

## **Je persoonlijkheid is je bagage**

*Ingenieurs zouden in de regel minder geschikt zijn voor management, omdat ze “technische oplossingen toepassen op relationele problemen”, “communicatieve vaardigheden en mentale flexibiliteit missen”, en “meer promotie maken op basis van technische successen dan op basis van vaardigheden,” aldus de prikkelende inleiding van het artikel Personal Development uit het boek ‘Management Development; de praktijk ter discussie’. Zo te lezen begint de inleiding niet hoopgevend. Is het moeilijker om ‘technenuten’ zich te laten ontwikkelen tot ‘sociale leiders’? Hoe TSM een bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling geeft.*

TSM (Twente School of Management) wordt genoemd als de ‘enige business school in Nederland die gespecialiseerd is in post-doctorale programma’s voor professionals met een technische achtergrond’. Eén van de programma’s is het International (part-time) Executive MBA Programme. Binnen twee jaar worden technische professionals, werkzaam als projectmanager of als hoofd van een afdeling engineering, research & development of productie in 18 seminars klaargestoomd tot “General Manager”.

## **Paradigma omslag**

Aad Vijverberg, programma manager van de Executive MBA, kortweg Emba genoemd, is een casual geklede, gemoedelijke man met stropdas. Het verradt niets van zijn twee universitaire titels en - hoe kan het ook anders – zijn doctorstitel. Een ‘gewone jongen’ die zijn studenten down-to-earth bijstaat met een ‘walk in the woods’ zoals hij dat noemt, duidend op de individuele coachingsgesprekken die plaatsvinden in de bosrijke omgeving waar TSM gesetteld is.

Hoe en waar zit de omslag van ‘techneut’ naar ‘sociaal leider’? Vijverberg geeft een aantal grove schetsen van wat hij is tegenkomen onder zijn studenten. “Als je door een elektronen microscoop kijkt, kun je constateren of iets aanwezig is of niet aanwezig. Deze denkwijze geldt niet in de sociale interactie. De omslag zit erin dat je accepteert dat de ander een andere werkelijkheid heeft. Het gaat om het ‘switchen van bril’: van ‘de wereld is maakbaar’ naar ‘de wereld is minder grijpbaar’. Als je kunt ontwerpen wat je wilt, is de wereld maakbaar. Sociale interactie is niet zo grijpbaar als bijvoorbeeld een digitale code van enen en nullen. Het gaat om het loslaten van het zwart/wit denken.”

Een andere omslag is het loslaten van de focus op de inhoud. “Bij de start van de opleiding leren de deelnemers elkaar bijvoorbeeld op een heel andere wijze kennen dan via het gebruikelijke kennismakingsrondje: ze vertellen elkaar niet wie ze zijn in termen van kennis en opleiding, maar ze beelden zichzelf uit in een metafoor. Op die manier weken we hen los van de inhoud.” Vijverberg illustreert het verder met de vraag: “Kun je socialiseren op een natuurlijke manier, een babbeltje maken over niets?”

Ten derde komt onhandigheid naar voren in het omgaan met politiek en macht binnen groepsdynamieken. “Bij onze doelgroep bestaat een natuurlijke afkeer van politiek en macht. In plaats van het te ontkennen trachten we ze op een constructieve manier met politiek en macht om te leren gaan. Een ideale context om daarin ervaring op te doen is de “institutional meeting”. Deze bijeenkomst van circa een uur, die tijdens elk seminar halverwege wordt gehouden, heeft tot doel de groep te laten stilstaan bij het eigen groepsproces en groepsfunctioneren. Ook worden in dit soort bijeenkomsten besluiten genomen over praktische zaken zoals de invulling van de studiereis of het verzoek om een extra uurtje sport op te nemen in het programma. Tijdens die sessies ervaren ze de invloed van groepsdynamiek aan den lijve. Ze leren als groep keuzes maken en ze worden (ook door de docenten, red.) geconfronteerd met de consequenties van die keuzes.”

