

Arnold Roozendaal

MD-trajecten: een leven lang leren! Waarom noodzakelijk; hoe in te richten?

Ontwikkelingen in de context en de snelheid waarmee ze op ons af komen maken dat van leidinggevenden meer dan ooit lerend vermogen wordt verwacht. Dit vraagt veel van trajecten die dit leren ondersteunen. Eerst wordt uitgewerkt waarom *een leven lang leren* noodzakelijk is en vervolgens wordt een aanzet gegeven *hoe* je dit kunt vormgeven.



Dr. A.H. Roozendaal (arnold.roozendaal@zuidema.nl) is Certified Management Consultant en is senior consultant en onderzoeker bij Bureau Zuidema. Hij heeft in zijn promotieonderzoek (afgerond in 2008) gewerkt aan leiderschapsontwikkeling in een drietal verschillende praktijksituaties en daarbij gekeken naar resultaten en effect.

Waarom blijvend ontwikkelen?

Leiderschap heeft te maken met het anticiperen op de toekomst, maar ook met ontwikkelingen in het hier en nu. Daarom sta ik eerst stil bij ontwikkelingen in de context en zoom in op de zogenaamde generatie y en ontwikkelingen met betrekking tot young professionals. Na beschrijving van een aantal thema's in het hier en nu kom ik tot de conclusie dat het noodzakelijk is dat leidinggevendenden zich blijvend ontwikkelen.

Veranderingen in de context

Het Innovatieplatform, een platform van vertegenwoordigers van de Nederlandse kenniseconomie dat innovatie en ondernemerschap in Nederland wil stimuleren, heeft in 2005 een beeld geschetst van het jaar 2027. Van grote betekenis zullen zijn de globalisering van markten, de intensivering van kennis, de accentuering van de diensteneconomie en de versterkte vraag naar duurzaamheid. Kennis verouderd snel en paradigma's veranderen. Arbeid wordt verplaatst naar het buitenland. Aan de arbeid die wel in Nederland wordt verricht worden steeds hogere eisen gesteld. Deze ontwikkelingen hebben vanzelfsprekend grote gevolgen voor organisaties, haar medewerkers en haar leidinggevendenden.

>>



Generatie Y

Maar er is meer aan de hand. Zeker met het oog op de toekomst ontstaat er een nieuwe generatie medewerkers, de generatie Y, geboren tussen 1976 en 1994, de generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt of 'net' heeft betreden. Dit betekent veel voor leidinggevendenden, vooral ook omdat deze generatie andere verwachtingen heeft over prioriteiten en de wijze waarop ze aangestuurd willen worden.

Aandacht voor het hier en nu

Naast het geven van betekenis aan bovenstaande ontwikkelingen op basis van een missie/ visie dient de leider vanzelfsprekend ook oog te hebben voor de bottom-line resultaten in het hier en nu. Daarbij zijn er natuurlijk wel accentverschillen tussen de niveaus, waarop leiding wordt gegeven in de organisatie. Op strategisch niveau zal men meer met de toekomstige ontwikkelingen bezig zijn dan op operationeel niveau. Echter, teveel nadruk op resultaatsturing en op de korte termijn draagt het risico in zich dat investeringen in medewerkers en leidinggevendenden vooral worden gezien als kostenpost in plaats van als investering in duurzame organisatieontwikkeling. Verder is het zo dat veel opleiding en ontwikkeling is gericht op het doorontwikkelen in de eigen functie, waarbij een lange termijn visie ontbreekt.

Het leidinggeven in de huidige tijd is geen eenvoudige zaak en het afbreukrisico is groot. Verder moet er natuurlijk nagedacht worden over de opvolging van de huidige generatie leidinggevendenden. Het lijkt er op dat dit het beste kan door gerichte opleiding en vorming van talentvolle medewerkers, de Young Professionals. Ik zie dat goede organisaties daarom investeren in de toekomstige generatie op basis van MD-programma's voor aankomend talent. Zij zijn vanuit een HRM-visie bezig met het bij voortdurend vinden, boeien en binden van medewerkers en daarmee ook leidinggevendenden.

