

Nieuwe uitdagingen voor management development

Gert-Jan Melker en Paul Jansen

SAMENVATTING In dit artikel beschrijven we aan de hand van een bestaande typologie een aantal actuele ontwikkelingen op het terrein van management development (MD). Het aantal doelgroepen binnen MD neemt toe en MD verschuift van een aanbodgestuurde naar een meer vraaggestuurde activiteit. Verder blijken organisaties hun MD-beleid en -strategie beter op elkaar aan te laten sluiten en neemt het belang van rolmodellen bij MD toe. Dit maakt dat MD (top down) steeds effectiever wordt ingezet als strategisch HRM-instrument en (bottom-up) zorgt voor meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van managers, professionals en andere sleutelfunctionarissen.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het artikel laat zien met welke ontwikkelingen op het terrein van MD organisaties rekening zouden moeten houden en hoe deze ontwikkelingen zich verhouden tot de traditionele invulling van MD.

1 Inleiding en probleemstelling

In deze periode van economische crisis wordt veel gevraagd van managers, ook binnen de zakelijke dienstverlening. Niet alleen in de top van organisaties, maar zeker ook binnen het middenkader. Uit de McKinsey Global Survey uit 2009 onder meer dan 1.600 (top) managers bleek dat middle managers het grootste slachtoffer worden van de crisis. Zij krijgen meer verantwoordelijkheden, ervaren meer stress, maar krijgen onvoldoende steun van bovenaf. Dit zwaardere takenpakket, zo blijkt uit hetzelfde onderzoek, werkt demotiverend en meer dan een kwart van de onderzochten zei de eigen rol minder betekenisvol te vinden dan voor de crisis.

De behoefte aan goede managers is niet nieuw. Al in het begin van de jaren negentig voorspelden onder anderen Kluytmans en Van der Meeren (1992) en Van Londen (1990) een tekort aan goede managers. Management is een vak. Toegegeven, dat is een open deur, maar de ervaring leert dat organisaties nog dagelijks uitstekende professionals kwijtraken en hiervoor slechte managers in de plaats krijgen. Een goede professional is

niet altijd in de wieg gelegd voor de rol van manager, ook al gaat het 'up or out'-systeem hier stilzwijgend wel vanuit. Hoewel kennis van de eigen organisatie en van de branche belangrijk zijn én blijven, vraagt de rol van manager ook om andere vaardigheden, waaronder interpersoonlijke en strategische vaardigheden (zie onder anderen Mumford, Campion & Morgeson, 2007 en Kaiser & Craig, 2004). Beginnende leidinggevers kunnen dan ook niet langer terugvallen op hun inhoudelijke deskundigheid en zijn vaak nog zoekend naar de eigen meerwaarde in hun nieuwe rol. Ter illustratie: de overgang van professional naar de eerste leidinggevende functie is een van de lastigste loopbaanstappen voor managers (Melker, 2008).

Een andere recente trend is die van de grenzeloze loopbaan ('the boundaryless career'). Waar MD eerder uitging van stabiliteit, duidelijk omschreven loopbaanpaden *binnen* organisaties (interne mobiliteit), daar gaat de grenzeloze loopbaan juist uit van dynamiek en loopbaanstappen *tussen* organisaties (externe mobiliteit) waarbij organisatorische en geografische grenzen nauwelijks nog een rol lijken te spelen (Mayrhofer, Meyer, Iellatchitch & Schiffinger, 2004).

In dit artikel beschrijven we een vijftal recente ontwikkelingen rondom management development. De hierop gebaseerde centrale *onderzoeksvraag* is tweeledig: (1) hoe verhouden deze ontwikkelingen zich tot de 'traditionele' invulling van MD en (2) voor welke uitdagingen ziet MD zich hierdoor gesteld? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, gaan we eerst in op het begrip management development (MD) en presenteren we een bestaande typologie met vier typen MD. Vervolgens bespreken we aan de hand van deze typologie vijf ontwikkelingen op het gebied van MD en komen we tot nieuwe uitdagingen voor MD.

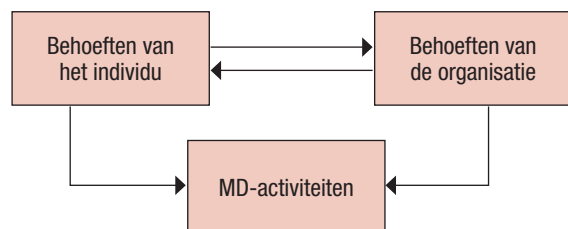
2 Wat is management development?

