

Onderzoeksrapport

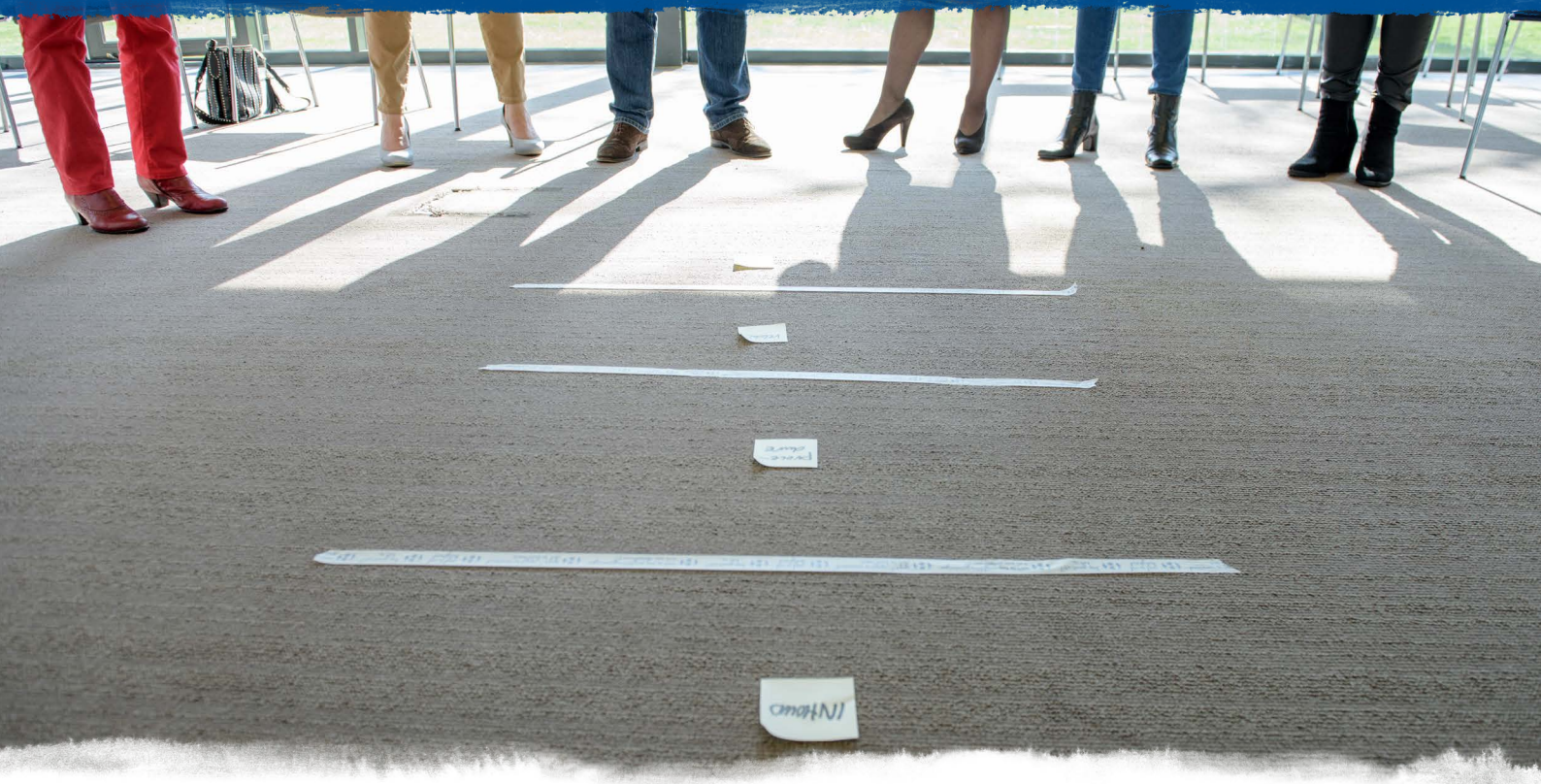
Succesfactoren van Leiderschapsontwikkeling

Kwalitatieve studie naar
de 'best practices'
van leiderschapsontwikkeling

De Baak, oktober 2017



Inhoud



Inleiding	3
Hoofdstuk 1 Succesfactoren	5
Hoofdstuk 2 Werken aan de 'strategic fit'	11
Hoofdstuk 3 Trends	15
Tot slot	19
Verantwoording	21

Inleiding



Om succesvol te blijven, moeten organisaties flexibel en efficiënt zijn, met klantgerichte en betrokken medewerkers. Een belangrijke manier om dat te bereiken is door managers te ontwikkelen die daar leiding aan kunnen geven.

Dat maakt dat leiderschapontwikkeling steeds meer een significante succesfactor is voor de organisaties.

DAT BEELD KOMT NAAR VOREN UIT EEN KWALITATIEVE STUDIE NAAR LEIDERSCHAPS- ONTWIKKELING ONDER ELF VERANTWOORDELIJKEN VOOR DEZE DISCIPLINE.

Zij zijn afkomstig uit uiteenlopende grote bedrijven en instellingen. De specifieke context van de organisatie en sector waarin hun werk zich afspeelt, speelt een steeds grotere rol in het werk van de leiderschapsontwikkelaars. Om daarbij op de strategische ontwikkeling van hun organisatie in te kunnen spelen, moeten ze dichtbij 'de business' staan. Het grotere belang dat aan leiderschapsontwikkeling wordt gehecht, blijkt ook uit het feit dat het hogere management er doorgaans nauw bij betrokken is en er een actieve rol in speelt.

