

Leiderschapsinterventie voor topambtenaren

Evaluatie van de impact

Kessels & Smit, *The Learning Company*, heeft voor een overheidsorganisatie een onderdeel van hun leiderschapsprogramma voor topambtenaren ontwikkeld en begeleid: het development center. Deelnemers oefenen in zo'n development center actief met manieren van beïnvloeden, zij leren te acteren in een complex krachtenveld en zij onderzoeken hun eigen overtuigingen. We hebben onderzocht hoe deelname aan het development center doorwerkt in het dagelijkse werk van de deelnemers. De impact blijkt groot te zijn: nagenoeg alle 22 deelnemers gaan andere dingen doen in hun werk en bereiken hiermee resultaten. Dit artikel brengt in kaart welke impact het development center heeft en hoe dat onderzocht is.



De context: een leiderschapsprogramma voor topambtenaren

Leren en ontwikkelen neemt een steeds nadrukkelijker plek in binnen de Rijksoverheid. Daarom is er een leiderschapsprogramma ontwikkeld voor topambtenaren waar de kernkwaliteiten samenwerken, integriteit en reflectie, centraal staan. Onderdeel van dit programma is het development center, een interventie van een dag waar de deelnemers hun leervragen in kaart brengen waar tijdens het vervolg van het programma op wordt doorgewerkt.

De interventie: een development center

Een development center is een ontwikkelinterventie die gericht is op het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van deelnemers. In een development center onderzoekt de deelnemer zijn of haar eigen kwaliteiten, persoonlijke valkuilen, overtuigingen, normen en waarden. Dit creëert zicht op de ontwikkeling die voor hem of haar mogelijk is. Daarnaast oefent de deelnemer intensief met vaardigheden die belangrijk zijn voor zijn of haar persoonlijke werkcontext en reflecteren ze op hun persoonlijke drijfveren en wie ze zijn als leider.

Het development center bestaat uit verschillende onderdelen:

- Het development center start met een individueel, biografisch interview. In dit interview gaat de deelnemer met de leer- en ontwikkeladviseur en een begeleider van Kessels & Smit, *The Learning Company* in gesprek. Samen brengen zij leerstijl en talenten in kaart en sporen zij de (werk)vraagstukken op waar deelnemers mee aan de slag zullen gaan.
- Twee weken na dit gesprek doorloopt de deelnemer drie werkplaatsen samen met één andere deelnemer. Elke werkplaats kent een andere insteek:

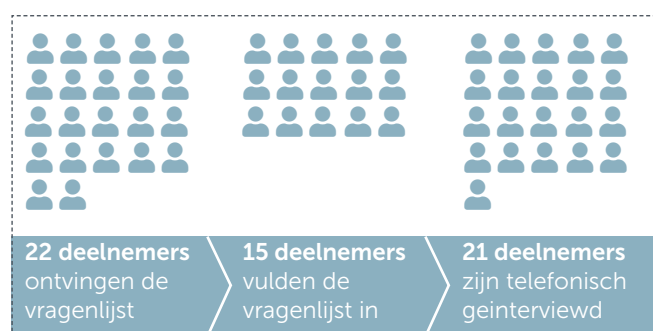
- Deelnemers oefenen met diverse manieren van beïnvloeden. Hiervoor nodigt de deelnemer een gast uit de werkpraktijk uit of zij werken met een acteur.
- Deelnemers onderzoeken hun persoonlijke overtuigingen, drijfveren en ambities. In deze werkplaats onderzoeken zij een situatie waarin dit spanning oplevert.
- Deelnemers leren het krachtenveld te doorgronden van belangen, posities, verwachtingen en afhankelijkheden die te maken hebben met zichzelf en met hun positie in het systeem. Dit gebeurt met een organisatieopstelling gekoppeld aan een opgave uit hun werk.
- Het development center eindigt met een panelgesprek waar in bijzijn van de deelnemers de begeleiders bespreken hoe ze de deelnemer in de werkplaatsen hebben ervaren. Dit leidt tot een samenvatting van talenten, ontwikkelpunten inclusief suggesties, en een ontwikkelthema.
- De deelnemer heeft enige tijd hierna nog een afsluitend gesprek. Het is een combinatie van een terugblik op de opgedane inzichten, vooremens en vervolgstappen én een blik vooruit op wat nodig is voor het vervolg en welke concrete stappen gezet kunnen worden.

Het onderzoek: een kwantitatieve en kwalitatieve studie om te achterhalen hoeveel impact het development center heeft op het functioneren in het dagelijkse werk.

We spreken van impact wanneer deelnemers aan het development center in hun werk de nieuwe inzichten en bekwaamheden toepassen en hiermee hun prestaties in een deel van de functie of rol verbeteren. Doel van het onderzoek was om de impact te bepalen en erachter te komen welke factoren hieraan hebben bijgedragen of juist hebben gehinderd in het realiseren van impact.