Management development kan worden gezien als een bijzonder aandachtsgebied binnen het personeelsbeleid van organisaties. Volgens Van der Velde en Jansen (2009) is MD een begrip waarvoor in de wetenschappelijke literatuur geen eenduidige definitie bestaat.

Ook geven zij aan dat er accentverschillen zijn tussen verschillende definities. Een brede definitie is die van Melker (2010, p. 87). Hij omschrijft MD als “het zorgen voor voldoende managers en voor managers die voldoen”. Net als Melker (2010) leggen Huijgen en De Nijs (1993, p. 52) de nadruk op de *behoeften* van organisaties en daarmee op *organisatieontwikkeling*. Zij omschrijven MD als “het beleidsmatig en structureel bezig zijn met ontwikkeling van medewerkers met als doel de waarborging van de toekomstige bezetting van leidinggevende en specialistische functies”. Een andere, internationaal gedragen, definitie van Baldwin en Padgett legt de nadruk op de behoeften van het individu en daarmee op *persoonlijke ontwikkeling*. Baldwin en Padgett (1994, p. 270) definiëren MD als “het ingewikkelde proces waarin individuen leren effectief op te treden in de rol van manager”.

De definitie van Putman Cramer (1985, p. 285) benadrukt de afstemming tussen de behoeften van de organisatie en die van de individuele (toekomstige) manager. Putman Cramer beschrijft MD als “een continu proces van planmatige en systematische afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de (loopbaan)wensen en (loopbaan)mogelijkheden van (toekomstige) managers, resulterend in: individuele loopbaanakoersen of -plannen en in daarvoor vereiste activiteiten, met als doel: een continue en adequate bezetting van hogere leidinggevende en specialistische functies te waarborgen en optimale ontplooiingsmogelijkheden te scheppen voor managers”. Van Londen (1990) spreekt in dit verband van het ‘matching-principe’, waarbij er een balans moet worden gevonden tussen de ‘structureel-organisatorische aspecten’ en de ‘individuele aspecten’, zie figuur 1.

Figuur 1 MD-activiteiten als gevolg van de behoeften van het individu en de organisatie (Melker, 1999, p. 72, ontleend aan Weijenberg, 1988, p. 17)



Jansen (1997) spreekt hier van een ‘gebalanceerd MD’: volgens hem wordt gebalanceerd MD zowel aangestuurd door redenen van organisatieontwikkeling, als ook door overwegingen van persoonlijke ontwikkeling. Daarbij is MD volgens Weijenberg (1988) nadrukkelijk gericht op ontplooiing van organisatie en individu. Met andere woorden, wil MD haar doel bereiken, dan zal er

aansluiting moeten zijn tussen enerzijds de behoeften van de organisatie en anderzijds van de individuele managers (vergelijk Keuning & Eppink, 2012).

Een ander (accent)verschil tussen de definities heeft betrekking op de *doelgroep* van MD. In definities als die van Baltus (1994), Keuning en Eppink (2012), House (1967) en Temporal (1990) worden uitsluitend managers tot de doelgroep van MD gerekend. Andere definities, zoals die van Jansen (1997), Putman Cramer (1985) en Coljée, Van Mackelenbergh en Van Berkel (1995) gaan niet alleen uit van managers, maar spreken tevens van ‘sleutelposities’ (Jansen, 1997), ‘specialistische functies’ (Putman Cramer) of ‘menselijke hulpbronnen’ (Coljée et al., 1995).

In dit artikel zullen we uitgaan van de volgende definitie: MD is een planmatig en continu proces van activiteiten met als doel te voorzien in de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers voor sleutelposities waarbij rekening wordt gehouden met de individuele behoeften ten aanzien van de persoonlijke ontwikkeling. Verder maken we hier een onderscheid tussen vraaggestuurd en aanbodgestuurd MD. Bij dit onderscheid gaat het om wie het *initiatief* neemt tot het opstarten van MD-activiteiten. Aanbodgestuurd MD start veelal bij MD-functionarissen, vraaggestuurd MD start bij de individuele manager zelf.

3 MD: Een typologie

Jansen (1997) heeft aan de hand van het onderscheid tussen behoeften van de organisatie en die van het individu (zie figuur 1) een typologie ontwikkeld. Hij gaat hier uit van twee dimensies:

1. De nadruk op de individuele behoeften: de persoonlijke dimensie van ontwikkeling (‘PD’: personal development); en
2. De nadruk op de behoeften van de organisatie: organisatieontwikkeling (‘OD’: organization development).