Met de 'best practices'-studie wil de Baak de ontwikkelingen op het gebied van leiderschapsontwikkeling in kaart brengen. Andere trends die eruit naar voren komen zijn onder meer de opkomst van professionals als gelijkwaardige deelnemers -naast managers- aan trainingsprogramma's, een toenemende individualisering binnen de programma's en eigenaarschap als succesfactor van programma's om eigen initiatief te stimuleren. De bevindingen zijn op de volgende pagina's samengevat.

De geïnterviewden zijn: **Joris Balkema**, manager Talent & Development *PostNL*; **Ellen Blaisse**, manager HR corporate *HVC*; **Christian Doesburg**, director of Learning & Development businessunit Automotive *NXP Semiconductors*; **Renze van Houten**, managing director *Waternet*; **Rob de Jong**, bestuurder *RIBW K/AM*; **Margot Kijkuit**, senior adviseur Development *de Volksbank*; **Sigrid Lagendaal**, hoofd Talent & Management Development *de Bijenkorf*; **Jurgen Schmitz**, HR consultant *Alphabet Nederland*; **Jelderik Schultz**, senior manager Talent & Leadership Development *Schiphol Groep*; **Brenda Ursem**, manager Opleiding & Ontwikkeling *TBI*; **Joeri Vermaas**, manager HRM *Kuijpers*.

Succesfactoren



Hoewel de organisaties waar de geïnterviewden werken sterk uiteenlopen wat betreft omvang en activiteiten, is er veel overeenstemming over wat de kenmerken van goede leiderschapsontwikkeling zijn. **Een gestructureerde aanpak, aandacht voor de groepsdynamiek en de verwachtingen managen worden gezien als belangrijke succesfactoren.** Opvallend is dat de betrokkenheid van de directie sterk toegenomen is.

WAAR, OM TE BEGINNEN, HEBBEN WE HET EIGENLIJK OVER?

Zijn management development en leiderschapsontwikkeling uitwisselbare termen, zo niet, wat zijn de verschillen? Voor het merendeel van de geïnterviewden (7 van de 11) zijn het termen die min of meer door elkaar heen worden gebruikt. Als er verschillen in betekenis worden ervaren, blijken de interpretaties uiteen te lopen. Zo wordt bij Schiphol onder leiderschapsontwikkeling verstaan dat van alle talenten – ook van professionals die misschien nooit manager zullen worden – de leiderschapsvaardigheden worden versterkt. Bij PostNL bedoelen ze met management development het managen van de opvolging en doorstroming in managementposities, terwijl leiderschapsontwikkeling op de feitelijke inspanningen op het gebied van ontwikkeling slaat. Bij deze discussie komt het klassieke onderscheid van ‘manager’ en ‘leider’ ook terug. “Bij management development denk je meer aan het technische deel van de functie”, zegt Schmitz van Alphabet. “Leiderschap is meestal breder: wie ben ik en hoe sta ik in relatie tot het geheel van de organisatie.”

Systematische aanpak

In vrijwel alle organisaties waar de geïnterviewden werken is management development dan wel leiderschapsontwikkeling een systematisch aangepakte activiteit. De meeste organisaties organiseren op specifieke doelgroepen gerichte leiderschapsprogramma's aangevuld met gerichte vaardigheidstrainingen. De doelgroepen waarop de programma's worden gericht zijn talenten in bepaalde loopbaanfasen: young potentials en middenmanagers waarvan wordt verwacht dat ze een stap kunnen maken en senior-managers die klaargestoomd worden voor de absolute top. De omvang van het totaalaanbod hangt meestal nauw samen met die van de organisatie. Bij multinationals zoals NXP en PostNL lopen jaarlijks verschillende programma's. Bij HVC, waar ongeveer 950 mensen werken, ligt dat anders. “We hebben twee jaar geleden een traject ingezet om de leiders van verschillende niveaus een programma aan te bieden”, zegt Blaisse van HVC. “Maar dat doen we niet elk jaar, omdat we te weinig leidinggevendenden hebben om de groepen te vullen.”

Gelijkwaardige professional

Een door verschillende geïnterviewden gesignaleerde trend is dat de professional een gelijkwaardige plaats binnen de talentontwikkelingswereld veroverd. Topprofessionals zoals ICT'ers en andere vaktechnici zijn niet van minder belang voor de organisatie dan managers, en verdienen evenveel aandacht. De ontwikkelprogramma's worden vaak voor professionals opengesteld en deels aan hun specifieke behoeften aangepast. Bij Schiphol is het klassieke management development traject opgesplitst in aparte curricula voor professionals en managers. “Een goede vakspecialist vinden we net zo belangrijk als iemand die als specialisme leidinggeven heeft”, zegt Schultz van Schiphol. De deelnemers uit beide groepen kunnen naar hetzelfde salaris doorgroeien, en terecht komen in de Leadership Development Group, waar ze voor de absolute top worden getraind.

