

WAAROM LEIDERSCHAPSTRAINING NIET WERKT – EN WAT DAARAAN KAN WORDEN GEDAAN

Michael Beer, Magnus Finnström en Derek Schrader

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Het bedrijfsleven wordt beroofd. Door opleidingen. Amerikaanse ondernemingen besteden enorme bedragen aan de opleiding van hun medewerkers: alleen al in 2015 ging het om 160 miljard dollar in de VS zelf en bijna 356 miljard dollar wereldwijd. Maar ze krijgen er onvoldoende voor terug. Voor het merendeel leiden de opleidingen er niet toe dat de organisatie beter gaat presteren, want mensen vallen al snel terug in hun oude gewoonten.

Laten we eens kijken naar de divisie voor micro-elektronische producten (MEPD) bij een onderneming die we hier SMA zullen noemen. (Een van ons heeft daar onderzoek gedaan.) SMA investeerde in een opleidingsprogramma dat de kwaliteit van het leiderschap moest verbeteren en de organisatie effectiever moest maken. MEPD was een van de eerste businessunits die aan de slag gingen met dit programma. Zowat iedere medewerker bij deze divisie deed eraan mee.

De deelnemers waren bijzonder onder de indruk van het programma. Een week lang voerden ze in teams allerlei opdrachten uit, waarbij ze zowel individueel en als team direct feedback kregen op hun inzet. Het programma werd afgesloten met een plan om het geleerde mee terug te nemen naar de werkplek. Enquêtes voor en na de opleiding gaven aan dat de houding van de deelnemers was veranderd.

Enkele jaren later kreeg een nieuwe algemeen directeur de leiding over deze divisie. Hij vroeg om een evaluatie van het dure programma en kreeg van zijn managers

te horen dat er volgens hen maar weinig was veranderd door de opleiding. Ze hadden het programma heel inspirerend gevonden. Maar wat ze hadden geleerd over teamwork en samenwerking hadden ze niet kunnen toepassen in de organisatie. Dat kwam door een aantal obstakels in de organisatie en het management: onduidelijkheid over de strategie, de ‘top-down’-stijl van de vorige algemeen directeur, een politiek beladen omgeving, en een conflict tussen de bedrijfsfuncties. ‘[De vorige algemeen directeur] had grote invloed op onze organisatie. Wij kopieerden hem in onze stijl van leidinggeven,’ vertelde een van de topmanagers ons in een interview. ‘We zijn allemaal meer autoritair dan vroeger.’

Als veranderingsstrategie had het opleidingsprogramma duidelijk niet gewerkt. Opleidingen leiden zelden tot verandering. Dat is wat wij concluderen uit ons eigen onderzoeks-, opleidings- en advieswerk bij tientallen bedrijven. Neem bijvoorbeeld een onderneming in de maakindustrie. Daar was twintig miljoen dollar geïnvesteerd in een hypermodern centrum voor veilig werken.

Toch deden zich er verscheidene fatale ongelukken voor in de fabrieken. Van deelnemers aan opleidingsprogramma's van bedrijven horen wij vaak dat de context waarin zij werken het moeilijk maakt om de lessen van een cursus toe te passen in de praktijk.

Toch wordt er door topmanagers en hun afdelingen voor HR ieder jaar opnieuw zwaar geïnvesteerd in opleidingen met het doel verandering tot stand te brengen in de organisatie. Nodig is echter een nieuwe kijk op leren en ontwikkeling. De context bepaalt of de opleidingsinzet slaagt of faalt. Daarom moeten eerst de inrichting van de organisatie en de managementprocessen worden veranderd. *Vervolgens* kunnen die worden ondersteund met instrumenten voor de ontwikkeling van de individuele medewerkers, zoals coaching en klassikale of online-opleiding.

WAT GAAT ER PRECIES MIS?