De nadruk op persoonlijke ontwikkeling (PD; lopend van ‘geen aandacht voor PD’ tot ‘grote nadruk op PD’) wordt in de typologie van Jansen geplaatst op de verticale as. Organizeontwikkeling (OD; lopend van ‘geen aandacht voor OD’ tot ‘grote nadruk op OD’) wordt horizontaal weergegeven.

Van der Velde, Jansen en Mul (2001) stellen dat MD van oudsher sterk gericht is op het belang van de organisatie (afgeleid MD). Hier valt te denken aan (het aanbod van) MD-activiteiten als personeelsplanning, opvolgingsplanning, potentieelinventarisatie, belangstellingsregistratie en functieplanning. Kortom, MD was ervoor om de strategie van de organisatie moge-

Figuur 2 Typologie van management development (MD) op basis van de dimensies persoonlijke ontwikkeling ('PD') en organisatieontwikkeling ('OD')

		Nadruk op organisatieontwikkeling ('OD')	
		laag	hoog
Nadruk op persoonlijke ontwikkeling ('PD')	hoog	Leidend MD	MD als partner
	laag	Administratief MD	Afgeleid MD

lijk te maken: medewerkers en managers hebben zich daarin te voegen. Vandaar de term 'afgeleid MD'.

Als de nadruk juist ligt op de persoonlijke ontwikkeling van mensen wordt gesproken van 'leidend MD'. Hier staat (de vraag om) persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers aan MD centraal. Verder wordt bij dit type MD de deelnemer als een gegeven beschouwd en wordt de organisatie er als het ware omheen gebouwd (Van der Velde & Jansen, 2009). Bij 'administratief MD' is management development primair een intern, administratief proces en ligt de nadruk op zorgvuldigheid, onderhoud en beheersing. Hier is MD dus vooral controleren, stabiliseren en 'rust bewaren' (Haak, Jansen & Mul, 1998). In het geval van 'MD als partner' ligt de nadruk op de match tussen externe business-opportunities en intern menselijk potentieel (Haak et al., 1998) waarbij er zowel nadruk ligt op de behoeften van de organisatie als op die van individuen. MD als partner komt overeen met wat Jansen (2005) gebalanceerd MD noemt (zie paragraaf 2).

Uit het onderzoek van Jansen, Van der Velde en Mul (1999) onder 92 Nederlandse organisaties¹ bleek dat afgeleid MD (42%) en MD als partner (35%) de meest voorkomende MD-typen waren. Administratief MD (8%) en leidend MD (15%) bleken minder voor te komen. Uit dit onderzoek bleek dat de nadruk lag op OD. Tegen deze achtergrond hebben we gekeken naar nieuwe ontwikkelingen op het terrein van MD. Welke verschuivingen zijn hier waar te nemen en waar liggen de uitdagingen voor MD?

4 Ontwikkelingen op het terrein van MD

In deze paragraaf beschrijven we vijf recente ontwikkelingen op het terrein van management development. De keuze voor deze trends is gebaseerd op re-

cent (wetenschappelijk) onderzoek en op onze eigen waarnemingen.

4.1 Ontwikkeling 1: Van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd MD

Het aanbieden van traditionele, aanbodgestuurde en veelal verplichte MD-programma's gaat uit van de gedachte dat het ontwikkelen van bepaalde kennis en/of vaardigheden voor een grote groep mensen op een zelfde moment belangrijk is. Managers en professionals worden echter steeds kritischer ten aanzien van de meerwaarde van HRM-interventies in het algemeen en (dus) ook MD-activiteiten in het bijzonder (zie onder anderen Iveta, 2012). Deze activiteiten moeten niet alleen passen bij de strategische intenties van de organisatie; ook moeten deze passen bij de ontwikkelbehoeften van individuen.

Hoewel mensen over het algemeen behoefte hebben aan richting en structuur, ervaren zij het als belemmerend als deze al te nadrukkelijk wordt aangebracht (Chen, Chang & Yeh, 2004). Dit betekent dat een MD-programma waarin de inhoud gedetailleerd is beschreven en waarvan de inhoud van tevoren vaststaat, zijn doel vaak voorbijschiet. Als gevolg hiervan wordt luisteren naar (aankomend) managers nog belangrijker. Welke ontwikkelbehoeften zien zij zelf? Welke specifieke vaardigheden willen zij zelf verbeteren en waarom? Wat is nodig om de stap van professional naar manager succesvol te zetten? Het gaat hier dus om het opsporen van ontwikkelingsbehoeften zonder (meestal rigide) organisatiebreed 'masterplan'. Het initiatief verschuift hier van de organisatie (aanbodgestuurd) naar de individuele manager zelf (vraaggestuurd).

