

JOS BROUWERS

DIRECTIE KENNETH SMIT CONSULTING

OLM-MODEL HANDIGE VUISTREGEL VOOR SUCCESVOLLE GROEI

Succes begint in de top

“Als je het niet kunt tekenen, snap je het niet”, zegt Jos Brouwers, directeur van Kenneth Smit Consulting, terwijl hij snel een tekening maakt van zijn OLM model. “Ik houd niet zo van theoretische modellen, maar we zien bij KSC honderden ondernemers, managers en directeuren per jaar voor organisatie-advies en voor assessments. Uit deze ontmoetingen is het OLM-model komen rollen. Het is een tekening waarin iedereen die iets met ondernemen, leiderschap of management te maken heeft, zich kan herkennen.”

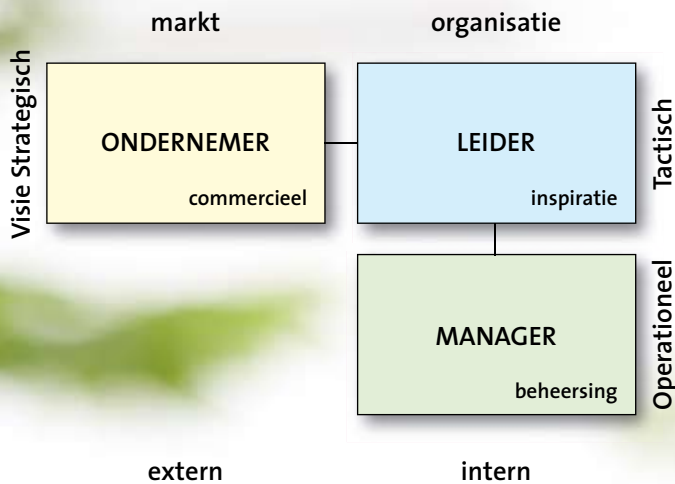
(Kenneth Smit Consulting is een organisatie van praktische organisatieadviseurs. Ze kijken waar het schort en komen snel met lonende oplossingen. Ook als de waarheid gezegd moet worden. Ze zijn niet schrikachtig en ze hebben allemaal een hekel aan ingewikkeld doen.)

Brouwers: “Je kunt op verschillende manieren kijken naar organisaties. Bijvoorbeeld als het gaat om de samenstelling van het managementteam en de daarbinnen aanwezige kwaliteiten. Als een organisatie wordt doorgelicht op beter functioneren, dan zijn de competenties van de directeur-eigenaar, leiding en management doorgaans een belangrijke succesfactor: succes begint immers in de top.”

Enkele voorbeelden uit onze advies- en assessmentpraktijk: Een ondernemer wil weten of één van zijn kinderen in de naaste toekomst geschikt is voor het overnemen van zijn taak; of er nog bepaalde vaardigheden aangeleerd moeten worden of dat het er gewoonweg niet inzit. Hier kunnen we een objectief en gedegen antwoord geven op een vraag die voor de betrokkenen heel gevoelig kan liggen. Steeds meer bedrijven willen ook weten of alle noodzakelijke

kwaliteiten in het managementteam wel aanwezig zijn. Een nieuwe strategie of een verbeterplan is immers vaak gemakkelijker bedacht dan daadwerkelijk uitgevoerd. “Assessments worden door ons ook klassiek ingezet als selectie-instrument, maar in toenemende mate ook als vertrekpunt voor het gericht verder ontwikkelen en coachen van ondernemers, leidinggevend, managers en teams. Dat heeft een directe invloed op het functioneren van de organisatie. Een goede assessmentsessie laat je objectief zien waar je staat en op welke fronten je minder scoort. Dat kunnen kwaliteiten zijn, die niet ontwikkeld zijn omdat er niet om gevraagd werd; het kan ook zijn dat je bepaalde kwaliteiten eenvoudigweg mist. Dat is altijd goed om te weten, omdat je daar dan op kunt sturen: door jezelf te verbeteren; door anderen in de organisatie die daar beter in zijn deze taken te laten verrichten of door talenten van buitenaf aan te trekken.”