De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is natuurlijk een waardevol doel bij een opleiding. Bovendien zullen medewerkers zeker kennis en vaardigheden willen opdoen als ze daarmee verder kunnen komen in hun loopbaan. Echter: de belangrijkste reden voor topmanagement en HR om te investeren in managementopleidingen is om de effectiviteit van hun leidinggevend en organisaties te verbeteren. Wat dat betreft zijn de resultaten teleurstellend. De Corporate Leadership Council interviewde in 2011 bijna vijftienhonderd hoge managers bij vijftig organisaties. Drie op de vier van hen waren ontevreden over de functie Opleiding & Ontwikkeling in hun organisatie. Slechts één op de vier zei dat die een doorslaggevende invloed had op het resultaat van de onderneming. Tientallen jaren aan studies maken duidelijk waarom het niet werkt. Helaas is dat inzicht niet doorgedrongen tot de meeste ondernemingen.

Al in de jaren vijftig constateerden onderzoekers aan de Ohio State-universiteit in een baanbrekende onderzoek naar leiderschap dat er problemen waren met op-

leidingsprogramma's. In een eerste studie was geconstateerd dat de voormannen op de werkvloer hun mensen anders waren gaan aansturen na een trainingsprogramma. In een latere studie bleek echter dat de meesten van hen daarna weer waren teruggevallen in hun oude houding, van voor de training. De enige uitzonderingen waren die voorlieden die op hun beurt werden geleid door managers die geloofden in de nieuwe stijl van leidinggeven van het programma, en die deze stijl ook in praktijk brachten.

Ook een onderzoek uit de jaren tachtig, waarbij een van ons betrokken was, liet zien dat opleidingsprogramma's geen verandering brachten in organisaties. Het ging om een steekproef van zes ondernemingen. Vijf daarvan probeerden een grote en ingrijpende verandering door te voeren door honderden of zelfs duizenden medewerkers in allerlei bedrijfsonderdelen te trainen in ander gedrag. Hun resultaten bleven echter achter bij de zesde onderneming, waar het veranderingsinitiatief niet op die manier was ingezet. De verklaring was dat zelfs goed getrainde en gemotiveerde medewerkers hun nieuwe inzichten en vaardigheden niet konden toepassen toen ze terugkeerden naar hun werkplek. Daar heerste namelijk onverkort de oude aanpak. Met andere woorden, de invloed van de medewerkers op het systeem waarin ze werkten viel in het niet bij de invloed die het systeem had op hun opstelling en gedrag.

In de systemen van een organisatie zijn de rollen, verantwoordelijkheden en relaties vastgelegd. Die systemen oefenen grote invloed uit op het gedrag van de individuele medewerker. Dat is in allerlei studies aangetoond. Een voorbeeld is het onderzoek van Seymour Lieberman van het Institute for Social Research aan de universiteit van Michigan. Lieberman constateerde in zijn onderzoek dat vakbondsleden op de werkvloer

die een leidinggevende rol kregen, in hun gedrag meer de houding van het management overnamen. Hij constateerde bovendien ook het omgekeerde: managers die door een recessie werden gedwongen om terug te keren naar de werkvloer, kozen weer de kant van de vakbonden

DEELNEMERS
AAN OPLEIDINGS-
PROGRAMMA'S VAN
BEDRIJVEN KLAGEN
VAAK DAT ZIJ DE
INZICHTEN UIT DE
GEVOLGDE CURSUS
NIET KUNNEN
TOEPASSEN OP HUN
WERKPLEK

en zetten zich opnieuw af tegen het management. Bevin-
dingen van professor Boris Groysberg van de Harvard
Business School liggen in dezelfde lijn. Hij constateerde
dat uitblinkende analisten aan Wall Street (volgens sco-
res van een onafhankelijke externe partij) hun prestatie-
niveau en topscore niet vasthielden nadat ze waren over-
gestapt naar een andere firma. Sterker nog, de meesten
van hen wisten die status gedurende de vijf jaar van dit
onderzoek ook niet meer terug te krijgen. Degenen die
dat wel lukte, waren met hun complete team overgestapt
naar de nieuwe werkgever. Met andere woorden: ze had-
den het systeem meegenomen waaraan ze hun succes
mede te danken hadden.

Deze bevindingen sluiten aan bij onderzoek – door
Amy Edmondson van de Harvard Business School en
Anita Woolley van Carnegie Mellon – waaruit blijkt dat
er in een organisatie een ‘vruchtbare bodem’ moet zijn
waarin de ‘zaadjes’ van een opleidingsinterventie kun-
nen groeien. Deze onderzoekers verdiepten zich in een
opleidingsprogramma dat tot doel had het probleem-
oplossend vermogen in een organisatie te verbeteren.
Daarbij keken ze ook naar de communicatie tussen ma-
nagers en hun ondergeschikten. Het programma bleek
wisselende effecten te hebben in de onderneming. De
verbeteringen waren groter in die bedrijfsonderdelen
waar al een ‘psychologisch veilig’ klimaat was ontwik-
keld; daar durfden de medewerkers vrijuit hun mening
te geven.

