

Samen creëren van management development

Paul Keursten en Cees Sprenger

Organisaties willen graag managers die inspireren, leiden, coachen. Managers die in tijden dat het economisch tegen zit, kunnen doorpakken en vernieuwen. Dit vraagt van managers dat ze kunnen vormgeven, creëren. Dat leer je niet in een MD dat je kunt 'volgen'. Daarbij past een MD dat managers zelf mee maken.

De kernopgave van managers is steeds meer om leiding en vorm te geven aan het proces van continue verbetering en vernieuwing van de organisatie. Deze essentiële taak dringt de beheersfunctie van het management meer naar de achtergrond. Moderne organisatieprincipes, technologie en besturingsmethoden maken het mogelijk dat medewerkers veel meer zelf hun werk kunnen plannen, organiseren, coördineren en controleren. Managers komen meer in een faciliterende, coachende en vernieuwende rol. Deze verandering in de kernopgave van managers vertaalt zich in de vereiste bekwaamheden en dat heeft weer consequenties voor de opleiding en ontwikkeling van managers. De doelstellingen voor Management Development-programma's richten zich meer en meer op deze kernopgave en de competenties die daarvoor nodig zijn: visieontwikkeling, resultaatgerichtheid, ontwikkeling van collega's en medewerkers en samenbindend leiderschap.

In dit artikel pleiten we ervoor dat managers deze bekwaamheden niet alleen kunnen leren door het *volgen* van MD-programma's, maar vooral ook door zelf een bijdrage te leveren aan het ontwerpen van het MD-programma. Het maken en realiseren van een MD programma beschouwen we daarbij ook als een proces van organisatieontwikkeling waar betrokkenen veel van kunnen leren door er zelf aan mee te werken: co-creatie. In dit artikel beschrijven we eerst een aantal belangrijke uitgangspunten voor co-creatie en geven we vervolgens aan hoe deze principes in de praktijk toegepast kunnen worden. Ten slotte beschrijven we de spanningsvelden die kunnen ontstaan tijdens deze 'ontwikkelingsgerichte' benadering.

Uitgangspunten van co-creatie

Het denken over organisatieontwikkeling en Management Development is sterk in beweging. In recente literatuur is veel aandacht voor de samenhang tussen beide thema's. Organisationontwikkeling ziet men steeds minder als een lineair, planmatig proces, maar meer als een dynamische ontwikkeling die gaandeweg vorm krijgt door interventies van verschillende actoren (Boonstra, 2000). Al deze actoren brengen eigen kennis mee die met elkaar gecombineerd moet worden om tot vernieuwing te komen. In de literatuur duidt men deze aanpak wel aan als co-creatie (Wierdsma, 1999). Het begrip 'co-creatie' staat voor een aanpak waarin (top)managers, staffunctionarissen, medewerkers en soms ook klanten samen vormgeven aan veranderingen in de organisatie. Het gaat daarbij om veranderingen in de werkwijze en processen van de organisatie, waaronder bijvoorbeeld ook het vormgeven van het proces van MD. Het mes kan daarbij zelfs aan twee kanten snijden: de betrokken (aanstaande) managers geven niet alleen de organisatie vorm waarmee zij de bij hen aanwezige kennis benutten, ze leren bovendien tijdens het ontwerpproces leiderschapsbekwaamheden als visieontwikkeling, bepalen en behalen van resultaten, ontwikkeling van collega's en medewerkers, en samenbindend leiderschap toe te passen. Dat vereist wel dat het ontwerpproces op een 'leerrijke' manier vorm krijgt. In eerdere publicaties hebben we deze benadering aangeduid als ontwikkelingsgericht werken

(Keursten, 1999) en de leergerichte benadering (Sprenger, 2001). Co-creatie kent de volgende uitgangspunten:

- 1. Betrokkenen als actor en niet als consument**
Alle betrokkenen bij verandering (MD), niet alleen trekkers, maar ook (top)managers en staffunctionarissen, zijn actief als medevormgever. Dat geldt voor zowel voor het vaststellen van doelen en resultaten, het realiseren van condities als het invullen en uitwerken van activiteiten. Dat vraagt om een actieve initiërende houding, waarbij iedereen vanuit eigen 'invalshoeken' kennis en opvattingen aandraagt die samen tot nieuwe gedeelde aanpakken (niet alleen gezichtspunten) leiden. Het vraagt ook om door te zetten wanneer het moeilijk wordt en om elkaar aan te spreken op inconsistenties. Het volgen van MD als deelnemer en consument is er niet meer bij.
- 2. Focus op verbinding en niet op individuele inzet**
Nieuwe kennis en bekwaamheden kunnen alleen resulteren in sterke organisatieontwikkeling als betrokkenen met elkaar overeenstemming bereiken over huidige vragen en problemen en werkwijzen in de toekomst. Verbinding geldt zowel intrapersoonlijk (met eigen ambities) als interpersoonlijk (tussen betrokken actoren). Verbinding betekent ook in gesprek zijn met externe betrokkenen en op die manier werken aan consistentie in vraag- en probleemformulering.
- 3. Reflectie op kerndilemma's en spanningsvelden, niet zoeken naar de oplossing**
Verbetering en vernieuwing ontstaan vaak vanuit knelpunten in tot dan toe goed lopende processen. Deze knelpunten zijn te herkennen als momenten van keuze waarin spanningen ontstaan. Denk aan de spanning tussen klantgerichtheid en efficiency: beide goede doelstellingen en relevante thema's, maar juist waar ze met elkaar op gespannen voet staan komt het er op aan. Er is dan vaak niet één goede oplossing, en de manager ziet zich gesteld voor een lastige afweging met gevolgen en risico's. Dit is het type situaties dat veel 'impact' heeft en waarin het (her)overwegen van een andere aanpak relevant is. Op basis van een reflectie op kerndilemma's en spanningsvelden kunnen leidinggevend en medewerkers komen tot een heroverweging van de gekozen rol en ter ondersteuning daarvan het vergroten van hun gedragsrepertoire.
- 4. Creëren van gedeelde ervaringen, niet van rapporten**
Leerprocessen zijn sociale processen van betekeniscreatie en bekwaamheidsontwikkeling (Weick, 1995). Onderdeel van deze processen zijn zowel denken, reflecteren, doen als experimenteren. Een overwaardering van denken ('praten over') kan leiden tot een beperkt en niet volledig leerproces. Het schrijven van rapporten over hoe het moet is daar een uiting van. Het samen opdoen van ervaringen biedt vaak de voornaamste momenten van kenniscreatie: gezamenlijke betekenisgeving en het ontwikkelen van het vermogen om in lijn hiermee te handelen. In processen van co-creatie is het samen doen en ervaren een onmisbaar bestanddeel.
- 5. Mogelijkheden om nieuw gedrag te oefenen in plaats van er over te spreken**

Veranderingen in organisaties hebben - direct of indirect - altijd te maken met gedragsverandering. Voor medewerkers, maar zeker ook voor leidinggevendenden. Gedrag verander je niet door erover te spreken of het op te schrijven (in competentieprofielen), je moet gedrag oefenen, ervaren. Alleen als er gelegenheid is dit te oefenen (in of buiten werksituaties) is er kans dat gedragsverandering ook in de context van het werk vorm krijgt.

Uitgangspunten toegepast op het gezamenlijk ontwerpen van een MD-programma

In traditionele MD-programma's bedenken topmanagers, trainers en wetenschappers of experts met elkaar welke kennis zij willen aanbieden aan (aanstaande) managers. Door te werken vanuit de uitgangspunten van co-creatie krijgen alle 'deelnemers' aan MD-programma's de gelegenheid dit zeer leerrijke ontwerpproces zelf mee te maken en in te vullen. Ze gaan zelf in gesprek met het topmanagement over de toekomst van de organisatie, ze beoordelen welke leerprojecten voor de organisatie van belang zijn, ze verbreden hun blik door te ervaren hoe het zittende management optreedt en verdiepen zich in de vraag hoe de organisatie (toekomstig) leiderschap wenst in te vullen. De deelnemers nemen zelf verantwoordelijkheid voor de keuze van thema's die ze verder willen uitdiepen en vaardigheden die ze tijdens het MD-programma nader zullen gaan oefenen.