Recent onderzoek op het terrein van loopbanen gaat ervan uit dat medewerkers zelf actief hun (loop)baan vormgeven (Jansen, Paffen, Thunissen & Thijssen, 2012). Thema's die hiermee samenhangen zijn onder andere 'job crafting' (Wrzesniewski & Dutton, 2001), 'self-effectuation' (Sarasvathy, 2001), 'proactiviteit' (Sonnentag, 2003), 'active shaping' (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2010), de 'boundaryless career' (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005), 'bricolage' (Khapova, 2011) en 'life designing' (Savickas et al., 2006).

Dit betekent overigens *niet* dat bij vraaggestuurd MD de nadruk altijd ligt op de eigen loopbaandoelen, dus op persoonlijke ontwikkeling ('PD'). Vraaggestuurd MD kan ook bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelen ('OD'). Het ontwikkelen van specifieke competenties kan immers *ook* in het belang zijn van de organisatie (een 'win-win'-situatie).

Hoewel vraaggestuurd MD zich kan richten op zowel persoonlijke als organisatieontwikkeling, draagt het initiatief van de individuele manager met name bij tot (1)

de wens om ook te werken aan de eigen (loopbaan)ontwikkeling, (2) meer inspraak van de manager in de vormgeving en uitvoering van de MD-activiteiten en (3) meer betrokkenheid bij de eigen loopbaan en de effecten die MD heeft op het eigen loopbaansucces. Overall leidt deze ontwikkeling tot meer nadruk op persoonlijke ontwikkeling en tot meer intrinsieke motivatie van managers om zich blijvend te ontwikkelen en nieuwe en daarmee leerzame uitdagingen aan te gaan. In figuur 3 wordt deze ontwikkeling gevisualiseerd door middel van een verschuiving langs de verticale as.

Figuur 3 De invloed van vraaggestuurd MD op persoonlijke ontwikkeling (PD)



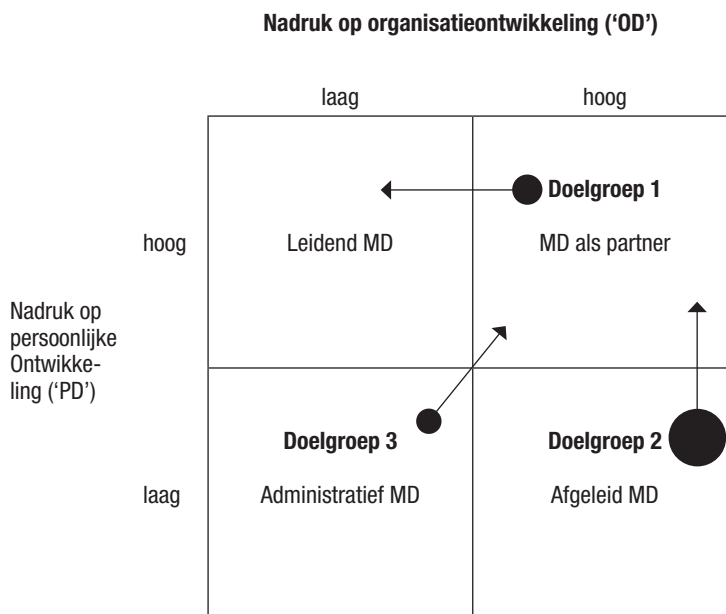
4.2 Ontwikkeling 2: Grotere dynamiek omtrent doelgroepen