Méér dan training

Wat houdt leiderschapsontwikkeling afgezien van trainingen nog meer in? Alle organisaties doen méér dan alleen formele trainingsprogramma's. De activiteiten die veel worden genoemd zijn individuele coaching van leiders en thematische bijeenkomsten, bijvoorbeeld over ontwikkelingen op HR-gebied. Bij TBI, wat een holdingconcern is van verschillende bouw- en technische bedrijven, wordt soms job rotation georganiseerd. NXP maakt onder meer gebruik van 'shadowing', waarbij jonge talenten een meer ervaren collega twee jaar lang op de voet volgen. Ook bij de Bijenkorf wordt met mentor/buddy-systemen gewerkt. Het grootwinkelbedrijf gebruikt bovendien sinds een jaar een digitaal performance-managementsysteem dat managers de mogelijkheid biedt om op elk gewenst moment feedback op hun functioneren op te vragen.

**"EEN GOEDE VAKSPECIALIST VINDEN
WE NET ZO BELANGRIJK
ALS IEMAND DIE ALS SPECIALISME
LEIDINGGEVEN HEEFT."**

Jelderik Schultz *Senior manager Talent & Leadership Development / Schiphol Groep*

Directies staan dichtbij

Vaak was in de HR-wereld het geluid te horen dat de directie onvoldoende betrokken was bij leiderschapsontwikkeling. Dat beeld lijkt gekanteld, want de geïnterviewden zijn vrijwel zonder uitzondering goed te spreken over de steun en betrokkenheid van 'hogerop'. Doorgaans vallen de ontwikkelactiviteiten onder de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling, maar in sommige gevallen (bijvoorbeeld bij Waternet en RIBW K/AM) zijn de bestuurders zelf de 'trekker' ervan. Bij TBI is een apart instituut opgericht, de TBI Academy, met een adviesraad waarin onder meer de voorzitter van de raad van bestuur en directeuren van enkele grote divisies zitten. "De raad van bestuur heeft de ontwikkeling van onze mensen super hoog in het vaandel staan", zegt Ursem van TBI.

Actieve rol in programma's

Behalve de plannen van de HR-afdeling beoordelen, spelen directieleden vaak een actieve rol in de programma's zelf. In veel gevallen doen ze de aftrap, komen ze tijdens het programma langs of doen ze de afsluiting. Ze zijn ook vaak betrokken als opdrachtgever van een van de uitdagingen (een op te lossen 'real case' van de organisatie) die in het programma worden verwerkt, of hebben een mentorrol. Bij Alphabet is de visie op leiderschapsontwikkeling in nauw overleg met de directie vastgesteld, en zijn directieleden zowel bij de kick-off als het afsluitende deel van de programma's aanwezig. "Het werkt voor ons prettig", zegt Schmitz van Alphabet. "Er is geen discussie over dat in leiderschap moet worden geïnvesteerd."

Fases bij PostNL

Een goed voorbeeld is ook PostNL, waar de leiderschapsontwikkeling georganiseerd is in vier fases, die bij verschillende loopbaanstadia aansluiten. In het op young potentials gerichte programma (fase 1) krijgen de talenten per traineegroep een mentor uit de executive committee, “om snel met de organisatie kennis te maken en het beeld van de ivoren toren weg te nemen”, zegt Balkema van PostNL. In de volgende fase, als de kandidaten vijf tot acht jaar werkervaring hebben, vinden talentgesprekken met leden van de executive committee plaats. Leiders die weer een stap verder in hun loopbaan zijn en in aanmerking komen voor de derde fase, doen mee aan een programma waarin ze zelf verantwoordelijk voor bepaalde thema's worden, waarbij een lid van de executive committee aan dat thema wordt gekoppeld. De laatste fase is gericht op ‘boardroom-potentieel’, kandidaten met veel ervaring en een positie vlak onder de top. “In deze fase is bij vrijwel elke module een lid van de executive committee aanwezig”, aldus Balkema.

Return on Investment

De vraag wat de programma's precies opleveren is en blijft een lastige, zoals meerdere geïnterviewden aangeven. Er wordt weliswaar geëvalueerd, er worden 360-gradenmetingen vóór en na gedaan en medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken gedaan, maar daarmee heb je nog geen harde cijfers over de opbrengst van de ontwikkelprogramma's. “We kijken wel naar cijfers zoals in- en uitstroom, maar dat levert toch een onvolledig beeld op”, zegt Ursem van TBI. “Reorganisaties hebben daar bijvoorbeeld veel meer invloed op.” Incidenteel wordt de voortgang van deelnemers aan de programma's door organisaties gevolgd, zoals bij de Bijenkorf waar sinds een half jaar een HR-analyticus in dienst is.

Geen twijfel over waarde

Dat de leiderschapsontwikkelactiviteiten hun organisatie veel opleveren, wordt overigens door geen van de geïnterviewden betwijfeld. “Beter leiderschap zorgt voor meer betrokkenheid binnen de organisatie”, zegt Vermaas van Kuijpers. “Dat is moeilijk meetbaar, maar draagt wel aan het financieel resultaat bij. Denk aan de kennis die verloren gaat als mensen tijdens een project bij het bedrijf vertrekken. Je moet opnieuw beginnen met het opbouwen van de projectkennis.” “De bijdrage van leiderschapsontwikkeling zal misschien wel nooit precies te meten zijn”, aldus Doesburg van NXP.

**“BETER LEIDERSCHAP ZORGT VOOR
MEER BETROKKENHEID BINNEN
DE ORGANISATIE.”**

Joeri Vermaes Manager HRM / Kuijpers

“Hoe meet je dat nieuwe netwerken binnen de organisatie ontstaan?” “Als je de bijdrage van leiderschapsontwikkeling zou meten”, zegt Schultz van Schiphol, “loop je het gevaar dat je je daarna steeds meer op de meetfactoren gaat richten. Maar leiderschap is lastig tot een beperkt aantal factoren terug te brengen. Door het leiderschap te ontwikkelen kun je bijvoorbeeld zorgen dat het minder directief wordt, en dat er meer ruimte ontstaat voor ideeën en vernieuwing in de organisatie. Dat kunnen we bij Schiphol goed gebruiken.”

