



Strategisch swipen

Beter zoeken in de wereld van **leiderschapsontwikkeling**

Een zakboek door Prof. Dr. Hannes Leroy & Robrecht Janssens

Met hulp en inspiratie van Prof. Dr. Moran Anisman-Razin, Prof. Dr. Pisitta Vongswasdi,
Prof. Dr. Johannes Claeys, Prof. Dr. Anja Van den Broeck, Drs. Silian Schaller en Drs. Raj Konduru.

RSM
Erasmus

.AGORIA

Rotterdam School of Management
Erasmus University

Inhoudstafel

Woord vooraf	5
Inleiding	7
Op zoek naar een leiderschapsontwikkelingsprogramma op Tinder?	9
Het integriteitskader voor leiderschapsontwikkeling	15
Visie: Hoe definieert het programma leiderschap (niet)?	19
■ Bestaat er een uniek en gedetailleerd perspectief op effectief leiderschap?	20
■ Wat zegt het model over 'motivatie van volgers' en 'invloed van leiders'?	22
■ Hoe stemt deze visie overeen met uw bedrijfscontext en -behoeften?	24
Methode: Heeft het programma een duidelijke methode?	27
■ Claimt het programma unieke expertise op het gebied van ontwikkeling?	28
■ Hoe evolueren mensen en organisaties in dit programma?	30
Impact: Houdt het programma rekening met een breed spectrum van resultaten?	32
■ Wat zijn de beoogde eindproducten van het programma?	32
■ Wat zijn mogelijk onbedoelde neveneffecten van het programma?	34
■ Wat zijn bedoelde bijproducten van het programma?	35

Inhoudstafel

Impact en Visie: Hoe komen mensen binnen en hoe gaan ze weg?.....37

- Hoe zorgen trainers ervoor dat het programma wordt aangepast aan het publiek?.....38
- Zijn de doelstellingen van het programma op unieke wijze verbonden met de visie?.....39
- Hoe sluit de programmavisie aan bij de strategie van de organisatie?.....40

Visie en Methode: Wat is het unieke DNA van het programma?.....42

- Is de ontwikkelingsaanpak specifiek gekoppeld aan de visie?.....42
- Welke unieke leermiddelen werden voor dit programma ontwikkeld?.....43
- Hoe zijn de ontwikkelaars gecertificeerd en/of opgeleid voor de taak?.....43

Methode en Impact: Werkt het programma mee aan de doelstellingen?.....45

- Welke gewenste resultaten kunnen in het programma worden ingebouwd?.....45
- Brengt het programma inspiratie in evenwicht met implementatie?.....46
- Kan het programma worden aangepast aan de doelstellingen?.....46

Cyclische verbetering:

Hoe heeft het programma zich in de loop der tijd ontwikkeld?.....48

- Is het programma bereid zich aan te passen aan feedback of veranderende eisen?.....48
- Is de ontwikkelaar bereid om te experimenteren met nieuwe benaderingen?.....49
- Heeft het programma verhalen over hoe uit mislukkingen geleerd werd?.....49

Conclusies	51
-------------------	-----------

Bijlage	53
----------------	-----------

Matrix-checklist leiderschapontwikkeling	54
---	-----------

■ Basisdimensies	54
■ Interacties	57
■ Dynamisch karakter	60

Referenties	61
--------------------	-----------



Woord vooraf



In opdracht van Europa WSE (Werk & Sociale Economie; het vroegere Europees Sociaal Fonds) werkte Agoria samen met verschillende expertenteams en de Rotterdam School of Management (RSM) aan een project rond leiderschap¹.

Het project wilde de effectiviteit van programma's voor leiderschapsontwikkeling in kaart brengen en een methode ontwikkelen om die effectiviteit objectief te evalueren. Ons enthousiasme voor dit project was behoorlijk groot: op zoek gaan naar kwaliteit in de wereld van leiderschapsontwikkelaars; samenwerken met verschillende expertenteams, met elk een ander leiderschapsmodel; concrete trajecten bij meerdere Agoria-leden en andere professionele organisaties...

Dergelijke samenwerking is dan misschien niet nieuw, ze is wel uniek. De expertenteams met hun onderbouwde methodologie waren bereid zich kritisch te laten evalueren. Verschillende bedrijven wilden graag hun (eerstelijns) leidinggevendenden ontwikkelen in leiderschap, en Agoria zette de schouders onder de vertaling van opgedane inzichten en de mogelijkheden die dat voor organisaties met zich meebrengt.

Eén van de inzichten uit onderzoek en praktijk gaat over wat vaak voortraject genoemd wordt: de voorbereiding op een ontwikkelactiviteit, de contextanalyse, etc. Vanuit RSM nam Prof. Hannes Leroy de uitdaging op om over die voorbereidende fase de wetenschappelijke inzichten te verzamelen, die hij met Agoria-expert Robrecht Janssens als klankbord en sparringpartner toetste aan de praktijk. Samen schreven ze dit zakboek over succesvol partnerschappen opbouwen met leiderschapsontwikkelaars.

Investeren in ontwikkeling van competenties en vaardigheden van leiders hoort een no-brainer te zijn. Tegelijk is de zoektocht naar het juiste aanbod geen evidentie. Verschillende leerstijlen, modellen, begeleidingen worden gecombineerd, waardoor het lastig wordt om door de bomen het bos te blijven zien. En toch is investeren in leiderschap belangrijk, omdat leiders bij uitstek de evolutie, innovatie en betrokkenheid van medewerkers maken (of kraken).

¹ESF-project 'Leiderschap ontwikkelen: Fit for the Future' (www.agoria.be/nl/leiderschap-ontwikkelen-fit-for-the-future en <https://projectenkaart.europawse.be/nl/projectenkaart/leiderschap-ontwikkelen-fit-future>)

De plek die leidinggevendenden innemen en de manier waarop ze met mensen omgaan, bepaalt of een bedrijf wendbaar, dynamisch of innovatief is. Vandaag worden leidinggevendenden extra uitgedaagd in hun leiderschapsrol. Denk maar aan de digitalisering en andere snel op elkaar volgende technologische evoluties, de klimaatuitdaging, de krappe arbeidsmarkt, competentienoden en loopbaanontwikkeling van medewerkers. Die uitdagingen pakken we bij Agoria aan met ons “Be The Change-programma”.

Gerichte en onderbouwde keuzes maken bij de selectie van een ontwikkelingsaanbod is de eerste opdracht van L&D- en HR-professionals, maar ook van elke leider, om een aanbod te creëren dat echt impact heeft. En met een degelijke checklist bij de hand, zodat trainers écht gescreend kunnen worden, hoeft kiezen niet verliezen te betekenen.

In een digitale wereld die een veelheid aan verleidelijke prikkels presenteert, ontworpen om uw aandacht te trekken, is het moeilijk om informatie van hoge en lage kwaliteit van elkaar te onderscheiden. U zult merken dat deze wereld van ‘swipen’ op inhoud prominent aanwezig is in dit boek. Dit zakboek omarmt de complexiteit en probeert tegelijkertijd die complexiteit terug te brengen tot een eenvoudig model en een beperkte reeks vragen die u zich kunt stellen bij het selecteren of evalueren van leiderschapsontwikkelingsprogramma's. De vragen uit de **matrix-checklist** zijn bedoeld om vanuit reflectie met uw eigen antwoorden te komen.

Levenslang leren mag fijn zijn, al is de ervaring van fun vergankelijk. De ervaring van inzicht en groei (een aha-erlebnis; of een doorbraak-inzicht, zo u wil) gaat veel langer mee.

Veel succes!

Bart Steukers, CEO Agoria

Inleiding

Leiderschapsontwikkeling blijft organisaties verleiden tot het besteden van aanzienlijke middelen^I. Begrijpelijk! Waar mensen samenkomen om collectieve doelen te bereiken, is energie nodig die gericht is op het collectieve doel, d.w.z. leiderschap^{II}. We kunnen er echter niet van uitgaan dat mensen voorbestemd zijn voor de uitdaging van leiderschap^{III}. Al was het maar omdat de wereld waarin zij leiden zich blijft ontwikkelen. De uitdagingen voor organisaties en de mensen daarbinnen zijn de afgelopen decennia exponentieel toegenomen^{IV}. Naarmate de complexiteit toeneemt, is het nodig leiders uit te rusten met de juiste gereedschapskist (KVA – kennis, vaardigheden, en attitudes) om die uitdagingen aan te kunnen. En dit is geen eenmalig proces. Naarmate de wereld blijft evolueren, zullen leiders en leiderschapsontwikkeling mee evolueren.

In antwoord op deze organisatorische en persoonlijke vraag naar meeren betere ontwikkeling van leiders is er een groeiende industrie voor leiderschapsontwikkeling ontstaan. Naarmate de complexiteit toeneemt, lijkt ook het brede scala aan (excentrieke) oplossingen toe te nemen. Sommigen hebben de wereld van leiderschapsontwikkeling wel eens het Wilde Westen genoemd, waar men slangenolie kan verkopen als een geneesmiddel^V.

Sommigen fronsen hun wenkbrauwen bij het horen van programma's als paarden-coaching, bijna-dood-meditatie of overlevingstraining... Ontwikkelen we hiermee werkelijk leiderschap? Of is dit gewoon entertainment om mensen gelukkig en betrokken te houden? Met het juiste bewijs ter ondersteuning kunnen deze programma's precies blijken te zijn wat leiders nodig hebben om zich aan te passen aan de uitdagingen van hun wereld. Maar dat bewijs ontbreekt vaak. En dat geldt niet alleen voor de meer 'eigenzinnige' programma's die er zijn, maar ook voor het merendeel van de meer standaard benaderingen van leiderschapsontwikkeling: **We weten niet wat werkt en wat niet!**^{VI} Dat wil niet zeggen dat er geen bewijs bestaat. Er is ruimschoots onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschapsontwikkelingsprogramma's (LOP)^{VII}, maar dat bewijs wordt nauwelijks in aanmerking genomen wanneer individuen of organisaties beslissingen nemen over leiderschapsontwikkeling^{VIII}. Dit zakboek wil dan ook naast de ervaringen uit de praktijk ook enkele van de ontwikkelde wetenschappelijke inzichten integreren en vertalen om individuen en organisaties als geheel te helpen betere beslissingen te nemen rond leiderschapsontwikkeling.



Op zoek naar een leiderschapsontwikkelingsprogramma op Tinder?

In dit hoofdstuk vindt u de inzichten over hoe een LOP te zoeken en te vinden. Naast enkele concrete adviezen beschrijven we ook waarom beter nadenken over LOP's zowel de leider, de organisatie, als uzelf kan helpen. We beschrijven hoe u van LOP een investering met strategische impact kan maken.

Later leggen we in detail onze **matrix-checklist** uit, aan de hand van een aantal LOP-'**datingprofielen**' uit onze **databank**.

De behoefte aan dit boek werd glashelder na een interview met 46 Human Resources Development Executives van over de hele wereld, over hun leiderschapsontwikkelingsprogramma's² (LOP)^{IX}. Onze vraag aan hen was eenvoudig:

“Hoe beslist u in welk LOP u geld investeert?”

De analyse van de gegevens uit die interviews liet weinig ruimte voor (mis)interpretatie: **Beslissingen werden nauwelijks voorafgegaan door een gedegen analyse van wat het bedrijf nodig had, noch door voldoende kennis over welke programma's werkten en welke niet.** In plaats daarvan gebruikten de meeste professionals het beste van hun kunnen om beslissingen te nemen, zonder voldoende gegevens, en binnen een beperkt tijdsbestek. Wanneer ze in het nauw worden gedreven, kunnen zaken als 'klik' met het programma of 'charisma' van de aanbieders doorslaggevende factoren worden.

Net zoals bij dating apps 'swipen' HR-professionals links of rechts op basis van subjectieve parameters, in plaats van op grond van duidelijk bewijs over effectiviteit en fit van het programma.