Al dit onderzoek leert ons dat onderwijs en opleiding
het beste aanslaan wanneer ze onderdeel zijn van een
uiterst zichtbaar veranderings- en ontwikkelingsinitia-
tief in de organisatie waar het hogere management zich
nadrukkelijk sterk voor maakt. Zo’n initiatief geeft me-
dewerkers namelijk de motivatie om te leren en te ver-
anderen. Het schept de omstandigheden waarin mensen
kunnen toepassen wat ze hebben geleerd. Het bevordert
onmiddellijke verbeteringen in de effectiviteit van de in-
dividuele medewerkers en van de organisatie als geheel.
En het zorgt ervoor dat er systemen worden ingevoerd
die het leren ondersteunen.

Een matig rendement op de investering is niet het
enige resultaat van een mislukt opleidingsinitiatief.
Het leidt ook tot cynisme op de niveaus onder het top-
management. Het topmanagement kan zichzelf voor de
gek houden en denken dat het met opleidingen echte

verandering tot stand brengt. Elders in de organisatie
weet men echter wel beter, zoals het MEPD-voorbeeld
liet zien. Waarom snappen topmanagers dit niet? Daar
zijn twee redenen voor te geven.

De eerste reden is dat topmanagers de organisatie im-
pliciet beschouwen als een verzameling individuen. De
gedachte is dat de effectiviteit en het prestatieniveau van
de organisatie kunnen worden verbeterd door mensen
de ‘juiste’ kennis en vaardigheden en het ‘juiste’ gedrag
bij te brengen. Dus worden zowel werving en selectie als
opleidingen daarop afgestemd. HR bepaalt welke com-
petenties de individuele medewerkers nodig hebben om
de strategie van de onderneming te kunnen uitvoeren.
Vervolgens overtuigt HR het topmanagement van de
noodzaak om de opleidingen te verzorgen waarmee die
competenties kunnen worden ontwikkeld. De gewenste
verandering in de organisatie zou dan vanzelf volgen.

Het is een veel gekozen ontwikkelingsmodel. Bij deze
benadering wordt echter genegeerd dat een organisatie
een systeem is, bestaande uit elementen die in elkaar
grijpen: rollen, verantwoordelijkheden en relaties wor-
den bepaald door de organisatiestructuur, processen,
stijlen van leidinggeven, de vakkundige en culturele
achtergrond van mensen, en het beleid en de aanpak van
HR. Evenmin wordt bij deze benadering onderkend dat
al die elementen gezamenlijk bepalen hoe de organisatie
zich verhoudt en hoe ze presteert. Als het systeem niet
verandert, zal het ook geen verandering in individueel
gedrag ondersteunen en onderhouden. Integendeel, het
systeem zal ervoor zorgen dat mensen mislukken (zie fi-
guur 1).

De tweede reden voor het onbegrip van het manage-
ment is dat HR-managers en anderen het moeilijk of
onmogelijk vinden om topmanagers en hun teams te
confronteren met een ongemakkelijke waarheid. Name-
lijk, dat de gebrekkige uitvoering van de strategie en het
ongewenste gedrag in de organisatie niet te wijten zijn
aan tekortkomingen onder het personeel, maar aan het
beleid en de aanpak van het topmanagement zelf. Dat
beleid en die aanpak moeten eerst worden aangepakt.
Pas daarna kan een opleiding op den duur het gewenste
effect sorteren. Voor HR is het echter veel gemakkelij-
ker om het probleem te zoeken in de competenties van
het personeel, en de oplossing in opleidingen. Naar
die boodschap wil het topmanagement wel luisteren.

