



Het rendement van leiderschapsopleidingen verhogen

Jos, 42 jaar, is altijd al onze sterke man geweest op het financieel departement. Hij weet zeer goed waar hij mee bezig is en heeft een vlot contact met zijn collega's. Hij is een harde werker en weet goed met stress om te gaan. Zes maanden geleden is hij doorgeslagen naar een leidinggevende functie. Hij heeft nu zes mensen onder hem. De zaken lopen echter niet zoals gepland. Jos blijft hard werken, maar slaagt er niet in om zijn team te leiden. Hij heeft geen contact met zijn mensen en de laatste drie maanden is zijn team in een sfeer van conflicten, geroddel en passief gedrag terechtgekomen. Jos wordt er dikwijls op aangesproken, de HR-verantwoordelijke probeert hem te ondersteunen maar het lijkt niet te helpen.

Jos gaat naar een opleiding leiderschapsvaardigheden/people-management. Eigenlijk ziet hij er tegenop. Hij kent daar niemand en hij gelooft ook eigenlijk niet in dit soort van cursussen ("Toon mij eens tastbare resultaten van al die soft-skills-toestanden?"). Bovendien heeft hij er weet van gekregen dat hij in de opleiding rollenspelen moet gaan doen ("Volledig kunstmatig, dat heeft toch geen zin!").

Jos komt terug op zijn dienst. De verwachtingen zijn hoog gespannen, zowel bij zijn dienst als bij HR en zijn directe leidinggevende, die vindt dat ze nu wel veel geld aan zo'n cursus hebben gegeven, verwachten op korte termijn resultaat.

Jos probeert kort een paar dingen uit, botst op weerstand, krijgt het niet onder controle en de sfeer wordt er alleen maar slechter op. Jos gelooft nog minder in de effectiviteit van het hele people-management-gebeuren. Jos was en is een slechte people-manager: een foute keuze, een slechte investering, hij zal moeten vertrekken. Toch wel jammer, hij was immers een goede kracht...

Dit is een pijnlijk verhaal, maar helaas ook voor veel organisaties herkenbaar. Het ontwikkelen en laten doorgroeien van goed presterende leiders is immers een uitdaging waar elke organisatie voor staat. Onderzoek toont aan dat het investeren in leiderschap en het opleiden van leiders binnen de organisatie loont en dat veel succesvolle CEO's in de eigen organisatie zijn doorgeslagen. In deze nieuwsbrief spitsen we ons toe op één methode om leiderschapsontwikkeling te stimuleren binnen de organisatie, nl. het inrichten van opleidingen rond leiderschap en people management. We willen u graag een aantal praktische handvaten aanreiken om de kwaliteit en effectiviteit van dergelijke leiderschapsopleidingen te verbeteren.



Wat is er aan de hand? Een diepgaande probleemanalyse.

We vertrekken vanuit een analyse van de noden van Jos, het personage in onze case. De competentie "leidinggeven" en meer specifiek "people-management" bestaat uit een heel pakket aan kennis, vaardigheden, overtuigingen, motivaties, emoties, gedragingen en manieren van werken. Een handig instrument om hier structuur in te brengen is de "competentie-omschrijving" binnen het CLIA-model van Prof. De Corte. In het model wordt beschreven hoe elke competentie bestaat uit verschillende lagen. Als we dit model inzetten om de competentie "leidinggeven" te ontleden, komen we in het volgende overzicht tot volgende elementen:

1. Een leider dient te beschikken over **domein-specifieke kennis en vaardigheden op het vlak van leiderschap**, zoals *het kunnen delegeren, het hanteren van conflicten, het werken met het model "situationeel leiderschap", het inspireren en overtuigen van medewerkers, enz.*
2. Vaak loopt de realiteit echter niet zoals het in de theorie beschreven staat. De leidinggevende dient te beschikken over een aantal **heuristische methodes** of strategieën om problemen op te lossen/ aan te pakken. *Bv. Waar kan ik als leidinggevende advies vragen als ik met één van mijn mensen vast zit? Wat zijn de richtlijnen en procedures in onze organisatie rond functioneringsgesprekken?*
3. Ook dient hij/zij te beschikken over kennis over zichzelf met betrekking tot het thema of **meta-kennis**. *Bv. Als iemand mij in een vergadering tegenspreekt, verlies ik de controle over mijn stemgeluid en praat ik te luid.*
4. Om deze kennis en vaardigheden te kunnen hanteren, heeft de leidinggevende daarenboven nog een aantal generieke vaardigheden nodig in het omgaan met zichzelf en de realiteit. *Bv. Kunnen plannen, kunnen keuzes maken, kunnen omgaan met de eigen emoties.* Dit worden **zelfregulerende vaardigheden** genoemd.
5. Onderliggend aan de vier andere punten zijn er nog de **overtuigingen, waarden en emoties** rond het thema, in dit geval "het leidinggeven aan mensen" die een impact hebben op het succesvol inzetten van de competentie. *Bv. Hard werken betekent tot 21u op kantoor zijn, mensen moeten zich in eerste instantie zelf motiveren, een karakter kan je toch niet echt veranderen..."*