Onze intuïtie of buikgevoel kan weliswaar nuttige informatie verschaffen (omdat zij de automatische verwerking van complexe gegevens weerspiegelt), maar idealiter wordt zij aangevuld met of getoetst aan degelijke informatie. Zonder objectieve(re) analyse kan uw buikgevoel u op een dwaalspoor brengen dat leidt tot veel voorkomende vooroordelen bij de besluitvorming. Uit ons onderzoek is namelijk gebleken dat een groot aantal gangbare vooroordelen van invloed is op beslissingen over leiderschapsontwikkeling^x. **Zo kiezen leidinggevendenden vaak voor programma's die aansluiten bij hun persoonlijke voorkeuren.** Houdt u persoonlijk van meditatie? Dan is de kans groot dat u een groot voorstander bent van een LOP waarbij veel wordt gebruik gemaakt van meditatieve technieken, reflectie, etc. En dit geldt ook ruimer: wie in HR werkt, heeft doorgaans een voorkeur voor nauw samenwerken met mensen. De kans is groot dat zulke mensen een voorkeur hebben voor LOP's met inhoud die betrekking heeft op mensgerichte leiderschapsstijlen (bv. dienend leiderschap) en de bijbehorende ontwikkelingsbenaderingen (bv. dialoog, reflectieve activiteiten), ongeacht de misschien dringender behoeften van de organisatie of doelgroep.

² Wij gebruiken in dit zakboek de afkorting "LOP" om te verwijzen naar leiderschapsontwikkelingsprogramma's.

Er zijn eenvoudige tegenmaatregelen om deze vooroordelen in de besluitvorming te overwinnen.



Een beproefde tactiek is **mensen hun besluitvormingsproces te laten vertragen** – alle details zorgvuldig te bekijken alvorens tot een conclusie te komen. Wanneer we vertragen, worden we beter in het nemen van een voorwaardelijke beslissing – waarbij we afzien van absoluut denken, maar kijken naar wat beter werkt in welke situatie^{xi}. Dit zakboek en de daarin gestelde vragen bieden u de instrumenten om precies dat te doen.



Een andere effectieve tactiek is **het opwekken van een ‘evidence-based’ identiteit^{xii}**. Het aannemen van een beeld van uzelf als een professional die bewijsmateriaal zoekt bij het nemen van beslissingen, kan helpen om betere beslissingen te nemen over LOP's. Denk aan deze vragen:

- Wilt u dat de brug waarop u rijdt of het vliegtuig waarin u vliegt gemaakt zijn volgens de laatste stand van de wetenschap?
- Wilt u dat uw condooms worden ontwikkeld met de best mogelijke wetenschap?
- Wilt u dat uw zonnebrandcrème goed getest wordt voor gebruik?

Ja?

Toen wij mensen vroegen deze vragen te overwegen, bleek dat zij dan bereid waren meer tijd en middelen te investeren om alle beschikbare bewijzen te bekijken bij het nemen van beslissingen over leiderschapsontwikkeling. **Hun behoefte aan goed bewijs ter ondersteuning van hun beslissingen ging van een ander levensgebied over naar het nemen van beslissingen over leiderschapsontwikkeling.** Maar deze eenvoudige en succesvolle aanpassing bracht ook een duidelijk probleem aan het licht: in vergelijking met andere gebieden van het leven, houden we bij leiderschapsontwikkeling vaak geen rekening met de wetenschap of de wetenschappelijke methode^{xiii}. Dat is waar dit zakboek een verschil hoopt te maken.

Eén bepaalde vertekening viel ons op en rechtvaardigde aanvullend onderzoek. Bekijk even de twee bedrijven afgebeeld in *Figuur 1*. Het ene was ontworpen als een programma om de tevredenheid van de deelnemers te beïnvloeden (programma A), het andere was ontworpen als een programma waarvan bewezen is dat het tot gedragsverandering leidt (programma B). Allereerst, als al het andere gelijk blijft, kozen HR-professionals 80% van de tijd voor de op tevredenheid gerichte optie. En dat is niet alleen in dit kleine experiment zo. Uit enquêtes blijkt: **tevredenheid is de dominante evaluatiemethode**, ook al suggereren HR-professionals zelf dat ze andere maatstaven zouden willen zien^{xiv}. Dat is op zich al veelzeggend!

Leiderschapsontwikkeling wordt beheerst door smile sheets: tevreden klanten, ongeacht of het programma wel of niet daadwerkelijk het gewenste gedrag beïnvloedt.

Maar waarom zijn tevredenheidsscores (zoals in programma A) zo belangrijk? Dat is gemakkelijk te verklaren vanuit de rol waarin de meeste HR-professionals zich bevinden: intern dienstbaar aan de organisatie. Als u er bent om anderen te dienen, richt u zich natuurlijk in de eerste plaats op hoe tevreden klanten zijn na de training – dat is immers waar u als HR-professional zelf op wordt beoordeeld! **Om dit idee te testen, voerden we een eenvoudig experiment uit: dezelfde scenario's als voorheen, maar nu gaven we deze HR-professionals een plaats aan de strategische tafel – van operationeel en servicegericht naar strategisch en veranderingsgericht. Het percentage mensen dat nu bereid was te investeren in een evidence-based programma van hoge kwaliteit was aanzienlijk hoger. De oorspronkelijke 30% die koos voor het evidence-based programma bij de overgang van operationeel naar strategisch steeg tot 70%.**

Figuur 1



Niet iedereen heeft de mogelijkheid om strategischer te denken binnen zijn/haar rol in de organisatie. Een recent onderzoek^{xv} geeft aan dat LOP's een hefboom kunnen zijn om een meer strategische positie in de organisatie te verwerven. **Een LOP is een kans om belangrijke stakeholders (d.w.z. de leiders) te beïnvloeden!** Slimme HR-professionals gebruiken LOP's om de strategie en zelfs de cultuur van de organisatie als geheel te beïnvloeden. Zij krijgen macht en invloed door een effectief programma te ontwerpen met een duidelijke strategische bedoeling. Wanneer leiders daarentegen worden geconfronteerd met een programma dat geen effect heeft, kunnen HR-professionals worden gezien als ineffectief – zonder veel toegevoegde waarde toe te voegen. Dat lijkt ons het risico wel waard.

Toen we met HR-managers spraken over hoe zij LOP-beslissingen nemen, was de metafoor die bij ons opkwam die van online dating. Met weinig tijd en beperkte middelen lijken HR-professionals eerder te selecteren op 'uiterlijk' (zoals goed ontworpen websites) of een persoonlijke 'klik' met charismatische trainers, dan op een duidelijke reeks criteria en een zorgvuldig overwogen beslissingsproces. En hoewel uiterlijk of charisma er wel degelijk toe doen (als manieren van effectieve communicatie), zijn ze geenszins een garantie voor een goed product (d.w.z. een LOP dat effectief betere leiders ontwikkelt) of een productieve werkrelatie op lange termijn. Wij hebben niet de illusie dat HR-professionals kunnen stoppen met 'swipen' (en dus programma's kiezen op basis van beperkte informatie).

In plaats daarvan hopen we dat ze – na het lezen van dit zakboek – strategischer kunnen worden in hun keuze tussen LOP's. Strategisch in die zin dat zij hun beslissing beter zullen afstemmen op de behoeften van de organisatie, de behoeften van de doelgroep, de ontwikkelingsbereidheid van persoon en organisatie, en een groot aantal andere factoren die wij in dit zakboek belichten, met inbegrip van academisch bewijsmateriaal over welke variabelen (niet) bepalend zijn voor effectieve LOP's.

Ons zakboek over 'strategisch swipen' wil de lezer op twee manieren helpen.

1 Enerzijds gebruiken wij de nieuwste theorie en het meest recente onderzoek over leiderschapsontwikkeling om een **matrix-checklist** te ontwikkelen – een evaluatie-instrument dat u naast elk LOP kunt leggen om er zeker van te zijn dat u een reeks duidelijke en gerichte vragen stelt voordat u zich op een bepaald programma vastlegt. Onze focus op vragen (in plaats van op antwoorden/criteria) is bewust. Het benadrukt dat we geen definitief antwoord ontwikkelen, maar dat we u als lezer uitnodigen om vragen te blijven stellen om de antwoorden te vinden die passen bij uw specifieke behoeften. Terwijl ander werk meer standaardvragen heeft belicht die gericht zijn op geschiktheid of KPI's^{xvi}, is ons werk een uitbreiding van wat al beschikbaar is. Het helpt u om vragen te stellen waaraan u misschien nog niet hebt gedacht bij het evalueren van LOP's. Deze vragen zijn bedoeld om creativiteit en divergent denken te stimuleren en u te laten nadenken over nieuwe invalshoeken die u nog niet heeft overwogen. In het volgende hoofdstuk belichten we deze matrix-checklist in zijn geheel alsook het model of de leiderschapsvisie waarop hij gebaseerd is, alvorens elke vraag in detail te beschrijven.

2 In dit zakboek worden de drie LOP's uit het ESF-project "Leiderschap ontwikkelen: Fit for the Future" gebruikt om de genoemde punten te illustreren. Op die manier bieden we u al meteen 3 'dating-profielen' om tussen te swipen.

Bij RSM kan u een nog uitgebreidere databank aan internationale aanbieders vinden, die door een academisch panel werden beoordeeld. Die databank zal in de loop van de tijd verder worden uitgebouwd. Voor meer info contacteer Hannes Leroy.

Dit zakboek kan dus worden gebruikt als een selectie-instrument voor uw eigen ontwikkelingsbehoefte, maar ook om bestaande programma's te bekijken terwijl u begint met het ontwerpen van uw eigen LOP op maat. Toch is het nog altijd nodig dat u uw beste denken inbrengt in de informatie die wij hier verstrekken. Dit idee geeft de centrale idee van dit boek weer: **Wij willen individuen en organisaties helpen om beter te worden in het nemen van LOP-beslissingen en een plaats te verdienen aan de strategische tafel.**

Laten we eens kijken naar het raamwerk dat we hebben ontwikkeld om uw strategische beslissingsbevoegdheid inzake LOP's te vergroten.



Het integriteits- kader voor leiderschaps- ontwikkeling

In dit hoofdstuk leggen we het analysemodel uit, dat bestaat uit 4 kernelementen: visie, methode, impact en cyclisch verbeteren. We bespreken hoe de gesuggerende vragen een invloed kunnen hebben op LOP-beslissingen.

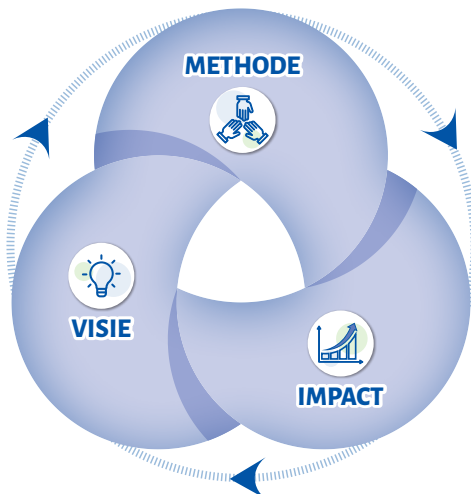
We gaan verder in op alle aspecten van het model, en op de onderlinge verbanden tussen de verschillende aspecten. We vullen dat telkens met voorbeelden aan.

Afkomstig van het Latijnse woord *integritas*, dat ook de basis is van het werkwoord *integreren*, verwijst het woord *integriteit* naar dingen die in elkaar passen tot een naadloos geheel – zoals de romp van een boot. Voortbouwend op deze metafoor van ‘zonder gaten of lekken’ is integriteit ook van toepassing op andere gebieden dan waterdicht maken. Wetenschappers gebruiken dergelijke beoordelingen van integriteit of coherentie bijvoorbeeld om de kwaliteit van een reeks argumenten te beoordelen:

- Passen alle argumenten samen in een coherent geheel?
- Passen de argumenten bij de gegevens?
- Kloppen de verschillende elementen van het verhaal?
- Zijn er geen logische tegenstrijdigheden?

Voorals u zelf geen expert bent in een bepaald onderwerp, hebt u alleen de interne logische tegenstrijdigheden om te zien hoe dingen (niet) kloppen. Op dezelfde manier kunt u, zelfs als u geen expert bent op het gebied van leiderschapsontwikkeling, diezelfde basislogica van integriteit gebruiken om programma's voor loopbaanontwikkeling te evalueren, met behulp van het Integriteitskader voor Leiderschapsontwikkeling^{xvii}.

Er zijn drie belangrijke ingrediënten voor de integriteit van elk LOP: de **visie** (theorie, filosofie, thought leadership,...), de **methode** (oefeningen, structuur, flow,...), en de **impact** (leerdoelen, maatstaven, bewijzen,...).



Voor een effectief LOP moet u met alle drie rekening houden, al zijn er verschillende manieren om LOP's aan te kopen. Sommige klanten hebben vooral of zelfs alleen belangstelling in één van de drie aspecten.