Steeds meer individualisering

Waar vrijwel alle geïnterviewden het over eens zijn, is over de toenemende individualisering van de leiderschapsontwikkeling. De trainingen worden steeds meer op individuele leerdoelstellingen en ontwikkelbehoeften van de deelnemers toegesneden. “De programma’s worden steeds meer maatwerk”, zegt Kijkuit van de Volksbank. “Hoewel ik vind dat we niet moeten doorslaan naar compleet individuele programma’s.” “Ik denk dat in de toekomst steeds meer rekening met de individuele deelnemers wordt gehouden”, aldus Doesburg van NXP. “Daar vragen de deelnemers ook om.” “De huidige programma’s bij ons zijn nog 100 procent groepsgewijs”, aldus Lagendaal van de Bijenkorf. “Ik denk dat we naar 20 procent individueel en 80 procent groepsgewijs toe gaan.” “Sommige van onze programma’s zijn sterk individueel gericht en anderen hebben meer een standaardopzet”, zegt Balkema van PostNL. “We kijken daarbij naar wat voor de betreffende doelgroep logisch is en wat de deelnemers nodig hebben om een volgende stap te maken.”

‘INDIVIDUELE ONTWIKKELING NEEMT TOE’



‘Programma’s op het gebied van MD/leiderschapsontwikkeling worden de komende jaren minder generiek en meer toegesneden op individuele leerdoelstellingen en ontwikkelbehoeften’: eens: 9, geen mening: 2, oneens: 0.

Verwachtingen managen

Op de vraag om enkele succesfactoren van goede leiderschapsontwikkeling te noemen, kwamen uiteenlopende antwoorden. Belangrijk is dat de verwachtingen goed gemanaged worden, aldus verschillende geïnterviewden. “Het moet volkomen helder zijn voor wie het programma bedoeld is, waarom sommigen worden uitgenodigd en anderen niet”, zegt Lagendaal van de Bijenkorf. “Anders krijg je lastige discussies.” “Talenten die worden uitgenodigd, verwachten daarna automatisch een carrièrestap te gaan maken”, aldus Ursem van TBI. “Als ze daarin teleurgesteld raken, haken ze misschien af.” “Een valkuil kan zijn dat mensen naar een programma worden gestuurd, terwijl ze er weinig zin in hebben”, aldus Blaisse van HVC. “Dat heeft vaak een negatieve weerslag op de groep.”

Risico van vrijblijvendheid ondervangen

Een consequente en gestructureerde aanpak lijkt een vanzelfsprekendheid, maar blijkt in de praktijk soms te ontbreken. “Je moet een goed plan hebben, regelmatig toetsen of je op de goede weg zit en aan het eind evalueren”, zegt van Houten van Waternet. “Wat je vaak ziet is dat men wel met een plan aan de gang gaat, maar het gaandeweg uit het oog verliest.” “Het risico van vrijblijvendheid ligt op de loer”, aldus de Jong van RIBW K/AM. “Men vindt het programma leuk, maar de relevantie verdwijnt naar de achtergrond. Dan verdwijnt ook de motivatie.” Of het programma goed aan zijn functie beantwoord, wordt duidelijk als zijn doelstellingen helder zijn. “Wij gebruiken 360 graden feedback voorafgaand aan het programma”, zegt Schmitz van Alphabet, “om niet alleen te weten wat de deelnemers er zelf mee willen bereiken, maar ook wat hun omgeving ervan vindt.” Schultz van Schiphol: “Wij organiseren geen trainingen meer zonder vooraf zowel de deelnemers als hun managers te interviewen. Bij alles wat we doen stellen we de waarom-vraag: waarom doen we het? Welk probleem gaan we oplossen?”

Groepsdynamiek intensiveren

De juiste groepssamenstelling en ontwikkeling van de groepsdynamiek worden ook vaak als aandachtspunt genoemd. “Bij incompanytrainingen hebben we gemerkt dat het beter is om gemêleerde groepen samen te stellen, afkomstig uit verschillende business-units”, aldus Blaisse van HVC. Doesburg van NXP: “Een goede mix van vertegenwoordigers van verschillende culturen en functies levert vaak een interessante kruisbestuiving op. Dan krijg je eerder dat mensen oplossingen buiten de gebaande paden zoeken.” “Door een open sfeer in de groep te bevorderen”, zegt Kijkuit van de Volksbank, “komt vaak een feedbackcultuur tot stand. Die vaardigheid nemen de deelnemers mee naar hun afdelingen.”

Het persoonlijke gedeelte is de kern

Het ‘persoonlijke gedeelte’, zoals Lagendaal van de Bijenkorf het noemt, is uiteindelijk misschien het meest onmisbare ingrediënt van leiderschapsontwikkeling. Lagendaal: “Je moet jezelf kennen: waar komt mijn gedrag vandaan? Dan kun je het makkelijker aanpassen.” “Anderen optimaal in beweging krijgen en het beste uit jezelf halen, begint bij de vraag wie je zelf als persoon bent”, zegt Schmitz van Alphabet. “Als je eerlijk over jezelf kunt zijn, krijg je makkelijker iets van anderen gedaan.” “In essentie is de kern van leiderschap dat je weet wie je bent en wat je wel en niet kunt”, aldus Ursem van TBI. “Als je authentiek en transparant bent en dicht bij je waarden blijft, geeft dat een bepaalde energie en vitaliteit. Dat is goed voor jezelf en voor de organisatie.”

