



4

Gytha Heins

10 voorwaarden voor het succesvol ontwikkelen van managers en hun teams

Waarom we moeten stoppen met het ontwerpen en uitrollen van MD programma's

Gytha Heins (g.heins@be7.nl) is oprichter en managing partner van Be7 – Organisatie- en Leiderschapsontwikkeling. Haar drijfveer is het vergroten van effectiviteit en productiviteit in organisaties. Gytha houdt zich bezig met het ontwerpen en implementeren van verbetertrajecten voor management teams. Hiernaast ontwerpt en implementeert zij MD 3.0 processen waarin 'leren in de praktijk' en 'leren van elkaar' centraal staan.



De manier waarop we leiderschapsontwikkeling in organisaties moeten vormgeven is radicaal veranderd. We weten dat de huidige programma's niet altijd het gewenste effect hebben. Waarom stoppen we er dan niet mee? Het is tijd dat we andere dingen gaan doen.

Onze business context is radicaal veranderd

Internet en zoekmachines als Google maken dat kennis tegenwoordig voor iedereen overal en altijd bereikbaar is. We hoeven niet langer fysiek een MBA te volgen om kennis op te doen over strategie of marketing. Er zijn open source MBA opleidingen die je tegen geringe kosten en op de door jou bepaalde tijd kunt volgen. Of je kunt er voor kiezen te googlen naar kennis en deze op te halen op het moment dat jij die nodig hebt. Internet is een enorme databank die boeken en lokale opslag van kennis overbodig maakt. Vergelijk het met muziek. Waar we vroeger gestaag werkten aan het opbouwen van een eigen platen of CD collectie, doen nu steeds meer mensen die de deur uit. Omdat ze nooit de collectie kunnen opbouwen die beschikbaar is op betaalde sites als Spotify. Daar kun je op ieder moment van de dag jouw favoriete muziek beluisteren zonder dat het jouw eigendom is en zal worden. Hetzelfde geldt voor kennis in organisaties. We hoeven dat niet meer 'in eigendom' te hebben. Dit vraagt van zowel van 'afnemers' als 'aanbieders' een radicaal andere manier van denken over inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling.

Tegelijkertijd is de omgeving waarin managers opereren in snel tempo complexer en onvoorspelbaarder geworden. De recente financiële crisis in Europa en de wereld heeft laten zien hoe we globaal en lokaal met elkaar verbonden zijn. In goede, maar vooral ook in slechte tijden. Dit leidt tot onzekerheid over macro economische ontwikkelingen. Ook de uitdagingen die op ons af komen door het uitgeput raken van natuurlijke energiebronnen en beschadiging van ons milieu zijn niet gering. En demografische factoren - zoals vergrijzing - en snelle technologische ontwikkelingen - zoals de stijgende invloed van social media - bezorgen managers hoofdbrekens. Uit onderzoek van IBM blijkt dat meer dan de helft van de

geïnterviewde CEO's zich af vraagt of zij deze complexiteit nog wel kunnen managen¹.

Onze huidige aanpak werkt niet meer

Barbara Kellerman, Hoogleraar Leiderschap aan Harvard, is er helder over. Topbestuurders zien hun macht en invloed wereldwijd afbrokkelen, of het nu gaat om leiders in het bedrijfsleven, bij de overheid of in de kerk. Al onze investeringen in leiderschapstrainingen en management development, meer dan vijftig miljard dollar per jaar, leveren dus niet het gewenste effect. Terwijl organisaties steeds meer investeren om het gezag en respect voor leiders te herstellen, neemt dat alleen maar af. Er is dus duidelijk iets mis.

investeringen in leiderschapstrainingen leveren niet het gewenste effect

Henry Mintzberg² pleit al jaren voor het veranderen van opleidingen voor managers. In zijn beleving ligt het accent teveel op analyse en denken jonge managers ten onrecht dat zij - na afronding van een MBA - kunnen managen. Managen is een kunst en gaat over vakmanschap. Dat leren we alleen maar in de praktijk.

McKinsey is er van overtuigd dat de meeste Leiderschapsprogramma's niet het gewenste effect opleveren³. Uit recente interviews met 500 executives blijkt dat leiderschapsontwikkeling in de top 3 prioriteiten staat. Voor tweederde is het zelfs dé top prioriteit. Maar slechts 7 % van de executives geeft aan dat leiderschapsontwikkeling op dit moment op een goede manier gebeurt. En 30 % van hen geeft aan dat hun bedrijf internationale kansen laat liggen omdat ze simpelweg te weinig leiders met de juiste competenties in huis hebben.

¹ IBM; 'Capitalizing on Complexity- Insights from the global CEO Study - 2009/2010 based on interviews with 1540 CEO's.

² Bron: 'Managers not MBA's' door Henry Mintzberg

³ Bron: 'Why leadership-development programs fail', McKinsey Quarterly, januari 2014.