Een goed programma beschouwt en integreert echter al het bovenstaande. Als men zich op het ene concentreert en niet op het andere, zal het programma een gebrek aan integriteit en dus effectiviteit vertonen. Het is niet alleen belangrijk om elk van deze ingrediënten in overweging te nemen, maar het is even belangrijk om de samenhang ertussen in overweging te nemen:

- Komt de visie overeen met de methode?
- Komt de visie overeen met de doelstellingen?
- Past de methode bij de doelstellingen?

Dit eenvoudige model laat zien dat naast elk afzonderlijk element, de kruisende onderdelen helpen om de integriteit van een LOP te beoordelen.

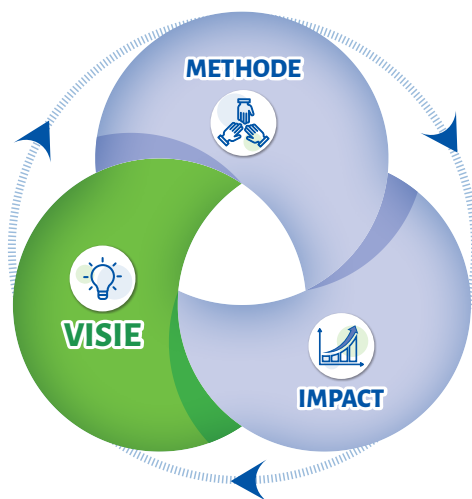
Bovendien kunt u opmerken dat het model een iteratieve component bevat: bij elke programma-uitvoering zou het programma idealiter moeten evolueren, waarbij de visie, de methode en de doelstellingen worden verfijnd met het oog op een grotere integriteit van het programma als geheel. **Het is (bijna) onmogelijk om het van de eerste keer goed te doen!** Wanneer een aanbieder zijn inhoud aanpast aan een nieuwe klant, moeten er onderweg wel wat problemen worden opgelost. Vaak zijn het kleine dingen die het programma doen kantelen van niet of matig succesvol, naar bijna elke keer raak. Soms heeft het te maken met het omdraaien van de volgorde van de programma-elementen. Andere keren heeft het te maken met het aanpakken van de motivatie van de deelnemers voordat het leertraject begint. Er zijn nog meer voorbeelden van waar kleine aanpassingen aan programma's grote effecten kunnen hebben. Met elke aanpassing wordt het programma coherenter. Dit cyclische aspect van ons model benadrukt ook dat dit model geen eindpunt is, maar eerder een hulpmiddel om u aan te moedigen deze vragen steeds opnieuw te stellen. Daarmee sluit ons model aan bij de basisideeën van evidence-based thinking. Evidence-based thinking vraagt om het best mogelijke bewijs waarover u op dat moment beschikt te verzamelen om uw besluitvorming te verbeteren, en om steeds weer nieuw bewijs te verzamelen om de besluitvorming na verloop van tijd te verbeteren.

Visie: Hoe definieert het programma leiderschap (niet)?



Wat is de visie van het programma (en de ontwikkelaar) op effectief leiderschap, vooral binnen de context van de doelgroep? Dit lijkt een eenvoudige vraag. Toch is dit meestal niet het eerste punt van gesprek. Vaak gaan eerst de nieuwe ontwikkelingsmethoden met de aandacht lopen (bv. Wil je gaan raften en tegelijk je leiderschap ontwikkelen? Leuk!), zonder dat duidelijkheid wordt verschaft over de visie op leiderschap waaraan deze werken. **Waarom is die visie niet altijd duidelijk? Wel, het houdt commercieel best steek om de visie rond leiderschap opzettelijk vaag of breed te maken.** Iedereen kan 'effectief leiderschap' promoten, maar wat in de ene context effectief is, is dat misschien niet in een andere context. Zo'n brede uitspraak vraagt dus om verduidelijking^{xviii}.

Om echt te kunnen beoordelen of een programma aansluit bij de ontwikkelingsbehoeften van een organisatie of deelnemers, moeten we eerst begrijpen wat de visie van dat programma op leiderschap precies inhoudt. Dat gaat verder dan abstracte en vage beweringen. Er moet worden gespecificeerd welk leiderschap het programma beoogt te bevorderen, en wat het programma of de aanbieder NIET doet. **Als zodanig is het nodig om meer precies te vragen aan ontwikkelaars wat zij zien als effectief leiderschap, en om hen die theorie te laten toelichten.**



Bestaat er een uniek en gedetailleerd perspectief op effectief leiderschap?

Het begrip 'leiderschap' wordt wel eens een universele vliegenmepper genoemd: het vangt alles^{xix}! Als we kijken naar de verschillende competentiemodellen die bedrijven gebruiken om leiderschap te beschrijven, wordt leiderschap een zeer breed begrip dat zaken omvat als communicatievaardigheden, zelfmanagement, teamwerk, motivatie en andere KVA's (kennis, vaardigheden en attitudes) die niet noodzakelijkerwijs relevant zijn voor het beïnvloeden van anderen. Wanneer het net om te vissen naar leiderschap te breed is, loopt u echter het risico dingen te vangen die u niet van plan was.

Als u werkt aan een competentiemodel rond leiderschap, kan u volgende vragen in uw achterhoofd meenemen:

- Met welke uitdagingen worden leiders vandaag geconfronteerd?
En welke daarvan zijn de belangrijkste?
- Met welke uitdagingen worden volgers (of alle medewerkers in de organisatie) vandaag geconfronteerd?
- Welke elementen zijn relevant voor het leiden van anderen?
- Welke elementen neemt u niet mee in uw competentiemodel rond leiderschap? En worden die dan op een andere manier aangepakt (bv. in structuur, in systemen, of in organisatiecultuur)?

Anders koopt u misschien meer dan u had verwacht (misschien ook ongewenste dingen). Bedenk bijvoorbeeld of u een LOP of een zelfmanagementprogramma wilt, bedoeld om het welzijn te bevorderen en het ziekteverzuim en verloop te verminderen. Hoewel het beïnvloeden van anderen en persoonlijk leiderschap en welzijn met elkaar samenhangen, zijn de competenties voor beide doelstellingen niet dezelfde en is het goed die van elkaar te scheiden.

Het LOP Gedeeld leiderschap van **Leading Insights, Workitects en Koen Marichal** heeft een duidelijke definitie van effectief leiderschap. Het stelt dat leiderschap best gedeeld wordt in een team, waarbij verschillende teamleden andere rollen opnemen. Het optimaal benutten van de leiderschapstalenten binnen het team, samen met een optimale ondersteuning van de formeel leidinggevende (in plaats van een meer 'traditioneel' hiërarchisch model) is eigen aan hun visie op gedeeld leiderschap.

Verder heeft dit LOP een zeer duidelijke visie op wat goed leiderschap inhoudt. Vanuit theoretische evidentie blijkt immers dat leiders die inzetten op het versterken van een gedeelde teamidentiteit – een 'wij'-gevoel – het meest effectief zijn in het versterken van het teamfunctioneren en het welzijn van de teamleden. Vandaar wordt in dit programma ook bewust ingezet op het begeleiden van leiders, zowel de formeel leidinggevende als leiders binnen het team, bij het versterken van deze teamidentiteit.



Een belangrijk kenmerk van uitmuntendheid is voor ons wanneer ontwikkelaars duidelijk zijn over hoe zij effectief leiderschap niet definiëren.

Wanneer het vaag of abstract blijft, lijkt het alsof leiderschap alles omvat wat potentieel positief is aan leiders. Denk aan slogans als “anderen dienen” (servant), “anderen toestaan zichzelf te zijn” (authentiek), en “volgers omvormen tot leiders” (transformationeel). Deze constructies zijn zo breed dat het moeilijk is er iets op aan te merken. Het abstracte karakter ervan stelt elke potentiële klant in staat zijn eigen persoonlijke wens te lezen in de voorgestelde dienstverlening – het idee van anderen dienen kan bijvoorbeeld klantgericht zijn, werknemersgericht, stakeholdersgericht, aandeelhoudersgericht,... Een mooie vervolgvraag is dan ook op welk type leiderschap zij zich niét richten. Ontwikkelaars kunnen zich bijvoorbeeld bewust richten op begrippen zoals zelfcontrole en politieke vaardigheden. Daarmee stappen ze bewust af van een opleiding die authenticiteit, uzelf zijn en onafhankelijkheid promoot als belangrijke drijfveren van leiderschap. Dit zou een duidelijke keuze zijn, waarbij de nadruk wordt gelegd op het ontwikkelen van vaardigheden voor het managen van meerdere belanghebbenden, in plaats van het bevorderen van een meer ‘persoonlijke benadering’ van de authentieke leiderschapsaanpak van de trainee.

Wat zegt het model over ‘motivatie van volgers’ en ‘invloed van leiders’?

Bij het specificeren van wat effectief leiderschap inhoudt, is het goed om aan te dringen op meer precisie over de verschillende onderliggende veronderstellingen over leiderschap:

- Wat zijn de humanistische, economische, sociologische, filosofische,... veronderstellingen over mensen die hun benadering ondersteunen?
- Wat is hun visie op hoe mensen op de werkplek worden gemotiveerd (in aanmerking nemend dat leiderschap een proces van beïnvloeding is)?
- Wat zijn veronderstellingen in hun visie op hoe leiderschap idealiter georganiseerd is (bv. hiërarchisch, gedeeld, paternalistisch)?

Een goede theorie over leiderschap zal deze veronderstellingen verduidelijken.

Een mooi voorbeeld hiervan is het programma van **Impetus.Academy**. Gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie, maakt dit LOP duidelijke aannames over hoe mensen gemotiveerd worden (bv. intrinsiek in plaats van extrinsiek). Deze theoretische stelling heeft specifieke implicaties. Zo moeten leiders zelf autonoom of intrinsiek gemotiveerd zijn voor de inhoud van de training (anders kan het paard naar het water worden geleid, maar zal het weigeren te drinken). Daarnaast stelt dit programma ook dat mensen (zowel leiders als volgers) kunnen worden gemotiveerd in de veronderstelling dat drie basisbehoeften (Autonomie, Betrokkenheid en Competentie) zijn vervuld. **Dit programma richt zich daarom vooral op het helpen van leiders om de basisbehoeften van hun volgers³ te begrijpen en om hun gedrag aan te passen aan de behoeften van hun volgers.** Zich bewust worden van de behoeften van volgers, maar ook van de eigen veronderstellingen is daarom van het grootste belang om de doeltreffendheid van de leider te vergroten. Die effectiviteit wordt gedefinieerd als meer empowerment of autonomie-ondersteuning, het genereren van een werkomgeving waarin volgers het gevoel hebben dat ze zichzelf kunnen zijn en waarin zij kunnen kiezen om te werken op de manier die ze persoonlijk de beste vinden. Dit model staat in contrast met theorieën over leiderschap die een meer instrumentele kijk op de mens hebben^{xx}. Zo leggen meer transactionele opvattingen van leiderschap de nadruk op een geheel andere mentaliteit en gedragingen van volgelingen.

Meer in het algemeen zal u merken dat ontwikkelaars die al geruime tijd vanuit een model werken, met wijsheid en precisie over dat model kunnen spreken. Ze maken zo aanspraak op thought leadership in dat domein. Dat kan via academische publicaties (idealiter ondersteund door goed empirisch onderzoek), maar het kan net zo goed via het schrijven van boeken met verzamelde inzichten vanuit de praktijk. Geen enkel raamwerk is perfect, en een thought leader zal deze beperkingen erkennen.

³ Wij kiezen in dit zakboek de term "volgers" om de groep medewerkers aan te duiden, waarvoor iemand als leider optreedt.

Hoe stemt deze visie overeen met uw bedrijfscontext en -behoeften?