We beschrijven hierna een aantal leerrijke situaties in het ontwerpproces. We doen dat door deze situaties te beschouwen vanuit de competenties die deelnemers in deze ontwerpsituaties kunnen ontwikkelen. Het zijn vier competenties die we eerder noemden als competenties die nodig zijn om de kernopgave van veel leidinggevendenden te realiseren: verbeteren en vernieuwen van de eigen organisatie: visieontwikkeling; samenbindend leiderschap, bepalen en behalen van resultaten en ontwikkeling van collega's en medewerkers.

Visieontwikkeling

Hierbij gaat het om het vermogen van leidinggevendenden om samen met anderen in de organisatie een gezamenlijke ambitie te formuleren en deze te concretiseren naar doelstellingen en concrete keuzes. Deze competentie heeft een inhoudelijke kant (waar gaat het in deze organisatie om?) en een sociale kant (hoe verbinden we ons met elkaar en brengen we focus aan?). Het ontwerpen van een MD-programma kan heel goed als proeftuin voor deze competentie fungeren:

- ▶ In de initiatiefgroep zit vaak maar een beperkt aantal toekomstige deelnemers van het MD-programma. Zij bespreken de contouren van het programma dat gebaseerd moet zijn op de doelen die de organisatie de komende tijd wil bereiken en de wensen en verwachtingen die hieruit voortvloeien voor leidinggevendenden. Vaak wordt dit vervolgens vertaald naar de inhoud van het MD-programma. Vanuit co-creatie is het van groot belang om het kader te vertalen naar uitgangspunten voor de manier van verder ontwikkelen en vormgeven van het MD-traject (wat betekent dit voor de *manier* van werken in het MD-traject?). Deze uitgangspunten bieden dan de deelnemersgroepen de gelegenheid om MD-onderdelen vanuit hun eigen visie verder in te vullen. Als het programma al helemaal uitgewerkt wordt stimuleert dat deelnemers niet meer om een eigen visie te ontwikkelen.

- ▶ In de leergroepen kunnen deelnemers oefenen met visieontwikkeling door zelf vorm te geven aan organisatieontwikkelingsprojecten. Ze krijgen (individueel of als team) bijvoorbeeld de vraag om een nieuwe positionering en werkwijze voor marketing en verkoop uit te werken. Dat vraagt van hen om hier een visie over te ontwikkelen én om dit in directe samenspraak te doen met het topmanagement, de huidige accountmanagers en klanten.
- ▶ Tijdens het MD-programma doen zich regelmatig 'ontwerpmomenten' voor, bijvoorbeeld de vraag hoe leercoaching georganiseerd moet worden of de wijze waarop programmamodules vorm kunnen krijgen. Dit loopt door gedurende het hele MD-programma en vraagt van de deelnemers het vermogen om de visie op MD met elkaar te operationaliseren tot een concrete invulling van leeractiviteiten.

Het gaat er niet zo zeer om eerst een visie te bedenken en die vervolgens in de te praktijk brengen. Pas al doende wordt de visie scherper en worden ook de kracht, de consequenties, de lastige aspecten en de valkuilen helder. Dit leren vindt vaak plaats buiten de 'programmaonderdelen' van het MD-traject, op de momenten dat processen vorm krijgen en posities worden bepaald. Vandaar dat het wezenlijk is om deelnemers een rol te geven in de creatie van hun eigen programma!

Bepalen en behalen van resultaten

Hierbij gaat het om het vermogen om resultaten die men nastreeft helder en meetbaar te formuleren en af te spreken wie daarvoor de verantwoordelijkheid neemt. Dit speelt zowel op het niveau van de organisatie als geheel, als van afdelingen, teams en medewerkers individueel.

