



“Management Development, het begint met leren”

Het laatste jaar van de opleiding HRM staat grotendeels in het teken van het afstudeeronderzoek. In de eerste drie jaren van de opleiding is je kennis vergroot met een verscheidenheid aan vakken die je vak kennis en vakbekwaamheid als HRM’er vormen. Een gereedschapskist vol kennis en attributen die je gaat toepassen in je werk. Ik ben nu bijna 3 jaar werkzaam in het vakgebied HRM waarvan het laatste jaar als adviseur P&O. Voor mijn afstudeeronderzoek heb ik mij verbonden aan de afstudeerkring van het lectoraat HRM waarin een nationaal onderzoek, de HRM Praktijkmonitor uitgevoerd wordt. Hierin wordt onderzocht hoe de werkzaamheden van HR en de lijn zich ontwikkelen, en wat dit voor effecten heeft op de rolverdeling.

Zoals de titel van dit artikel al doet vermoeden, was dat niet mijn enige onderzoeksvraag. Daar waar medestudenten primair bovenstaande rolverdeling onderzochten en vergeleken bij meerdere organisaties, ben ik de diepte ingegaan. Naast de enquête vanuit de HRM Praktijkmonitor die ik uitgezet heb binnen de organisatie waar ik werkzaam ben, was daar mijn onderzoeksvraag: *op welke manier kan een integraal MD programma bijdragen aan het verbeteren c.q. toenemen van de managementvaardigheden van de lijn bij gemeente X?*

Veel organisaties ‘doen wel wat’ met Management Development, (MD) maar zien geen concrete resultaten terug in de organisatie. Vaak worden er een aantal modules of tools ingezet, maar ontbreekt het verbindend kader hierin. Door investering in MD worden leidinggevendenden beter geëquipeerd voor hun functie, zodat zij deze succesvoller uitvoeren en elkaar beter weten te vinden. Hiermee wordt de organisatie als geheel sterker. Welke investeringen zijn er dan vereist in MD? En welke rollen zijn hier weggelegd voor zowel de lijn als voor de HR professional?

Nu zou ik hier mijn volledige theoretisch- en praktijkonderzoek uiteen kunnen zetten, simpelweg omdat er dusdanig veel data beschikbaar zijn over dit thema. Maar dat zou de leesbaarheid van dit artikel niet ten goede komen. Een aantal stappen zijn wel nodig om uit te leggen hoe MD succesvol onderdeel kan worden van de organisatie.

Wat is Management Development? ‘De bewuste poging van organisaties om hun (potentiële) managers de mogelijkheden te geven om te leren, groeien en veranderen met als doel op de lange termijn een kader van managers voort te brengen dat over de noodzakelijke vaardigheden beschikt om effectief in die organisatie te functioneren’. Dus leren en ontwikkelen door ervaringen.

Wat is er nodig voor ervaringsgericht Management Development?

Commitment van de top, kritieke werkervaringen en –situaties en identificeren van talentvolle managers (zoeken actief naar leerkansen, zijn flexibel en zoeken feedback over hun functioneren). Het is van cruciaal belang dat het topmanagement niet alleen op prestaties beoordeelt, maar kijkt naar de ontwikkeling van managers.

In dit onderzoek staat een non-profit organisatie centraal, een ambtelijke organisatie.

In het openbaar bestuur vinden momenteel veel veranderingen plaats op het gebied van taak- en functierverschuivingen. Denk hierbij aan de decentralisaties in het kader van de Participatiewet, de Jeugdwet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Deze veranderingen vragen ook om een verandering in cultuur en leiderschap.

Meebewegen, flexibel zijn in denken en handelen. Maar ook persoonlijk leiderschap, een heldere uiteenzetting van gewenste normen en gedrag – ook op organisatieniveau – en teamontwikkeling verdienen primair de aandacht. Wanneer je succesvol veranderingen door wilt voeren, is daar effectief leiderschap voor nodig met het juiste voorbeeldgedrag. Een MD- of leiderschapstraject dient hierin te voorzien, niet door een enkele training of een aantal tools, maar continue.

Instrumenten van (ervaringsgericht) Management Development:

Welke instrumenten kun je dan inzetten?

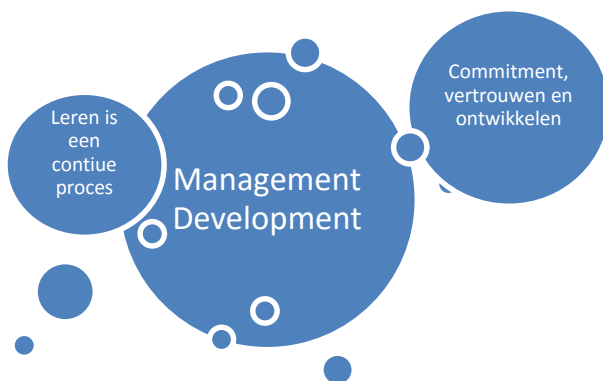
Coaching, actiegericht leergangen en het creëren van een leergemeenschap. Niet alleen als individu, maar ook leren als organisatie zijnde.