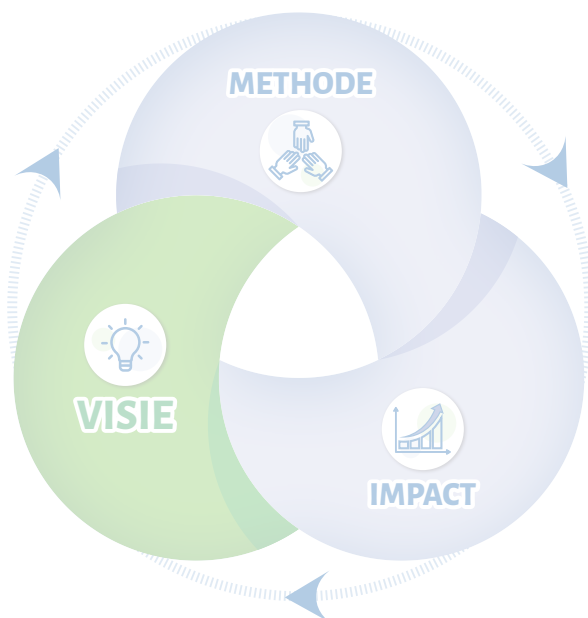
In de vorige paragrafen werd vooral aandacht besteed aan het verkrijgen van een basiskennis van het programma in termen van zijn filosofieën over leiderschap, volgers en invloed. Hoewel een initieel idee en startperspectief belangrijk is om het gesprek op gang te brengen, is het even belangrijk om dat perspectief af te stemmen op de specifieke behoeften van dit programma (d.w.z. welk probleem probeert u op te lossen?) en op de lopende behoeften van uw organisatie als geheel. **Leiderschap is een rol met vele petten waarvan de meeste belangrijk zijn en deze petten op gespannen voet met elkaar staan.** Terwijl een leider soms directief en assertief moet zijn, is op andere momenten geduld en consideratie nodig. Als zodanig moet een ontwikkelaar een contextueel begrip eisen rond het te ontwikkelen LOP.

Een mooi voorbeeld hiervan is van **MU** (Mercuri Urval). Zij hebben geen voorgedefinieerde definitie of ideologie op wat goed of effectief leiderschap is, maar vertrekken vanuit de strategie van de organisatie, de context en verwachte resultaten op korte en lange termijn. Die factoren bepalen welk leiderschap nodig is. De ene leider of leiderschapsaanpak kan succesvol zijn in de ene context maar niet in de andere context. Aan de hand van een analyse van context en resultaten wordt methodisch in kaart gebracht wat de leiderschapsnood is. Op basis daarvan werken zij leiderschapsontwikkelingsprogramma's en projecten uit. Bovendien focussen zij, naast de basics van leiderschap, ook op gamechangers/succesvoorspellers van rollen/functies in die specifieke context om bias, stereotypering en subjectiviteit te vermijden. Wat is een goede leiderschapsstijl? Dat zal de context bepalen. Zonder basic leadership skills lukt het meestal niet maar elke context/rol vereist bepaalde vaardigheden/gedragingen die in andere rollen minder of meer nodig zijn.

Wanneer u de LOP-visie met een ontwikkelaar verkent, zorg er dan voor dat het gesprek expliciet over uw context gaat. Dit geeft u belangrijke inzichten – hun bereidheid en interesse in uw context (Ze zouden meer contextuele informatie van u moeten vragen en eisen!), hun begrip van uw context (een standpunt hebben over wat uw context vereist) en dat ze zich op uw context richten (hun trainingsaanpak aanpassen of verschuiven).

Stel dat de doelgroep bestaat uit een groep pas gepromoveerde leiders die voorheen een minder mensgerichte functie hadden en dus meer finesse met mensen moeten ontwikkelen. Of als gevolg van verwachte veranderingen in de regelgeving moet uw organisatie een cultuur van meer compliance en transparantere procedures invoeren. Terwijl alle leiders zowel competentie als

mensgerichte aspecten van leiderschap nodig hebben, vereisen deze twee contexten LOP's met een verschillende visie. Contextuele factoren beïnvloeden het beoogde zakelijke effect en de vereiste opleidingsmethodologie van een programma, wat betekent dat bij het verwoorden van een visie op leiderschap een generiek, niet-gecontextualiseerd element niet kan volstaan.



Kort samengevat:

Een LOP dient een specifieke visie op leiderschap te hebben. Om te bepalen of een LOP geschikt is, is doorgedreven kennis van de uitdagingen en context van de organisatie onontbeerlijk.

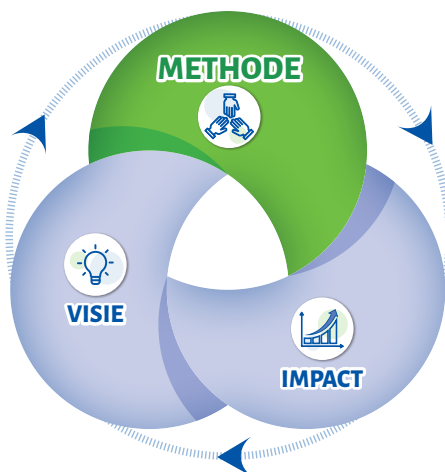
Een dialoog en goede vragen kunnen helpen om visie op een gestructureerde manier in kaart te brengen.

- ▣▣▣ Hoe kijkt hun visie of model naar leiderschap? Hoe wordt leiderschap wel/niet omschreven? Welke gedragingen koppelt de ontwikkelaar aan leiderschap?
- ▣▣▣ Hoe legt de visie of het model de link tussen de leider en de volgers? Welke manieren van beïnvloeden worden gehanteerd?
- ▣▣▣ Op welke manier wordt hun visie of model aan de organisatiecontext aangepast? Hoe passen onze behoeften in het model?

Methode: Heeft het programma een duidelijke methode?



Naast een duidelijke visie op effectief leiderschap, moet er ook een duidelijk standpunt zijn over ontwikkeling: **wat ontwikkelt het programma en hoe doet het dat?** De mens wordt geboren met een bepaalde genetische opmaak ('nature'), maar ondergaat vervolgens jaren van voortdurende ontwikkeling door ouders, leraren, vrienden,... die langzaam de neurologische patronen van de persoon vormt ('nurture'), zoals een gletsjer het berglandschap in de loop der eeuwen heeft gevormd. Ontwikkelingspogingen (bv. LOP's) voegen zich bij dit langzaam verlopende proces, maar hebben vaak slechts beperkte tijd (in het beste geval enkele weken, of maanden) om een verandering teweeg te brengen. Zij moeten ontwikkelingsprocessen versnellen die anders op natuurlijke en langzame wijze zouden verlopen^{xxi}. Plotse of drastische veranderingen zijn niet eenvoudig. Daarom is een deskundige ontwikkelaar nodig zoals een neurochirurg die met grote deskundigheid precies weet welke zenuwuiteinden te benaderen en welke te vermijden, welk instrument te gebruiken en wanneer, om de groei in de gewenste richting te versnellen.



Het LOP van **MU** (Mercuri Urval) maakt gebruik van verschillende tools en bouwstenen voor zowel analyse, interactie, workshops, feedback, enz. Op basis van een analyse van de noden van de context en de verwachte resultaten wordt een programma samengesteld met verschillende tools zoals workshops (bijvoorbeeld training, facilitatie, intervisie en ervaringen delen, oefeningen, teamcoaching, ...), assessmentbeoordeling, 360°, teamskans, boardskans, organisatiescans, individuele en teamcoaching enz.

Claimt het programma unieke expertise op het gebied van ontwikkeling?

De unieke expertise en het DNA van uw LOP vormen de leidraad bij het selecteren en ontwerpen van de methoden. Hoewel het belangrijk is dat een LOP best practices toepast, zijn effectieve programma's ook uniek. De specifieke oefeningen en materialen die u gebruikt, moeten specifiek zijn voor uw visie, ze moeten een weergave zijn van wie de organisatie is, welke haar waarden zijn, en hoe een effectieve leider daarin ageert.

In het LOP Gedeeld leiderschap van **Leading Insights, Workitects en Koen Marichal** worden teams begeleid bij het uitbouwen van gedeeld leiderschap, gebaseerd op inzichten uit de Shared Leadership Mapping analyse. Samen met de formele manager worden de essentiële leiderschapsrollen binnen het team bepaald. Vervolgens wordt de leiderschapsstructuur in het team met behulp van de Shared Leadership Mapping tool visueel in kaart gebracht op elk van deze leiderschapsrollen.

immers gesteund voelen door hun team en weten dat hun leiderschap niet alleen wordt aanvaard en gesteund door hun collega's, maar ook wordt verwacht in moeilijke omstandigheden. Door tijdens het LOP de leiders in het team hun ideeën te laten verwoorden, nieuwe doelstellingen te bedenken en in de praktijk te brengen, ontwikkelen zij hun leiderschaps-potentieel. Coaching is in dit LOP dan ook geen overbodige luxe, zowel voor de formele leider als voor het team.

De juiste leiders voor elke rol aanstellen, is al een belangrijke stap om hen te motiveren hun rol goed te vervullen. De leiders zullen zich

Een belangrijke reden waarom programma's hun standpunt over ontwikkeling moeten specificeren, is (het gebrek aan) overdracht van training, waardoor leiderschapsontwikkelaars zowel de korte als de lange termijn in ogenschouw moeten nemen bij het ontwerpen van programma's. Hoewel mensen aan het einde van een programma een tevreden gevoel kunnen hebben, is dit geen garantie dat dit zich zal vertalen in veranderd gedrag op de werkplek. Een LOP kan een duwtje in de goede richting geven, maar om duurzame en blijvende verandering teweeg te brengen in iemands bestaande mentale gewoonten en routines, is een meer doelbewuste en opzettelijke aanpak nodig. Een goede

ontwikkelingsaanpak houdt daarom niet alleen rekening met de kortetermijneffecten, maar hanteert ook een langetermijnperspectief op de manier waarop de deelnemers zich na afloop van het programma zullen blijven ontwikkelen. In dit verband zijn de woorden opleiding en ontwikkeling lang aan elkaar gelijkgesteld, al hebben wetenschappers bepleit dat zij verschillend zijn^{xxii}.

Opleiding is vaak gebaseerd op vaardigheden en gericht op de korte termijn, terwijl ontwikkeling meer fundamentele menselijke transformatie inhoudt en gericht is op de lange termijn. Opleiding voegt nieuwe kennis, gedragsrepertoires en vaardigheden toe, terwijl ontwikkeling de mentaliteit en de identiteit ten opzichte van de toekomst verandert.

Programma's die gericht zijn op opleiding en ontwikkeling zullen daarom een duidelijk verschillende aanpak hebben, maar om effectief te zijn moet een programma zowel een complementaire kortetermijn-(opleiding) als langetermijnfocus (ontwikkeling) hebben.

Flexing is zo'n methode waarbij kortetermijn en langetermijn wordt gecombineerd. **Flexing omvat eerst het definiëren van duidelijke ontwikkelingsdoelen, die concreet en meetbaar zijn, en vervolgens het ontwerpen van kleine experimenten om deze doelen te testen en de effecten ervan te zien.** Een leider leert bijvoorbeeld dat volgers het gevoel hebben dat de leider niet luistert naar suggesties en feedback. De leider kan dat willen veranderen en ervoor zorgen dat volgers wel worden gehoord, door te experimenteren met nieuw gedrag (bv. Actief naar de mening van volgers vragen, pauzeren alvorens te beslissen, ...). Door zich op dit proces van flexing te richten, ontwikkelen leiders handvaten om na te denken, te plannen en dergelijke experimenten uit te voeren. In deze filosofie kunnen kleine experimenten na verloop van tijd tot grote veranderingen leiden.

Ontwikkeling versnellen is niet eenvoudig. Neem bijvoorbeeld de focus op prettige versus uitdagende ervaringen. Sommige trainers zweren bij een aanpak die geworteld is in positieve organisatiekunde of positieve psychologie^{xxiii}. Via oefeningen zoals reflectie op de beste versie

van uzelf, waardenverkenning en -ontdekking, of levensreizen van helden, bouwen trainers aan zaken als persoonlijke veerkracht of positieve identiteiten, en daarmee typisch grote tevredenheidsscores. Waarom zou een trainer deelnemers dan ooit uitdagende ervaringen willen laten ondergaan? Deelnemers zijn over het algemeen gelukkiger met een positieve benadering.

Uitdagende ervaringen die ongemak en zelfs negatieve emoties oproepen, hebben echter meer potentieel om te leiden tot fundamentele gedragsverandering. Denk aan onze eerdere metafoor: als het berglandschap langzaam wordt gevormd door de langzaam bewegende gletsjer, is er misschien niets minder dan dynamiet nodig om de spelende krachten effectief te beïnvloeden. Deze positieve effecten van uitdagende ervaringen op gedragsverandering doen zich alleen voor als mensen die uitdaging aankunnen – bijvoorbeeld door de steun van een ervaren ontwikkelaar, door structuur via een goed ontworpen programma of door voldoende ondersteuning die de deelnemer helpen om met deze ervaringen om te gaan^{xiv}.