Als deelnemers gezamenlijk een MD-programma ontwerpen ligt de verantwoordelijkheid voor het resultaat mede bij henzelf. De 'deelnemers' zijn immers geen consumenten van het MD, maar mede-makers. En het beoogde resultaat is niet zozeer een goed programma, maar vooral individuele en gezamenlijke competenties die toegepast zijn om concrete zaken in het werk en de organisatie te realiseren. Tevredenheid over workshops, trainingen, bijeenkomsten of leermateriaal zijn weinig relevante indicatoren voor succes. Het resultaat zit eerder in zaken die eigenlijk onderdeel zijn van de normale besturingscyclus van een organisatie. De consequentie hiervan is dat de verantwoordelijkheid voor de resultaten door de MD-deelnemers en hun leidinggevendenden zelf opgepakt moeten worden. Dat is op verschillende manieren te ondersteunen:

- ▶ Door het ontwikkelen van een proeve van bekwaamheid waarin deelnemers de resultaten van persoonlijke competentieontwikkeling kunnen laten zien en hun leidinggevendenden (en eventueel andere relevante personen) die kunnen beoordelen. De laatste tijd wordt dit steeds meer gedaan in de vorm van een portfolio, waarin de deelnemer bewijzen verzamelt over zijn resultaten: bijvoorbeeld rapportages, feedback van anderen, werkproducten, video-opnames. In de portfoliobenadering heeft de individuele deelnemer een grote invloed op de samenstelling van zijn eigen proeve van bekwaamheid.
- ▶ Het in de organisatie definiëren van belangrijke projecten die door MD-deelnemers opgepakt kunnen worden. Bij die projecten is dan steeds een leidinggevende of externe klant opdrachtgever en beoordelaar van de resultaten. In zo'n leerproject worden afspraken gemaakt over de beoogde resultaten voor de organisatie en tevens ook over de beoogde ontwikkeling van de betrokkenen. Belangrijk hierbij is dat er

werkelijk iets afhangt van het al dan niet slagen van het project, niet alleen voor degenen die het project doen, maar ook voor de organisatie.

We ervaren dat het bepalen en behalen van resultaten één van de lastigste thema's is om goed vorm te geven. Het complicerende eraan is dat leren en presteren heel direct aan elkaar gekoppeld zijn. Het gaat om een prestatie die de MD-deelnemer niet eerder heeft geleverd. Dat vraagt van het leerproject dat het niet te makkelijk, maar zeker ook niet te moeilijk is. Het moet aansluiten op de 'zone van naaste ontwikkeling'. En dat is voor een nog uit te voeren leerproject vaak lastig in te schatten. Er zijn nogal wat topmanagers die om die reden aarzelend zijn om MD-deelnemers uit te nodigen om een leerproject vorm te geven. Als de MD-deelnemer geen successen weet te boeken in het project is dat immers niet vrijblijvend. Het kan in het uiterste geval zelfs toekomstige loopbaanmogelijkheden in de weg staan. Dit maakt dat het zaak is zeer goed met elkaar te overwegen welke mensen welke leerprojecten aankunnen!

Ontwikkeling van medewerkers en collega's

Deze competentie gaat over het vermogen om de ontwikkeling van anderen te ondersteunen en te helpen organiseren. Uitgangspunt daarbij is dat de deelnemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en dat leidinggevendenden hen daarbij ondersteunen. In het ontwerp van een MD-programma kunnen deelnemers hier op de volgende manieren mee oefenen:

- ▶ Het zelf leren formuleren van leerdoelen met behulp van de daarvoor beschikbare instrumenten, zoals rolbeschrijvingen en competentieprofielen, diagnose-instrumenten (individuele ontwikkelplannen, gespreksleidraden, e.d.).
- ▶ Het samen met een (collega) leercoach uitzetten van een MD-leerweg die deelnemers ondersteunt bij het bereiken van hun (individuele) leerdoelen. Veelal gaat het om een combinatie van leeractiviteiten (workshops, trainingen, zelfstudie, leerprojecten e.d.) en coachingsactiviteiten (werken in duo's, intervisiegroepen).

Topmanagers kunnen ook via coaching betrokken worden bij het MD programma, bijvoorbeeld door hen te vragen als mentor op te treden voor een of meer van de MD-deelnemers. Op deze manier kan het MD-programma ook leereffect hebben voor het topmanagement, zeker wanneer zij zich gericht voorbereiden op de rol van coach. Bovendien heeft de betrokkenheid van de top vaak tot gevolg dat elementen uit het MD-project breder in de organisatie aansluiting vinden. Dit kan ook een positief effect hebben op de leercultuur binnen de organisatie: men ziet dat leren ook door de top ondersteund wordt en dat leren loont.

