

Ronald Visser en Willem-Bart Overhand

Kritisch kijken naar de effectiviteit van on

Investeren in de ontwikkeling van management- en leiderschapstalent blijft belangrijk. Deze tijd vraagt echter wel om extra efficiënte en effectieve investeringen. In dit artikel worden de meest cruciale elementen van leerervaringen beschreven en handvatten aangereikt hoe MD-instrumenten beter kunnen bijdragen aan management- en leiderschapsontwikkeling.

Het conceptuele kader is gebaseerd op de drie pijlers van leerervaringen: assessment, uitdaging en ondersteuning. Hiernaast worden twee praktische toepassingen beschreven.



ontwikkeling; juist nu!



Willem-Bart Overhand MSc (willem-bart.overhand@ormit.nl) is management development consultant, trainer en coach bij ORMIT in De Bilt.



Ronald C. Visser MSc (r.visser@nyenrode.nl) is research officer en docent aan het Powerhouse Competing for Talent van Nyenrode Business Universiteit.

31

Investeren of bezuinigen?

Recent onderzocht het Britse Chartered Institute of Personnel and Development (2009) deze vraag en kwam tot de conclusie dat 20% van de organisaties bezuinigt op HRD/MD-budgetten. Een vrijwel even grote groep geeft echter aan dat de ontwikkeling van talenten belangrijker is dan ooit. De aanstaande “grijze exodus” dwingt organisaties om te blijven investeren in hun menselijk kapitaal. Alleen op deze wijze blijft de “pijplijn” gevuld met talentvolle en ambitieuze managers en leiders. Uiteraard vraagt deze tijd wel om extra aandacht voor de effectiviteit én efficiëntie van MD-investeringen.

Essentiële elementen van leerervaringen

Ontwikkelen en leren kent in de praktijk vele vormen en varianten. Variërend van formeel tot informeel, van incidenteel tot gepland, op de werkvloer of daarbuiten, in teamverband of individueel. Het idee is vaak dat het stapelen van leerinterventies de ontwikkeling ten goede komt. De veronderstelling is: *meer is beter en baat het*

niet, dan schaadt het niet. Slaat de ene interventie niet aan, dan vangt een andere dit wel op. De beschikbare middelen zijn tegenwoordig echter schaars. Het is daarom nodig om inzicht te krijgen in die elementen die ervaringen en interventies het meest leerzaam maken, opdat gericht kan worden geïnvesteerd.

Sinds de jaren '80 wordt er uitgebreid onderzoek gedaan naar de ervaringen die een cruciale rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling van managers. Onderzoek van het *Center for Creative Leadership* (McCauley & Van Velsor, 2004) betoogt dat deze ervaringen doorgaans drie essentiële elementen bevatten:

- **Assessment** – geeft een indicatie wat er verandert moet worden
- **Uitdaging** – biedt uitdaging de stimulans om nieuw gedrag ten toon te spreiden
- **Ondersteuning** – geeft handvatten hoe deze verandering bewerkstelligd kan worden

>>

Assessment	Uitdaging	Ondersteuning
<p>Centrale vraag: <i>Wat dient er ontwikkeld te worden?</i></p> <p>Definitie: Informatie (formeel en/ of informeel) die inzicht geeft in het huidige functioneren. Hierbij gaat het om: wat zijn huidige sterktes en verbeterpunten? Wat moet anders om effectiever te worden?</p> <p>Voorbeelden: Klantevaluaties, 360-feedback, Medewerkerstevredenheidsonderzoeken, functionerings-gesprekken, assessmentcenters</p>	<p>Centrale vraag: <i>Waarom en waar(toe) dient er ontwikkeld te worden?</i></p> <p>Definitie: Bij uitdaging gaat het om nieuwe taakelementen die andere kennis, vaardigheden of perspectieven vereisen die tot op heden nog niet aangesproken werden of aanwezig zijn.</p> <p>Voorbeelden: Speciale opdrachten, action learning, job enlargement, deelname projectgroepen, zwaardere functie, nieuwe collegae</p>	<p>Centrale vraag: <i>Hoe en met behulp van wat wordt er ontwikkeld?</i></p> <p>Definitie: Ondersteuning richt zich enerzijds op het stimuleren van het zelfvertrouwen en aanmoedigen tijdens het leerproces en anderzijds in het aandragen van middelen om de veranderingen te bewerkstelligen.</p> <p>Voorbeelden: Coaching, mentoring, training, overlegmomenten met leidinggevende of collegae, positieve feedback</p>