Hoe evolueren mensen en organisaties in dit programma?

Om de ontwikkeling van specifieke individuen te ondersteunen, moeten organisaties zich misschien ook ontwikkelen. Samen met een duidelijke visie en plan voor de ontwikkeling van leiders, moeten we nagaan hoe de organisatie mee kan/moet evolueren met het individu. Een programma kan wel de juiste ideeën planten, maar als de organisatorische context niet is afgestemd op of ondersteunend is voor nieuw gedrag, is verandering moeilijk. Eén van de grootste belemmeringen voor de transfer van lessen uit LOP's is wanneer de context (zoals systemen en procedures) niet is afgestemd op de nieuwe benadering van leiderschap.

Bijvoorbeeld: uit de rapporten van medewerkers blijkt dat onze verkoopsleiders hun volgers niet genoeg ontwikkelen. Een LOP gericht op coaching en mentoring lijkt een goede oplossing voor de behoefte aan ontwikkeling van medewerkers. Als organisatie dan nalaten om de individueel gedreven stimuli (bv. individuele objectieven waarbij de leider niet wordt beloond voor dergelijke acties) te veranderen of aan te pakken, zou wel eens een grote rem kunnen zijn. Dan verandert er nog niets in het handelen van leiders in het ontwikkelen van medewerkers.

Wat wij hier aanmoedigen is tweeledig:

- 1** Ten eerste is het essentieel dat u als organisatie begrijpt hoe de huidige manieren van werken structureel worden bevorderd. Denk aan elementen als beloningssystemen, organisatiecultuur, sectorale normen of regelgeving. Praat hiervoor met verschillende betrokken actoren – de doelgroep, hun managers, andere verbonden partijen, of de organisatie die het LOP verzorgt (omdat zij misschien eerder soortgelijke ervaringen hebben gehad). Als u eenmaal inzicht hebt verkregen, bedenk dan hoe u met deze belemmeringen voor de overdracht van leren zult omgaan. Moeten deze veranderen? Kunnen ze veranderen?
- 2** Ten tweede, wanneer u LOP's overweegt, zoek dan leiderschapontwikkelaars die de organisatorische uitdagingen waarmee u wordt geconfronteerd begrijpen, ervaring hebben met het aanpakken ervan, en bereid zijn rekening te houden met deze bredere bewegingen in het programma zelf.

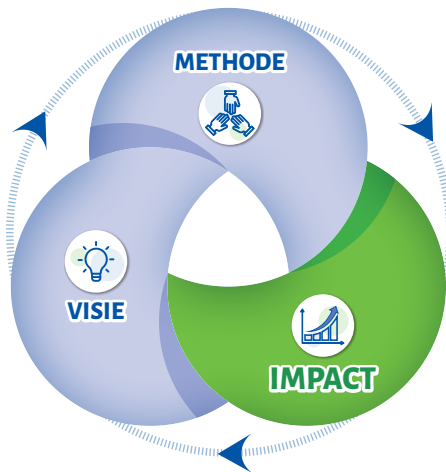
Kort samengevat:

De werking van een LOP, de gehanteerde aanpak en hoe de ontwikkeling gestuurd wordt, zijn cruciale elementen om te bepalen of een programma relevant is voor de organisatie. Die methode heeft echter vaak ook een impact op de context van de organisatie zelf, wanneer methoden haaks zouden staan op systemen. Gehanteerde methoden kunnen gevarieerd, creatief en spitsvondig zijn, maar dienen wel bij de visie achter het LOP en bij de context van de organisatie te passen.

- ➡ Welke unieke methoden worden gebruikt? Passen die methoden bij onze organisatie?
- ➡ Heeft het LOP zowel een aanbod op korte als op lange termijn? Kan de ontwikkeling doorgaan na afronding van het programma?
- ➡ Biedt het programma mogelijkheden voor individuele, team- én organisatieontwikkeling? Zijn de methoden duidelijk gericht op het individu, op het team en/of op de organisatie?

Impact: Houdt het programma rekening met een breed spectrum van resultaten?

Naast een algemene visie op leiderschap en de ontwikkeling daarvan, formuleren goede LOP's duidelijke en welomschreven resultaten. Hoewel de visie een richting geeft aan het programma, is dit op zichzelf onvoldoende. LOP's moeten ook de gewenste resultaten verwoorden.



Wat zijn de beoogde eindproducten van het programma?

Programma's voor leiderschapsontwikkeling zijn niet altijd duidelijk over hun impact: wat willen ze precies bereiken? Soms wordt een LOP uitgevoerd omdat een opleidingsbudget moet worden gebruikt of omdat er een interne vraag is naar meer ontwikkeling in het algemeen, in plaats van een gediagnosticeerde behoefte aan leiderschapsontwikkeling. Het is niet zo verwonderlijk dat de verwachte resultaten niet duidelijk zijn: **zowel leiderschapsontwikkelaars als HR hebben een intrinsieke angst om specifieke resultaten te formuleren. Hoe preciezer men de resultaten formuleert, hoe meer men op die resultaten kan worden afgerekend.** Het is dan veiliger (en dus comfortabeler) om vaag of abstract te blijven in de beoogde leerresultaten onder het voorwendsel dat meten niet eenvoudig is. Maar door de beoogde leerresultaten van een ontwikkelingsprogramma duidelijk te definiëren, kunnen wel effectievere programma's worden ontworpen.

Door precies aan te geven wat met een programma wordt beoogd, kunnen leiderschapsontwikkelaars en HR-professionals het programma beoordelen: weten wat werkt en wat niet werkt (in hun context). Bepaal samen met de ontwikkelaar welke waarden, kennis, denkwijzen of vaardigheden de deelnemer door het programma moet verwerven en die geëvalueerd kunnen worden aan de hand van een vertrouwde (subjectieve) evaluatie door deelnemers: **Was de opleiding in staat die doelstellingen te bereiken? Waarom wel/niet?** Een dergelijke leerhouding (in plaats van een prestatiehouding die dergelijke feedback vermijdt) biedt al een mogelijkheid voor een positieve leercyclus om het programma na verloop van tijd te verfijnen. Hoewel dit voorbeeld een eenvoudige aanpak bevatte, zijn er meerdere mogelijkheden om te beoordelen waar deelnemers staan voor/na trainingen. Dit omvat 360 graden feedback door volgers en andere collega's, gekwantificeerde zelfscores op belangrijke competenties of vaardigheden, kwalitatieve reflecties op belangrijke vragen of leerpunten. Meer indirect kan u samen met de ontwikkelaar de uitdaging aangaan om bredere organisatorische KPI's te beïnvloeden, zoals verkoopprestaties, klantentevredenheid, welzijn van werknemers of omzetgroei in teams of afdelingen van doelgroepen.

Een **development center** is een methodiek waarbij de te ontwikkelen competenties vooraf bepaald zijn, en waar zelfs de resultaten waarop gemikt wordt op voorhand helder zijn. Een nauwkeurige beoordeling stelt de ontwikkelaar in staat te zien waar de deelnemers moeite mee hebben, zodat dat in het programma kan worden aangepakt, en de deelnemers kunnen leren waar ze hun inspanningen op kunnen richten. Onderzoek toont aan dat **development centers** het leertraject van individuen versnellen. Ze helpen

ontwikkelaars en HR-managers om het programma af te stemmen op het gewenste effect, het pad naar leerresultaten te verduidelijken en de angst voor het leveren van objectieve maatstaven te verminderen.

Development centers worden ook ingezet om het potentieel of de sterktes van een persoon in kaart te brengen en laten op die manier toe om een voorspelling te maken van de rollen waarin de persoon het meest effectief zou kunnen zijn.

Wat zijn mogelijk onbedoelde neveneffecten van het programma?

Bij het bepalen van doelen voor een ontwikkelingsprogramma is het belangrijk om de verschillende doelstellingen die zo'n programma kan hebben, te erkennen. We doen niet alleen aan leiderschapsontwikkeling om leiders te ontwikkelen. We stelden 48 HR-experts en 13 managers in verschillende functies de volgende vraag: "Hoe rechtvaardigt u uw uitgaven voor leiderschapsontwikkeling, vooral bij gebrek aan duidelijke statistieken?" De resultaten wezen duidelijk op een overvloed aan redeneringen:

- Het is een bonus die fiscaal aftrekbaar is.
- Het stelt ons in staat om gewaardeerde werknemers in de organisatie te houden.
- Het vergemakkelijkt een strategische reorganisatie rond nieuwe waarden en kerncompetenties.
- Het bestempelt toekomstig potentieel voor de organisatie.
- Het helpt ons silo's te doorbreken en creëert meer samenwerking tussen verschillende eenheden in de organisatie.
- We hebben een morele verantwoordelijkheid voor ontwikkeling.

Uit deze bevindingen blijkt dat er tal van redenen waren om een LOP aan te bieden die weinig te maken hadden met het daadwerkelijk ontwikkelen van leiderschapscapaciteit en het verbeteren van de prestaties en de effectiviteit van leiders. Dat dit gebeurt is misschien niet zo verwonderlijk en mogelijk zelfs wenselijk – een programma kan natuurlijk gericht zijn op meerdere doelstellingen en bepaalde neveneffecten. Wat betreurenswaardiger is, is de collectieve pretentie dat een LOP alleen om leiderschapsontwikkeling gaat.

Wat zijn bedoelde bijproducten van het programma?

Ten slotte is het belangrijk om naast de neveneffecten, ook de potentiële bijproducten van een programma in overweging te nemen. Programma's worden vaak beoordeeld volgens het Kirkpatrick-model, waarbij wordt aangenomen dat tevredenheidsscores leiden tot meer leren, vervolgens tot veranderingen in gedrag en uiteindelijk tot veranderingen in resultaten^{xxv}. Deze logica lijkt eenvoudig, maar houdt geen rekening met de vele redenen waarom ontwikkelingsprogramma's bestaan. Uit meta-analytisch onderzoek blijkt namelijk dat de door Kirkpatrick ontwikkelde criteria vaak niet met elkaar samenhangen of zelfs negatief met elkaar correleren^{xvi}.

Met andere woorden, betere tevredenheidsscores kunnen in feite minder gedragsverandering betekenen, omdat ze erop kunnen wijzen dat deelnemers zelfgenoegzaam zijn.

Een betere manier om naar het model te kijken, is om tevredenheidsscores te beschouwen als afzonderlijke invloedssferen. Tevredenheidsscores vertellen een ander verhaal dan veranderingen in gedrag of leerprocessen. Ze zijn elk in hun eigen opzicht belangrijk, maar ze sluiten niet altijd op elkaar aan. Om inzicht te verzamelen over de verschillende soorten impact die het programma had, moeten we elk niveau afzonderlijk beoordelen.

Een bredere kijk op waarom organisaties zich ontwikkelen is nodig om een genuanceerder beeld te krijgen van onbedoelde gevolgen van het programma.

Bijvoorbeeld: Coaching werkt vaak naar een groter begrip en een betere acceptatie van zichzelf. Die benadering is geworteld in authenticiteit en zelfactualisatie. Het resultaat van dit streven kan zijn dat een LOP onbedoeld mensen uit de organisatie doet stappen, omdat ze ontdekken dat de organisatie niet bij hun ware zelf past. Men zou kunnen

aanvoeren dat dit uiteindelijk wel een wenselijk resultaat kan zijn voor organisatie en individu, maar misschien doet het programma het te vroeg, of is er sprake van escapisme waarbij het individu de huidige realiteit ontvlucht (om eventueel in een nieuwe job weer in dezelfde problemen terecht te komen).

Het LOP van **MU** (Mercuri Urval) werkt aan gedragsverandering, nieuwsgierigheid naar leiderschap (en naar het eigen gedrag), aan meer zelfbewustzijn om op die manier betere resultaten binnen hun specifieke context, rol en uitdagingen te behalen. Zo worden leiders in een leermodus gebracht, met enthousiasme voor hun eigen ontwikkeling.

Dat zelfinzicht vertaalt zich in gedrevenheid, energie en nieuwsgierigheid voor eigen leiderschapsontwikkeling. Het kan echter ook leiden tot vertrek van leiders die zich ervan bewust worden dat ze niet in de rol (of organisatie) passen. De kloof tussen de huidige situatie en het verwachte gedrag wordt namelijk erg zichtbaar en is voor sommige leiders ongemakkelijk of zelfs confronterend. De essentie is vanuit zelfinzicht en rolbewustzijn (begrijp ik mijn leiderschapsrol en aanvaard ik de consequenties hiervan) naar zelfmanagement (gedragsverandering). Leiderschap gaat over gedrag.