Volgens de theorie van Kluijtmans (Leerboek Human Resource Management) zijn er nog veel meer instrumenten die ingezet worden bij MD in zijn algemeenheid. Een aantal hiervan zijn: periodieke vlootshows, 360-graden beoordelingen, mentoring, managementopleidingen en intervisiegroepen.

Nu het theoretisch kader in een notendop geschetst is wil ik u als lezer, graag deelgenoot maken van mijn bevindingen vanuit het onderzoek wat ik gedaan heb. Want Management Development is een mooi en belangrijk thema. En een thema wat richting geeft, wat energie in zich heeft en waarmee successen voor organisatie en medewerkers gehaald kunnen worden.

De belangrijkste succesfactoren:

- De visie en missie van een organisatie zijn het uitgangspunt. Stel met elkaar de vraag wat voor organisatie je wilt zijn, nu, maar ook over 5 of 10 jaar.
- Laat 'leren en ontwikkelen' onderdeel zijn van een MD programma. Hoe mooi een MD programma ook ontworpen wordt, het begint met 'leren'.
- Ontwikkel een planmatig en doorlopend MD programma
- MD is van iedereen, de lijn, HR, het AMT. Zo creëer je draagvlak en borging in de organisatie. Zorg ook voor het uitrollen in de rest van de organisatie. Ontwikkelen is tenslotte van en voor iedereen.



Terugkijkend op mijn onderzoek ben ik blij en tevreden met de resultaten. De combinatie tussen de HRM Praktijkmonitor en mijn vervolgonderzoek binnen de organisatie waar ik werkzaam ben, was een goede in mijn ogen.

Want de rolverdeling in een Management Development programma is van groot belang. Wie pakt welke rol? De manager is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun medewerkers. Welke bijdrage leveren zij aan loopbaanontwikkeling? HR

schept de voorwaarden voor Management Development, en heeft bovendien vaak een faciliterende rol. Maar ook de rol van adviseur voor het lijnmanagement inzake vragen rondom de inzet van mensen, leiderschap en de keuze voor ontwikkelingstools. Tenslotte ligt de rol van regisseur ook bij HR voor het geheel van activiteiten rondom Management Development.

Door de resultaten van de enquête mee te nemen in de verdiepende interviews die ik gehouden heb met lijnmanagers en hr-functionarissen kon ik in de gesprekken de rolverdeling tussen de lijn en HR enerzijds en Management Development anderzijds aan elkaar verbinden. Ik ben daarom van mening dat mijn deelname aan de afstudeerkring van toegevoegde waarde is geweest voor de kwaliteit van mijn onderzoek.

Daarnaast geeft de deelname aan de afstudeerkring je de mogelijkheid om in een groep van studenten de kennis, ervaring, maar ook vragen met elkaar te delen.

Reflectie:

Wat heeft deze periode van afstuderen voor mij betekend? Waarin ben ik gegroeid en waar ben ik tegenaan gelopen? Zoals hierboven beschreven is het aansluiten bij een afstudeerkring een goede keuze geweest. Kennisdeling is een groot voordeel, maar zeker ook het tijdschap waaraan je je verbindt. Een dergelijke deelname genereert namelijk rechten, maar ook plichten. Juist dit strakke tijdschap van bij elkaar komen en dan steeds een stukje van het product klaar hebben, heeft ertoe geleid dat ik nu kon afstuderen. Want gelet op de zeer strakke afstudeerperiode vanuit de opleiding, waarin het inleveren van de scriptie op 18 mei stond gepland, was dit nodig. Wat ik zelf als nadeel of tekortkoming heb ervaren is dat er hierdoor niet of nauwelijks tijd was om zaken te laten landen, te rijpen of na een week nog eens opnieuw te bekijken. Dit had de kwaliteit van het eindproduct zeker nog positief kunnen beïnvloeden. Voor een ieder die voor een afstudeertraject staat; neem dit dus mee als voorinformatie zodat je hier in ieder geval op kunt anticiperen. Neemt niet weg dat.....

Het afstudeeronderzoek; de kers op de taart, het afsluitend stuk.

Maar bovenal: het begin van een mooie carrière binnen het vakgebied HRM wat ik omarm!

Groet, Inge Wissenburg, studente HRM deeltijd bij Inholland Diemen