Samenbindend leiderschap

Samenbindend leiderschap heeft betrekking op het vermogen om richting en sturing te geven aan een team en om doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand te brengen en te handhaven. Dit is een belangrijke competentie bij het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen in organisaties. Leidinggevendenden zien het vinden van nieuwe aanpakken of oplossingen vaak als een veel minder groot probleem dan het geaccepteerd krijgen ervan. De ontwerpfase van organisatieverandering is daarin cruciaal en vraagt bij uitstek om het beheersen van deze competentie. Dat geldt ook voor het ontwerp van MD-programma's en is ondermeer te leren op de volgende manieren:

- ▶ Het werken vanuit een 'leergroep' met gelijkwaardige MD-deelnemers biedt heel veel mogelijkheden om met deze competentie te experimenteren. De groep is immers geen groep die consumeert, maar een taakgroep die met elkaar moet samenwerken om een resultaat te bereiken. Het meest leerrijk is het wanneer dat een resultaat is dat men bereikt heeft met een gezamenlijk project. Een project dat op zijn minst een bepaalde urgentie heeft voor de organisatie. Er zijn vele voorbeelden hiervan te bedenken. Om er enkele te noemen: nieuw servicebeleid ontwikkelen en implementeren; relatienetwerk in kaart brengen en activeren; strategie-ontwikkeling van een afdeling of organiseren van een congres voor klanten en relaties.
- ▶ Relaties aangaan met betrokken actoren rond de eigen leergroep die bepalend zijn voor het meedenken over of vaststellen van het MD-programma. We denken dan aan het topmanagement, een MD-commissie, afdeling HRM, interne coaches, externe experts of externe relaties van soortgelijke bedrijven waar men ook MD-programma's vormgeeft. Alle groepsleden kunnen hieraan meewerken door verschillende rollen en taken te vervullen, die echter heel goed op elkaar afgestemd moeten zijn om resultaat te bereiken.
- ▶ Reflecteren op en ontwikkelen van het eigen leiderschap door iedere MD-deelnemer in hun huidige functie. Iedere deelnemer kan als het ware de eigen 'casus' inbrengen. We hebben voorbeelden gezien waarbij deelnemers zelf een vragenlijst maakten en die uitzetten onder eigen medewerkers en leidinggevende om te toetsen of ze hun competentie 'samenbindend leiderschap' in de afgelopen periode hebben ontwikkeld. Dat kan weer dienen als input voor een leertraject of als evaluatie tussentijds of achteraf.

Spanningsvelden tijdens co-creatie van MD

Hiervoor hebben we beschreven hoe het samen ontwerpen van een MD-traject leermogelijkheden biedt. We hebben ervaren dat het geen gemakkelijk proces is en soms ook weerbarstig. We belichten ten slotte een aantal spanningsvelden die co-creatie met zich mee kan brengen:

- ▶ Bij de start is er geen of weinig structuur, hetgeen de eerste stappen van een MD-groep vaak erg zoekend maakt. Dat kan te tijdrovend zijn in de ogen van de deelnemers en op die manier een aanslag doen op hun leermotivatie. Als het houvast te lang uitblijft, kan dit verlamdend werken. Als je er snel overheen gaat, wordt een cruciaal onderdeel van het leren gemist.
- ▶ De selectie van deelnemers op basis van een scherp profiel is moeilijk, aangezien het uitwerken van dat profiel onderdeel is van de werkzaamheden van de MD-deelnemers. Dit terwijl dieselectie vaak ook een gevoelig punt is, het gaat immers over personen en posities. En dan is zorgvuldigheid en helderheid zeer gewenst.
- ▶ De doorlooptijd van en tijdsbesteding binnen het MD-traject is tevoren niet uitgekristalliseerd. Als deelnemers echter geen tijd reserveren worden ze geheel in beslag genomen door hun lopende activiteiten. Om die reden is het wenselijk om toch een programmastructuur of kader te ontwerpen, zodat deelnemers en andere betrokkenen tijd kunnen reserveren. Dit kan echter weer suggereren dat er toch al een programma ligt.
- ▶ Het contract tussen opdrachtgever en 'leverancier' van het MD-programma is niet altijd even helder. Als er zaken mis lopen is het snel onduidelijk wie daarvoor verantwoordelijk is. De 'leverancier' kan de deelnemers de schuld in de schoenen schuiven en omgekeerd. Co-creatie vraagt om voortdurend expliciteren en