Ook onze HR Directeuren zien dat iets anders nodig is

Vopak is na een jarenlang internationaal MD programma weer overgestapt naar lokaal en decentraal trainen. Omdat ze complete (management)teams wil trainen en daarbij ook de kosten beter in de hand houdt. *“Leiderschap vraagt vooral zelfkennis. En dat vraagt tijd. We doen daar soms te hoogdravend over. Je kunt zelf een heel eind komen. Het is niet alleen anderen managen, het is ook jezelf managen en jezelf laten managen”*, aldus Ans Knape HR Directeur van Vopak⁴.

*“In ons bedrijf wordt de slag gemaakt van talentmanagement naar het managen van alle talent”*⁴, zo zegt Hilde Garsen, HR Directeur bij **ABN AMRO**. Dat betekent o.a. dat ook medewerkers gevraagd wordt meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling. En dat leidinggevenden begeleid worden om hier een goede rol in te spelen. De bank stuurt op meer wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid op alle niveaus. Daarbij is men zich er van bewust dat we binnen ontwikkeling van managers en medewerkers steeds meer te maken hebben met individualisering van behoeften. Het is niet langer ‘one size fits all’.

Bij **Heineken** wordt er vooral op gelet dat leidinggevenden functionele kennis kunnen vertalen naar uitvoering in de praktijk. *“We beoordelen iemand steeds vaker op HOE hij of zij in de functie zit en minder op WAT iemand nu precies doet. Het gaat om tonen van eigenaarschap”*, zo vertelt HR Directeur Hans de Ruiter⁴.

Irene van den Broek, HR Directeur bij **TNO** stimuleert een nieuwe manier van met en voor elkaar werken; gericht op openheid, veiligheid en vertrouwen. Autonomie is daarbij heel belangrijk omdat het creativiteit en innovatie stimuleert.

De voorbeelden illustreren dat – met name grote en multinationale - bedrijven al actief zoeken naar nieuwe wegen om ontwikkeling van managers vorm te geven. En dat daarin nog geen eenduidig antwoord gevonden is.

Hoe pak jij het nu aan?

In hoeverre heb jij je eigen aanpak met betrekking tot Management Development de afgelopen jaren veranderd?

Vraag jezelf eens af, kijkend naar de lopende programma's ...

- In hoeverre stuur je actief op het creëren van een (continue) lerend

Managementteam en een lerende organisatie?

- Train je teams of individuele managers?
- Hoeveel procent van het programma vindt intern plaats, in de eigen werkomgeving?
- Ontwerp je programma's of processen?
- Zijn er ook processen ingericht waarbij geleerd wordt van elkaar en van de eigen medewerkers?
- Welke (impliciete) boodschap geef je mee? Gaat het over 'in control' zijn of over het omgaan met gebrek aan controle? Gaat het over helderheid en rechtlijnigheid of over veerkracht en flexibiliteit?
- Toets je of het nieuwe aangeleerde gedrag ook zichtbaar is op de werkvloer?
- Ben je er van overtuigd dat jouw programma volledig op maat gemaakt en uniek is?
- Worden de leerdoelen bepaald op basis van prestaties in het verleden of op basis van wat nodig is voor de toekomst?
- Hoeveel procent van de tijd wordt er classicaal getraind?
- Is er voldoende tijd ingebouwd om op persoonsniveau te doorgronden waarom een manager (nog) niet doet wat hij weet dat hij moet doen?
- Hebben jullie durven kiezen voor het ontwikkelen van maar één cruciale competentie?

Hoe zou het ook kunnen?

Leiders van de toekomst moeten kunnen omgaan met toenemende complexiteit, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Dat vraagt creativiteit, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Het gaat steeds vaker over het managen van dilemma's en tegengestelde belangen van verschillende stakeholders. De leider van de toekomst moet kunnen verbinden om synergie te creëren. Het gaat daarbij niet alleen om het creëren van interne netwerken, maar vooral ook over co-creëren samen met klanten en andere aanbieders in de markt. Om onderscheidend te blijven en te overleven.

leren omgaan met het verlies aan grip en controle

In mijn beleving zou Management Development in deze tijd vooral gericht moeten zijn op het leren omgaan met een continue veranderende omgeving en het verlies aan grip en controle. Hoe kun je een organisatie of team op koers houden, wetende dat de wind steeds uit een andere richting waait? En wanneer is het weer (de economie,

⁴Bron: 'HR Executives 2013 - 10 interviews met toonaangevende HR Directeuren' door HR Strategie en Compagnon.

10 voorwaarden voor het succesvol ontwikkelen van managers en hun teams.

de vraag en de concurrentie) zo drastisch veranderd dat je je koers moet verleggen? Dit vraagt snel kunnen schakelen, gebruik van ratio én intuïtie (omdat feiten tekort schieten) en durven varen op je eigen wijsheid, in plaats van die van goeroes. Alleen als je zelf goed geworteld bent kun je meevoeren in de stormen die over razen. Het vraagt ook de bundeling van krachten en leren van elkaar, op de werkvloer. Er is al zo veel kennis en ervaring aanwezig. En medewerkers die dicht bij de klant staan voelen vaak beter aan wanneer verandering noodzakelijk is dan de top van de organisatie.

