

# Succesvol Management Development

Lenette Schuijt

Lenette Schuijt (lenetteschuijt@me.com) is zelfstandig organisatieadviseur, coach en leiderschapstrainer. Zij publiceerde op deze terreinen o.a. de boeken *Wat bezielt ons?* (2014), *Met Ziel en Zakelijkheid* (2009), *Leiderschap voor een mooie wereld* (2009); en vele artikelen.

*De economie trekt weer aan, adviesbureaus zagen het afgelopen jaar hun omzet weer stijgen, en de vraag naar MD-programma's neemt weer toe. Maar zijn leiderschapsontwikkelingsprogramma's nog wel van deze tijd? Ik voel er steeds minder voor om met een opdrachtgever een programma in elkaar te zetten, intakegesprekken te voeren, en dan een paar maal met een groep de hei op te gaan. Steeds vaker ga ik met een potentiële opdrachtgever in gesprek over fundamentele vragen, zoals: wie is er eigenaar van de leiderschapsopleiding? Wie bepaalt waar het over moet gaan? Wie mogen er deelnemen en wie beslist daarover? Hoe zorgen we ervoor dat het programma zinvol is en bijdraagt aan de persoonlijke leerdoelen van de cursisten én aan de doelen van de organisatie?*

*In dit artikel<sup>1</sup> ga ik in op de effectiviteit van MD-programma's. Ik bespreek drie voorwaarden voor succesvol MD en sta stil bij de benodigde kwalificaties van degenen die verantwoordelijk zijn voor MD binnen de organisatie.*

## **MD is ineffectief als veranderstrategie**

Jaren geleden begeleidde ik een intensief leiderschapstraject bij de Rijksoverheid. Sommige deelnemers ontwikkelden snel nieuwe competenties, maar vielen na afloop weer terug in (oud) gedrag dat de omgeving van hen verlangde. Anderen maakten snel carrière, maar zouden dat wellicht zonder de training ook gedaan hebben. Veel van de toppers uit de groep verlieten de Rijksoverheid om te gaan werken bij een maatschappelijke organisatie.

Beer, Finnstrom en Schrader constateerden dit ook in hun artikel *The Great Training Robbery* (2016): managementtrainingen, waarin zoveel geld wordt geïnvesteerd, leiden nauwelijks tot veranderingen in gedrag of tot verbeteringen van kwaliteit of rendement. Het bestaande organisatiesysteem (rollen, cultuur, verantwoordelijkheden, relaties) beïnvloedt het gedrag van leidinggevendenden veel krachtiger, dan een groep goedgetrainde, geïnspireerde ex-cursisten in staat is om dat systeem te veranderen. Om die reden, concluderen zij, zijn MD-programma's als veranderstrategie niet effectief, als je niet gelijktijdig de organisatiecontext onder de loep neemt.

Het belang van de context van MD, dat ook in andere bijdragen van dit nummer wordt benadrukt en het thema van het maartnummer van MD, wijst ons al voorzichtig in de richting van de voorwaarden voor succesvol MD. Maar, laten we eerst nagaan wat we eigenlijk weten over de resultaten van MD-programma's.

## **Effect: persoonlijke groei**

Er zijn weinig harde onderzoeksgegevens over de effecten van MD-programma's. Mijn praktijkervaring leert dat programma's die vooral gericht zijn op *persoonlijke en professionele ontwikkeling* van de leidinggevendenden, sterk worden gewaardeerd. Aan het einde van een programma concluderen deelnemers dat ze persoonlijk veel hebben geleerd; de leidinggevende en de trainer zien dikwijls ander gedrag bij de deelnemer; en ook beoordelingen, 360 graden feedback en assessments tonen dikwijls aan dat houding en gedrag zijn veranderd. Of de manager daarmee ook effectiever is in het werk, is lastiger hard te maken. En of de gedragsverandering leidt tot betere resultaten van het team waaraan de manager leiding geeft, is al helemaal moeilijk aan te tonen.

## **Resultaat?**

MD-programma's die meer gericht zijn op *organisatieontwikkeling* zijn vaak sterk verankerd in de strategie van de organisatie. Volgens een meta-analyse van vele studies naar het effect van dit type training, zijn niet meer dan 10% van deze programma's effectief. Voor de deelnemers (of hun leidinggevendenden) is het vaak niet helder wat het doel is van de training, of hoe deze moet bijdragen aan de koers en strategie van de organisatie.

Je kunt je overigens afvragen of het reëel is om te verwachten dat een management development-programma bijdraagt aan een beter resultaat van de organisatie. Omzetcijfers zijn immers van veel meer factoren afhankelijk, dan de effectiviteit van de managers. Een managementtraining kan wel een positief effect hebben op het klimaat, de onderlinge samenwerking van een management team, en op de innovativiteit van een organisatie; iets wat echter pas op langere termijn meetbare resultaten afwerpt.