“ALS JE AUTHENTIEK EN TRANSPARANT BENT EN DICHT BIJ JE WAARDEN BLUFT, GEEFT DAT EEN BEPAALDE ENERGIE EN VITALITEIT. DAT IS GOED VOOR JEZELF EN VOOR DE ORGANISATIE.”

Brenda Ursem *Manager*
Opleiding & Ontwikkeling / TBI

Werken aan de 'strategische fit'



De context waarin de leiderschapsontwikkeling zich afspeelt, krijgt een steeds grotere rol in de programma's. **Organisaties worden met pittige uitdagingen geconfronteerd en van de leiderschapsontwikkeling wordt verwacht dat ze aan de oplossing bijdraagt.** Dat heeft voor de programma's inhoudelijke consequenties.

DE TIJD WAARIN MANAGEMENT DEVELOPMENT EEN MIN OF MEER GEÏSOLEERDE ACTIVITEIT WAS WAARIN EEN GENERIEK SOORT LEIDERSCHAP WERD ONTWIKKELD, LIJKT DEFINITIEF VOORBIJ.

De vaardigheden van de leiders die de programma's hebben afgerond, moeten goed aansluiten bij de specifieke omstandigheden van de organisatie en de branche waar ze werken. Vrijwel alle geïnterviewden zijn het eens met de stelling dat de context waarin leiders hun werk gaan doen, een steeds grotere rol in de programma's speelt. "Aan one-size-fits-all managers is minder behoefte", aldus Blaisse van HVC. "Zelfs binnen verschillende onderdelen van de organisatie zijn al leiders met verschillende eigenschappen nodig. De buitendienst is wat anders dan de staf." "Bij leiderschap gaat het om persoonlijk gedrag", zegt Schultz van Schiphol. "Dat gedrag veranderen is altijd ingewikkeld. Hoe meer je het aan de context kan koppelen, hoe makkelijker het voor een individu is om in beweging te komen."

'CONTEXT SPEELT STEEDS GROTERE ROL'



'De specifieke context waarin leiders hun werk (gaan) doen, gaat een steeds grotere rol spelen in programma's op het gebied van MD/leiderschapsontwikkeling': eens: 10, geen mening: 1, oneens: 0.

Verandering en complexiteit

Dat leiderschapsontwikkeling zich aan de context in verschillende organisaties aanpast, wil niet zeggen dat er geen overeenkomsten zijn in de uitdagingen waarmee de organisaties worden geconfronteerd. Een van de belangrijkste van die uitdagingen is de steeds grotere flexibiliteit waarmee organisaties op hun omgeving moeten inspelen. Het gevolg daarvan is dat verandering een constante factor in het werk van leiders wordt, en dat het krachtenveld waarin ze werken steeds complexer wordt. Daar wordt door de bedrijven op uiteenlopende manier op gereageerd.

Schakelen bij Waternet

De ontwikkelingen bij Waternet, het waterbedrijf in Amsterdam, kunnen als voorbeeld dienen. "Als publieke organisatie hebben wij een aantal kerntaken", zegt van Houten van Waternet. "Maar door maatschappelijke ontwikkelingen worden de grenzen van het takenpakket soms diffuus." In die situatie moeten leiders de durf kunnen tonen om ook in onzekere situaties handelend op te treden. Tegelijk moeten ze zo goed mogelijk voor de bestuurlijke afstemming zorgen. Van Houten: "De leiders die we nodig hebben moeten in staat zijn om snel tussen de verschillende belangen te schakelen." Deze eis is een van de belangrijkste uitgangspunten van het leiderschapsprogramma geworden.

Alphabet: veranderde mobiliteit

Ook bij autoleasemaatschappij Alphabet staan veel veranderingen voor de deur. Mede door technische ontwikkelingen verandert de mobiliteit, bovendien komen andere leasevormen op waarmee de verhouding met de klanten verandert. "Voor alle medewerkers zal het gevolgen hebben", aldus Schmitz van Alphabet. Het bedrijf heeft een 'management house' ontwikkeld om de competenties waarover de leiders moeten beschikken, vast te stellen. Communicatie, veranderingsgerichtheid, coachend samenwerken, zelfreflectie en doelgerichtheid zijn enkele van die vaardigheden. Schmitz: "In de leiderschapsontwikkelingsprogramma's komen de competenties terug."

De kunst van samenwerking bij NXP

De verwevenheid van bedrijfsprocessen met die van toeleveranciers en afnemers maakt dat het vermogen om samen te werken in organisaties steeds belangrijker wordt. De teams bij NXP Automotive trekken nauw samen met over de hele wereld gevestigde autoproducenten op. Vaak zijn die teams bovendien zelf samengesteld uit over de wereld verspreid werkende, uit verschillende culturen afkomstige collega's. Doesburg van NXP: "Samenwerking wordt van essentieel belang voor het succes van NXP." In de programma's op het gebied van leiderschapsontwikkeling zie je de behoefte aan samenwerkingsvaardigheden terug. Doesburg: "Het is het belangrijk voor leiders om inzicht te hebben in de achtergrond van hun medewerkers. Ze worden ook getraind in competenties zoals feedback en conflictmanagement." In verschillende lesgangen wordt bovendien ingegaan op informele invloed, om 'horizontaal' (dat wil zeggen zonder hiërarchische armslag) binnen de organisatie dingen gedaan te krijgen.