Laten we stoppen individuele managers te trainen en ons richten op het creëren van een lerende organisatie⁵. Laten we stoppen programma's te ontwerpen. Het gaat over het starten van een proces, waarin we faciliteren dat managers en medewerkers van elkaar leren en dat blijven doen. In de weerbarstige dagelijkse praktijk en niet in een prachtig conferentiecentrum.

De meeste managers weten al wat effectief gedrag is. Daar hebben we de afgelopen jaren genoeg in geïnvesteerd. Maar de slag van Know How naar Show How is een stuk lastiger. Wat vaak mist is de concrete en constructieve feedback van collega's in de dagelijkse praktijk. Iedereen heeft wel eens een cursus 'feedback geven' gehad, maar weinigen onder ons zijn in staat de feedback zo concreet en actueel te maken, dat deze ook echt impact maakt en zorgt voor een blijvende gedragsverandering. We zullen managers en medewerkers daar dus bij moeten helpen. Want zonder goede feedback geen leren.

Het is niet eenvoudig leiders te creëren die kunnen omgaan met de enorme financiële -, strategische -, technische - en milieuvraagstukken van deze tijd. Zoals we gezien hebben zijn HR Managers en wetenschappers op zoek naar de juiste aanpak. En de aanbieders van opleidingen zoeken mee. Gerenommeerde instituten als IMD en Insead focussen steeds meer op leren in de praktijk en het vergroten van zelfinzicht. En zij experimenteren met nieuwe aanpakken. Er zijn dus de nodige hoopvolle bewegingen zichtbaar. En het perfecte antwoord bestaat niet. Wel zijn 10 voorwaarden te formuleren waar een succesvol MD proces aan zou moeten voldoen.

De 10 voorwaarden voor het succesvol ontwikkelen van managers en hun teams

1. Bepaal de leerdoelen door de business doelen en de daarvoor benodigde competenties af te zetten tegen de aanwezige competenties. Kijk vooruit naar wat nodig is en niet achteruit naar hoe iemand gepresteerd heeft in het verleden.

2. Train een heel (management)team tegelijk, om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen en het lerende vermogen van het team als totaal te verbeteren. Begin daarbij zoveel mogelijk aan de top.
3. Betrek de relevante stakeholders. Laat het team de stakeholders 360 graden rondom dit team vragen naar hun ervaringen en verwachtingen (o.a. leidinggevendenden, klanten en medewerkers). En feedback vragen over de voortgang.
4. Ontwerp samen met het team een uniek proces (geen programma) dat afgestemd is op de context waarbinnen de organisatie en het team opereert. Stel dit proces na iedere interventie bij, afhankelijk van de resultaten. Zorg dat niet meer dan 20 % van de interventies classicaal trainingen zijn. En benoem geen einddatum, om niet de indruk te wekken dat het leren 'klaar' is.
5. Train zoveel mogelijk in de eigen werkomgeving, deels in de reguliere MT-overleggen.
6. Werk parallel aan inhoud én gedrag. Zet aanscherpen en tot essentie terug brengen van de business doelen centraal. Analyse van de zakelijke context en bepalen van de gezamenlijke 'purpose' is de eerste stap in het proces. Train het team op gedrag terwijl je daar aan werkt.
7. Durf te kiezen. Stuur op verbeteren van één competentie die cruciaal is om de business doelstellingen te realiseren, zoals bijvoorbeeld 'aanspreken' of 'ondernemerschap'.

leer het team om het eigen leerproces te managen

8. Leer het team om het eigen leerproces te managen. Leg die verantwoordelijkheid nadrukkelijk in de groep en niet bij de trainer, de programmamanager of de leider van het team. Neem daarbij regelmatig de tijd voor een goed gesprek om o.a. mogelijke belemmerende overtuigingen en behoeften boven water te krijgen.
9. Communiceer via de lijn met de rest van de organisatie. Zorg dat de managers de zakelijke inhoud en opgedane leerervaringen via reguliere werkoverleggen naar hun team(s) brengen en geef na afloop direct feedback op dat optreden.
10. Richt je niet alleen op verticaal 'omhoog' leren. Maar vooral op horizontaal leren, van elkaar, en leren van ondergeschikten.

Als we ons gezamenlijk inzetten voor transformatie in deze richting ben ik er van overtuigd dat we authentieke, lerende organisaties en managers creëren die zich kunnen aanpassen aan snel veranderende marktomstandigheden. | [M&I](#)

⁵ Dat begrip is in 1992 reeds door Peter Senge geïntroduceerd. Ook in Nederland is er veel aandacht aan besteed, onder andere door Swieringa en Wierdsma.