Als een organisatie stagneert, is meestal niet een gebrek aan training het probleem, maar

<sup>1</sup> Dit artikel is een bewerking van het artikel *Management Development - hè, nee!*, Managementsite.nl, 13 maart 2018

bijvoorbeeld een onduidelijke strategie van de top, gebrekkige interne afstemming of een politiek organisatieklimaat, waardoor het niet veilig is om te leren en experimenteren.

*Een energiebedrijf wil flexibel inspelen op de veranderde energiemarkt door duurzame energie te omarmen. Het bedrijf investeert in een MD-programma waarin de deelnemers kennis nemen van de veranderende markt, reflecteren op hun eigen visie en waarden, en op een andere aansturing van hun medewerkers.*

*Het duurt maanden voordat de eerste groep start, en in de training blijkt dat het de deelnemers niet ontbreekt aan een visie op duurzaamheid, maar dat ze gefrustreerd zijn over de mogelijkheden om die binnen het bedrijf te realiseren. Bovendien is het bedrijf ook een Lean traject gestart, waardoor een andere aansturing eigenlijk al – zonder veel inhoudelijke discussie – is ingevuld.*

### **Vorm**

Kritiek op MD programma's betreft niet alleen aansluiting op de organisatiecontext en tegenvallende resultaten, maar ook de vorm. Trainingsdagen op de hei halen deelnemers te ver uit de dagelijkse context. De deelnemers krijgen colleges en masterclasses van toonaangevende sprekers met elk een eigen perspectief en dikwijls een eigen methode. Dat prikkelt weliswaar tot reflectie en inspireert soms, maar de eindeloze slides maken van de deelnemers vermoeide consumenten. Specifieke methodieken zoals Appreciative Inquiry, Theory U, en Lean/Agile dwingen deelnemers tot het volgen van voorgeschreven stappen in plaats van het ontwikkelen van een onafhankelijke geest. De aandacht verschuift naar de methodiek in plaats van het doel waartoe die methodiek moet dienen. In een leergang waar deelnemers elk dagdeel een andere docent zien, kan geen open leerklimaat ontstaan, waarin het leren over de organisatie wordt verbonden met diep persoonlijk leren. Algehele trainingsmoeheid heeft geleid tot een hausse aan kortdurende en dikwijls oppervlakkige managementcongressen met een hoog entertainmentgehalte. Voor succesvol MD is juist een directere verbinding tussen werken en leren gewenst, evenals een grotere verantwoordelijkheid en eigen regie van de deelnemers.

### **Voorwaarden voor effectief Management Development**

1. *Aansluiten bij een al in gang gezette beweging in de organisatie.*  
Beer, Finnstrom en Schrader (2016) ontdekten dat in organisaties waar het topmanagementteam zelf al een verandering had ingezet, en er rolmodellen waren voor andere managers, een vruchtbare context aanwezig was voor leer- en ontwikkelactiviteiten. Dit gaat veel verder dan het klassieke 'commitment van de top is nodig'.
2. *Koppeling met primaire werkprocessen.*  
Zoals de 70-20-10 regel (de Jong, 2014) laat zien, leren professionals 70% in hun dagelijkse werk, 20% door reflectie over die praktijk en 10% door training en opleiding. Als het dagelijkse werk centraal staat in plaats van populaire managementtheorieën of gewenste competenties, dan verschuift de focus van een gewenste gedragsverandering van individuen, naar het gezamenlijk oplossen van vraagstukken op het werk.
3. *Balans tussen persoonlijke leerbehoeften en organisatie-doelen.*  
Een te grote nadruk op persoonlijke ontwikkeling leidt tot vrijblijvendheid, een te grote nadruk op organisatieontwikkeling leidt tot gebrek aan intrinsieke motivatie. Een training moet dus zowel recht doen aan de bedoeling, de koers en de strategie van de organisatie, als de ruimte bieden voor individuele leerbehoeften.

### **Casus Leernetwerk**

Bovenstaande voorwaarden had ik niet allemaal in het achterhoofd, toen de directeur van een zorginstelling mij onlangs vroeg een MD-programma te ontwerpen. Na mijn vraag of MD nog wel van deze tijd is, kregen we een boeiend gesprek over de aanleiding van haar vraag, haar bedoeling met een training, haar ideeën over vorm en inhoud, en over de ontwikkelingen in de organisatie. We besloten het gesprek voort te zetten met de managers zelf. In die gesprekken kwamen uiteenlopende ideeën op tafel. Zo wilde de ene manager een focus op persoonlijke ontwikkeling, terwijl een ander juist casuïstiek wilde bespreken, dichtbij het dagelijkse zorgproces. Naast inhoud bespraken we ook de vormgeving: moest het wel een programma of training zijn? In welke vorm wilden zij met en van elkaar leren?

Uit die gesprekken ontstond een volstrekt ander traject, de vorming van een Leernetwerk dat vier keer per jaar bijeenkomt en waarvan de inhoud door de deelnemers zelf wordt ingevuld. Niet alleen sloot deze vorm goed aan op de vragen van deelnemers en organisatie, het was ook in lijn met de bovengenoemde drie voorwaarden.