De aanpak van dit LOP probeert iedereen enthousiast te maken voor de eigen ontwikkeling en zal mogelijk diegenen die willen groeien sneller doen groeien dan anderen.

Kort samengevat:

De evaluatie van een LOP neemt best ook de impact mee in overweging: welke resultaten kan een LOP voorleggen? Op welke dimensies heeft een LOP een effect? Een LOP staat niet op zich, maar heeft vaak ook neveneffecten? Welke zijn dat en hoe gaan we daarmee om?

- ➡ Welke resultaten kan een LOP voorleggen? Welke gedragingen worden beïnvloed?
- ➡ Wat zijn de neveneffecten? Hoe worden die in kaart gebracht?
- ➡ Wat wordt gedaan om negatieve effecten te vermijden?

Impact en Visie: Hoe komen mensen binnen en hoe gaan ze weg?



Om afstemming tussen visie en doelstellingen te evalueren, kan de volgende, schijnbaar eenvoudige vraag gesteld worden:

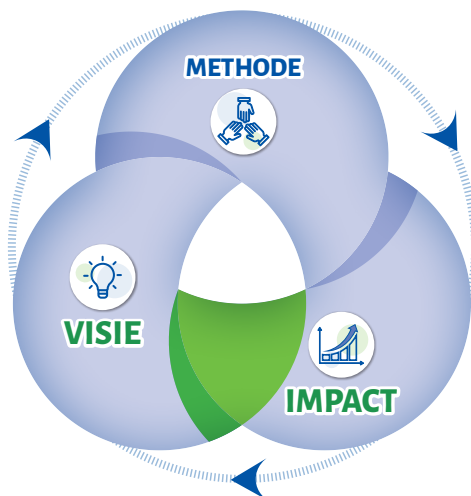
Hoe komen mensen binnen en hoe gaan ze naar buiten?

Naast concrete gedragsresultaten specificeren (Wat doen mensen nu anders dan voorheen?), vereist een LOP ook een goed begrip van wat mensen vooraf meenemen naar het programma.

Onderzoek wees uit dat een analyse van hoe 'klaar' mensen zijn vóór het programma, een belangrijke factor is voor het succes ervan. In werkelijkheid worden maar weinig van dergelijke analyses gedaan:

- Welke vaardigheden bezitten mensen al?
- Wat is hun motivatie voor het programma?
- Hoe matuur zijn ze om dit programma aan te nemen?
- Hoe past het programma in de heersende cultuur van de organisatie?
- ...

Pas als u een goed idee hebt van 'hoe' mensen binnenkomen, kunt u beginnen met het plannen van het ontwikkelingstraject over hoe ze er uiteindelijk uit zullen komen.



Hoe zorgen trainers ervoor dat het programma wordt aangepast aan het publiek?

Interessant is dat 'gereedheid' vaak wordt gebruikt als een excuus achteraf: **Het programma werkte niet omdat de mensen niet klaar, volwassen,... genoeg waren.** Dit betekent dat de gereedheid vooraf moet geëvalueerd worden en dat dit een belangrijk criterium moet zijn voor deelname. Als de motivatie niet aanwezig is, moet dit ruim van tevoren worden aangepakt. Dit is vooral de verantwoordelijkheid van de organisatie die 'klant' is, maar het is ook aan de 'leverancier' om voorafgaand aan een programma een goede behoefteanalyse uit te voeren en daarbij samen te werken met de klant. Als materiedeskundigen weten 'leveranciers' namelijk beter welke doelstellingen en visie op leiderschap zij nastreven. Daarom moet hun ontwikkelingsvoorstel een duidelijk plan bevatten over hoe de ontwikkelingsbereidheid kan worden afgestemd^{xxvii}. Gewapend met de informatie over de ontwikkelingsreis van de deelnemers, is het verder van belang die ontwikkelingsreis ook effectief aan de deelnemers over te brengen. Deelnemers vooraf informeren over wat zij mogen verwachten, vormt meteen een hefboom om hen te motiveren.

Zijn de doelstellingen van het programma op unieke wijze verbonden met de visie?

Idealiter liggen de doelstellingen van een programma in het verlengde van de onderliggende visie op leiderschap. Hoe uitgebreider de visie op leiderschap, hoe specifieker de doelstellingen kunnen worden geformuleerd.

Denk aan een programma voor leiderschapsontwikkeling dat bedoeld is om intrapreneurial leadership te stimuleren, of leiders die inzetten op positieve verandering: change agents. Een goede eigen theorie over ondernemende activiteiten binnen een organisatie bevordert dergelijke programma's. Dat vereist een goed begrip van waarom mensen terughoudend zijn om intrapreneurial ventures te beginnen (bv. omdat de organisatie geneigd is om te micromanagen, of omdat intrapreneurship vaak enkel in de marge van de organisatie plaatsvindt). Kortom, om de juiste doelstellingen voor het programma vast te stellen, is ook een goed begrip nodig van

de factoren die intrapreneuriële activiteiten stimuleren of belemmeren^{xxviii}. **Als zodanig zal het niet voldoende zijn om simpelweg “meer creativiteit of initiatief” te definiëren als resultaten voor het LOP.** Leaders zouden kunnen worden uitgenodigd om te werken aan het initiëren en realiseren van concrete ondernemersactiviteiten tijdens de duur van het programma. Idealiter gaat dit veel verder dan het programma, door leiders de steun en coaching te bieden van de ontwikkelaars of van bv. senior managers om hun projecten tot bloei te laten komen. **U ontwerpt het programma op zo'n manier dat de ontwikkelingsdoelen al (deels) tijdens het programma zelf worden bereikt: efficiëntie ingebouwd in het programma.** Een concreet resultaat van zo'n programma zou kunnen zijn: het aantal succesvolle intrapreneursactiviteiten die de organisatie vooruithelpen in haar doelstellingen. Een concreet doel specificeren is belangrijk om uiteindelijk een beter LOP te helpen bouwen.

Intrapreneurship is slechts één voorbeeld. Andere voorbeelden zijn het smeden van nieuwe verbindingen door de organisatie (collaboratief leiderschap), het begrijpen en ontwerpen van nieuw beleid en procedures (regelgericht leiderschap), nieuwe teambuildingsactiviteiten georganiseerd binnen een afdeling (ondersteunend leiderschap),...

Enerzijds leidt het visualiseren, benutten en verder ontwikkelen van het leiderschapspotentieel in het team niet alleen tot betere prestaties, maar verbetert ook het welzijn van de teamleden. Naast het implementeren van deze structuur van gedeeld leiderschap, wordt er ook ingezet op verdere leiderschapsontwikkeling van de leiders. Vanuit een sterke theoretische onderbouw over wat een leider een goede leider maakt, wordt in het LOP Gedeeld leiderschap van **Leading Insights, Workitects en Koen Marichal** ingezet op de creatie van een sterke teamidentiteit. Dit sterker 'wij'-gevoel binnen het team hangt dan weer samen met een beter functioneren van het team (beter teamwerk, meer veerkracht bij uitdagingen en betere teamprestaties). Het ervaren van een gedeeld wij-gevoel is daarnaast ook een sterke voorspeller van de gezondheid van teamleden en een krachtige buffer tegen burn-out. Daarom worden in dit LOP leiders en teams begeleid om de sociale identiteit van het team te ontdekken en te doen leven.

Hoe sluit de programmavisie aan bij de strategie van de organisatie?

Een andere belangrijke overweging is de aansluiting van het beoogde effect van het voorgestelde programma op de visie en strategie van de organisatie. Zonder een goede aansluiting op de visie van de organisatie kan een LOP deelnemers het beoogde gedrag aanleren, om hen vervolgens te laten teruggaan naar een organisatie waar dat aangeleerde gedrag niet in overeenstemming is met de richting die de organisatie van plan is te ontwikkelen. Een verkeerde afstemming tussen de organisatorische invloeden en de leerpunten van het programma leidt niet tot verandering, wat in dat geval betekent dat het programma verspild is. Erger nog, dit kan leiden tot een verkeerde afstemming tussen de doelgroep en de organisatie, wat leidt tot slechtere prestaties of andere nadelige gevolgen. **Niets is erger dan een nieuwe reeks gedragingen te hebben aangeleerd, om vervolgens te horen dat die nieuwe gedragingen niet worden beloond.**

Onvoldoende intern organisatorisch/strategisch toezicht leidt tot de ontwikkeling van LOP's die niet op elkaar zijn afgestemd of geen rekening houden met de grotere bewegingen in de organisatie. Het succes van elk LOP berust op de juiste inbedding ervan in de bredere, strategische ontwikkelingen van een bedrijf. Het verschil tussen de huidige structuur/cultuur en de toekomstgerichte strategie levert een interessante dynamiek op. Dit is waar vaak de ontkoppeling vandaan komt. Organisaties willen ergens komen en hun eerste stap naar dat einddoel is een LOP. Peter Drucker waarschuwde echter al:

Culture eats strategy for breakfast.

Zonder overeenkomstige aanpassingen in de structuur (bv. wijziging van de criteria voor selectie/beloning/promotie) is een LOP gedoemd te mislukken, omdat de nieuwe mentaliteit die door het programma wordt opgelegd, zijn metaforische tanden zal zetten in de ingebedde structuur van de organisatie. **Die structuur bestaat waarschijnlijk al lang en heeft de ideeën en het gedrag van de mensen langzaam beïnvloed.** U kan de cultuur niet in één keer veranderen door middel van een LOP. Structuur en ontwikkeling moeten hand in hand gaan.

Kort samengevat:

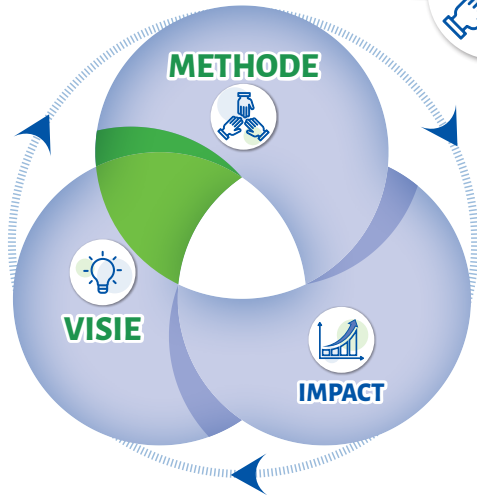
De visie achter een LOP en de manier waarop een LOP leiders, volgers en een organisatie beïnvloedt hangen samen. Doelstellingen zijn best afgestemd op de visie, en sluiten idealiter ook aan bij de evolutie van de organisatie op het vlak van cultuur en structuur. Een LOP is geen pleister of wondermiddel, maar een element in een strategisch organisatiegeheel.

- ➡ Hoe bereidt het programma de deelnemers voor? Hoe wordt rekening gehouden met hun 'maturiteit'?
- ➡ Sluiten de doelen aan bij de visie op leiderschap? En passen de LOP-doelen bij de organisatie?
- ➡ Past de leiderschapsvisie bij de strategische doelen van de organisatie? Hoe worden tegelijk de cultuur en het leiderschap aangepakt?

Visie en Methode: Wat is het unieke DNA van het programma?

Is de ontwikkelingsaanpak specifiek gekoppeld aan de visie?

Een visie is slechts zo goed als de vertaling ervan in een specifieke methode. Het lijkt logisch dat als we leiderschapsaanpak X versus Y gaan ontwikkelen, dit gepaard gaat met een overeenkomstige ontwikkelingsaanpak X versus Y. Vaak is dat echter niet het geval. Algemene principes en methoden worden toegepast, ongeacht de specifieke filosofie die wordt gebruikt^{xix}. Programma's en bedrijven gebruiken vaak vergelijkbare competentiekaders. Dit hoeft niet het geval te zijn.



Neem bijvoorbeeld het programma Gedeeld leiderschap van **Leading Insights, Workitects en Koen Marichal**, dat niet gericht is op één leider, maar op het team als geheel. Het hele team is betrokken bij de leiderschapsontwikkeling en tijdens verschillende sessies wordt de formele en informele structuur van het leiderschap binnen het team verduidelijkt om meer precisie te krijgen.