32

Figuur 1: Assessment, uitdaging en ondersteuning

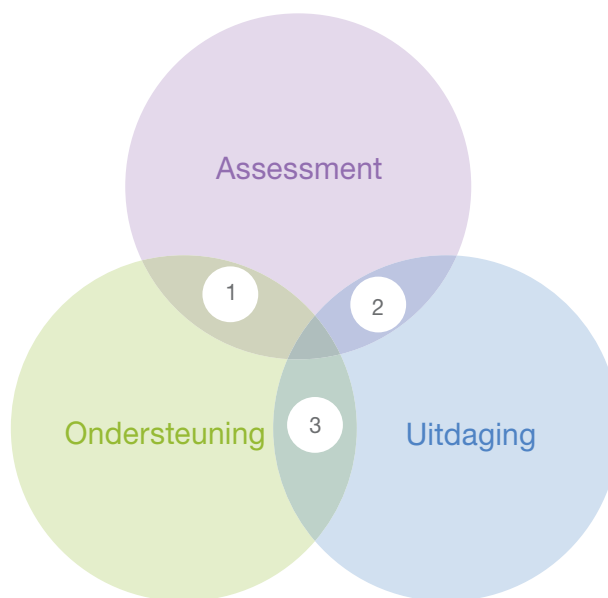
Het is belangrijk om te vermelden dat leerervaringen en -interventies zich niet hoeven te beperken tot één van de elementen. Assessment, uitdaging en ondersteuning dragen op twee manieren bij aan het proces van ontwikkeling: ze motiveren managers om zich te ontwikkelen, en - ten tweede - zij vormen een bron van informatie in het proces van ontwikkeling.

Lacunes in leerervaringen

Een leer- of ontwikkelervaring is pas effectief als deze bestaat uit de genoemde drie elementen. Maar wat gebeurt er, als hier niet aan wordt voldaan? In figuur 2 een overzicht van mogelijke lacunes (Visser, 2008).

1) Droogzwemmen

Bij een gebrek aan uitdaging wordt de lat niet hoog genoeg gelegd, is er geen variatie, of is er niet of nauwelijks de mogelijkheid om met nieuw gedrag te experimenteren. Voor de manager ontbreekt de directe aanleiding of mogelijkheid om te veranderen. Voor de organisatie betekent dit dat investeringen in (leer)ondersteuning bijvoorbeeld via trainingen en cursussen weinig effect zullen heb-



Figuur 2: Leerlacunes

Kritisch kijken naar de effectiviteit van ontwikkeling; juist nu!

ben. Sterker nog, deelnemers kunnen gedemotiveerd raken, omdat hun kennis en kunde niet optimaal worden ingezet. Onderzoek wijst dan ook uit dat investeringen in opleidingen negatief kunnen uitpakken – in termen van verloop – wanneer deze niet worden gekoppeld aan een passende baan (Benson, Finegold & Mohrman, 2004). Kortom, managers en medewerkers laten droogzwemmen kent een hoge prijs.