Young Professionals

In 2009 is in samenwerking met het ICA¹ een onderzoek uitgevoerd naar de ideeën en behoeften van young professionals met betrekking tot leiderschapontwikkeling in tijden van crisis en recessie. Enerzijds zijn de ideeën geïnventariseerd bij hen zelf, anderzijds zijn de ideeën in kaart gebracht bij hun huidige

werkgevers. Daarbij treden opmerkelijke verschillen aan het licht. De young professional van de 21e eeuw heeft een duidelijke behoefte aan een vraaggestuurd ontwikkelingstraject en wil ruimte voor eigen initiatieven. Hij leert on the job en heeft duidelijke ideeën over de vorm van zijn leiderschapontwikkeling. Hij vertrekt als groei of nieuwe kennis niet vertaald kan worden in loopbaanmogelijkheden. Met andere woorden: de young professional verwacht van de organisatie dat deze hem faciliteert in een leven lang leren. Organisaties daarentegen verwachten dat young professionals vooral investeren in het leidinggeven aan organisaties of organisatieonderdelen in een veranderende omgeving. Met andere woorden, het organisatiebelang staat voorop¹.

Daarom blijvend ontwikkelen!

Bovengenoemde ontwikkelingen vragen van de (toekomstige) leidinggevendenden onder andere het leren denken en handelen vanuit andere perspectieven, waarbij niet zelden huidige stuuropvattingen ter discussie worden gesteld. In de praktijk blijkt dat dit niet eenvoudig is. De praktijk is weerbarstig. Immers, een succesvol leider in het verleden is niet per se een succesvol leider van de toekomst. Alleen al om die reden is blijvende ontwikkeling voor leidinggevendenden op alle niveaus noodzakelijk, opdat de visie het wint van de waan van de dag.

De conclusie kan dan ook niet anders zijn dat gelet op de uitdagingen van de komende tijd er fors geïnvesteerd dient te worden in leiderschapontwikkeling. Daar waar MD-programma's veelal opgezet worden voor aankomende of minder ervaren leiders wil ik nadrukkelijk pleiten voor MD-programma's, waaraan ook de huidige generatie nadrukkelijk deelneemt. Dit betekent dat de scope voor MD-ontwikkeling breder wordt en ontwikkeling dus plaats dient te vinden voor leidinggevendenden op strategisch-, tactisch en operationeel niveau. Dit op een wijze dat er een gezonde balans ontstaat tussen de effectiviteit van het leidinggeven en de authenticiteit van de persoon van de leider. Omdat de context van organisaties sterk aan verandering onderhevig is, en daarnaast ook nog eens sterk het leren beïnvloedt, is het noodzakelijk qua aanpak en inhoud van MD-programma's daar bij voortdurend rekening mee te houden.

¹ Het ICA is de overkoepelende organisatie voor bedrijfsjongerenverenigingen in Nederland met 46 aangesloten topwerkgevers en ruim 40.000 werkzame young professionals

¹ Onderzoeksrapportages ICA – Bureau Zuidema (2010): *Leiderschap in ontwikkeling in tijden van recessie: benchmark young professionals*

MD-trajecten: een leven lang leren! Waarom noodzakelijk; hoe in te richten?

Hoe MD-trajecten in te richten?

Hoe richt je MD-programma's in? Hoe verbind je een visie op leiderschapsontwikkeling en de huidige en toekomstige generatie? Ik definieer leiderschapsontwikkeling als het geheel aan activiteiten dat noodzakelijk is om leidinggevend, gelet op de context van de organisatie, toe te rusten voor haar rol in het hier en nu en in de toekomst.

Als het management van de organisatie tot het inzicht is gekomen dat leiderschapsontwikkeling noodzakelijk is om de strategische ambitie van de organisatie te realiseren, komt de vraag aan de orde waar de accenten te leggen. Het gaat daarbij altijd om het ontwikkelen van managementvaardigheden en leiderschapskwaliteiten op basis van een programma dat in nauwe samenspraak met de opdrachtgever wordt ontwikkeld. Het uitgangspunt daarbij wordt gevormd door de leerdoelen van de organisatie en de individuele deelnemers. De daarop gebaseerde leeractiviteiten kunnen bijvoorbeeld bestaan uit afzonderlijke workshops of (open) trainingen, maar ook een bij de organisatie-context aansluitend geheel, zoals een leergang of een MD-programma. Door een combinatie van praktijkopdrachten, training, coaching en intervisie ontwikkelen leiders hun managementvaardigheden en persoonlijk leiderschap. Beginnend leidinggevend kunnen begeleid worden bij het coachen van medewerkers en het realiseren van teamdoelstellingen. Hierbij is er vooral veel aandacht voor de vertaling van theorie naar praktijk.

