

MD

Investering versus rendement

Steeds meer organisaties worstelen met de vraag: hoe zorgen we dat de investering in de ontwikkeling van onze leidinggevenden ook daadwerkelijk rendement voor de business oplevert? Mijn visie op MD is dat het ontwikkelen van managers op de werkplek moet plaatsvinden en maatwerk moet zijn, wil het zichtbaar effect hebben. Uit onderzoeken blijkt dat ook. Bedrijven klagen dat MD trajecten onvoldoende opleveren, maar hebben vaak nog niet het lef om het innovatief aan te gaan pakken. Toch zie ik als extern adviseur in mijn werk trends en ontwikkelingen die wijzen op een nieuwe, meer effectieve, aanpak. In dit artikel worden die trends geschetst.

MD

Karin Derksen



Managers leren vooral van werker-
varing, zo blijkt uit onderzoek (De
Kleer e.a., 2002; Mintzberg, 2004;
Van der Sluis & Lankhuijzen, 2003). Dus
wil je dat MD effectiever wordt, breng het
dan (dichter) naar de werkplek.

Mondjesmaat durven organisaties deze
stap te zetten. Dat is spannend, want le-
ren in, van en tijdens het werk is moeilij-
ker te organiseren, te sturen en te volgen
dan trainingen en cursussen. Bovendien
kan een organisatie het leren opeens niet
meer helemaal uitbesteden. Sterker nog:
zij wordt deelgenoot van MD en verant-
woordelijk voor de effectiviteit ervan.

Hoe brengen sommige organisaties MD
dan toch dicht bij de werkplek en gaan
zij om met de geschetste problemen? Een
illustratie aan de hand van twee praktijk-
voorbeelden, zonder de indruk te willen
wekken dat dit in elke situatie de meest
ideale oplossingen zijn.

1. Een organisatie wil salesadviseurs de
mogelijkheid bieden door te groeien
naar de functie van salesmanager. Zij
richt een MD-traject in dat bestaat uit
een set praktijkopdrachten die de sa-
lesadviseurs onder begeleiding in het
werk uitvoeren. De begeleider past bij de
opdracht, bijvoorbeeld het voeren van
selectiegesprekken voor de functie van
salesadviseur wordt begeleid door een
P&O-adviseur. De praktijkopdrachten
omvatten de meest cruciale activiteiten
binnen de leidinggevende functie. Elke
opdracht is voorzien van achtergrond-
informatie, bronverwijzingen, reflectie-

vragen en een beoordelingsmatrix ge-
baseerd op het competentieprofiel. Het
geheel wordt aangevuld met begeleide
interviewbijeenkomsten.

2. Een organisatie die merkt dat haar ma-
nagers veel moeite hebben om noodza-
kelijke vernieuwingen te initiëren en te
implementeren, organiseert een MD-tra-
ject op de werkplek. De ontwikkelvraag
van elke manager is zeer specifiek, want
zij hebben allen veel ervaring als leiding-
gevende en in het verleden meerdere
managementopleidingen gevolgd. Het
MD-traject bestaat daarom uit coaching
'on the job', aangevuld met een paar ge-
zamenlijke sessies rondom het thema
'Vernieuwen'. De coach onderzoekt sa-
men met de manager de ontwikkelvraag
en maakt op basis daarvan met de ma-
nager een plan van aanpak. De coach
gaat met de manager mee in het werk
en coacht dus echt on the job.

MD op de werkplek kan op vele manieren
vorm krijgen. Van volledig 'on the job' tot
een mix van 'on en off the job'. Toch is er
een aantal uitgangspunten dat bij elke
vorm gehanteerd moet worden, wil MD
zichtbaar meer rendement opleveren.



**'Het moet glashelder zijn
wat manager moet kunnen.'**

MD op de werkplek vraagt om extra aan-
dacht voor sturing en monitoring van de
ontwikkeling van de managers. Organi-
saties willen meestal graag investeren in

hun management als het wat oplevert. Dit
vraagt om resultaatgerichte ontwikkeling
van managers. Daarin zijn de volgende ele-
menten te onderscheiden:

- Zorg dat glashelder is waaraan managers uiteindelijk moeten voldoen (competentieprofiel) en welk resultaat ze voor de business (targets) moeten opleveren.
- Maak, in aansluiting op het gewenste resultaat, een goede selectie van deelnemers waarin je als organisatie wilt investeren. Selecteer alleen die deelnemers waarvan je denkt dat ze het kunnen.
- Maak na de selectie individuele resultaatafspraken, op persoonlijk en organisatieniveau en stem af welke begeleiding en andere ontwikkelfaciliteiten beschikbaar zijn. Spreek ook af hoe de manager uiteindelijk inzichtelijk maakt of en in welke mate het resultaat wel of niet is behaald.
- Volg de voortgang van het MD-traject van de manager. Geef duidelijke feedback en beoordeel op geboekte resultaten.