concretiseren, om transparantie, aanspreken, confronteren en ook consequenties trekken als het niet goed gaat. Dan wordt het ook echt spannend voor de betrokkenen. Dat biedt natuurlijk mooie leerkansen, maar tegelijkertijd vraagt het om competenties die niet altijd vanaf het begin voorhanden zijn.

Al met al betekent dit dat co-creatie van MD niet een gemakkelijk proces is. Het is complex. Waar een meer klassiek MD goede leerkansen biedt vanuit een afgebakend en daarmee veilig gesteld traject, haalt co-creatie van MD de complexiteit van alledag bijna in volle omgang binnen. Het is van groot belang zich daarvan bewust te zijn en expliciet vast te stellen of deze aanpak in de gegeven situatie haalbaar is en de voorkeur geniet. Dat kan alleen door de uitgangspunten van co-creatie expliciet te maken en de consequenties hiervan voor de aanpak van het MD-traject met deelnemers, stafmedewerkers en opdrachtgevers te bespreken. We hopen dat dit artikel aanzet geeft om samen een MD-programma te gaan ontwerpen!

Literatuur

- Boonstra, J.J., *Lopen over water*, Oratie, Universiteit van Amsterdam, 2000
- Keursten, P., Het einde van strategisch opleiden? *Opleiding & Ontwikkeling*, 12, 1999, no. 10, pp.27 – 33.
- Sprenger, C.C., *Leerpraktijken, Lerend werken aan organisatieverandering*, Samsom, Alphen aan de Rijn, 2001.
- Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage, 1995.
- Wierdsma, A., *Co-creatie van verandering*. Delft, Eburon, 1999

Lead voor inhoudspagina

Organisaties vragen managers die kunnen vormgeven, creëren. Dat leer je niet in een MD dat je kunt 'volgen'. Daarbij past een MD dat managers zelf mee maken. Wat betekent dat en waar gaat het dan om?

Personalia

Dr Paul Keursten is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company, directeur van de FCE/Stichting Opleidingskunde en senior onderzoeker aan de Universiteit Twente. Dr Cees Sprenger is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company en gasthoogleraar Educating bij de Industriële Hogeschool Groep T te Leuven.

Trefwoorden

Management development, co-creatie, organisatie-ontwikkeling

Streamers

Het mes snijdt aan twee kanten: organisatie- en persoonlijke ontwikkeling (pg 1)
Alle betrokkenen zijn vanuit eigen rol en positie mede vormgever (pg 2)
Het ontwerpproces van een MD-traject kent vele leerrijke momenten (pg 3)
Leren en presteren zijn direct aan elkaar gekoppeld (pg 4, bepalen en halen van resultaten)
Topmanagers vervullen de rol van coach (pg 5, Ontwikkelen van medew en collega's)
Het proces van co-creatie kan ook te tijdrovend zijn (pg 6, Spanningsvelden)

Samenvatting

De kernopgave van managers is steeds meer om leiding en vorm te geven aan het proces van continue verbetering en vernieuwing van organisaties. Dat vereist Management Developmentprogramma's waarin leidinggevend leren om de organisatie te creëren en te veranderen. Hierbij past geen MD-programma dat uitnodigt om geconsumeerd te worden. Deelnemers kunnen de gewenste competenties juist leren door gezamenlijk met opdrachtgevers en adviseurs het MD-programma te ontwerpen. Aan de basis van het ontwerp staan de uitgangspunten voor co-creatie. Tijdens het ontwerpproces zijn er allerlei ontwerpprojecten die leermogelijkheden bieden voor verschillende leiderschapscompetenties. Het ontwerpproces kan zo een leerrijke zoektocht worden, waarin echter ook allerlei spanningsvelden kunnen voorkomen.

Door Paul Keursten en Cees Sprenger