OBSTAKELS VOOR VERANDERING OVERWINNEN

In ons werk gaan wij een open gesprek aan met managers over de effectiviteit van hun organisaties. In die gesprekken worden zes veel voorkomende obstakels voor verandering genoemd: (1) er heerst onduidelijkheid over de strategische koers en de waarden, hetgeen vaak leidt tot onverenigbare prioriteiten; (2) topmanagers werken niet als team met elkaar samen en hebben zich niet geëngageerd aan een nieuwe richting, of onderkennen niet dat zij zich op bepaalde punten anders moeten opstellen; (3) de leider heeft een bazige stijl van leidinggeven of laat de dingen op hun beloop, waardoor er geen open gesprek wordt gevoerd over problemen; (4) door een gebrekkige organisatiestructuur ontbreekt het aan coördinatie tussen de bedrijfsactiviteiten, functies of regio's; (5) de leiding besteedt te weinig tijd en aandacht aan personeelskwesties; en (6) medewerkers durven het topmanagement niet te vertellen over factoren die de organisatie belemmeren.

Vanwege die angst noemen wij deze obstakels 'sluipmoordenaars'. Ze komen bijna altijd samen voor, en ze blokkeren de veranderingen die nodig zijn in het systeem om met opleidings- en trainingsprogramma's de

gewenste resultaten te bereiken. Wij hebben zelf gezien bij een Brits bedrijf in medische technologie hoe de ontwikkeling van het leiderschap daar aanvankelijk stuk liep op deze obstakels. De CEO van het bedrijf was niet tevreden over de lagere managementlagen in de organisatie. Hoe konden die managers verder worden ontwikkeld? HR stelde investeringen in training en opleiding voor. De CEO besloot echter om er breder naar te gaan kijken. Wat belemmerde die lagere leidinggevenden in hun ontwikkeling? En hoe zou zijn topteam hen zo ver kunnen krijgen om dat open en eerlijk te vertellen? Hij vroeg ons om hen daarbij te helpen.

Er werd een taakgroep ingesteld die vertrouwelijke interviews afnam. Daaruit bleek dat een gebrek aan training en opleiding niet het probleem was. Het topteam had geen heldere strategie en normen en waarden voor de organisatie geformuleerd, zeiden de geïnterviewde managers. Daardoor wisten zij niet wat voor aanpak en gedrag van hen werden verwacht. Ook werd in het topteam nauwelijks overlegd over veelbelovende managers op lagere niveaus, noch over de planning van ontwikkelingsstaken voor die managers. Bovendien had het topmanagement de verschillende bedrijfsonderdelen niet met elkaar geïntegreerd. Daardoor hielden managers de

FIGUUR1. AFREKENEN MET MISVATTINGEN OVER CAPACITEITSONTWIKKELING

Gangbare redenering	Effectiever
Gedrag- en prestatieproblemen in de organisatie zijn het gevolg van tekortkomingen bij individuele medewerkers.	Gedrag- en prestatieproblemen in de organisatie zijn het gevolg van een slecht doordacht en ondoeltreffend aangestuurd systeem.
Door de kennis, vaardigheden en houding van medewerkers te verbeteren, zal de organisatie effectiever gaan werken en beter gaan presteren.	Als dat systeem wordt veranderd om nieuw gedrag te ondersteunen en te eisen, zullen mensen kunnen leren en hun werk en prestaties kunnen verbeteren.
Conclusie ...	Conclusie ...
Bij verandering en ontwikkeling moet vooral worden ingezet op het individu.	Bij verandering en ontwikkeling moet eerst de organisatie worden aangepast – daarna kunnen opleiding en training voor de individuele medewerkers aan bod komen.

beste mensen bij zich en plaatsten ze de slechtste over. Zo hoopten ze te bereiken dat hun eigen bedrijfsonderdeel als beste uit de bus kwam. Deze systeemproblemen moesten duidelijk eerst worden aangepakt voordat een opleidingsprogramma echt resultaat kon opleveren. Het integreren van de verschillende bedrijfsonderdelen zou voor het topmanagementteam en andere belangrijke managers op zich al een ervaring in capaciteitsontwikkeling zijn. Ze zouden dan beter gaan begrijpen welke ontbrekende vaardigheden konden worden aangevuld met training en opleiding.