In de hierboven beschreven case gaan we ervan uit dat Jos een hoop kennis en vaardigheden rond leiderschap mist (vb. delegeren, conflicthanteringsvaardigheden, feedback geven...) en dus lijkt de stap naar een opleiding een logische en juiste keuze te zijn. De aangeboden opleiding focust echter sterk op domeinspecifieke kennis en vaardigheden en leidt niet tot de verhoopte resultaten. Er zitten bij Jos immers een hele hoop overtuigingen, waarden en emoties in de weg. Niet alleen over de competentie "leidinggeven", maar vooral ook over zijn 'zelf' in relatie tot het leren over leidinggeven en over de sociale context waarin dit moet gebeuren. Contradictorisch genoeg lijkt de leiderschapsopleiding die Jos volgt deze 'beperkende overtuigingen en waarden' enkel nog meer te bevestigen. Hij krijgt kennis aangeboden en oefent op vaardigheden waarin hij eigenlijk niet gelooft en/of waarvan hij niet inziet hoe hij ze kan gebruiken in zijn eigen werkcontext. Bovendien moet hij één en ander toepassen op zijn team, waar de sfeer sowieso al niet goed zit en de kans op slagen dus zeer klein is. Na enkele initiële tegenslagen geeft hij het al snel op, hij mist de nodige heuristische methodes en zelfregulerende vaardigheden om zijn leerweg zelfstandig verder te zetten.

Hoe kom je tot kwalitatieve leiderschapsopleidingen met een hoog rendement?

Leiderschapsopleidingen dienen dus verder te gaan dan het overbrengen van domeinspecifieke kennis of het aanleren van vaardigheden. Om te komen tot daadwerkelijke resultaten op het terrein, dienen alle hierboven beschreven verschillende lagen van de competentie 'leidinggeven' in een opleiding aandacht te krijgen. Het model van de zogenaamde 'krachtige leeromgevingen' (Decorte, 2000) biedt ons een sterk kader om dergelijke leiderschapsopleidingen te ontwerpen. Het model beschrijft de zeven fundamentele eigenschappen van leerprocessen bij volwassenen:

- **Leren is Actief en constructief:** Mensen zijn geen lege dozen die je kan volproppen met kennis, ze bouwen zelf kennis op door informatie die ze van buitenaf aangeboden krijgen te interpreteren, te bewerken en te assimileren binnen de kaders van hun bestaande kennis, verwachtingen en behoeften.
- **Doelgericht:** Het leren zal het meest succesvol zijn als de leerders zelf hun eigen doelen kunnen bepalen en nastreven.
- **Cumulatief:** Leren bouwt voort op de voorkennis van de deelnemers. Dit gaat over de voorkennis rond het onderwerp maar ook over de gevoelens die deelnemers verbinden aan het onderwerp en aan het leren zelf.



- **Individueel verschillend:** Niet iedereen leert op dezelfde manier. Ieder heeft een voorkeur voor een bepaalde vorm van input of om zijn/haar leerproces op een bepaalde manier te starten (cf. leerstijlen Kolb).
- **Contextgebonden:** Het leerproces is onlosmakelijk verbonden met de specifieke activiteiten en de context of cultuur waarin men het geleerde moet toepassen.
- **Coöperatief (interactief):** Leren is een sociaal proces. Mensen leren sneller en effectiever in groep en van elkaar (peer learning).
- **Zelfgestuurd:** Leerders zijn van nature in staat om zelf hun leerproces te plannen, beheren en te bewaken.

Een krachtige leeromgeving creëren betekent dat je in een opleiding met de hierboven beschreven karakteristieken van leerprocessen rekening houdt. In leiderschapsopleidingen kan je dit doen door een aantal vaste onderdelen in het programmaontwerp op te nemen. In het overzicht op de volgende pagina sommen we deze onderdelen even voor u op en geven we ook telkens aan wat mogelijke werkvormen kunnen zijn.