Ik baseer MD-programma's bij voorkeur op een viertal pijlers:

1. **Verbinding tussen strategie en individuele ontwikkelbehoeftes**
2. **Een visie op (toekomstig) leiderschap**
3. **Ontwikkelen binnen de context**
4. **Verbinding tussen leren en leiderschapsontwikkeling**

Ad 1. Verbinding tussen strategie en individuele ontwikkelbehoeftes

In succesvolle MD-programma's wordt de verbinding gelegd tussen de strategische ambitie van de organisatie en de individuele ontwikkelbehoeftes van medewerkers. Met andere woorden, bij het ontwerp van MD-programma's gaat het over de samenhang tussen persoonlijk belang en het organisatiebelang, beide vertrekkend vanuit hetzelfde doel.

Voor leiderschapsontwikkeling is het van belang dat telkens de verbinding wordt gezocht tussen de strategie van de organisatie (het wat) en de cultuur (het hoe). Tevens legt het een verband tussen de resultaten op korte termijn en de beoogde effecten (toegevoegde waarde) op lange termijn.

Aan het begin van elk MD-traject dienen een tweetal vragen beantwoord te worden:

1. Is een MD-traject noodzakelijk om de strategische ambitie van de organisatie te realiseren?
2. Hebben individuele leidinggevend de ambitie een dergelijk programma te ondergaan?

Ad 2. Criteria voor (toekomstige) leidinggevend

In ieder geval is duidelijk dat de omgeving turbulenter en complexer wordt. Dit zal veel vragen van de flexibiliteit en het leervermogen van organisaties en hun leidinggevend. Aan het begin van het MD-programma worden de criteria vastgesteld waaraan (toekomstige) leidinggevend moeten voldoen. De set van elementen is natuurlijk in de tijd aan verandering onderhevig. Gelet op de genoemde ontwikkelingen, zijn de volgende elementen van belang met het oog op de toekomst:

- conceptueel vermogen en het leren denken en handelen vanuit andere perspectieven
- het snel kunnen inspelen op externe ontwikkelingen: flexibiliteit;
- creativiteit en sturing geven aan innovatie;
- bereidheid tot samenwerken (in- en extern);
- het intern kunnen verbinden van cultuur en strategie;
- de voortdurende ontwikkeling op basis van veranderbereidheid en leervermogen;
- de gerichtheid op zowel resultaat als effect.

Om beide bovengenoemde vragen goed te kunnen beantwoorden mag van leidinggevend inzicht, wijsheid en durf verwacht worden. Deelnemers moeten over voldoende conceptueel niveau en bedrijfskundige kennis beschikken om ontwikkelingen te kunnen duiden en de complexiteit van de huidige tijd te doorgronden. Wijsheid ontstaat door de evolutie van kennis en ervaring in het leven. Durf is vooral noodzakelijk om de realiteit onder ogen te zien en vooral ook om keuzes te maken.



Na positieve beantwoording van beide vragen is het noodzakelijk de individuele leerdoelen vast te stellen en vast te leggen in een zogenaamd leerpaspoort. Daarvoor ondergaat een leidinggevende een individueel programma. Belangrijke vragen daarbij zijn bijvoorbeeld: Wat drijft en inspireert u? Wat zijn uw kernwaarden? Over welke talenten beschikt u? In hoeverre bent u als leider richtinggevend en stimulerend? Wat is uw leiderschapsstijl? Wat betekent het werken in teams of projecten? In hoeverre staat u als leider in het hart van het geheel en in hoeverre bent u in staat te schakelen tussen een push-stijl en een pull-stijl? Bent u, al naar gelang de behoefte van de organisatie op dat moment, in staat te switchen tussen de primaire leiderschapsrollen van ondernemer, manager en coach? Hoe leert u?

Focus op talenten

Om individuele ontwikkelpunten te bepalen, is het krachtig om te focussen op het Talentmanagement volgens de theorie van Marcus Buckingham. Uit zijn onderzoek onder 80.000 managers komt naar voren dat het binden en boeien van medewerkers het meest succesvol is in organisaties waar medewerkers beschouwd worden als een individu en waar de focus niet ligt op het sleutelen aan de tekorten van medewerkers, maar op sterke punten en talenten. Buckingham definieert een sterkte als een talent, aangevuld met kennis en vaardigheden. Talenten ontwikkel je vervolgens vanuit passie en authenticiteit. Deze uitgangspunten vormen belangrijke ingrediënten bij het ontwerp van MD-programma's.

Ad 3. Ontwikkelen binnen de context

Het ontwikkelen van leiders wint aan effectiviteit wanneer dit plaatsvindt binnen de context waarin zij functioneren. Wanneer hier voor wordt gekozen, wordt feitelijk aan hen de mogelijkheid geboden zich nog meer te verbinden met de organisatie.