Onze aanpak van talentontwikkeling bestaat uit de volgende zes elementaire stappen:

1. Het topmanagementteam formuleert op een heldere manier de waarden van de organisatie en een inspirerende strategische koers.
2. Nadat eerlijke, anonieme observaties en inzichten zijn verzameld van managers en medewerkers, analyseert het team de obstakels die de uitvoering van de strategie in de weg staan en de medewerkers belemmeren om te leren. Vervolgens richt het team rollen, verantwoordelijkheden en relaties opnieuw in om die obstakels weg te nemen en verandering te bevorderen.
3. Dagelijkse coaching en procesbegeleiding helpen mensen om effectiever te opereren in de nieuwe inrichting van de organisatie.
4. Waar nodig zorgt de organisatie voor aanvullende opleiding.
5. De gedragsverandering wordt gemeten aan de hand van nieuwe prestatienormen voor de individuele medewerkers en voor de organisatie als geheel.
6. De systemen voor het selecteren, evalueren, ontwikkelen en bevorderen van talentvolle mensen worden aangepast om rekening te houden met de gedragsveranderingen in de organisatie en die te ondersteunen.

In deze benadering worden de problemen dus van onderaf ontleed. Vertrouwelijke gesprekken met medewerkers zijn cruciaal om de 'sluipmoordenaars' aan het licht te brengen, inclusief tekorten in capaciteiten en

talentmanagement. Het topmanagement mist namelijk vaak de objectiviteit om de gebreken te signaleren in de systemen die het zelf heeft gecreëerd. Eerst moeten de managementaanpak en het gedrag van leidinggevend worden aangepakt. Die twee factoren zijn bij uitstek bepalend voor het systeem. Training en opleiding van individuele medewerkers hebben pas zin nadat eerst een gunstige context is gecreëerd waarin de lessen uit de opleidingen en trainingscursussen kunnen worden toegepast. De systeemveranderingen stimuleren – ja, eisen zelfs – de gewenste vormen van gedrag.

In de praktijk overlappen deze stappen elkaar en worden ze geregeld opnieuw doorlopen om steeds verdere verbeteringen aan te brengen. Wij hebben ze hier achter elkaar gezet om te benadrukken dat eerst de organisatie moet worden aangepast alvorens er aan de ontwikkeling van individuele medewerkers kan worden gewerkt. De

bedrijfsleiders en hun teams en de leidinggevend die zij aansturen zullen zich ook in de praktijk moeten ontwikkelen, door zowel individueel als collectief te leren functioneren in hun aangepaste rollen, verantwoordelijkheden en relaties. Een HR-adviseur kan managers helpen om direct – naar aanleiding van wat op dat moment wel en niet blijkt te werken – na te denken over de gevolgen van hun handelen, en wat ze anders

hadden kunnen doen. Deze 'in vivo'-benadering helpt mensen ook om te leren hoe ze kunnen leren, zodat ze zich aanpassen aan voortdurend veranderende omstandigheden. Zoiets lukt niet met een klassikale opleiding. Even belangrijk is bovendien dat leren en prestatieverbetering gelijk opgaan. Dat biedt de mogelijkheid om de investering in de verandering direct en effectiever terug te verdienen.

Om een en ander te illustreren, keren we terug naar het begin van dit artikel. Zoals gezegd constateerde de divisie micro-elektronische producten (MEPD) van SMA dat het aanvankelijke opleidingsinitiatief geen effect had gehad op de ondoeltreffende gedragspatronen. Daarop besloot men de zes bovengenoemde stappen te doorlopen, en dat leverde veel betere resultaten op. De nieuwe algemeen directeur vroeg de specialisten in organisa-

MEPD ONTWIKKELDE IN
TWEË JAAR TIJD NEGEN
NIEUWE PRODUCTEN,
TEGEN VIJF IN DE
VOORGAANDE VIER
JAAR, EN DE OMZET
EN WINST STEGEN
SIGNIFICANT

tieontwikkeling om te gaan praten met managers op sleutelposten en professionals in alle bedrijfsfuncties en bedrijfsactiviteiten in de waardeketen van MEPD. Hun diagnose maakte duidelijk hoe de productontwikkeling en de betrokkenheid van medewerkers werden ondermijnd door conflicten tussen functies, politiek gekonkel en gewortelde manieren van werken in het management. Het proces bracht enkele obstakels voor de effectiviteit van de organisatie aan het licht: strategieën en prioriteiten waren onduidelijk; het topteam probeerde initiatieven op het gebied van de productontwikkeling van bovenaf te leiden, maar beschikte niet over de daarvoor benodigde informatie; en schotten tussen de onderdelen van de organisatie belemmerden de interne coördinatie.