## **Uitgangspunten**

Om deze omslagen te kunnen maken bestaat 75% van de MBA uit vakinhoud en wordt 25% ingevuld met vakken die vallen onder de ‘sociale discipline’, zoals Management Skills. De invalshoek van Management Skills is gebaseerd op drie basis dilemma’s: de eerst is Wie

ben ik tegenover Wie zou ik willen zijn? De tweede gaat over Hoe zie ik de ander en Hoe zou ik de ander willen zien?” en tot slot ‘Hoe ziet de ander mij en Hoe zou ik willen dat de ander mij ziet?’. Om in deze ‘vragen des levens’ inzicht te krijgen, wordt 50% van de management skills met trainingsoefeningen uit de psychodrama ingevuld. In de andere 50% leren studenten algemene managementvaardigheden, zoals coachen, onderhandelen, conflicthantering en leidinggeven. “Vaardigheden helpen, maar vaardigheden als trucjes verwaaien” verklaart Vijverberg de grote inzet van psychodrama. “De hele MBA gaat over persoonlijke bewustwording, door de eigen diepere identiteit en drijfveren helder te maken.” In zijn ‘walk in de woods’ gaat hij in op de natuurlijke rollen van zijn studenten. “Soms word je een stereotype van jezelf. Ik stel vragen en spiegel. Wat was je rol in het gezin, op de voetbalclub, op school? Zo word je bewust van je ‘diepere lagen van je zijn’.” Het is even wennen om deze ‘spirituele taal’ te horen op deze technische georiënteerde business school.

Dr. Pim Paffen, docent Personal Development aan de TSM, is wat abstracter in zijn uitleg over het grote aandeel van de vakken die behoren tot ‘sociale discipline’. “70% van het management vak is ‘sociaal dynamisch’. Je bent voortdurend vaardigheden aan het toepassen: confronteren, coachen, conflicthantering, onderhandelen. ... Je moet niet als een Willie Wortel zelf de problemen oplossen, maar het proces faciliteren!” Om deze 70% op gedegen wijze in te vullen, wordt er veel gewerkt aan drie ontwikkelingsniveaus: persoonlijkheid, algemene vaardigheid en specifieke competenties die de werkomgeving vraagt. Naast de ‘sociaal-dynamische vakken’ zijn er diverse instrumenten die worden ingezet die leiden tot verder zelfinzicht. De studenten beginnen het traject met een assesement center, een persoonlijk ontwikkelingsplan en een self-appraisal. Het eindigt met een peer-appraisal, een joint-appraisal en opnieuw een self-assessment. Tussendoor wordt gewerkt met intervisiegroepen, persoonlijke reisverslagen, 360 graden feedback en persoonlijke coaching.

### **Te veel?**

Is het niet een beetje teveel van het goede? “Een MBA is een test voor je persoonlijkheid. Met het diploma heb je aangetoond dat je in staat bent om ‘real life management’ problemen te hanteren en dat je de sociaal dynamische aspecten van het management beheerst” stelt Paffen. “Je persoonlijkheid is je bagage” ziet hij als een belangrijk criterium dat telt bij een succesvolle invulling van de rol als General Manager.

Het is juist de focus op persoonlijke ontwikkeling die studenten trekt. Sandra Nieuwenhuijzen (38), Bert Fierkens (net 31 geworden) en René van Erkelens (36) ronden hun – volledig Engelstalige - MBA dit jaar af en kunnen zodoende terugkijken op de afgelopen twee jaar. Zij zijn uit de lichte ‘Emba 14’, wat staat voor de 14<sup>e</sup> groep die de executive MBA volgt. De groep bestaat uit 21 studenten dit jaar. Het gesprek met deze studenten doet af en toe denken aan de reclame waarin een Nederlandse manager Engelse business taal mixt met het Nederlands. We praten over de ‘asset’ van de opleiding, de ‘leverage factor’ in het leerproces en ik word begroet met ‘How do you do?’

De motivatie van deze studenten voor de TSM is mede ingegeven door de wens aan zichzelf te werken. Daarnaast hebben ze behoefte om met een kleine groep mensen intensief op te trekken en ook meer met elkaar te kunnen delen. De groeps grootte van maximaal 22 per MBA programma voorziet in deze mogelijkheid. Tot slot geeft één seminar in de maand hun de mogelijkheid om de balans tussen werk en privé te bewaken. Aan de hoeveelheid leerstof en huiswerk ligt het niet. Ze kunnen er echter voor kiezen om het ene weekend continu te leren en een ander weekend te bewaren voor hun sociale leven. “Bij andere MBA’s waarbij er om de twee weken een weekend of zelfs iedere week enkele dagen bijeenkomsten zijn, wordt er continu van je gevraagd om door te gaan. Als je elke week wat moet, kan je geen time-out nemen. Je kan nu pieken en dalen afwisselen,” aldus Van Erkelens.