Ik hanteer, vanuit een mensbeeld en visie op leren, samenwerken en ontwikkelen als één van de pijlers voor MD-programma's het concept 'contextueel leiderschap'. Daaronder versta ik dingen gedaan krijgen, met, voor en door mensen

MD-trajecten: een leven lang leren! Waarom noodzakelijk; hoe in te richten?

en dat binnen de context van de organisatie in een maatschappelijk krachtenveld. Het gaat om de samenhang tussen deze elementen. Ik richt me daarbij op de ontwikkeling van authentiek leiderschap met als speerpunten het herkennen van talent, het verbinden van kennis, het faciliteren van maatwerkontwikkeling en het daarbij gebruik maken van oprechte feedback.

Een MD-programma, gebaseerd op contextueel leiderschap, biedt de mogelijkheid door interventies resultaten te boeken die op lange termijn effect hebben op de strategie en de cultuur van de organisatie. Het effect van een dergelijk programma op basis van dit concept heb ik in mijn onderzoek aangetoond.

MD-trajecten gebaseerd op het *Invloedmodel*

Voor MD-programma's kan het Invloedmodel belangrijk uitgangsmateriaal verschaffen. Dit model omvat stijlen van gedrag om effectief invloed uit te oefenen. De hoofdstijlen zijn Overreden, Stellen, Overbruggen, Inspireren en Wegbewegen. Deelnemers voeren een zelfdiagnose uit, en vragen over deze stijlen feedback aan hun omgeving. Op basis van de feedback en hun eigen ambitie stellen zij hun eigen leerprogramma samen. Ze kiezen oefeningen om de gewenste stijlen te versterken en voeren deze samen uit met collega-leidinggevenden, onder leiding van trainers/coaches en vooral ook in de praktijk. In terugkombijeenkomsten worden de resultaten besproken en vervolgstappen gezet.

Ad 4. Verbinding tussen leren en leiderschapsontwikkeling

Uit onderzoek van Seegers (2008) blijkt dat leren en leiderschapsontwikkeling nauw samenhangen. Het ontwikkelen van een goed MD-programma betreft in feite het ontwerpen van een leertraject. Daarbij worden diverse leerconcepten gehanteerd, onder andere gebaseerd op feitenkennis, vaardigheden, creativiteit en een ondernemende houding. Een goed leertraject dient zowel het expliciete als het impliciete leren te faciliteren en rekening te houden met de condities waaronder het

leren plaatsvindt. Met andere woorden het leertraject wordt contextspecifiek ontworpen en is dus altijd maatwerk, waarbij samen met betrokkenen wordt gekeken naar hun organisatie. De start van een leertraject bestaat altijd uit het formuleren van de leerdoelen, individueel en collectief. In plaats van zogenaamde rationeel geformuleerde doelen werk ik in dit stadium graag met de resultaatverbeelding, wat is er concreet veranderd als...Daar waar rationele doelen veel meer een appèl doen op het moeten, doet resultaatverbeelding veel meer een appèl op het *willen*.

Samenvattend

Indien men zich bewust is van het feit dat ontwikkelingen in de context van belang zijn voor leiderschapsontwikkeling en als leiders op alle niveaus in de organisatie de bereidheid tonen tot ontwikkeling, dan is de vraag aan de orde wat dit betekent voor de inrichting voor de MD-trajecten.

MD-trajecten hebben mijns inziens de grootste slaagkans hebben wanneer leren en leiderschapsontwikkeling hand in hand gaan. In het leertraject, dat wordt ontwikkeld binnen de context van de organisatie, moeten de condities geschapen worden, waarbij leidinggevenden bijvoorbeeld leerervaringen op kunnen doen in werkgerelateerde projecten, en waarbij de huidige en toekomstige generatie leidinggevenden elkaar in de praktijk ontmoet. Een groot deel van management development vindt plaats op de werkplek, tijdens het werk en in verandertrajecten, met andere woorden dicht bij de praktijk. Het leren verloopt niet altijd gepland: het kan altijd en overal vorm krijgen. Daarbij is het leren wederzijds: het leerproces vindt plaats in een context en wordt vormgegeven door van elkaar te leren.

Het gaat om een gezonde balans tussen interventies van buitenaf en mensen hun eigen dingen laten doen in het geloof en vertrouwen dat men met de goede dingen bezig is. Goede casuïstiek op basis van werkgerelateerde projecten leveren bij uitstek materiaal voor de collectieve, geplande bijeenkomsten. Het leren wordt versterkt door op basis van deze casuïstiek elkaar feedback te geven en te ontvangen. Een goed MD-programma faciliteert en belicht dit, en biedt leerervaringen door hier bewust bij stil te staan. | [Md](#)