Opleidingsonderdeel	Voorbeeld van werkwijze	Eigenschap van krachtige leeromgeving
1. Formuleren van individuele cases - inbreng van de werkcontext	Waarderend informeren – de deelnemers gaan op zoek naar succesmomenten en brengen deze in kaart.	Leren is contextgebonden Leren is cumulatief Leren is individueel verschillend
2. Bepalen van vereiste leiderschapscompetenties en attitudes	Via het 'Kwaliteiten en vaardighedenspel' worden competenties in kaart gebracht. (kan op basis van een competentiewoordenboek in organisatie)	Leren is zelfgereguleerd Leren is contextgebonden
3. Zelfbeoordeling en bepalen van realistische individuele leerdoelstellingen	Deelnemers formuleren hun leerdoelstellingen in een 'Individueel leerlogboek'.	Leren is doelgericht Leren is zelfgereguleerd
4. Basisconcepten nodig voor kennisopbouw rond leiderschap	Aan de hand van fictieve cases bouwen deelnemers zelf het 'Model voor situationeel leiderschap' op.	Leren is actief en constructief Leren is cumulatief
5. Analyse individuele cases (zie 1) in subgroepen	Via de techniek 'Toeschouwers-case bespreking' analyseren deelnemers in subgroepen elkaars cases.	Leren is interactief en coöperatief Leren is actief en constructief
6. Basisconcepten nodig voor vaardigheidsopbouw rond leiderschap	Sensibiliserende oefeningen tonen aan wat de impact van het ontbreken van dergelijke vaardigheden kan zijn.	Leren is actief en constructief Leren is cumulatief
7. Praktijksimulaties + individuele feedback	In groepen van 3 voeren deelnemers praktijk simulaties uit en geven elkaar feedback.	Leren is actief en constructief Leren is contextgebonden
8. Identificeren leerwinsten	Deelnemers vullen hun leerlogboek verder aan.	Leren is zelfgereguleerd
9. Transferplanning	Deelnemers maken een plan voor transfer op via de 'verkeerslichten'-techniek (meer uitleg zie volgende pagina).	Leren is contextgebonden Leren is zelfgereguleerd



Als we nog even terugkoppelen naar de hier boven beschreven case van Jos, dan is in dit geval het laatste opleidingsonderdeel – de transferplanning' van groot belang. Bij Jos liep het immers helemaal fout op het moment dat hij terug kwam van de opleiding en het geleerde probeerde toe te passen in de context van zijn niet goed functionerende team. Op zich zijn de moeilijkheden die hij daarbij ondervond voorspelbaar. Hij probeert technieken die hij niet helemaal onder de knie heeft en waarmee hij het in het verleden al moeilijk had, toe te passen in de moeilijke situatie van zijn team waar de sfeer sowieso gespannen was.

Meer kans op slagen was er geweest als Jos langer had stil gestaan tijdens de opleiding bij de planning van zijn transfer. MCR gebruikt hiervoor regelmatig de 'verkeerslichttechniek'. Aan het eind van de opleiding moeten deelnemers hierbij aangeven wat voor hen:

- ❑ groene situaties zijn: Dit zijn veilige situaties waarin de deelnemer in het verleden al succesvol is geweest en waaraan geen zware negatieve gevolgen gekoppeld zijn mocht er iets misgaan. In het geval van Jos zouden dit bijvoorbeeld de contacten buiten het werk kunnen zijn of meer vrijblijvende contacten met collega's uit andere afdelingen.
- ❑ oranje situaties zijn: Dit zijn situaties waar wat meer voorzichtigheid geboden is, maar die nog wel haalbaar zijn en waarin de deelnemer in het verleden een wisselend succes heeft gehad. Voor Jos zouden dit bijvoorbeeld de contacten kunnen zijn met de leden van zijn team waarmee hij een goede band heeft.
- ❑ rode situaties zijn: Dit zijn situaties die problematisch en gespannen zijn en waarin de deelnemer voor de opleiding zelden of nooit succesvol was. Voor Jos zijn dit bijvoorbeeld de gespannen contacten met de sommige leden van zijn team, de teamvergaderingen...

Volgens de logica van een verkeerslicht spreekt de opleider af met Jos dat hij in eerste instantie voornamelijk gaat oefenen in groene situaties. Naarmate dit goed loopt en hij zijn vertrouwen opbouwt, kan Jos zich aan oranje situaties wagen en hopelijk op langere termijn ook aan rode. Idealiter heeft Jos een coach die hem in dit transferproces begeleidt.

Besluit

Een opleiding opgebouwd rond deze onderdelen en kenmerken zal veel meer positieve effecten genereren. De combinatie van realistische en individuele doelstellingen en een gedegen transferplanning verhogen de kans op succes. Toch willen we hier benadrukken dat leiderschapsopleidingen slechts één onderdeel vormen van leiderschapsontwikkeling in organisaties en dat ze dienen aangevuld te worden met een ruimer doelgericht ontwikkelingstraject en ondersteuning in het werkveld. Graag geven we u in volgende nieuwsbrieven meer informatie over hoe u deze ondersteuning kan aanpakken.