Dit is een duidelijk voorbeeld van hoe het meer traditionele ontwikkelingsmodel 'train

de leider' op zijn kop wordt gezet door een visie op leiderschap. Dit programma houdt rekening met potentiële vooringenomenheden en stereotypen over leiderschap en biedt een egalitaire context waarin teamleden zich kunnen ontplooiën als leider. Een goed doordachte visie op leiderschap zorgt ervoor dat de ontwikkelingsbenadering de sterke punten van een leiderschapsvisie benadrukt, maar ook de nadelen ervan kent.

Om ervoor te zorgen dat de benoemde lei-

ders ook binnen het team over draagvlak beschikken, baseert de Shared Leadership Mapping-analyse zich op de kwaliteiten die teamleden elkaar toedichten. Dat geeft een op feiten gebaseerde momentopname van het onzichtbare leiderschapsnetwerk dat bepalend is voor het functioneren van een

team. De resultaten verschaffen belangrijke inzichten om, in samenspraak met de formeel leidinggevende, de juiste leiders aan te stellen. Door de talenten in uw team te benutten, wordt het ware potentieel van een team ontsloten.

Welke unieke leermiddelen werden voor dit programma ontwikkeld?

Unieke instrumenten die worden ontwikkeld, zijn een duidelijk kenmerk van een strakke afstemming tussen visie en methode. Het juiste instrument voor een taak gebruiken is een teken van deskundigheid (bv. een chirurg die het juiste mes nodig heeft of een golfer die de juiste club kiest). Leiderschapsontwikkeling is geen uitzondering en de unieke producten die een bedrijf aanbiedt, geven aan dat het zich heeft gespecialiseerd.

Hoe zijn de ontwikkelaars gecertificeerd en/of opgeleid voor de taak?

Een laatste overweging is of de ontwikkelaars voor de taak zijn opgeleid. Helaas is het beroep van leiderschapsontwikkelaar nog geen gecertificeerd beroep (hoewel coaching wel steeds meer gecertificeerd wordt)^{xxx}, zodat de kwaliteitsnormen niet altijd duidelijk zijn. Vergelijk dat bijvoorbeeld met de job van een psychotherapeut, waar het basisberoep niet alleen gecertificeerd is, maar therapeuten ook gecertificeerd zijn in specifieke specialismen. **U wilt niet alleen het juiste instrument voor het werk, maar ook de juiste persoon voor het werk.** Bij gebrek aan certificering komt het aan op het cv en de opgebouwde expertise van de trainer om diens bekwaamheid te peilen. Het inhuren van een leiderschapsontwikkelaar zou niet moeten verschillen van het proces dat u hanteert bij het aanwerven van een nieuwe medewerker. Uitgaande van een vooraf bepaalde set competenties voor de job (die bij de visie hoort), kunt u idealiter de competenties testen. Vaak wordt de ontwikkelaar gekozen vanwege charisma of zijn/haar aangename persoonlijkheid (bv. omdat het goede infotainers zijn). Als u echter een specifiek probleem wilt aanpakken, dan kan een gespecialiseerde ontwikkelaar

de juiste keuze zijn. **Als u dus LOP's koopt, vraag dan zeker wie de ontwikkelaars zijn en hoe zij gekwalificeerd zijn om de leiderschapsuitdaging die u wilt aanpakken, aan te pakken.**

Om de kwaliteit en de geschiktheid van uw ontwikkelaar te evalueren, kan u de matrix-checklist gebruiken.

- Welke visie op leiderschap hebben zij?
- Hoe ontwikkelen zij mensen?
- Naar welke resultaten werken zij toe in hun programma?

Met elke vraag krijgt u meer informatie over de kwaliteit, fit, en zelfs integriteit van de ontwikkelaar. U kunt de vragen in dit zakboek gebruiken als interviewschema voor leiderschapsontwikkelaars. Met een duidelijke en gerichte lijst van vragen zal uw interview met ontwikkelaars van ongestructureerd naar gestructureerd evolueren en een hogere validiteit hebben bij het selecteren van de ontwikkelaar die u en de organisatie daadwerkelijk helpt^{xxxI}.

Kort samengevat:

De visie op leiderschap bepaalt op zich al hoe dat leiderschap ontwikkeld kan/moet worden. De gehanteerde methoden moeten logisch aansluiten bij de principes achter die visie. De trainers dienen ook nog eens deskundig te zijn in de gehanteerde methoden.

- ⇒ Passen de gehanteerde methodes bij de leiderschapsvisie van het model? En past de methode bij de visie van de organisatie?
- ⇒ Werden de methodes en instrumenten specifiek ontwikkeld voor de leiderschapsvisie? Sluiten de werkvormen aan bij de principes van het leiderschapsmodel?
- ⇒ Zijn de trainers kwalitatief: ervaren, deskundig in het model? Kennen ze de organisatiecontext voldoende? Beschikken ze over relevante kwalificaties?

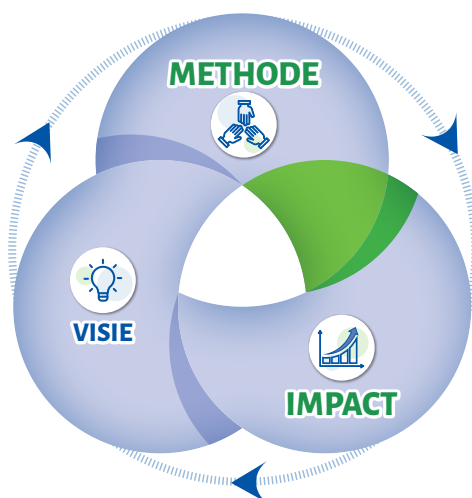
Methode en Impact: Werkt het programma mee aan de doelstellingen?



Welke gewenste resultaten kunnen in het programma worden ingebouwd?

Een kenmerk van uitstekende leiderschapsontwikkeling is wanneer het programma naar concrete doelstellingen of KPI's toewerkt. Wanneer een ontwikkelingsmethode de doelstellingen openlaat of niet specificeert, is het alsof u ergens heen rent zonder de eindbestemming te kennen: u kunt overal terechtkomen – goed of slecht.

Kortom, een goed LOP werkt aan concrete resultaten. Dit is niet alleen zinvol vanuit managementperspectief (ROI – return on (your) investment), maar ook vanuit pedagogisch perspectief. Hoe meer u kan toewerken naar concrete resultaten, hoe meer de deelnemer gedwongen wordt het geleerde te vertalen in concrete output.



Brengt het programma inspiratie in evenwicht met implementatie?

Ontwikkelaars willen niet altijd zulke specifieke uitkomsten omdat dit de deelnemers eerder in de richting van een leveringsmodus duwt dan in de richting van een leermodus. **Veel tandengeknars en gezweet van deelnemers bij het maken van die vertaalslag kan groeipijn zijn^{xxxii}**. Een focus op resultaten dwingt deelnemers om meer inzicht te krijgen in hun eigen ontwikkeling en het geleerde om te zetten in actie – idealiter op een manier die hen publiekelijk verantwoordelijk maakt (want dat vergroot de kans op succesvolle overdracht van de training). Deelnemers laten zwoegen is meestal niet de eerste gedachte die bij u opkomt als ontwikkelaar (zeker als u gericht bent op smileys), maar als gouden regel willen we als auteurs van dit boek mensen aan het werk zetten om er vooral voor te zorgen dat het geleerde in de praktijk wordt gebracht.

Kan het programma worden aangepast aan de doelstellingen?

Gewoonlijk worden programma's gebouwd op basis van eerder uitgevoerde projecten, visuals, oefeningen, ideeën,... waarvan we weten dat ze over het algemeen werken bij de meeste deelnemers en hoog scoren op amusementswaarde. **Wij dagen u echter uit om te bedenken hoe het programma zou worden ontworpen als u zou beginnen met de beoogde resultaten en vervolgens zou bepalen welke elementen het meest effectief zouden zijn om die te bereiken**. In werkelijkheid moet natuurlijk rekening worden gehouden met het budget en is een volledig op maat gemaakt programma waarschijnlijk niet haalbaar. Toch kan de maximalisatie van het leerproces een effectief gedachte-experiment zijn om na te gaan of de suggesties van de ontwikkelaar werkelijk veranderingen zullen teweegbrengen bij de doelgroep of dat er te veel wordt ingeboet qua leerproces. Om uw programma te **reverse engineeren** moet u echter heel duidelijk zijn over de beoogde doelstellingen ervan.

Een interessante parallel is experimenteel psychologisch onderzoek. In veel opzichten is het uitvoeren van een psychologisch experiment vergelijkbaar met leiderschapsontwikkeling. We manipuleren één specifiek ding in de gedachten of het gedrag van onze deelnemers en hopen dat dit de beoogde gevolgen zal hebben.

Leiderschap gaat over impact op resultaten via relaties en gedrag. Het LOP van **MU** (Mercuri Urval) gaat hiervoor leiders helpen hun specifieke rol, de behoeften van hun context en de verwachte resultaten te begrijpen, en deze vervolgens helpen vertalen naar het juiste gedrag, om zo hun impact in de juiste richting te vergroten. Welk leiderschap heb je nodig voor de toekomst?

Door een combinatie van groepscoaching en individuele aanpak, wordt gewaakt over de concrete match met de context van elke individuele leider. Op die manier wordt er gewerkt naar concrete resultaten. De focus ligt op gedragsverandering.

Hun organisatie en leiderschapskennis worden gebruikt om verwachte resultaten op basis van de context en situatie te koppelen aan de vereisten van succesvol gedrag. Het koppelen van succescriteria, context en situatie, verantwoordelijkheden en rollen leiden tot effectief leiderschapsgedrag.

Kort samengevat:

Door duidelijke resultaten te bepalen, kunnen specifieke werkvormen en ontwikkelingsmethoden gekozen worden, die met enige stelligheid de doelen zullen helpen bereiken. Een leereffect opbouwen vanuit het resultaat, kan door de methode af te stemmen op het leerdoel.

- ➡ Worden de oefeningen gekoppeld aan de resultaten die het LOP op langere termijn nastreeft?
- ➡ Worden er tussentijdse resultaten bereikt? Wordt er al doende geleerd en gegroeid?
- ➡ Wordt het programma aangepast aan de doelstellingen?

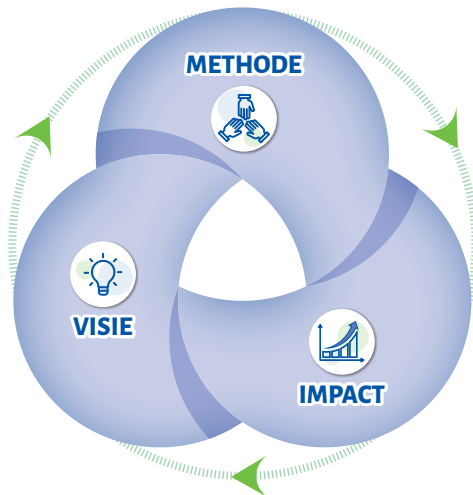
Cyclische verbetering: Hoe heeft het programma zich in de loop der tijd ontwikkeld?



Is het programma bereid zich aan te passen aan feedback of veranderende eisen?

Veronderstel even het volgende scenario: de ontwikkelaars hebben de visie, de bijbehorende methode en het beoogde effect gespecificeerd en hebben een geweldig plan in de maak. U gaat de training uitvoeren en deze mislukt jammerlijk. Deelnemers zijn ontevreden, betwisten de inhoud van de training, doelstellingen worden niet gehaald, ... uw ergste nachtmerrie als ontwikkelaar? Niet noodzakelijk. **Zelfs de best opgezette LOP's slagen niet altijd vanaf de eerste keer, en de meeste nieuwe programma's moeten bijgesteld worden voor ze succesvol zijn.** De veronderstelling dat u het al bij de eerste poging goed zult doen, klinkt als overmoed. Idealiter kunt u klein beginnen en geleidelijk experimenteren tot de drie elementen zodanig op elkaar zijn afgestemd dat er een werkend programma ontstaat. Soms is een kleine aanpassing (bv. de verwachtingen beter communiceren, het programma

beter motiveren, het management betrekken bij de uitvoering) voldoende om een schijnbaar niet-succesvol programma om te vormen in een succesvol programma. Veel kritische geluiden over een programma zijn vaak een signaal dat het een gevoelig onderwerp betreft – iets dat effectief moet veranderen. En er is wel vaker sterke weerstand tegen verandering.