MEPD richtte daarop multifunctionele teams in voor de productontwikkeling, met leiders uit de marketing aan het hoofd. Dat was een grote verandering vergeleken met de structuur die het teamwerk tot dan toe zo had belemmerd. Rollen en verantwoordelijkheden werden hieraan aangepast. Het topmanagement liet bijvoorbeeld de teams elk kwartaal verslag doen. Hoe vorderde hun productontwikkeling? Hoe ontwikkelde zich hun eigen effectiviteit? Welke problemen ervoeren ze in de samenwerking tussen onder andere de functieafdelingen? Door middel van deze aanhoudende beoordeling werd de gedragsverandering onderhouden.

Zowel managers op hoge niveaus als teamleden werden ten behoeve van hun opleiding en ontwikkeling gecoacht en begeleid in de processen. Een interne adviseur in organisatieontwikkeling assisteerde de topmanagers bij de kwartaalevaluaties. Op gegeven moment klaagden enkele teamleiders dat het topmanagement zich te veel bemoeide met de details. De adviseur ging toen met de partijen om de tafel zitten om te verkennen hoe de betrokkenheid bij de nieuwe organisatie werd ondermijnd door dat gedrag. Teamleden grepen hun nieuwe rollen onmiddellijk met beide handen aan. Hun verantwoordelijkheidsgevoel werd erdoor aangesproken en ze ervoeren dat ze er belang bij hadden. In het begin liepen de bijeenkomsten niet zo goed. Men was niet gewend om zo nauw samen te werken met collega's uit andere functies.

Gedurende het eerste jaar woonden HR-adviseurs echter de meeste bijeenkomsten bij. Zij hielpen de samenhang in de teams op te bouwen.

Binnen enkele maanden, nadat ze de onderling uitgewisselde informatie hadden geanalyseerd, stelden drie teams voor om hun projecten te schrappen. Ze beseften dat de producten in kwestie geen kans van slagen hadden. Hierdoor groeide het vertrouwen van het topmanagement in de nieuwe aanpak in de organisatie en werd het nieuwe managementpatroon versterkt. Projectteamleden zeiden dat zij veel hadden geleerd over samenwerking. Ook hadden ze een beter begrip gekregen van de complexiteit van de zakelijke aandachtspunten en de besluitvorming in de verschillende functies. Dat motiveerde hen om cursussen te gaan volgen over productplanning en productmanagement met behulp van kwantitatieve analyse. Omdat ze zich eerst de nieuwe manier

van werken eigen hadden gemaakt, was die kennis relevant en nuttig voor hen.

Een evaluatie na twee jaar gaf een opmerkelijke verandering te zien in leiderschap en teamwerk. Ook de prestaties waren verbeterd: MEPD had in die twee jaar negen nieuwe producten ontwikkeld, tegen vijf in de voorafgaande vier jaar; en de omzet en winst waren significant geste-

gen. De eerdere grote investering in individuele training had geen verandering gebracht. Nu was dat wel gelukt: door eerst de rollen, verantwoordelijkheden en relaties anders in te richten, en zich die eigen te maken met behulp van coaches en adviseurs. Daarna konden met gerichte klassikale opleidingen nieuwe methoden en instrumenten worden ingevoerd.

ONTWIKKELING VAN DE ORGANISATIE PER BEDRIJFSONDERDEEL

Er moet een context zijn die leren bevordert: elk onderdeel van het bedrijf moet een vruchtbare bodem bieden. Natuurlijk zal de 'bodemgesteldheid' niet overal hetzelfde zijn in een organisatie. Iedere regio, functie en bedrijfsactiviteit heeft eigen specifieke behoeften en

ALS HET SYSTEEM NIET
VERANDERT, BIEDT
HET GEEN BLIJVENDE
ONDERSTEUNING AAN
GEDRAGSVERANDERING
EN LAAT HET MENSEN
ZELFS MISLUKKEN

uitdagingen. Zowel in ons onderzoek naar belangrijke veranderingen in ondernemingen als in ons werk met cliënten vertelden bedrijfsleiders ons dat de opleidingsprogramma's inhoudelijk niet verkeerd waren. Ze slopen echter niet aan bij hun eigen specifieke prioriteiten, noch bij het bedrijfsmatige en organisatorische ontwikkelingsstadium van hun deel van de onderneming. Met andere woorden, hun groepen waren niet klaar voor de opleiding die ze kregen.