We gebruikten de Success Case Method zoals ontwikkeld door Brinkerhoff voor het onderzoek. Dit is een pragmatische aanpak gericht op het opsporen van verhalen van deelnemers over de doorwerking van het geleerde in de praktijk. Het impactonderzoek is uitgevoerd onder alle 22 deelnemers. We gebruikten een combinatie van kwantitatief onderzoek middels een online vragenlijst (respons van 68%) en kwalitatief onderzoek middels verdiepende interviews met 21 deelnemers.



Conclusie: de impact van het development center is groot. De deelnemers hebben inzicht in patronen van zichzelf en van het systeem gekregen en deze kennis toegepast ter verbetering van hun werkresultaten.

Nagenoeg alle 22 deelnemers weten impact te bereiken in hun werk (zie figuur 1 hieronder).

Deelnemers hebben vooral veel impact bereikt door *het vergroten van hun inzicht in patronen van zichzelf en van het systeem*. Met als gevolg dat deelnemers in staat zijn om *wanneer nodig snel in stijl of strategie te schakelen, bewust wisselende invloedstijlen toe te passen, de intenties en belangen van verschillende stakeholders te onderzoeken, de onderstroom te benoemen en bewust interventies in te zetten vanuit inzicht in het krachtenveld*. Hierdoor hebben deelnemers hun persoonlijke effectiviteit in het werk versterkt en vergroot. Het blijkt dat de deelnemers hierdoor resultaten boeken op het werk die breder zijn dan de specifieke casus die tijdens het development center is behandeld. Een groot deel van de deelnemers geeft aan dat hun blik is verscherpt, dat ze zich bewuster zijn van hun eigen gedrag, dat ze meer oplossingsrichtingen en mogelijkheden zien, en dat dit alles gezamenlijk helpt om nadrukkelijker keuzes te maken om iets anders aan te pakken en het resultaat te beïnvloeden.

De meeste deelnemers geven aan dat ze een aantal zaken in het werk anders zijn gaan aanpakken en dat ze hier resultaten van hebben opgemerkt die de moeite waard zijn. Een deelnemer zegt het als volgt: *“Wat ik mooi vond om mee te nemen is dat dingen die mij voorheen energie kostten, nu van alternatieven zijn voorzien. Soms zit het in vocabulaire, dat het sneller effect sorteert. Bij de afsluiting van de dag zaten er veel meer oplossingsrichtingen in mijn mindset, meer mogelijkheden, en meer focus op het hoe.”*



Figuur 1: Impact bereikt door deelnemers



Er zijn vijf domeinen waar de deelnemers specifiek veel impact hebben bereikt. Het merendeel van de deelnemers geeft aan op deze domeinen anders te zijn gaan handelen waarbij dit ook resultaat opleverde, zie figuur 2 voor de verschillende domeinen.

Bewust zijn hoe je overkomt, zien welke richting nodig is en razendsnel in stijl of strategie kunnen schakelen. Deelnemers zeggen hierover dat de bevestiging van de effectiviteit van je persoonlijke stijl en de scherpte van je kijk helpt om nadrukkelijker keuzes te maken om iets anders aan te pakken en het resultaat te beïnvloeden.

“Als het meer over belangen gaat, dan ga ik actiever die vragende modus opzoeken. Zodat ik niet in een discussie verzeil. In een recente stuurgroep ging ik bijvoorbeeld veel actiever in de vraagmodus. Dat resulteert eerst soms in wat onwennigheid. Maar levert mooie gesprekken op.”

Bewust wisselende invloedstijlen toepassen. Deelnemers geven ook aan dat ze meer inzicht hebben in de invloed die ze hebben en kunnen nemen in het krachtenveld. Een deelnemer verwoordt het als volgt:

“Ik sta snel in de doe-stand. Ik neem vaak dingen over, de kunst is om dat eigenlijk niet meer te doen op deze positie. Er moeten veel meer spelers actief worden, daarom moet ik meer afstand nemen. Dat is wat ik wil leren. Dat begint nu te dagen.”

Onderzoeken van de intenties en belangen van verschillende stakeholders die je tegenover je treft. Uit het onderzoek blijkt dat het grootste deel van de deelnemers probeert de intenties en belangen van de verschillende spelers binnen het krachtenveld inzichtelijk te maken. Een deelnemer zegt daarover dat een heel interessante training kan zijn om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar een

vraagstuk. Normaal kijk je vanuit je eigen positie, en nu helpt het om je vanuit verschillende perspectieven te verhouden tot een vraagstuk.