Onder invloed van maatschappelijke en conjuncturele ontwikkelingen neemt de dynamiek omtrent de doelgroepen van management development steeds verder toe. Uit onze eerdere definitie van MD bleek al, dat het bij MD niet alleen gaat om de doelgroep van leidinggevendenden, ook al doet de term 'management development' dat wel vermoeden. Zo besteden adviesbureaus veel aandacht aan de opleiding en ontwikkeling van topprofessionals. Dit zijn de mensen die op termijn in aanmerking (kunnen) komen voor de bezetting van de cruciale senior adviesfuncties. Daarmee kan de doelgroep van zogenaamde 'high potentials' bestaan uit junior consultants en zelfs uit beginnende trainees. Het toenemend belang van 'leadership pipelines' (Charan, Drotter & Noel, 2001), laat zien dat MD steeds meer gericht is op het sturen op het intern ontwikkelen van managementpotentieel. Dit wordt ingewikkelder, doordat MD zich de laatste jaren ook heeft gericht op weer nieuwe doelgroepen waaronder herintredende vrouwen (dus 'jonge talenten van boven de veertig'), ZZP'ers, 'boemerangs' (personen die na verloop van tijd terugkeren naar de organisatie) en een nieuwe generatie die opgroeit met Het Nieuwe Werken. Niet in de laatste plaats is het aan MD-professionals om rekening te houden met de gevolgen van de verhoging van

de pensioengerechtigde leeftijd: de groep van 'oude' maar nog lang niet 'versleten managers'. De vraag is dan hoe zowel deze doelgroep als de organisatie kunnen profiteren van hun jarenlang opgebouwde managementervaring. In dit verband verwachten wij dat MD-professionals meer aandacht gaan besteden aan het fenomeen van de 'tweede loopbaan'.

De consequentie van het bovenstaande is dat het MD-beleid steeds meer het karakter zou moeten krijgen van wat we binnen strategisch management portfoliomanagement noemen. Dat betekent dat er *per doelgroep* nagedacht zou moeten worden welke nadruk PD en OD zouden moeten krijgen. Aan welke typen van MD is per doelgroep behoefte en in welke richting zouden deze typen zich moeten bewegen? Ook meer fundamentele vragen zouden hier aan de orde moeten komen: wat is op dit moment per doelgroep de meerwaarde van MD en voor welke doelgroepen zouden we MD aan moeten bieden? In figuur 4 wordt ter illustratie de MD-portfolio van een fictieve organisatie weergegeven. De positie van de cirkels geeft aan wat per doelgroep de nadruk op PD en OD is en de grootte van de cirkels geeft – analoog aan modellen als de Boston Consulting Group Matrix – aan hoe groot de doelgroep binnen de organisatie is. De pijlen staan voor de richting waarin het type MD voor een specifieke doelgroep zich beweegt of zou moeten bewegen.

Figuur 4 Voorbeeld van een MD-portfolio (fictief)



Een complicerende factor bij het werken met doelgroepen is het fenomeen van de 'boundaryless career' (zie onder anderen DeFillippi & Arthur, 1994). Bij deze ma-

nier van denken over loopbanen wordt ervan uitgegaan dat loopbanen zich niets aantrekken van organisatorische of geografische grenzen en dat loopbanen (lees mensen) zich eenvoudig aanpassen aan de (werk)omgeving. Volgens Jansen en Khapova (2010) is de ‘grenzeloze carrière’ onomkeerbaar. De angst die binnen organisaties leeft om mensen te verliezen aan concurrenten is volgens hen niet nodig. Hoewel ze kennis en kunde meenemen leidt dit, zo blijkt uit onderzoek, op langere termijn tot meer samenwerking tussen organisaties. Ook bezorgen oud-medewerkers de voormalige werkgever extra opdrachten. En, het is goed denkbaar dat medewerkers die de organisatie eerder verlieten, op een dag weer terugkeren. Dit betekent dat een organisatie ook weer kan profiteren van kennis en kunde die in de tussentijd bij concurrenten zijn opgedaan. Grenzeloze loopbanen bieden dus ook kansen voor MD en dus voor organisaties. Uiteindelijk wordt MD zo een belangrijke factor in organisatie-innovatie.

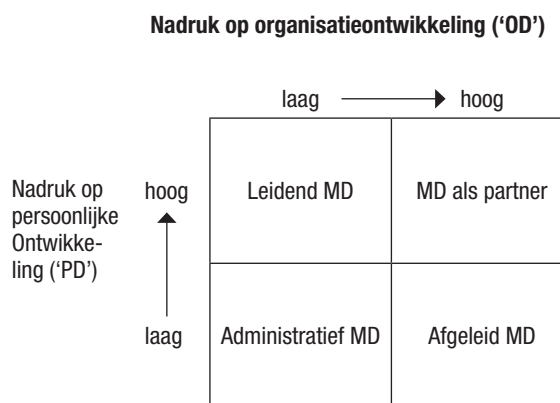
4.3 Ontwikkeling 3: Meer behoefte aan feedback over het eigen functioneren