De dilemma's van Schiphol

Schiphol heeft te maken met ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen: enerzijds is de concurrentie met andere internationale luchthavens groot, "wat betekent dat we altijd voorop moeten blijven lopen met onze service en efficiëntie", zegt Schultz van Schiphol. Aan de andere kant moet de veiligheid steeds voorop staan, waarmee de ruimte voor innovatie beperkt wordt. Schultz: "Om onderscheidend te blijven is het daarom heel belangrijk dat we het met onze mensen samen doen. Gastvrijheid komt bijvoorbeeld alleen tot stand in een cultuur waarin de medewerkers zelf ook gastvrijheid voelen." Dat heeft gevolgen voor het gedrag van de leiders. Een sfeer van controle is bijvoorbeeld vaak belemmerend voor motivatie en innovatie. Schultz: "De leiderschapsontwikkeling speelt een essentiële rol bij het realiseren van ons doel om Europe's preferred airport te zijn."

Initiatiefrijke leiders gevraagd

Een andere reactie op de toenemende complexiteit is dat ‘eigenaarschap’ steeds meer in de leiderschapsprogramma’s terugkomt. Als de omstandigheden onvoorspelbaar zijn, hebben organisaties het meeste baat bij initiatiefrijke leiders die niet op instructies van bovenaf gaan wachten voordat ze in actie komen. Eigenaarschap wil zeggen dat de deelnemers aan een programma er medeverantwoordelijk voor worden gemaakt. Ze krijgen bijvoorbeeld een rol in het vaststellen van het programma, moeten zelf thema’s aandragen of krijgen een zelf in te vullen ontwikkelbudget. Door eigenaarschap in de programma’s te verwerken, wordt op het vermogen om het heft in handen te nemen ingespeeld.

Eigenaarschap bij RIBW K/AM en PostNL

Organisaties uiteenlopend als RIBW K/AM (psychiatrisch zorgverlener die met alle veranderingen op de zorgmarkt te maken heeft) en PostNL (die met zowel sterk krimpende als groeiende markten worden geconfronteerd) hebben eigenaarschap in hun programma’s ingebouwd. “Als je eigen initiatief en zelfstandigheid wilt ontwikkelen”, zegt de Jong van RIBW K/AM, “moet je dat ook in de programma-opzet verwerken.” Bij RIBW K/AM is het programma ontwikkeld als co-creatie waarin inbreng van de deelnemers een belangrijke rol speelt.

“DE MENSEN DIE WE AAN DE TOP NODIG HEBBEN, MOETEN ZICH GOED BEWUST ZIJN VAN WAT ZE KUNNEN BIJDRAGEN AAN DE ORGANISATIE, EN DAAR ZELF MEE AAN DE SLAG GAAN. WIJ GAAN DAT NIET VOORKAUWEN.”

Joris Balkema *Manager Talent & Development / PostNL*

Balkema van PostNL: “Wij vinden dat het voor een groot deel aan de deelnemers zelf is om hun ontwikkeling te sturen. De mensen die we aan de top nodig hebben, moeten zich goed bewust zijn van wat ze kunnen bijdragen aan de organisatie. Als ze iets van de organisatie of hun rol daarin vinden, moeten ze ook zelf aan de slag om daar iets mee te doen. Wij gaan dat niet voorkauwen.” In de programma’s die PostNL voor de verschillende loopbaanfasen aanbiedt speelt eigen initiatief een belangrijke rol, bijvoorbeeld door de deelnemers een deel van de training zelf in te laten vullen of door ze zelf thema’s te laten uitwerken.

Trends



Trends die volgens de geïnterviewden grote gevolgen voor hun vakgebied hebben, zijn onder meer de komst van **nieuw leiderschap, digitalisering en de nieuwe generatie.**

Dat leiders steeds betere communicatievaardigheden nodig hebben, wordt door iedereen onderschreven.

OP DE VRAAG WELKE TRENDS DE KOMENDE JAREN INVLOED OP HUN WERK ZULLEN HEBBEN, KAN HET ANTWOORD DAT HET VAAKST SPONTAAN WORDT GEGEVEN WORDEN SAMENGEVAT MET HET BEGRIIP 'NIEUW LEIDERSCHAP'.

Ursem van TBI: "Ik denk dat het huidige leiderschap aan het verdwijnen is. We gaan meer toe naar verbondenheid en netwerkgericht werken in plaats van hiërarchisch. Leiders die het goed doen geven ruimte en verantwoordelijkheid aan hun mensen." Kijkuit van de Volksbank: "De trend is dat zelfsturende teams steeds meer een rol gaan spelen. Maar dat is nog wel een leerproces, want aan de invoering zitten behoorlijk wat haken en ogen." 'Nieuw leiderschap' houdt vaak in dat andere eigenschappen van de leiders wordt gevraagd. "Met andere manieren van werken komen kennis en ervaring efficiënter bij elkaar", zegt Schultz van Schiphol. "Daarmee worden we minder afhankelijk van tussenlagen en middenmanagers. De nadruk bij leiderschap verschuift meer naar het uitzetten van de missie en de mensen daarin meenemen, en minder naar het klassieke managementvak.

