

# Management Development

## Vijf kritieke factoren voor het resultaat

[Femke de Jonge](#)

*“De directie van het productiebedrijf waar Dennis werkt, besluit een [Management Development](#) (MD) programma op te starten om haar concurrentiepositie in de toekomst te verstevigen en medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Het programma is bedoeld voor de toekomstige en huidige managers van de organisatie. Zowel de directie als de HRM afdeling zijn nauw betrokken bij het traject en speciaal aangewezen HRM medewerkers monitoren de effectiviteit ervan. Naast de deelnemers zelf zijn ook de lijnmanagers ervoor verantwoordelijk dat het geleerde toegepast wordt in de praktijk. Zij worden geacht stevig te sturen. Dennis is zeer enthousiast na zijn eerste ervaringen met het MD programma. Hij leert veel en merkt dat zijn leidinggevende actief bezig is om samen met hem dat wat hij geleerd heeft een plek te geven in zijn werk. Na een jaar is Dennis nog positiever wanneer blijkt dat de productiviteitscijfers en het aantal innovaties sterk zijn toegenomen. Daarnaast is de leidinggevende van Dennis zeer te spreken over de vorderingen en prestaties van zijn medewerkers na het traject.”*

*“Evelien komt enthousiast terug van haar module inspirerend leiderschap, het eerste onderdeel van het MD programma bij een grote verzekeraar. Op de eerstvolgende werkdag wil zij direct haar nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk brengen. Ze heeft zich voorgenomen de wekelijkse vergadering eens totaal anders te gaan insteken. Ze begint haar introductie vol overtuiging en zelfvertrouwen, maar na drie zinnen wordt zij al onderbroken..”zo Evelien, weer eens op cursus geweest?!”, hoort ze één van haar medewerkers lachend vragen. Ook bij het in de praktijk brengen van andere leerpunten in de dagen erna, stuit zij op weinig begrip en soms zelfs lichte weerstand. Evelien baalt hier goed van. Ze had er echt naar uit gekeken om dat wat ze in de module had geleerd in de praktijk te kunnen*

*gaan brengen. Tijdens het MD programma leek het ook allemaal veelbelovend; ze had geoefend met haar mede-deelnemers en wist precies wat haar te doen stond. Maar nu, terug op haar afdeling, lijkt het wel of daar totaal geen openingen voor te creëren zijn. Naarmate de tijd vordert, wordt Evelien meer en meer opgeslokt door de dagelijkse gang van zaken en vervalt zij steeds meer in oude gedragingen en patronen. Na ongeveer een maand is het nieuwe gedrag helemaal weggeëbd en is er van een verbetering in functioneren niet of nauwelijks sprake.”*

- [Relatie met organisatiestrategie en -cultuur](#)
- [Koppeling met primaire proces](#)
- [Persoonlijke ontwikkelbehoeften van medewerkers](#)
- [Commitment top en lijn](#)
- [Meetbaarheid](#)
- [Conclusie](#)

Bovenstaande voorbeelden illustreren dat de resultaten van MD programma's in de praktijk sterk uiteenlopen. Voor de ene organisatie is het MD traject\* een schot in de roos en zeer waardevol, bij een ander is het resultaat onbekend of zelfs slecht. Wat maakt dit verschil tussen succes en falen? Een belangrijke vraag, gezien het feit dat MD trajecten een aanzienlijke hoeveelheid energie, tijd en geld vergen. Ligt het aan de inrichting van dergelijke programma's? Het commitment van de top? De praktische toepasbaarheid? Een aantal zaken die wellicht invloed hebben:

### **Relatie met organisatiestrategie en -cultuur**

Een MD traject is geen op zichzelf staand fenomeen. Het dient bij te dragen aan de verwezenlijking van de organisatiedoelen en strategie.

Als [innovatie](#) een belangrijk issue is, dient het MD programma ook aan te zetten tot vernieuwing (bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat er met het programma innovatieprojecten gestart worden). In hoeverre past het MD traject bij de organisatie? Als een hands-on mentaliteit kenmerkend is voor een organisatie, is het wellicht goed om veel ruimte te geven aan 'learning by doing'.

*“Frans is HR-directeur bij een bedrijf dat woningen ontwerpt en bouwt. De medewerkers hebben een technische achtergrond en het ontbreekt hen veelal aan managementvaardigheden. Daarom ontwikkelt Frans een MD programma voor (toekomstig) leidinggevenden. Het belangrijkste speerpunt*

van de [strategie](#) van de organisatie is klantgerichter werken. Veel gehoorde klachten van klanten zijn: managers luisteren niet, er is weinig betrokkenheid en er is geen aandacht voor niet-technische problemen. Om het MD traject hierop aan te laten sluiten geeft Frans communicatie en [sociale vaardigheden](#) veel ruimte in het programma.”

## **Koppeling met primaire proces**

De daadwerkelijke toepasbaarheid van het geleerde, is sterk afhankelijk van de mate waarin het MD programma aansluit op de praktijk. Zijn de modules afgestemd op de kernactiviteiten van de organisatie? Worden thema's behandeld waar medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden mee te maken hebben? Moeten de deelnemers over de getrainde vaardigheden beschikken voor het uitoefenen van hun (toekomstige) functie? Een manier waarop dit terug kan komen in het MD programma is door tijdens trainingen te oefenen met door deelnemers ingebrachte praktijkcases. Daarnaast kan nauwe betrokkenheid van senior managers of directieleden bij de invulling van het programma zorgen voor aansluiting op het primaire proces.