Het vragen om feedback over het eigen functioneren binnen een organisatie wordt in toenemende mate belangrijk gevonden. Dit hangt samen met de poging van managers om zich permanent aan te passen aan de veranderende werkomgeving en de noodzaak tot het (verder) ontwikkelen van relevante vaardigheden (Devloo, Anseel & De Beuckelaer, 2010). Uit recent onderzoek van Van der Rijt, Van den Bossche, Van de Wiel, Segers en Gijssels (2012) blijkt dat de mate waarin mensen om informele feedback vragen en de kwaliteit van deze feedback positief samenhangen met de mate waarin zij vooruitgang ervaren in hun loopbaan (‘perceived career development’). Van der Velde en Jansen (2009) stellen dat feedback bijdraagt aan zowel de verdere ontwikkeling van het individu (PD) als aan die van de organisatie (OD). Deze ontwikkeling is te zien in figuur 5 door een verschuiving naar rechts over de horizontale dimensie (OD) en een verschuiving naar boven over de verticale dimensie (PD).

De wens om terugkoppeling hangt duidelijk samen met de trend van meer vraaggestuurd MD (ontwikkeling 1). Feedback is nodig om de eigen prestaties te beoordelen en om los van formele MD-systemen te werken aan de eigen competenties, de eigen loopbaan (PD) én aan de prestaties van de organisatie (OD). Dit zorgt voor managers, professionals en andere (sleutel)functionarissen die meer betrokken zijn bij hun leerdoelstellingen (zie ook Van der Rijt et al., 2012). Bij MD is feedback een belangrijke voorwaarde voor het in eigen hand nemen van de persoonlijke ontwikkeling. Zo blijkt uit onderzoek van Whitaker, Dahling en Levy (2007) onder 170 respondenten dat ‘feedback zoekend’ gedrag binnen organisaties leidt tot meer inzicht in de

eigen rol, een hogere arbeidstevredenheid en ook tot gemotiveerdere medewerkers. Dit vraagt wel om een werkomgeving die feedback verschaft: in persoon (bijvoorbeeld via een manager) of via snelle en ‘automatische’ terugkoppeling van werk- en leerresultaten.

Figuur 5 Meer feedback en de gevolgen voor organisatie- en persoonlijke ontwikkeling



4.4 Ontwikkeling 4: Meer aandacht voor de koppeling tussen MD en strategie

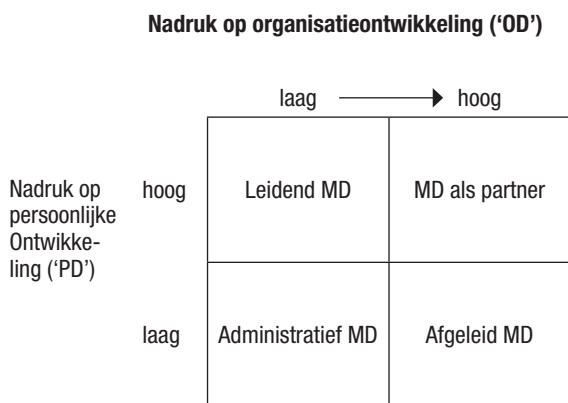
De aansluiting tussen MD-beleid en ondernemingsstrategie is al vele jaren punt van professionele zorg (zie onder anderen Haak, Jansen & Mul, 1998; Brown, 2003; Le Deist, Klarsfeld, Lafoucriere & Winterton, 2003). Hoewel de noodzaak van deze aansluiting binnen de meeste ondernemingen wordt onderkend, komt dit in de praktijk lang niet altijd uit de verf. Zo bleek uit een onderzoek onder 800 personeelsmanagers en personeelsadviseurs dat de koppeling tussen de doelstellingen van bedrijven en personeelsmanagement nog ver te zoeken is, aldus Het Financieel Dagblad (Engelenburg, 2010).

Uit recent onderzoek van KPMG en Ebbinge Company (Benchmarkonderzoek, 2010) blijkt echter dat de koppeling tussen strategie en MD de hoogste prioriteit heeft bij de 175 deelnemende organisaties; bijna driekwart van deze organisaties geeft aan dat deze koppeling de komende jaren aandacht verdient. Ook explicitering van het MD-beleid en het bepalen van de juiste doelgroepen voor MD wordt door bijna 45% van de organisaties genoemd. Deze focus op de koppeling tussen MD en strategie zal op termijn leiden tot meer nadruk op organisatieontwikkeling (zie figuur 6). Dit vanwege de toenemende aandacht voor de rol die MD zal moeten spelen bij de - top-down - realisatie van de strategie.