Een onderneming moet dus in het ene na het andere bedrijfs onderdeel afzonderlijk investeren in capaciteitsontwikkeling. Op concernniveau wordt het verband in de top gesmeed: tussen de CEO, zijn of haar topteam, en de managers op belangrijke posities in de businessunits, regio's en functies en hun belangrijke medewerkers. Ieder bedrijfs onderdeel moet de eigen behoeften en capaciteiten bepalen in het licht van de eigen strategie en doelen.

Het managementteam van elk apart bedrijfs onderdeel dient geregeld de zes beschreven stappen te doorlopen om zicht te krijgen op de 'sluipmoordenaars' die daadwerkelijke verandering tegenhouden. Elk team moet actief meewerken aan het opstellen van de eigen agenda (gelet op de strategie en waarden van de onderneming). Zo kan worden voorkomen dat de investeringsbeslissingen louter vanuit de top worden genomen – met alle lage rendementen van dien. Als uit de veranderingsinitiatieven van de afzonderlijke bedrijfs onderdelen blijkt dat ze bepaalde ontwikkelingsbehoeften met elkaar gemeen hebben, kunnen die natuurlijk wel met een programma van de organisatie als geheel worden opgepakt.

De ervaring bij Cardo, een Zweeds industrieel bedrijf bestaande uit twee grote, onafhankelijke divisies, laat goed zien waarom de veranderingsstrategie voor ieder bedrijfs onderdeel afzonderlijk moet worden aangepakt. Het topmanagement van Cardo wilde van deze onderneming een wereldwijd geïntegreerde groep maken. Om die verandering te ondersteunen, werd voor de managers op de tachtig hoogste posities een opleidingsprogramma geregeld in het leiden van verandering. Het programma, een combinatie van individuele opleiding en organisatieontwikkeling, bestond uit vier opleidingsmodules die

de managers in groepjes doorliepen. Tussen de modules door moesten de deelnemers in hun eigen onderdeel van de organisatie een bepaalde verandering doorvoeren en de prestaties verbeteren. Ze werden daarbij begeleid en gecoacht door docenten van het programma en door collega's. Ook kregen ze de gelegenheid om in iedere module van het programma met de CEO in gesprek te gaan over de obstakels in de organisatie die hen belemmerden om hun werk goed te doen en te presteren.

Uit de evaluatie van het programma bleek dat het gedrag in een van de divisies sterk was veranderd. Strategie en uitvoering waren er beter op elkaar afgestemd. Tussen de functies en internationaal werd beter samengewerkt. Ook was het management actiever betrokken geraakt bij de uitvoering. De managers bij deze divisie hadden leer-intensieve projecten geleid in hun eigen afdelingen, waar nodig samen met collega's in andere delen van de divisie. De financiële effecten mochten er zijn: volgens de CEO had het programma wel het tienvoudige opgeleverd van wat het had gekost.

Bij de andere divisie werden dit soort resultaten echter niet bereikt. Daar zagen de managers niet het nut in van het programma, dit in tegenstelling tot hun collega's in de eerstgenoemde divisie. Misschien was de noodzaak om te veranderen er ook niet zo groot: hun korte-termijnprestatie was goed. De concertop had van tevoren niet onderzocht in hoeverre iedere afzonderlijke divisie open stond voor de nieuwe visie en ermee aan de slag wilde gaan. Evenmin had het topteam duidelijk gemaakt wat voor soort verandering in de organisatie men zocht. Daardoor reageerden de beide divisies ieder heel verschillend op hetzelfde programma.