### **Oogst**

Herinneringen van speciale momenten tijdens de training hebben vooral betrekking op hun persoonlijke ontwikkeling. Van Erkelens: “tijdens de outdoor training werden er individuele oefeningen uitgevoerd die pasten bij de individuele ontwikkeling waarin de studenten zaten”. Zo was hij zich bewust geworden van een leerpunt waarvan hij zich niet eerder bewust was: hem werd gevraagd om zichzelf op de voorgrond te zetten in plaats van

mee te gaan met wat goed is voor de groep. Nog steeds heeft hij profijt van deze lering doordat hij het geleerde heeft kunnen vasthouden in het dagelijks leven.

Fierkens herinnert zich een moeilijk moment dat hem uiteindelijk veel profijt opleverde. Hij was net een half jaar bezig met de executive MBA en net directeur geworden van zijn bedrijf met 20 medewerkers en MT lid van het hele bedrijf met 140 mensen in 3 landen. Het huiswerk stapelde zich op (“lees 1000 pagina’s, lees daarna 2000 pagina’s”), en de nieuwe functie stelde nieuwe en zwaardere eisen aan hem. Hij belandde in een ‘dip’. Dat hij überhaupt kon zéggén dat hij het moeilijk vond, dat hij de functie nog niet kon uitoefenen zoals hij in zijn ideaalbeeld voor ogen had en eventueel mocht stoppen met de studie, gaf de doorbraak. “Sindsdien is het alleen maar beter gegaan”.

Nieuwenhuijzen had in het begin de neiging om als leidinggevende alle problemen van haar afdeling meteen op te lossen. Naderhand keek ze er naar met een andere bril: is het eigenlijk wel een probleem? “Ik heb geleerd om eerst daar naar te kijken in plaats van als manager je verantwoordelijk te voelen en het meteen op te lossen.” Nu kijkt ze meer van een afstand naar problemen die zich op haar werk voordoen.

Het groeiende zelfinzicht kan ook leiden tot andere loopbaankeuzes dan “General Manager”. Vijverberg haalt een voorbeeld aan van een student, hoofd Research en Development. In zijn persoonlijk ontwikkelingsplan had hij aangegeven binnen 3 jaar General Manager te willen worden als een van zijn persoonlijke doelen. “Met behulp van psychodrama hebben we het functioneren van het management team waaraan hij leiding gaf, nagebootst. Hij ontdekte dat de problemen die voorvielen vooral met hemzelf te maken hadden. Dat is voor hem een eye opener geweest: in plaats van een functie als general manager heeft hij na de MBA gekozen voor een functionele zijstap als manager van een marketing afdeling. Hij wilde eerst een breder inzicht in het reilen en zeilen van een organisatie en ruimere ervaring opdoen in het leidinggeven”.

## **Groepsproces**

Ook het groepsproces geeft ingangen tot leerprocessen. De verhouding tussen het aantal vrouwen en mannen in Emba 14 was voor Nieuwenhuijzen een weerspiegeling van haar werksituatie: in de executive MBA was zij de enige vrouwelijke student, ook op haar werk opereert zij in een ‘mannelijke omgeving’. “In het begin liet ik vrouwelijke emoties niet toe. Als ik iets voelde, sprak ik het niet uit. Dat doe ik nu wel, zonder projectie zodat het voor de ander niet kwetsend hoeft te zijn. Ik ben nu ‘relaxter’ geworden.”

Hoe is het om als vrouw in deze mannengroep te studeren? “Er werd af en toe naar haar gekeken hoe zij reageerde in specifieke situaties” geeft Van Erkelens aan. “Als de groep ‘niet in de mood’ was om op te letten en of geen zin had om te werken, werd er als het ware gekeken met de vraag Kan dit nog wel?” vult Fierkens aan. In deze groep werd zij als het ware ‘het geweten’ van de groep.

Als er nog iets verbeterd zou kunnen worden, gaat het volgens Van Erkelens en Nieuwenhuijzen om een betere verdeling van de aandacht voor individuele en groepsleerprocessen in het programma. Nu wordt veelal de insteek genomen om met name de hele groep te gebruiken in het leerproces, terwijl er soms meer individuele aandacht nodig is. Als voorbeeld worden de subgroepen aangehaald die bij elkaar komen tijdens en buiten de seminars om. “Subgroepen kunnen meer van elkaar leren” aldus Nieuwenhuijzen. Een ander voorbeeld betreft het individuele tempo waarin studenten zich ontwikkelen. “Het valt op als een student zich minder snel ontwikkelt dan anderen in de groep. Het zou goed zijn om zodanig aandacht te geven dat de ontwikkelingen van de studentengroep op gelijk niveau blijft. Niet alles valt op te vangen door, of op te lossen met de groep.”