2) Zwemmen of verzuipen

Hierbij is er sprake van onvoldoende ondersteuning en wordt het individu aan zijn lot overgelaten. Dit gebeurt vaak onder het mom dat talent vanzelf wel boven komt drijven. De ambitie voor groei en ontwikkeling kan hierdoor sterk verminderen. Het vertrouwen kan afnemen. De positieve stretch kan omslaan in negatieve stress. In plaats van dat de manager zal vlammen, brandt hij op. Daarnaast zullen de *lessons learned* minder bekliven waardoor de *return on development* omlaag gaat. Het grootste risico bij het ontbreken van ondersteuning is dat managers ten onrechte worden afgeschreven. Onderzoek naar toptalenten in de sport, kunst en de wetenschap illustreert dat juist een ondersteunende omgeving cruciaal is bij het tot wasdom laten komen van potentieel (Bloom, 1985). Oud-bestuursvoorzitter van Unilever, FitzGerald, zei hierover: “I

do not believe in a shortage of great talent. There is, however, a shortage of great environments and leaders who create such environments.”

3) Doelloos in het rond zwemmen

Indien het element van assessment ontbreekt is het onduidelijk waar de individuele ontwikkeling zich op moet richten. Het individu ondervindt weliswaar een uitdaging, maar het blijft onduidelijk wat dit precies voor hem betekent. Dit kan een verlaagde leermotivatie tot gevolg hebben. Een ander risico is dat er als het ware in het wilde weg wordt gewerkt aan ontwikkeling. Het is immers onduidelijk welke (leer)resultaten precies behaald moeten en kunnen worden, en dus ook welke ontwikkelinterventies effectief zijn. Een gebrek aan assessment leidt tot een gebrek aan houvast en richting.

Hoe kunnen deze leerlacunes worden vermeden?

Ten eerst zal MD de huidige leerervaringen kunnen evalueren. Welke elementen uit bijvoorbeeld een opleiding omvatten assessment, uitdaging en ondersteuning? En waar ontbreken zij? In figuur 4 is zo'n evaluatie weergegeven. Het betreft de evaluatie van een voltijds masterprogramma.

Assessment	Uitdaging	Ondersteuning
<p>Rollen:</p> <p><i>Klankbord</i> evalueert strategieën en tactieken voor implementatie</p> <p><i>Feedbackgever</i> voorziet in terugkoppeling op gedrag</p> <p><i>Feedbackvertaler</i> assisteert bij het duiden van feedback</p> <p><i>Vergelijkingsmateriaal</i> biedt een norm waaraan men zich kan spiegelen</p>	<p>Rollen:</p> <p><i>Discussiepartner</i> stimuleert om vanuit verschillende perspectieven te denken</p> <p><i>Makelaar</i> van opdrachten opent deuren met leerpotentieel</p> <p><i>Accountant</i> ziet toe op naleving van ontwikkelingsdoelstellingen</p> <p><i>Rolmodel</i> laat zien hoe dingen beter (wel of niet) gedaan kunnen worden</p>	<p>Rollen:</p> <p><i>Lotgenoot</i> geeft het gevoel dat men er niet alleen voor staat en dat de “groeipijnen” overwonnen kunnen worden.</p> <p><i>Bekrachtiger</i> belooft successen</p> <p><i>Cheerleader</i> vergroot het vertrouwen in behalen van de doelstellingen</p> <p><i>Raadgever</i> evalueert de pijnpunten in het leerproces</p>

Figuur 3: Ontwikkelinggerichte relaties (Bron: McCauley & Douglas, 2004)



Ten tweede zal MD een poging moeten doen om de drie elementen te integreren binnen individuele leerervaringen of -interventies. Zo vervullen mentoren normaliter ondersteunende rollen. Ze delen hun eigen ervaringen, stimuleren goed gedrag, moedigen hun ‘mentees’ aan en geven advies waar nodig. Echter kunnen zij hun pupillen ook uitdagen om zaken vanuit meerdere invalshoeken te benaderen of deuren voor hen te openen. Daarnaast kunnen zij hun pupillen de spiegel voorhouden en als klankbord dienen. In figuur 3 wordt een twaalfstal rollen beschreven, die als handvatten kunnen dienen om ontwikkelingsgerichte relaties, zoals mentoring en coaching, rijker te maken.

