

In deze bijdrage geeft Henk ten Horn commentaar vanuit het advieswezen op het artikel: *Hoe leiders leren* van Jeroen Seegers.

Eindelijk gaat het weer eens om hóé leiders leren

Henk ten Horn

Ondanks, of juist dankzij de crisis wordt er nog steeds veel tijd en geld gestoken in de ontwikkeling van leiders en managers. Het wordt steeds meer duidelijk dat de kwaliteit van de leiders van een bedrijf sterk van invloed is op het uiteindelijke resultaat van dat bedrijf. Goede leiders kunnen een bedrijf beter door de crisis loodsen. Leiderschapsontwikkeling staat dus vaak bovenaan de HR-agenda.

De aandacht gaat daarbij vaak snel naar vele vormen van assessments en ontwikkelprogramma's. Er wordt daarbij veel energie gestoken in het modelleren van programma's. Het 'wat' managers moeten leren of ontwikkelen staat meestal voorop. Het 'hoe' wordt daarbij nogal eens over het hoofd gezien. En dat is erg jammer omdat op deze wijze veel programma's de boot missen. Het onderzoek van Jeroen Seegers geeft een gepast antwoord en is een eye opener voor ontwerpers en uitvoerders van leiderschapsprogramma's.

Eindelijk wordt de focus weer eens gelegd op *hoe* leiders leren. Er is in het verleden al veel onderzoek naar leren en leerstijlen gedaan. Bekend is natuurlijk het heldere model met de leerstijlen van Kolb. Maar het is heel goed om de diepte in te gaan en je af te vragen wat

vandaag de dag werkelijk effectief is in het leerproces van leiders.

Wat moet je doen, en wat vooral niet

Dat cursussen niet zo effectief zijn en dat managers vooral leren door te doen lijkt een open deur. Maar het sterke punt van het onderzoek van Seegers is dat duidelijk wordt wat de succescriteria zijn van een ontwikkelprogramma en wat je vooral niet moet doen. De uitkomst van zijn onderzoek is goed herkenbaar in de praktijk van vele bedrijven. Managers zullen de conclusies snel onderschrijven. Voor de HR-professional is het vooral een noodzakelijke aanwijzing zich niet alleen op de inhoud te richten maar ook veel aandacht te geven aan de randcondities die een programma succesvol maken.

De heilige HRM-huisjes moeten anders worden ingezet. Zo blijkt dat het opstellen van POP's nutteloos is bij het stapsgewijs en planmatig vorm geven aan de ontwikkeling van leiderschapscompetenties. Wel is het belangrijk POP's te gebruiken bij het creëren van leerbewustzijn. Het is daarbij een voorwaarde voor ontwikkeling en niet het instrument dat ontwikkeling genereert. Andere voorbeelden zijn loopbaanontwikkeling, mobiliteit, coaching. De aanbevelingen

hierover stimuleren HR-professionals goed na te denken bij het ontwerp van de programma's.

De belangrijkste aanbeveling is daarbij te zorgen dat het (top)lijnmanagement het proces ondersteunt en draagt. Maar al te vaak geeft een Raad van Bestuur aan zelf niets meer te hoeven leren en dat het vooral de N-2 en N-3 lagen zijn waar de aandacht naar uit moet gaan. Hier ligt de echte uitdaging voor de MD-officer of HR-professional. Die zal veel meer werk moeten gaan maken van de begeleiding en support van deelnemers en hun leidinggevendenden. Hij dient een gevoel van urgentie te creëren en zorg te dragen voor draagvlak voor het leiderschapsprogramma. Het onderzoek van Jeroen Seegers is daarbij een goede steun in de rug.

Drs. CMC H.K.F. ten Horn is senior consultant bij Hay Group.