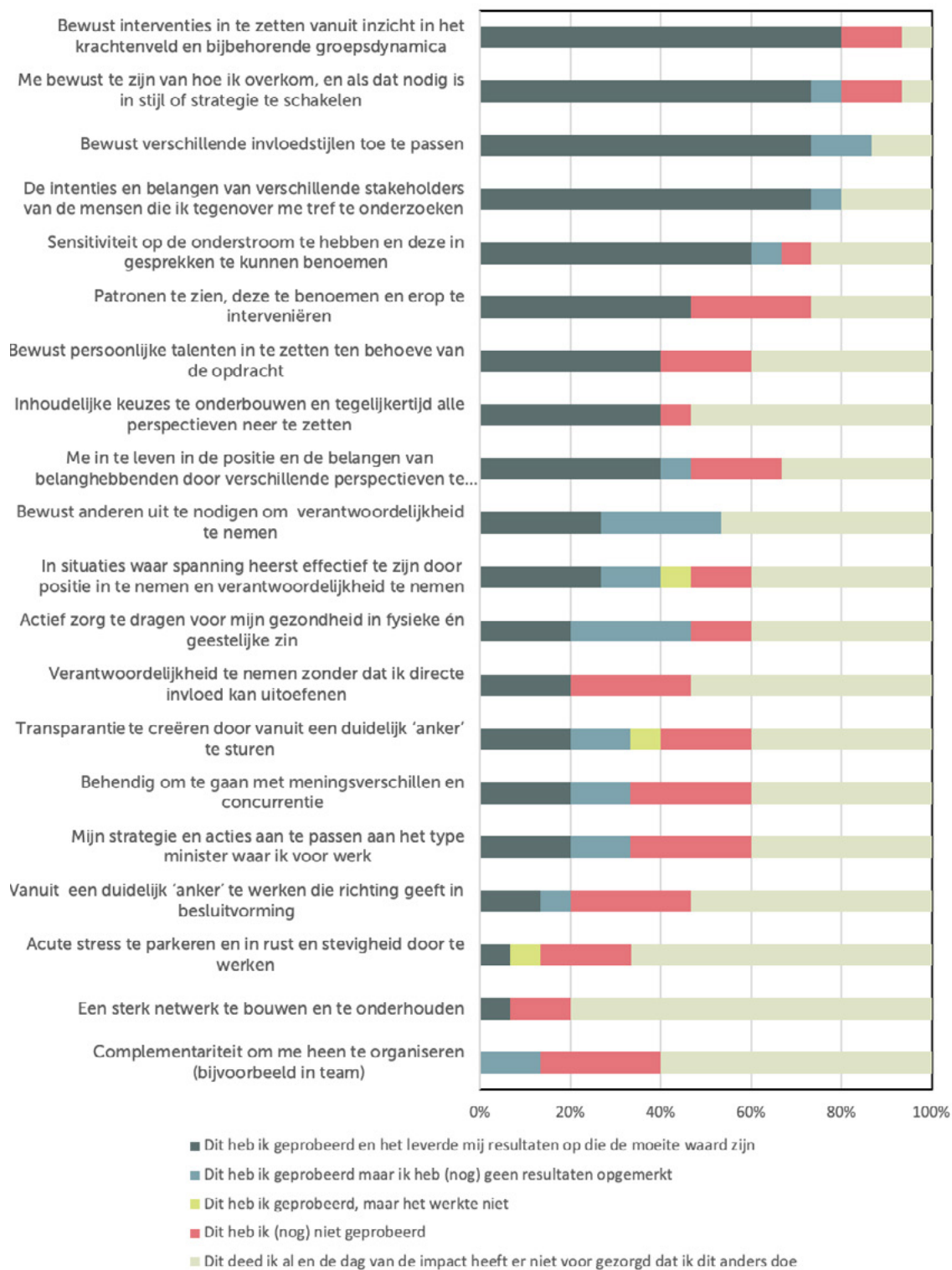
“Ik vat nu meer samen en vraag meer door of we elkaar goed begrijpen. Ik heb het diverse keren toegepast. Dan merkte ik al dat het over definities ging, dat je echt een andere visie hebt over die definitie. Dat helpt enorm.”

Sensitiviteit op de onderstroom en deze in gesprekken kunnen benoemen. Het grootste deel van de deelnemers heeft aangegeven dat ze de dynamiek die in het krachtenveld en in samenwerkingsrelaties aanwezig is oppikken en deze kunnen vertalen in gesprekken.

“Wanneer men het gevoel heeft dat ze op me kunnen bouwen dan gaan ze met me meedenken. Ik had een sessie over wat spanningen op de afdeling, dat is best spannend natuurlijk. Maar ik merkte al dat er vertrouwen was dat ik het vanuit de goede intenties doe. En dat leverde een goed gesprek op.”

Bewust inzetten van interventies vanuit inzicht in het krachtenveld en bijbehorende groepsdynamica. Inzicht in de mogelijkheden van een scala aan interventies in een specifieke situatie is een werkgedraging die voor veel deelnemers meteen tot resultaten heeft geleid. Zo vertelt een deelnemer dat het inzicht dat hij opdeed helpt om mensen in positie te zetten, zorgt voor verbinding en leidt tot snellere resultaten.

“Het inzicht dat ik in mijn team dingen anders moet doen kwam sterk naar voren in de systeem analyse. Ben afscheid aan het nemen van iemand waardoor het team beter kan presteren.”



Figuur 2: De impact van het development center bij onderstaande werkgedragingen.