Ten derde kan MD toezien op het integreren van *verschillende* leerervaringen en -interventies die gecombineerd voorzien in de drie elementen.

Case 1: Voltijds masterstudie

Als experiment, is het model toegepast op een voltijds masteropleiding van Nyenrode Business Universiteit. De ervaringen met dit experiment zijn relevant voor MD-trajecten, alhoewel ze in MD niet allemaal één-op-één toepasbaar zijn.

In het keuzevak *Talent Development & Talent Management* werd aan dertig studenten gevraagd om aan de hand van het model hun studie te evalueren. Wanneer werd je geprikkeld om te experimenteren met nieuw gedrag? Wat gaf je de indicatie dat je moest veranderen? Wie of wat heeft je geholpen bij het leerproces?

Een goed begin is het halve werk

De leerervaring begon voor veel studenten nog voor de daadwerkelijk studie. Omdat de studie werkt met “selectie aan de poort”, ondergingen de studenten een selectiegesprek en persoonlijkheidstesten. Naast de uitdaging van de selectie biedt het persoonlijkheidsprofiel aanknopingspunten voor mogelijke valkuilen gedurende de studie. Verder krijgen studenten sollicitatietraining. Tijdens de adaptatiefase voor aanvang van masterfase (een intensieve periode van vier maanden) biedt de grote werkdruk studenten een heldere terugkoppeling op hun kwaliteiten (bijv. tijdsplanning, werken onder druk en samenwerking) en vooral ook hun motivatie en ambitie.

	A	U	O
Selectiegesprek		✓	
Big Five persoonlijkheidstest in het kader van de selectie	✓		
Sollicitatiesimulaties door Career Services	✓	✓	
Tentamens en cases	✓ x	✓ x	
Adaptiefase (intensieve voorbereiding op masterfase)	✓	✓	✓
Mentoring (2jaars begeleidt 1 jaars in transitieproces)	✓		✓
Business-coach voor scholarship-winnaars	✓		✓ x
Faciliteiten (docenten, bibliotheek etc.)			✓
Alumninetwerk			✓
Bijscholing			✓
Harvard simulatie i.c.m.			
Birkman persoonlijkheidstest	✓	✓	
Hoge werkdruk		✓	
Vaste studietijd: geen uitloop mogelijk		✓	
Campus (conflicten, zelfreflectie en peer-coaching)	✓ x	✓	✓

Figuur 4 Toepassing in een Masterprogramma

Leren doe je samen

De studenten gaven te kennen dat een belangrijk deel van hun leerproces sociaal van aard is. Het leven op de campus (16 maanden) biedt veel voordelen, maar ook uitdagingen. Met name de steun van medestudenten werd als waardevol beschreven.

de informele steun zijn er ook formele middelen waarmee studenten worden geholpen tijdens de studie. Zo krijgen nieuwe studenten een mentor (2e jaarsstudent) toegewezen die hen op weg helpt gedurende eerste maanden. En door de sociale dynamiek van het campusleven krijgen de studenten ook veel terugkoppeling op het eigen gedrag. Het maakt ze bewust van ze kunnen, maar vooral ook van wie zij zijn.

Kritisch kijken naar de effectiviteit van ontwikkeling; juist nu!

Maatwerk(t)

De studenten gaven te kennen dat bij de terugkoppeling op de tentamens en cases ruimte voor verbetering is. Wat ging er precies goed en wat verkeerd? De klassieke one-size-fits-all benadering haalt in de regel niet het beste uit studenten. De studenten die een scholarship hebben, ontvangen vanuit het bedrijfsleven een coach. Met deze coach kunnen zij aan specifieke leervragen werken. De “reguliere” studenten gaven aan hiervoor ook belangstelling te hebben.