Belangrijk is dat door deze betere koppeling de doelgroepen van MD niet het gevoel krijgen in dichtgetimmerde programma's terecht te komen (zie ook ontwik-

kelingen 1 en 2). Ook ligt het gevaar op de loer dat er te veel nadruk wordt gelegd op de belangen van de organisatie (OD) en daarmee op aanbodgestuurd MD. MD zou niet alleen de organisatie moeten volgen maar deels ook de organisatie moeten 'verversen' door voldoende 'branchevriend' talent binnen te halen. Kortom, ook hier speelt een gezonde balans tussen OD en PD.

Figuur 6 Het effect van meer aandacht voor de koppeling tussen MD en organisatiestrategie



4.5 Ontwikkeling 5: Toenemend belang van rolmodellen

In de Nederlandse MD-praktijk komen we steeds meer organisaties tegen die binnen hun MD-programma tijd inruimen voor een dialoog tussen het middle management en het topmanagement. Door te streven naar een open, drempelloze, veilige én zinvolle dialoog, ontstaat meer wederzijds begrip voor elkaars rol en leren mensen in het middenkader wat besturen 'echt' inhoudt, iets dat zowel vanuit het OD- als het PD-perspectief waardevol is. Hier geldt dan ook eenzelfde effect als eerder werd gevisualiseerd in figuur 5. Ook stelt het de top in staat om (jong) aanstormend talent te spotten. De betrokkenheid van de raad van bestuur wordt door managers meestal erg op prijs gesteld. Als een voorzitter van de raad van bestuur zich onverhoopt moet afmelden voor een sessie wordt dit – zo is onze ervaring – beleefd als een grote teleurstelling. Zowaar een teken dat directe betrokkenheid door de top wordt gewaardeerd én wordt verwacht.

Uit onderzoek van Hegstad en Wentling (2004) blijkt dat het hebben van een MD-programma dat is gericht op rolmodellen bijdraagt aan de algehele tevredenheid over het programma van de deelnemers en aan de algemene arbeidstevredenheid. Ander onderzoek (zie onder anderen Jansen, Jolink, Noorman & Schoemaker, 2008) laat zien dat leidinggevenden een cruciale rol spelen als rolmodel tijdens socialisatieprocessen. Nieuwe medewerkers blijken veel te leren van rolmodellen en rolmodellen zorgen voor meer betrokkenheid bij de

organisatie. MD-programma's die zijn gericht op rolmodellen en mentoren blijken verder ook nog de attractiviteit voor jonge werknemers te vergroten (Allen & O'Brien, 2006) en bij te dragen aan de ontwikkeling van (ethische) normen en waarden (Warhurst, 2011).

5 Conclusie

De 'traditionele' invulling van MD was eerder primair gericht op 'het zorgen voor voldoende managers en voor managers die voldoen'. In de gepresenteerde typologie wordt deze invulling aangeduid met 'afgeleid MD'. Ondanks of misschien wel dankzij de voortdurende 'war for talent' en de economische crisis is MD binnen Nederlandse organisaties volop in ontwikkeling. Uit de vijf genoemde ontwikkelingen blijkt dat MD zich steeds verder beweegt in de richting van 'MD als partner'. Dit maakt MD tot een steeds complexer geheel van activiteiten waar heldere en goed doordachte keuzen moeten worden gemaakt. De economische crisis maakt deze complexiteit alleen maar groter: veel organisaties zijn genoodzaakt 'op de kleintjes te letten' maar voelen tevens de noodzaak tot innovatie en ontwikkeling. Binnen deze context zien we dat MD voor meerdere uitdagingen worden gesteld. Op deze uitdagingen gaan we hier nader in.

Vraaggestuurd MD vraagt van MD-functionarissen (nog meer) de rol van klankbord, 'maatwerkspecialist' en van intern en extern netwerker. We maken hier bewust het onderscheid tussen interne en externe netwerken. Juist het verbinden van mensen (oud-jong, ervaren-onervaren, manager-professional, et cetera) en het benutten van beschikbare kennis en ervaring is bij vraaggestuurd MD essentieel. Dat deze kennis en ervaring vaak ook *binnen* de eigen organisatie aanwezig is, wordt in de praktijk wel eens vergeten. Uit onderzoek van Melker (2008) blijkt dat met name het delen van ervaringen met 'lotgenoten' bijdraagt aan het succesvol zetten van grote stappen binnen managementloopbanen.