De aanpak van **MU** (Mercuri Urval) legt niet alleen een klemtoon op algemene leiderschapsvaardigheden, maar koppelt die vooral aan de gewenste resultaten van een leider in die specifieke context, binnen die omstandigheden. Als een programma moet worden aangepast verwerkt de expert die feedback en past het LOP aan. Het zit in het **MU** DNA om te leren, aan te passen en feedback te verzamelen. Op basis van feedback loops wordt elk LOP aan de specifieke context en verwachtingen aangepast.

Is de ontwikkelaar bereid om te experimenteren met nieuwe benaderingen?

Sommige ontwikkelaars bestaan al tientallen jaren en hebben een geweldig marketingteam dat op alle eerdere vragen antwoordt. Hoe langer u al bestaat, hoe beter u het kunt verkopen. En dat is ongetwijfeld van invloed op de gepercipieerde kwaliteit van het programma. Dit mag echter niet het negatieve effect hebben dat ontwikkelaars niet meer bereid zijn te experimenteren en nieuwe benaderingen uit te proberen, of dat nu is gebaseerd op contextuele behoeften of gewoon op nieuwe kennis of zelfs technologie die op het gebied van ontwikkeling naar buiten komt. **Een goede ontwikkelaar is bereid om samen met u uit te zoeken welke uw ontwikkelingsbehoeften zijn en zal het programma in de loop der tijd geleidelijk aanpassen aan uw behoeften.** Als u dit goed doet, kunt u voor een aanzienlijke periode met deze partner samenwerken, als uw interne/externe expert.

Heeft het programma verhalen over hoe uit mislukkingen geleerd werd?

De aanwezigheid van zulke verhalen bewijst dat het programma steeds evolueert. Het is niet in steen gebeiteld. Net zoals de wetenschap nooit ophoudt zich te ontwikkelen, vaak op een incrementele en soms op een fundamentele manier, heeft een ontwikkelaar idealiter die voortdurende nieuwsgierigheid om te begrijpen wat de magie is achter het programma. Dat is geen gemakkelijke opgave, want met zo'n lerende mentaliteit stelt hij zich kwetsbaar op, omdat hij als onbekwaam kan worden beschouwd of omdat uit de evaluatie kan blijken dat

zijn programma toch niet werkt zoals bedoeld^{xxxiii}. Paradoxaal genoeg zijn de echt succesvolle programma's echter die waarvan de ontwikkelaars niet te trots waren om te aanvaarden en te begrijpen waar en waarom zij onderweg struikelden, in plaats van die waarvan de ontwikkelaars alleen maar opscheppen over hun prestaties en selectief de succesverhalen delen van de Fortune 500-bedrijven waaraan zij hun paradepaardje hebben verkocht. Dat is niet gemakkelijk, maar deze nederigheid en openheid om te leren opent de deur voor voortdurende verbetering. Diegenen die bereid zijn te leren en te blijven openstaan, worden uiteindelijk de thought leaders van de industrie.

Wanneer zij geconfronteerd worden met moeilijke problemen, innoveren zij en worden zij beter in het oplossen van de problemen die leiders hebben.

Kort samengevat:

Een goede LOP-aanbieder evolueert en stelt het programma bij, in functie van wat er gebeurt. Ervaringen uit het verleden maken dat het programma met elke iteratie beter kan worden. De wetenschap evolueert trouwens ook, wat de basisvisie kan beïnvloeden, of nieuwe methoden kan doen ontstaan, of andere doelen kan doen primeren.

- ▣ Bestaat het programma al lang? En hoe is het programma over die tijd geëvolueerd?
- ▣ Kan en wil het programma zich aan veranderende omstandigheden aanpassen? Worden er nieuwe oefeningen en methoden toegevoegd?
- ▣ Zijn er voorbeelden van de verandering die het programma al heeft doorgemaakt?



Conclusies

Hoewel we beseffen dat ons zakboek soms een kritische en uitdagende ondertoon heeft, hopen we dat onze passie voor excellente leiderschapsontwikkeling doorschijnt. In ons werk staan mensen vaak sceptisch tegenover leiderschapsontwikkeling. Vanuit onze trots op ons eigen werk en het verschil dat leiderschapsontwikkeling volgens ons kan maken, moeten wij gezamenlijk (zowel ontwikkelaars, HR-medewerkers als academici) de geloofwaardigheid van de industrie voor leiderschapsontwikkeling vergroten. Wij willen graag geloven dat dit zakboek een bijdrage in de goede richting levert.

We begonnen met een datingmetafoor – strategisch swipen - en willen daar nu naar terugkeren. We hebben een reeks vragen opgesomd die u zou kunnen stellen tijdens uw eerste, tweede, derde,... afspraakje met potentiële ontwikkelaars. Wij zijn ervan overtuigd dat u door deze vragen te stellen verder komt dan door te selecteren op basis van look and feel alleen. Bovendien suggereert het idee van cyclische ontwikkeling dat, zelfs wanneer u een relatie bent aangegaan, u idealiter het programma (en de relatie) samen blijft ontwikkelen.

Organisaties staan nooit stil, en dus leiderschap ook niet:

- Wat verwachten we van leiders?
- Waar gaat onze organisatie naartoe?
- Hoe evolueren klanten?

En dus begint het echte werk pas nadat er een match is:

- Wat willen we samen bereiken?
- Hoe definiëren we partnerschap?
- Hoe zorgen we ervoor dat de andere ons écht goed leert kennen?

Bijlage

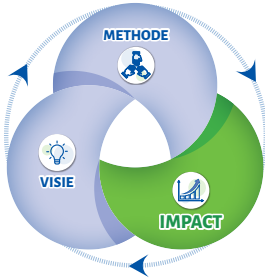


Heeft het programma een duidelijke methode?

Heeft het programma een duidelijke methode?

- Claimt het programma unieke expertise op het gebied van ontwikkeling?
- Hoe evolueren mensen en organisaties in dit programma?

Basisdimensies



Impact

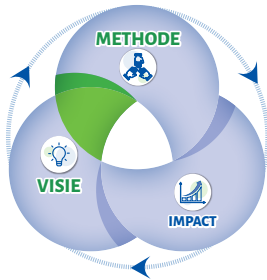
Houdt het programma rekening met een breed spectrum van resultaten?

- Wat zijn de beoogde eindproducten van het programma?
- Wat zijn mogelijk onbedoelde neveneffecten van het programma?
- Wat zijn bedoelde bijproducten van het programma?

Hoe komen mensen binnen en hoe gaan ze weg?

- Hoe zorgen trainers ervoor dat het programma wordt aangepast aan het publiek?
- Zijn de doelstellingen van het programma op unieke wijze verbonden met de visie?
- Hoe sluit de programmavisie aan bij de strategie van de organisatie?

Interacties



Visie en Methode

Wat is het unieke DNA van het programma?

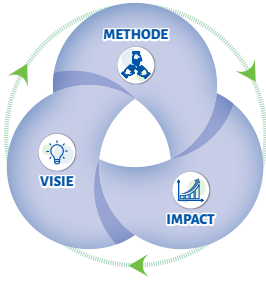
- Is de ontwikkelingsaanpak specifiek gekoppeld aan de visie?
- Welke unieke leermiddelen werden voor dit programma ontwikkeld?
- Hoe zijn de ontwikkelaars gecertificeerd en/of opgeleid voor de taak?

Werkt het programma mee aan de doelstellingen?

- Welke gewenste resultaten kunnen in het programma worden bereikt?

- Welke gewenste resultaten kunnen in het programma worden ingebouwd?
- Brengt het programma inspiratie in evenwicht met implementatie?
- Kan het programma worden aangepast aan de doelstellingen?

Dynamisch karakter



Cyclische verbetering

Hoe heeft het programma zich in de loop der tijd ontwikkeld?

- Is het programma bereid zich aan te passen aan feedback of veranderende eisen?
- Is de ontwikkelaar bereid om te experimenteren met nieuwe benaderingen?
- Heeft het programma verhalen over hoe uit mislukkingen geleerd werd?



Referenties

- I Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- II Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Psychology Press.
- III Raei, M., & Rasmussen, H. T. (Eds.). (2021). *Adaptive Leadership in a Global Economy: Perspectives for Application and Scholarship*. Routledge.
- IV Beer, M., Finnstrom, M., & Schrader, D. (2016). The great training robbery. *Harvard Business School Research Paper Series*, 16-121.
- V Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., Avolio, B. J., Bresman, H., Stuart Bunderson, J., Burris, E. R., Claeys, J., Detert, J. R., Dragoni, L., Giessner, S. R., Kniffin, K. M., Kolditz, T., Petriglieri, G., Pettit, N. C., Sitkin, S. B., Van Quaquebeke, N., & Vongsasdi, P. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5–32. <https://doi.org/10.1177/15480518211062563>
- VI DeRue, D. S., Sitkin, S. B., & Podolny, J. M. (2011). From the guest editors: Teaching leadership-Issues and insights. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 369-372.
- VII Konduru, R., Leroy, H., & Stam, D. Evidence Based Management (EBMgt) as value driver for Strategic HR in Leadership Development executive programme selections. PhD Dissertation, Rotterdam School of Management, Erasmus University]. Rotterdam, The Netherlands.
- VIII Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. Harper Business.
- IX Konduru, R., Leroy, H., & Stam, D. Evidence Based Management (EBMgt) as value driver for Strategic HR in Leadership Development executive programme selections. PhD Dissertation, Rotterdam School of Management, Erasmus University]. Rotterdam, The Netherlands.
- X Konduru, R., Leroy, H., & Stam, D. Evidence Based Management (EBMgt) as value driver for Strategic HR in Leadership Development executive programme selections. PhD Dissertation, Rotterdam School of Management, Erasmus University]. Rotterdam, The Netherlands.
- XI Kniffin, K. M., Detert, J. R., & Leroy, H. L. (2020). On leading and managing: Synonyms or separate (and unequal)? *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 544-571.
- XII Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., Avolio, B. J., Bresman, H., Stuart Bunderson, J., Burris, E. R., Claeys, J., Detert, J. R., Dragoni, L., Giessner, S. R., Kniffin, K. M., Kolditz, T., Petriglieri, G., Pettit, N. C., Sitkin, S. B., Van Quaquebeke, N., & Vongsasdi, P. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5–32. <https://doi.org/10.1177/15480518211062563>
- XIII Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of management review*, 31(2), 256-269.
- XIV Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2010). How Executives View Learning Metrics, Chief Learning Officer, *Academy of Management Learning & Education*, 82-83

-
- XV Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., & Vongswasdi, P. (2023). Beyond Developing Leaders: Toward a Multi-Narrative Understanding of the Value of Leadership Development Program. *Academy of Management Learning and Education*. Status pending.
- XVI DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and Agenda for future research.
- XVII Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- XVIII Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., & Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397-408.
- XIX Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., Avolio, B. J., Bresman, H., Stuart Bunderson, J., Burris, E. R., Claeys, J., Detert, J. R., Dragoni, L., Giessner, S. R., Kniffin, K. M., Kolditz, T., Petriglieri, G., Pettit, N. C., Sitkin, S. B., Van Quaquebeke, N., & Vongswasdi, P. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5–32. <https://doi.org/10.1177/15480518211062563>
- XX Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.)
- XXI Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347.
- XXII Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101557.
- XIII Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- XXIV Vongswasdi, P. (2020). Accelerating Leadership Development: An evidence-based perspective [PhD Dissertation, Rotterdam School of Management, Erasmus University]. Rotterdam, The Netherlands. <https://repub.eur.nl/pub/134079/122605bhv1-dissertationv60ct262020p1-190.pdf>
- XXV Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. D. (2011). The Kirkpatrick four levels. Kirkpatrick Partners.
- XXVI Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-80.
- XXVII Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders?. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1181-1187.
- XXVIII Deprez, J., Leroy, H., & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145.

- XXIX Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., Avolio, B. J., Bresman, H., Stuart Bunderson, J., Burris, E. R., Claeys, J., Detert, J. R., Dragoni, L., Giessner, S. R., Kniffin, K. M., Kolditz, T., Petriglieri, G., Pettit, N. C., Sitkin, S. B., Van Quaquebeke, N., & Vongswasdi, P. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5–32. <https://doi.org/10.1177/15480518211062563>
- XXX Leroy, H. (2021, January). I was never trained for this! [Video]. TED Talks. https://www.ted.com/talks/hannes_leroy_i_was_never_trained_for_this
- XXXI Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 305-318.
- XXXII Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065-1105.
- XXXIII Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 367-384.

Nota's

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.