Terug naar het OLM-model. Brouwers: “Specifiek op het vlak van leidinggeven en het effectief sturen van organisaties is bij mij het beeld ontstaan van drie typen: de Ondernemer, de Leider en de Manager. Mijn stelling is dat je ze in een organisatie alle drie nodig hebt, maar dat de drie rollen fundamenteel uiteenlopen en moeilijk in één persoon verenigbaar zijn. Dan is de vraag of deze verschillende competenties wel in voldoende mate in de organisatie aanwezig zijn en zo ja bij wie. Een zeer interessante en essentiële vraag. De meeste ondernemers, leiders en managers met een verantwoordelijke positie, zijn sterk in één of twee van deze rollen en per definitie niet in de andere. De gedachte achter het model is dat wanneer je weet welke rollen je wel en niet passen, je beter in staat



bent om anderen op de laatste in te zetten en succesvoller samen te werken.

In mijn model herkent de één zich meer in het ondernemerstype en de ander heeft een a-ha-ervaring bij het managerstype. Duidelijk is dat beide typen fundamenteel anders te werk gaan. Ze hebben geheel andere voorkeuren als het gaat om het verdelen van hun aandacht of de manier waarop ze de zaken aanpakken.

Een praktijkvoorbeeld: de ondernemer is de man (of vrouw) die de business start. Hij weet alles van zijn bedrijf en is uitermate betrokken. De eerste medewerkers zijn ook als het ware 'familie'. Als het bedrijf na verloop van tijd steeds groter wordt, zal de ondernemer steeds meer moeten managen. Terwijl hij vaak liever niet met details en het dagelijkse regelwerk bezig is. Hij zal dat ook liever aan anderen overlaten.

Als zaken niet lekker lopen, is dat enorm moeilijk. Zeker als er het gevoel is dat het beter kan. De ondernemer zal zich dan vaak (zoals voorheen) direct met zaken bemoeien en passeert desnoods de hiervoor verantwoordelijken. Dat is begrijpelijk, maar meestal niet effectief en zeker niet motiverend.

Dit is een cruciale fase in het bedrijf. Dan komt het er werkelijk op aan of de ondernemer beseft dat hij mogelijk een minder goede manager is en de uitvoering beter aan leidinggevende(n) of managers binnen de organisatie kan overlaten. Deze goede managers moeten er dan wel zijn natuurlijk. Wat is nou onze rol bij Kenneth Smit Consulting? We ontdekken de kwaliteiten en tekortkomingen. Het charisma van een ondernemer kunnen we niet aanleren, maar we kunnen hem

wel leren delegeren; van zijn overbetrokkenheid afhelpen. De teugels laten vieren ten gunste van een komende generatie of de aanwezige managers binnen het bedrijf.

Soms treffen we een eigengereide ondernemer die zegt: 'Ik heb hier een tent vol zeurpieten die me vertellen dat iets niet kan'. Een rasechte ondernemer wil altijd vooruit en is uiterst resultaatgericht, maar loopt nogal eens ver voor de troepen uit en is van nature meer resultaat- en doelgericht dan mensgericht. Hij geniet vaak een enorme autoriteit en respect, maar is nogal eens minder fijnbesnaard in zijn optreden en niet altijd even motiverend voor degenen aan wie hij leiding geeft.

Het gaat binnen het OLM-model om het juiste samenspel van kwaliteiten van de ondernemer, die de visie heeft en de weg naar het doel sterk voor ogen, de leider die de organisatie tactisch leidt en de manager die de bedrijfsprocessen meer in detail kent, beheerst en coördineert."

Brouwers legt uit dat KSC die kwaliteiten kan ontdekken en activeren. "Dat is nu precies wat wij bedoelen met het (re-)vitaliseren van de onderneming. Opeens valt alles op zijn plaats en heeft iedereen weer zin in zijn werk. Als de eindverantwoordelijke, leidinggevend en managers goed in hun rol zitten, zitten ze ook beter in hun vel. Dan grijpt ieders energie in elkaar. Het gevoel van elkaar in de weg zitten verdwijnt en maakt plaats voor een krachtige samenwerking.

Theorie? Het werkt echt! We maken het elke dag mee!" 