organiseren.'

Rino Schreuder: 'Daar komen we misschien op een soort hoger niveau van verbinden: mensen willen ergens bij horen. Dat is ook

nodig om dingen voor elkaar te krijgen. Laten we de MD-afdeling vergeten, maar wat kunnen we bedenken om ervoor te zorgen dat dat blijft lukken?'

Leo Steverink: 'Dat moet je dan nuanceren. Erbij horen zou ik willen definiëren als ergens bij horen waar ik me tijdelijk kan ontwikkelen of leuke dingen kan doen, om vervolgens ergens anders heen te gaan, waar ik ook tijdelijk bij kan horen. Dat is dus heel vluchtig.'

Rino Schreuder: 'Zoals je het nu zegt ben ik het niet met je eens, want mensen willen niet ergens bij horen om daarna weer verder te gaan, maar omdat iets ze aanspreekt. Ze blijven echter wél nadenken, dus op het moment dat het niet leuk meer is, voelen ze zich niet beperkt door loyaliteit en gaan weer verder. Dat betekent niet dat dat 'vertrek' een vooropgezette bedoeling is. Als je er als organisatie of professioneel netwerk in slaagt mensen blijvend te boeien, dan zullen ze ook blijven.'

Joost Muller: 'Die ontwikkeling van verder gaan wanneer het niet leuk meer is, is begonnen met de bedrijven die trouweloosheid gingen uitstralen.'

Han van der Pool: 'Eens. Bedrijven hingen *life time employment* aan, maar zodra ze dat niet meer uitkwam werd het overboord gezet.'

Joost Muller: 'En dat had een psychologisch effect op de jongeren die hun eigen belangen beter in de gaten gingen houden en van baan gingen wisselen wanneer het hén uitkwam. Zo voorkwamen ze dat ze werden geslachteerd.'

Leo Steverink: 'Er is nu veel meer *one year employment*. Niemand krijgt meer een vaste aanstelling.'

Rino Schreuder: 'En 50 procent van de jongeren tot 25 jaar in Nederland die werkt, heeft een tijdelijk contract.'

Henk Timmer: 'Dan is het moeilijk om loyaal te worden.'

Rino Schreuder: 'Maar dat is wel de generatie die over twintig jaar aan de top zit. Die zijn er mee opgegroeid. Misschien vinden ze het ook niet zo erg. Het zou zomaar kunnen dat ze daaraan gewend zijn. En toch loyaal blijven.'

Diederick van den Wall Bake: 'Ze zouden ook kunnen zeggen: wij zijn wijs geworden in een periode dat we echt op onszelf zijn aangewezen, daar heb ik trauma's aan overgehouden, dus dat wil ik corrigeren en anders doen voor onze kinderen.'

Rino Schreuder: 'En zo weer teruggaan richting *life time employment*? Dat zou interessant zijn.' | *Md*