Digitalisering: veelsoortige uitdaging

Digitalisering, een eveneens veelgenoemde trend, heeft uiteenlopende gevolgen. Werkzaamheden veranderen en soms kan hetzelfde werk met minder mensen worden gedaan. Soms sluiten de vaardigheden van de huidige werknemers ook slecht aan bij degene die in de toekomst worden gevraagd. Leiders moeten hun mensen niet alleen in de transitie naar digitalisering meenemen, maar hebben ook te maken met de onrust die het thema met zich meebrengt. "Het bouwproces verandert door robotisering en het internet-of-things", zegt Ursem van TBI. "We zitten in het proces van met minder méér doen.

Leiders moeten hierbij voorop kunnen lopen en in staat zijn de verandering te begeleiden. "Hoe je je werk organiseert, welke mensen je nodig hebt en hoe je met de buitenwereld communiceert veranderen allemaal door digitalisering", aldus van Houten van Waternet. "Het vraagt soms een heel ander type leiderschap. In de eerste plaats moeten ze zelf goed met verandering kunnen omgaan."

Digitaal leren

Ook op het leren zelf heeft de digitalisering invloed. "Het digitale leren komt eraan in management development", aldus Lagendaal van de Bijenkorf. "De uitdaging daarbij wordt om de mensgerichte kwaliteit van het onderwijs te behouden terwijl de trainingen zelf efficiënter worden gemaakt" "Organisaties worden steeds prijsbewuster", zegt Balkema van PostNL, "waarbij de groepsgewijze, relatief dure trainingen onder de loep worden genomen. Er komen steeds meer digitale hulpmiddelen die een alternatief bieden." Bij groepstrainingen is een andere trend bovendien dat 'leren van elkaar' een steeds grotere rol speelt, aldus Balkema. "Dat gebeurt al steeds meer onderling binnen de groep, en wordt bovendien aangevuld met outside-in. Mensen mobiliseren hun netwerk en zoeken naar kennis die ze verder kan helpen in het organiseren van verandering."

Nieuwe generatie

Generatiemanagement wordt door verschillende geïnterviewden gezien als een ontwikkeling met veel gevolgen voor leiderschapontwikkeling. “Om jonge mensen te kunnen binden aan de onderneming”, aldus Vermaas van Kuijpers, “moeten leiders goed weten wie deze jonge mensen zijn, en wat er bij ze speelt.” Vrijwel alle geïnterviewden denken dat de huidige twintigers, wanneer zij tot leider worden benoemd, ook een andere leiderschapsstijl hebben dan oudere collega-leiders. “Op een aantal posities hebben we recent jonge middenmanagers aangesteld”, zegt Schmitz van Alphabet, “en je merkt duidelijk verschil. De jongeren gaan meer uit van gelijkwaardigheid in de relatie van de leidinggevende met de medewerker, en van een wederzijdse verantwoordelijkheid om de relatie tot een succes te maken. Ze gaan ook meer uit van het verandervermogen van de medewerker en willen samen onderzoeken hoe hun werk bijdraagt aan hun wederzijdse ambities.” Balkema van PostNL: “De wens om leiding te geven is bij jongeren minder sterk aanwezig. Ze willen dingen bereiken. Als het daarvoor nodig is leidinggevende te zijn, prima, maar het hoeft niet per se.”

‘ANDERE STIJL NIEUWE GENERATIE’



‘De leiderschapsstijl van de huidige twintigers is verschillend van die van vorige generaties’: eens: 9, geen mening: 2, oneens: 0.

Steeds meer aandacht voor inzetbaarheid

De toegenomen aandacht voor inzetbaarheid heeft consequenties voor leiders, en daarmee voor leiderschapontwikkeling. “De werkdruk en opschuivende pensioenleeftijd hebben veel gevolgen”, zegt Blaisse van HVC. “Leiders moeten leren om signalen te herkennen en vroegtijdig met mensen over hun inzetbaarheid in gesprek te gaan.” Inzetbaarheid wordt steeds meer een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van leider en medewerker. “Van werkgevers wordt verwacht dat ze er een visie op hebben”, aldus Vermaas van Kuijpers. “Als leider moet je er meer rekening mee houden. Soms moet je misschien je medewerker eerder wegsturen om een uurtje te gaan sporten.”

“DE JONGEREN GAAN MEER UIT VAN GELUKWAARDIGHEID IN DE RELATIE VAN DE LEIDINGGEVENDE MET DE MEDEWERKER, EN VAN EEN WEDERZIJDSE VERANTWOORDELIJKHEID OM DE RELATIE TOT EEN SUCCES TE MAKEN.”

Jurgen Schmitz HR Consultant / Alphabet Nederland

Consensus over open communicatie stijl

Zonder uitzondering zijn de geïnterviewden het eens met de stelling dat transparantie en een open communicatiestijl steeds belangrijker worden voor leiders. “In tijden die zo veranderen als nu het geval is”, zegt de Jong van RIBW K/AM. “moet je als leider soms kunnen zeggen: we weten het niet. We gaan samen bepalen hoe het moet. Dat vraagt dat je transparant bent.” “We stellen zo veel mogelijk informatie open”, zegt Vermaas van Kuijpers. “Beleidsregels, functiehuizen, noem maar op. Iedereen kan zien wat er wordt verwacht. Als je weet wat er speelt, kun je het ook makkelijker bespreken wanneer het even niet goed gaat.” Overigens wordt maar bij ongeveer de helft van de organisaties het leiderschap expliciet op communicatievaardigheden getraind. “Het is bij ons meer een organisatiebrede ontwikkeling”, aldus Kijkuit van de Volksbank. “De roep om transparantie is dagelijkse praktijk.” “Wij bieden veel vaardigheidstrainingen met open inschrijving aan”, zegt Lagendaal van de Bijenkorf. “Effectief communiceren, effectief beïnvloeden, gespreksvoering, noem maar op. We gaan er meer mee doen, volgend jaar gaan we het aan het hogere management aanbieden.”