Vergelijk dat eens met de manier waarop in de jaren negentig een veranderingsinitiatief werd aangepakt bij de Britse supermarktketen ASDA. (Een van ons schreef een casestudy over deze keten, die een treffend voorbeeld biedt in de context van dit artikel.) De CEO destijds, Archie Norman, leidde een hersteloperatie bij deze onderneming met tweehonderd vestigingen. Hij maakte echter niet de fout om te kiezen voor een programmatische verandering – lees: de veelvoorkomende neiging

ASDA BOEKTE UITSTEKENDE RESULTATEN DOOR DE VERANDERINGS AANPAK AF TE STEMMEN OP DE INDIVIDUELE VESTIGINGEN

om grote initiatieven te ondernemen voor een onderneming als geheel, zonder te bekijken in hoeverre de lokale bedrijfsonderdelen daar klaar voor zijn. ASDA besloot om eerst bij enkele vestigingen de leidinggevende en organisatorische capaciteiten te ontwikkelen die nodig waren voor een cultuur waarin de klant en de medewerker centraal stonden. Deze vestigingen konden dan als voorbeeld dienen voor de overige. Iedere vestiging moest eerst een 'rijexamen' afleggen: een test om te bepalen in hoeverre ze klaar was voor de nieuwe aanpak (die de 'ASDA Way of Working' ging heten). Er werd alleen geld ter beschikking gesteld om te investeren in benodigde fysieke veranderingen in een vestiging als deze slaagde voor het 'rijexamen'. Vestigingen die zakten, werden begeleid door een veranderingsteam van het concern en gingen vervolgens opnieuw op voor het examen. Zakte een vestiging opnieuw, dan werd de bedrijfsleider vervangen.

De verandering die ASDA destijds tot stand wist te brengen, is door velen de meest succesvolle in het Verenigd Koninkrijk genoemd. In zo'n tien jaar tijd wist de onderneming haar marktwarde te vertienvoudigen. Dit was grotendeels te danken aan de gedisciplineerde manier waarop het concern verandering en ontwikkeling in de afzonderlijke vestigingen ter hand had genomen.

NIEUWE STRATEGIE VOOR CAPACITEITSONTWIKKELING

Ook met een sterke concerntop en een gezonde cultuur vraagt ieder bedrijfsonderdeel om eigen specifieke rollen, verantwoordelijkheden en relaties. Die vereisen op hun beurt ook weer specifieke capaciteiten. Bovendien bevindt elk bedrijfsonderdeel zich waarschijnlijk in een ander stadium van ontwikkeling. Daarom moeten de CEO en het HR-management letten op lokale variabelen wanneer ze met een geïntegreerde veranderingsagenda zowel het prestatieniveau willen verbeteren als capaciteiten willen ontwikkelen. Dat betekent dat ze de volgende vragen moeten beantwoorden, eerst op topniveau en vervolgens in ieder bedrijfsonderdeel afzonderlijk:

- Is het topteam eendrachtig gericht op een strategie en waardenstelsel die helder en inspirerend zijn?
- Heeft het team onverbloemde feedback van de medewerkers verzameld over de effectiviteits- en prestatie-

drempels – ook over de manier waarop topmanagers zich opstellen?

- Heeft het team de organisatie, managementsystemen en werkwijzen opnieuw ingericht om te werken aan de problemen die uit die diagnose naar voren zijn gekomen?
- Biedt HR advies en coaching aan de medewerkers om hen te helpen in de dagelijkse praktijk te leren, zodat zij zich kunnen oefenen in de nieuwe opstelling en het gedrag dat van hen wordt verwacht?
- Wordt de veranderingsagenda naar behoren ondersteund door de opleidingsprogramma's van de onderneming, en zal de leiding in de afzonderlijke bedrijfs-onderdelen daar een vruchtbare bodem voor bieden?

Is het antwoord op een van deze vragen ontkennend? Dan investeert de onderneming waarschijnlijk (alle goede bedoelingen ten spijt) te veel in opleiding en training, en wordt de talentontwikkeling niet in de juiste strategische-veranderingscontext geplaatst.

Over de auteurs

M. Beer is hoogleraar emeritus (leerstoel Cahnners-Rabb) in Business Administration aan de Harvard Business School en een van de oprichters van TruePoint Partners, een onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in organisatieverandering. M. Finnström en D. Schrader zijn directeurs bij TruePoint.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Why Leadership Training Fails—and What to Do About It', by Michael Beer, Magnus Finnström, and Derek Schrader, in the October 2016 issue of the Harvard Business Review, vol. 94, issue 10, pp. 50-57. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.