Case 2: maatwerk programma

De drie pijlers van leerervaringen kunnen ook als houvast dienen bij het ontwerp van op maat gemaakte leerinterventies. De opzet van een Ormit-programma voor (oudere) leidinggevendenden in een latere loopbaanfase, dient als illustratie hiervan.

Om te voorkomen dat de ontwikkelingsinspanning geen duidelijke richting heeft, vormt een uitgebreid individueel assessment de basis van het programma. Het dient als startpunt van een persoonlijk ontwikkeltraject voor iedere deelnemer.

De ondersteuning binnen het programma bestaat uit een aantal tweedaagse (trainings-)modules afgewisseld met ééndaagse inspiratiewerkshops en individuele coaching. De combinatie van plenaire en individuele werkvormen beoogt de deelnemers optimaal te ondersteunen in hun specifieke ontwikkeling. Daarnaast dienen driehoeksgesprekken bij het begin en einde van het programma (tussen trainer, deelnemer en leidinggevende) om ondersteuning op de werkplek gedurende en na het traject te waarborgen. Ook worden de ontwikkeldoelen van de deelnemer besproken. Een rode draad binnen het programma is een *action learning* opdracht. In groepsverband werkt men aan concrete vraagstukken die voor de onderneming van belang zijn, bij voorkeur over afdelingsgrenzen en bedrijfsonderdelen heen. Hierop wordt in het groepsproces gereflecteerd. Dit zorgt ervoor dat de deelnemers zowel de ruimte als de relevantie ervaren om met nieuwe inzichten aan de slag te gaan en van elkaar leren. Ook de grote diversiteit aan achtergronden van de deelnemers prikkelt hen om na te denken over de verschillende perspectieven van waaruit gehandeld en gedacht wordt. Deze pluriformiteit haalt de deelnemers uit hun comfortzone en verrijkt hun denkkaders.

Conclusie: evalueer, integreer en leer

In de praktijk wordt vaak in meer algemene termen over leer mogelijkheden gesproken. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende pijlers van ontwikkeling: assessment, uitdaging en ondersteuning. Dat is zonde. De drie pijlers bieden niet alleen een vocabulaire om gericht over leer mogelijkheden te spreken, het biedt ook een kader om leerervaringen en –interventies binnen de organisatie nog eens kritisch onder de loep te nemen. Met deze pijlers kan men als het ware een bril opzetten, waarmee scherp kan worden bekeken of de leerervaringen integraal opgebouwd zijn en de verschillende pijlers in zich hebben. Dit is belangrijk om het gewenste effect te bereiken en tevens de kosten te beheersen. Daarbij is het belangrijk de juiste mix en balans te vinden voor de deelnemers. Alleen door de verschillende elementen bewust te integreren binnen de leerervaringen, wordt een context gecreëerd waarin managers optimaal zullen leren. En dat is geen overbodige luxe. | *M&I*

Literatuur

- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(3), 315-331.
- Bloom, B. S. (1985). *Developing talent in young people*. New York, Ballantine Books.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2009). *The war on talent? Talent management under threat in uncertain times*. Part 1. London: CIPD.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- McCauley, C. D. & Douglas, C. A. (2004). Developmental Relationships. In C. D. McCauley & E. Van Velsor, *Handbook of Leadership Development* (p.85-115). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E. & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. In McCauley & Van Velsor (Eds), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp.1-22). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Visser, R. C. (2008). Onderwijs: Op zoek naar de integratie van assessment, uitdaging en ondersteuning. *Millian Handboek Postdoctoraal post-hbo 2008-2009*, 26-27.

Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/MD.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt

van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in het voorjaar van 2010.

Deadline voor artikelen: 1 januari 2010

Deadline voor advertenties: 1 februari 2010

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2009 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 250 per jaar. Info: www.nfmd.nl

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.



naam/voorletters: _____ m/v
 functie: _____
 bedrijf/organisatie: _____
 afdeling: _____
 adres: _____
 postcode/plaats: _____
 e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____
 handtekening: _____