“IN TIJDEN DIE ZO VERANDEREN ALS NU HET GEVAL IS, MOET JE ALS LEIDER SOMS KUNNEN ZEGGEN: ‘WE WETEN HET NIET, WE GAAN SAMEN BEPALEN HOE HET MOET’. DAT VRAAGT DAT JE TRANSPARANT BENT.”

Rob de Jong *Bestuurder / RIBW K/AM*

‘OPEN STIJL STEEDS BELANGRIJKER’



eens

‘Transparantie en een open communicatiestijl worden steeds belangrijker onderdelen van de aan leiders gestelde eisen’: eens: 11, geen mening: 0, oneens: 0.

Tot slot



De toegenomen aandacht voor leiderschapsontwikkeling lijkt strijdig met de trend naar autonome teams en minder managers. **Maar schijn bedriegt.**

TOT DE OPVALLENDE ZAKEN DIE UIT DE INTERVIEWS NAAR VOREN KOMEN BEHOORT DE BETROK- KENHEID DIE HET TOPMANAGEMENT TEGENWOORDIG BIJ LEIDERSCHAPSONTWIKKELING TOONT.

Er lijkt een tegenstrijdige beweging te zijn: aan de ene kant zijn organisaties bezig met de invoering van autonome teams waarbij management soms overbodig wordt verklaard. Aan de andere kant lijkt de aandacht voor leiderschapsontwikkeling sterker dan ooit.

Beide trends zijn echter onderdeel van dezelfde ontwikkeling. Organisaties zijn de afgelopen jaren geconfronteerd met nieuwe uitdagingen zoals zelden eerder het geval was – van nieuwe, soms disruptieve concurrenten tot steeds kritischere klanten en nieuwe technieken die het bedrijfsmodel op zijn kop kunnen zetten. Dat autonomie op de werkvloer wordt neergelegd, is hierop een reactie: medewerkers die dicht bij de klanten staan kunnen snel op hun wensen inspelen, mits ze daartoe de ruimte hebben.

Maar de aandacht voor leiderschap is óók een reactie op de toegenomen eisen. Ook zelfstandige medewerkers hebben behoefte aan richting. Leiders die zorgen dat de strategie tijdig aan de omstandigheden wordt aangepast, die de kaders creëren waarbinnen teams effectief hun werk kunnen doen en die zorgen dat medewerkers gemotiveerd naar hun werk komen, zijn meer dan ooit nodig. Het succes van organisaties steunt daarmee steeds zwaarder op de kwaliteit van de leiderschapsontwikkeling.

Wil je meer weten over de leermogelijkheden voor jouw organisatie?

De Baak heeft veel ervaring met het ontwikkelen van [leiderschapstrajecten op maat](#).

Neem contact op met drs. Rob Bos MMO (adviseur management development) via r.bos@debaak.nl.

Of bel met onze opleidingsadviseurs: 0343-556369

Verantwoording

De interviews werden afgenomen in de maanden juni-augustus 2017 door Peter van Lonkhuyzen (HW Communicatie) in opdracht van de Baak.

De geïnterviewden zijn:



Christian Doesburg
Director of Learning & Development
businessunit Automotive
ICT / Electronica



Sigrid Lagendaal
Hoofd Talent &
Management Development
Detailhandel



Jurgen Schmitz
HR Consultant
Automotive



Rob de Jong
Bestuurder
Zorg



Ellen Blaisse
Manager HR corporate
Energie / Afvalverwerking



Margot Kijkuit
Senior adviseur Development
Financiële dienstverlening



Joris Balkema
Manager Talent & Development
Transport / Logistiek



Renze van Houten
Managing director
Nutsbedrijf



Brenda Ursem
Manager Opleiding & Ontwikkeling
Bouw / Techniek



Jelderik Schultz
Senior manager Talent &
Leadership Development
Transport / Logistiek



Joeri Vermaas
Manager HRM
Bouw / Techniek

"NIEUWE LEIDERS SPELEN FLEXIBEL IN OP VERANDERINGEN,
GEVEN MEDEWERKERS VERANTWOORDELIJKHEID ROND EEN MISSIE,
CREËREN EEN OPEN SFEER EN ZIJN DOELGERICHT,
TRANSPARANT EN WENDBAAR."

In onze trainingen staan persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling centraal. Wij trainen al meer dan 70 jaar duizenden hoogopgeleide mensen. Leren bij ons betekent inzichten opdoen over jezelf en anderen. Het betekent onvermoede mogelijkheden ontdekken, nieuwe perspectieven zien, telkens je grenzen verleggen maar ook dingen afleren.

Onze insteek is verrassend, soms confronterend, vaak met humor.

Leren bij de Baak resulteert in beter functioneren van mensen én organisaties.

Informatie en advies:

0343-556369 | advies@debaak.nl

debaak.nl/incompany

De Baak. Met aandacht kom je verder.



DEBAAK.NL DEBAAK.COM