*“Tijdens de driedaagse Management School krijgt Marlies de belangrijkste principes van organisatiekunde aangereikt in de vorm van studiemateriaal en college. Tijdens haar dagelijkse werkzaamheden is zij echter hoofd van een tekenkamer waar drie ingenieurs werken. Om haar werk te kunnen doen, is het van belang dat zij in staat is om, samen met haar medewerkers, foutloze tekeningen aan te leveren. De vraag is of organisatiekunde haar daarbij helpt...”*

## **Persoonlijke ontwikkelbehoeften van medewerkers**

Er bestaan verschillen tussen de behoeften van medewerkers ten aanzien van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hoe wordt hiermee omgegaan? Bij sommige organisaties heeft men de neiging hieraan voorbij te gaan en worden medewerkers verplicht vaststaande collectieve modules te volgen. Hierdoor komen de aangeboden kennis en vaardigheden niet altijd overeen met de behoeften van deelnemers. In andere gevallen is er sprake van een gezonde balans tussen de belangen van de organisatie en het individu. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de vrije keus voor één of enkele opleidingsmodules of de mogelijkheid om aanvullende trainingen te volgen. Ook wordt op deze manier de verantwoordelijkheid voor

ontwikkeling niet alleen bij de top of HRM neergelegd, maar ook bij medewerkers zelf.

*“Enkele maanden geleden heeft Peter de module ‘Coachen’ afgerond. Het was een leerzame training voor hem, maar hij merkt dat hij het coachen nog onvoldoende onder de knie heeft. Hij vindt dit erg jammer, omdat hij medewerkers nu niet naar eigen tevredenheid kan ondersteunen. Peter legt het probleem voor aan zijn mentor en na overleg wordt besloten dat hij een individuele vervolgentraining krijgt.”*

## **Commitment top en lijn**

Geregeld komt het voor dat managers en medewerkers moeite hebben om het geleerde in te bedden in de dagelijkse praktijk. Door de hectiek van alledag komen zij er niet aan toe en kunnen zij het niet laten ‘inslijten’. Of het ontbreekt hen aan de discipline om afstand te nemen, te reflecteren en te leren. Er zijn meer urgente zaken, waardoor het investeren in de leercurve van anderen en zichzelf op een tweede plaats komt te staan. Organisaties die ervoor zorgen dat er commitment voor het MD programma is vanuit de top en lijn, lijken hier minder last van te hebben. Zo kan de top een duidelijk signaal afgeven waaruit blijkt hoe belangrijk zij het MD traject vindt. Daarnaast kunnen lijnmanagers hun medewerkers stevig sturen in hun ontwikkeling. Bijvoorbeeld door concrete acties en resultaten te verlangen en relevante kansen te bieden.

*“Hans is Algemeen Directeur van een grote organisatie. Hij hecht veel belang aan het MD programma. Onlangs heeft hij zelf deelgenomen aan het traject dat voor zijn (potentiële) leidinggevenden ontwikkeld is. Het feit dat hij hier tijd voor vrij heeft gemaakt, leidde ertoe dat medewerkers beseften welke prioriteit ontwikkeling van talent voor hem heeft.”*

## **Meetbaarheid**

In sommige organisaties bestaat weinig benul van het effect van het eigen MD traject. Zodoende kan tijdens een MD programma niet bijgestuurd worden en achteraf niet worden nagegaan of het zinvol is geweest. Dat is vreemd, aangezien er een behoorlijke investering wordt gedaan. Door andere organisaties worden de resultaten van MD programma's op diverse manieren en met succes inzichtelijk gemaakt. Zo meten zij bijvoorbeeld de

vorderingen van individuen of teams middels (al bestaande) indicatoren, evaluaties, 360-graden beoordelingen of assessments.

*“Anja heeft bij de start van de Business Academy een potentieel [assessment](#) gedaan. Inmiddels, een jaar later, blijkt tijdens een tweede assessment dat haar vaardigheden op het gebied van samenwerking en communicatie sterk vooruit zijn gegaan. Op het vlak van planning en organisatie heeft zij echter nog veel te leren en daar zal dus het komende jaar meer aandacht aan worden besteed.”*

## **Conclusie**

MD trajecten kunnen zeer succesvol zijn, de voorbeelden daarvan zijn in de praktijk te vinden. Daar tegenover staan ook mislukte pogingen om voordeel te behalen uit MD. Het verschil komt wellicht voort uit de wijze waarop (bewust of onbewust) het programma wordt vormgegeven. Enkele factoren die volgens ons van wezenlijk belang zijn, kunnen samengevat worden onder de noemers ‘maatwerk’, ‘brede betrokkenheid’ en ‘evaluatie’. Met maatwerk bedoelen wij enerzijds ruimte voor de verantwoordelijkheid en invulling van deelnemers zelf.

Anderzijds betreft het specifieke inrichting om de gewenste doelstellingen en resultaten van de organisatie te behalen. Brede betrokkenheid verlangt van medewerkers dat zij regisseur zijn van hun eigen ontwikkeling.

Daarnaast dienen zowel de top als het lijnmanagement concreet te sturen en zich bezig te houden met de kwaliteit en toepasbaarheid van het MD programma. Middels evaluatie is na te gaan wat de resultaten zijn en in hoeverre de succesfactoren voldoende aanwezig zijn.