Als een tweede mogelijk verbeterpunt noemt Van Erkelens meer aandacht voor de roluitoefening die een student op het werk heeft. Nu worden er meer algemene vaardigheden geleerd die een General Manager nodig heeft. Niet iedereen heeft in de praktijk echter de kans om het geleerde vanuit die rol toe te passen. Als je bijvoorbeeld projectleider bent, kun je in de individuele begeleiding de leerstof zodanig aanpassen dat je meer verdieping kunt halen uit het uitoefenen van je huidige werkrol.

## Aard van het beestje

Hoe worden de studenten persoonlijk begeleid en ondersteund in deze groepstrektocht door de persoonlijke psyche? Voor de studenten is Vijverberg als programma manager een vast aanspreekpunt. Hij voert individuele gesprekken met studenten, is aanwezig tijdens alle seminars en verantwoordelijk voor de juiste inhoudelijk balans in het programma en de samenstelling van de docenten. Daarnaast zijn er intervisiegroepen, waarbij zowel de programma manager als de intervisoren inzicht hebben in de persoonlijke ‘reisverslagen’ die na deze sessies worden ingeleverd. Tot slot bieden de ‘zaterdagconsultants’ zoals Fierkens het placht te noemen omdat de ‘sociale vakken’ vaak op zaterdag gegeven worden, aan dat studenten nog mogen bellen met vragen.

In hoeverre valt nog bij te schaven na zoveel intensieve mogelijkheden tot zelfinzicht en een gezamenlijk leerproces? Volgens Paffen zijn er in ieder geval vier factoren die in de aard van het beestje zitten, die maken of de omslag naar sociaal leider gemaakt kan worden. Vanuit zijn ervaring gaat het moeilijk als iemand te introvert is, te detaillistisch, te mono-disciplinair en van nature geen teamplayer is. Dan ga je aansluiting missen bij de groep.

Het belang van de interactie als groep blijkt ook uit de ‘normen en waarden-kaart’ die iedere emba groep maakt. Er wordt stilgestaan bij de vraag welke waarden ieder lid van de groep belangrijk vindt. De gezamenlijk gekozen waarden worden op creditcard formaat afgedrukt en megedragen in de persoonlijke bagage gedurende de emba.

Het is pijnlijk als iemand ‘wegglijdt’ uit de groep. Kan iemand die de omslag niet kan maken in hetzelfde tempo als de rest van de groep nog opgevangen worden door intensieve persoonlijke begeleiding? Vijverberg twijfelt daaraan. “Een groep kan vakinhoudelijk zeer intelligent zijn, maar dat betekent niet dat ze ook sociaal intelligent zijn. Als dit laatste in mindere mate aanwezig is, is het moeilijker bij te sturen.”

“Het was wel zwaar – zoals een echte MBA betaamt, maar het was het wel waard,” concludeerden de studenten.

Illustratie:

- Overzichts-tabel uit “Personal Development bij TSM”
- normen en waarden kaart (reeds per mail verstuurd)

## Literatuur

Paffen, Personal Development als belangrijk onderdeel van MD voor ingenieurs bij TSM Business School. In: P.Paffen (red.), Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management, Kluwer, Alphen ad Rijn, 2002.

[www.tsm.nl](http://www.tsm.nl)

Voor meer informatie over psychodrama: zie [www.vvp.nl](http://www.vvp.nl)

Eventueel: kader:

Psychodrama (uit [www.vvp.nl](http://www.vvp.nl))

Psychodrama wordt door J.L. Moreno gedefinieerd als “de wetenschap die de waarheid exploreert via dramatechnieken. Het handelt daarbij zowel om persoonlijke relaties als om individuele werelden.” Psychodrama bevordert het vermogen van de deelnemers om zowel persoonlijk als beroepsmatig creatiever met situaties, met anderen en met zichzelf om te gaan. Binnen de veilige context van een oefengroep wordt door precieze technieken op nauwkeurige wijze vorm gegeven aan de impulsen van de speler. De relatie tussen de impuls en het gedrag wordt hierdoor waarneembaar. In spel kan het gedrag bovendien zo vaak als nodig herhaald worden. Daardoor wordt het effect van het gedrag zichtbaar en ook voor de speler zelf een te vatten realiteit. Deelnemers kunnen experimenteren met oud en nieuw gedrag. De diverse technieken helpen hen om zich steeds zuiverder af te stemmen op hun wensen en de situaties waarbinnen zij deze wensen willen realiseren. Zij winnen daarmee opmerkelijk aan sociale en communicatieve vaardigheden.