Ten eerste was dit traject een logische stap in de ontwikkeling naar meer ruimte en zelfsturing in de organisatie, naar een centrale focus op het zorgproces, en naar meer geïntegreerde verantwoordelijkheid van managers. Deze ontwikkeling had al geleid tot de vorming van zelfsturende teams, tot een verplating en vereenvoudiging van de organisatie, en tot nieuwe rollen en functies van leidinggevenden en

teamcoaches. In deze ontwikkeling paste uitstekend om een gemeenschappelijk platform van managers te creëren waar zij onderzoeken hoe ze de zorgteams het beste kunnen ondersteunen en over welke onderwerpen zij in gesprek willen met de directie.

Ten tweede zijn de praktijkvragen van de deelnemers leidend in de invulling van de bijeenkomsten. We inventariseren welke thema's er leven en hoe de deelnemers daarmee aan de slag willen. Een voorbereidingsgroep, die ik als externe begeleider ondersteun, werkt het thema uit en bereidt de bijeenkomst voor. Zo zijn er bijeenkomsten geweest die gingen over het opvangen van personeelstekorten in de teams, over de relatie met de ondersteunende diensten (die we daarbij uitnodigden), maar ook over het omgaan met grensoverschrijdend gedrag van bewoners en medewerkers. Daarbij wisselen deelnemers ervaringen uit, is er dikwijls leerzame en inspirerende input van buiten, en wordt informatie onderling gedeeld. Voorafgaand aan een bijeenkomst vinden dikwijls werkbezoeken plaats om ook ervaringen van elders mee te nemen.

Het programma biedt op deze manier veel ruimte voor professionele en persoonlijke leervragen. Elk thema wordt op een aantal niveaus uitgewerkt: het dagelijkse zorgproces, de rol van de manager en teamcoach, de gezamenlijke strategie van de managers, het beleid van de organisatie, en de relaties van de organisatie met andere stakeholders. Aan het einde van een bijeenkomst bekijken de managers welke afspraken ze willen maken en welke onderwerpen ze willen agenderen op reguliere overleggen in de lijn.

*In een aanbestedingsprocedure voor een groot MD-traject, moesten alle uitgenodigde bureaus een uitgewerkt voorstel voorleggen. De afdeling P&O had een lijst van eisen opgesteld waaraan het voorstel moest voldoen, evenals een lijst met tientallen vragen die schriftelijk moesten worden beantwoord. Zo moest het concept van 'meervoudig perspectief' erin worden verwerkt, evenals een 'praktijkcomponent'. Eén van de vragen was: welke theorieën wilt u behandelen in het programma?*

*Contact met de doelgroep was niet mogelijk. Er was alleen een vragenuurtje met een P&O-adviseur via een chatprogramma. Na een vruchteloze worsteling met deze opzet, besloten mijn collega en ik uiteindelijk niet te offrenen.*

### **Verantwoordelijk voor MD**

In bovenstaand voorbeeld was ik als externe begeleider rechtstreeks in gesprek met de directeur. In veel organisaties is er echter een stafafdeling belast met het initiëren, inrichten en ontwerpen van management development. Een klassieke valkuil is dat de stafafdeling de contouren van een MD-programma ontwerpt, dat de top daarover een beslissing neemt, en dat de staf vervolgens een bureau selecteert en intakes voert met potentiële deelnemers. De inhoud van een dergelijk programma wordt dan sterk gevoed door de HRM-strategie en sluit over het algemeen goed aan op de ontwikkeling van de organisatie. Het risico is wel dat het daardoor minder is gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling van de leidinggevenden.

Ook wordt de inhoud van een MD-programma of activiteit dikwijls geleid door populaire management theorieën, of door een lijst van competenties als gewenste output. Het primaire proces komt hooguit zijdelings aan bod. In de hele voorbereiding spelen de uiteindelijke deelnemers slechts een passieve rol. Voor succesvol MD is het dan ook belangrijk dat stafmedewerkers die belast zijn met MD dichtbij het primaire proces staan en dit goed kennen, en dat ze in samenspraak met mensen uit de lijn komen tot ontwerp en selectie. In plaats van bedenken voor de lijn (met de beste intenties en vanuit de nieuwste inzichten op management gebied) gaat het veel meer om het op gang brengen van een gesprek *met* de lijn – over de vragen en behoeften die er liggen binnen de in gang gezette ontwikkelingen in de organisatie. Dat vraagt om een bescheiden opstelling; een faciliterende houding; de vaardigheid om een dialoog te faciliteren waarin de betrokkenen medeverantwoordelijkheid nemen; en de vaardigheid om te horen en verwoorden welke gemeenschappelijke thema's er liggen onder de uiteenlopende ideeën van mensen met verschillende leervragen en behoeften. Voor sommige MD-adviseurs spreekt dat vanzelf, voor vele anderen is dat een grote uitdaging.