Betekenisvolle opdrachten

Leren van en in het werk aan de hand van een opdracht is alleen zinvol als het ook een betekenisvolle opdracht betreft. Niet een opdracht omdat de manager toch iets nodig had om van te leren, maar een opdracht omdat er in de organisatie belang aan het resultaat daarvan wordt gehecht. Er blijkt een verband te zijn tussen de werkervaring van een manager en de situatie die voor die manager leerzaam is. Ook hiermee moet een organisatie rekening houden bij het selecteren van een MD-opdracht. Eigenlijk zou een organisatie hier altijd rekening mee moeten houden, zo-

dat managers zich sowieso gemakkelijker ontwikkelen en geboeid blijven.

MD op de werkplek maakt MD meer individueel. Toch is leren van en met elkaar ook

Hoe leren managers?

Ervaringsniveau	Leren van
Junior managers	Rolmodellen, negatief en positief
Medior managers	Schijnbaar onmogelijke opdrachten
Senior managers	Omgaan met ondergeschikten en machtspolitieke situaties
Topmanagers	Zelfgekozen rolmodellen en machtspolitieke situaties op hoger niveau en buiten de eigen organisatie

Bron: De Kleer e.a. (2002)

een sterk hulpmiddel, zeker in het kader van organisatieontwikkeling. Bovendien zijn sommige aspecten nu eenmaal efficiënter te leren in een groep. Dit maakt dat veel bedrijven steeds bewuster kiezen voor een mix van individuele en groepsgerichte leeractiviteiten.

Hoe vind je dan de juiste mix? Een paar vuistregels:

- Managers die al veel ervaring hebben als leidinggevende en de nodige managementopleidingen hebben gevolgd, hebben baat bij een meer individueel traject. Hun vragen zijn veelal zeer specifiek en divers. Groepsgerichte activiteiten kunnen dan worden ingezet voor onderdelen waarin het cruciaal is dat de 'neuzen' dezelfde kant op (komen te) staan.
- Startende managers hebben vaak juist meer behoefte aan gezamenlijke leeractiviteiten. Het is prettig voor hen om ervaringen te kunnen delen. Leervragen zijn vaak nog zeer algemeen van aard. Workshops en intervisie kunnen goed worden aangevuld met leren van en in het werk.
- MD waaraan diverse managementlagen binnen de organisatie deelnemen maakt het leren vaak minder individueel.
- Leermeester-gezelrelaties en intervisiegroepen kunnen een sterke vorm zijn, waarbij MD tegelijkertijd aan de persoonlijke en organisatieontwikkeling bijdraagt.

Het is mooi om te zien dat er anno 2006 organisaties zijn die MD echt op een meer

effectieve manier willen vormgeven. MD dichtbij de werkplek zorgt ervoor dat deelnemers niet alleen zichzelf verder ontwikkelen, maar tegelijkertijd ook de organisatie ontwikkelen. Bijkomend voordeel is dat de verletkosten laag zijn, want de managers leren al werkende.

Gericht onderzoek naar het effect van investeringen in MD is hard nodig om de effectiviteit ervan verder te verhogen.

Karin Derksen is senior adviseur bij EMC Leren in bedrijf, waar zij zich heeft gespecialiseerd op het terrein van Management Development.

Bronnen

Kleer, E., de Poelje, P.A.J., van Berg, E. van den, Singerling, E. & Brave, F. (2002). *Leren voor leiderschap. Een nieuwe kijk op managementontwikkeling*. Gorcum: Berenschot Fundatie.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*. London: Prentice Hall.

Mumford, A. (2003). *Management development. Strategies for action* (3rd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Sluis, L. van der & Lankhuijzen, E. (2003). *Leren van managers: een vergelijking van twee onderzoeksinstrumenten*. In R. Poell, S. Wagenaar, H. Dekker & S. Tjepkema (red.), *HRD Thema. Leren door managers*. 4 (2), p. 44-57.