Vraaggestuurd MD vereist van managers dat zij steeds beter in staat zijn om hun eigen performance te beoordelen en om zelf na te denken over hun verdere loopbaan. En het vraagt van organisaties (lees: mensen) meer flexibiliteit en openheid en minder bureaucratie. Waar op korte termijn schaalvoordelen verloren kunnen gaan, zal deze ontwikkeling leiden tot meer maatwerk en daarmee tot meer afgewogen keuzen. Standardisatie van MD staat immers haaks op grenzeloze en zich spontaan ontwikkelende loopbanen van mensen die steeds beter weten wat ze in en voor hun loopbaan nodig hebben. Ook worden zij terecht kritischer ten opzichte van de meerwaarde van bijvoorbeeld opleidingen en trainingen. Juist deze 'afnemers' van MD willen weten waar ze het nu eigenlijk voor doen. Dit maakt het noodzakelijk dat het niet alleen nodig is om

uit te leggen *waarom* MD nodig is, maar ook duidelijk te krijgen wat het oplevert voor individuen ('PD') en voor de organisatie ('OD').

Waar MD eerder uitging van 'vanzelfsprekende' loopbaanpaden binnen de eigen organisatie, is die vanzelfsprekendheid inmiddels grotendeels verdwenen. Dit neemt niet weg dat er behoefte blijft aan ondersteuning bij individuele loopbaan. Organisaties zullen echter moeten beseffen dat zij bij loopbaanontwikkeling verder moeten kijken dan de eigen organisatie: 'life time employment' is tegenwoordig verre van gebruikelijk. Daarmee kunnen mensen relatief eenvoudig van doelgroep veranderen en komen traditionele (rigide) loopbaanpaden ter discussie te staan. Deze ontwikkeling versterkt de noodzaak van maatwerk vanuit de noodzaak te investeren in PD en OD. De vraag is dus niet langer: 'hoe zou je je willen ontwikkelen binnen onze organisatie', maar: 'welke bijdrage kan onze organisatie leveren aan jouw verdere loopbaan (PD) en wat heeft de organisatie hieraan (OD)?'

MD krijgt steeds meer het karakter van 'management by objectives' (MBO), een managementtechniek die is ontwikkeld door Peter Drucker, waarbij een leidinggevende en een medewerker *samen* tot doelstellingen voor de komende periode komen. Deze managementtechniek past bij een MD waarbinnen de organisatie en de managers, professionals en andere sleutelfunctionarissen samen verantwoordelijk zijn én zich *voelen* voor persoonlijke én organisatieontwikkeling. Feedback is hierbij onmisbaar: het vraagt om MD waar betrokkenen open staan voor ontwikkeling en eerlijk zijn over de zin of onzin van hun inspanningen.

Het is – onder anderen – aan MD-professionals om MD aan te laten sluiten bij de overkoepelende bedrijfsstra-

tegie, bij de eisen die vanuit de uiteenlopende doelgroepen aan MD worden gesteld én bij de individuele behoeften van managers, professionals en andere sleutelfunctionarissen. Hier geldt ook een omgekeerde redenatie. Weten waar de eigen managers goed in zijn, biedt ook kansen in de markt. Kennis en kunde die reeds ontwikkeld zijn, kunnen immers ook worden ingezet bij nieuwe strategische initiatieven. De koppeling tussen de strategie en MD is dan ook geen mooie bijkomstigheid maar in onze ogen een absolute voorwaarde voor succes. Dit vereist tevens de betrokkenheid van het topmanagement. Niet voor niets wordt de uitvoering van het MD-beleid steeds vaker direct onder de raad van bestuur 'gehangen'. Daarmee laten bestuurders zien wat het belang is van MD voor de toekomst van de organisatie. Dit belang wordt nog verder onderstreept als topmanagers als rolmodellen actief deelnemen aan MD-programma's. ■

Drs. G.P. (Gert-Jan) Melker is als universitair docent verbonden aan de economische faculteit (FEWEB) van de Vrije Universiteit in Amsterdam en aan het Center for Accounting Information Systems van Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij docent Management en Organisatie bij IBO Business School in Leusden en bij Schouten University in Zaltbommel.

Prof. dr. P.G.W. (Paul) Jansen is hoogleraar Bedrijfspsychologie binnen de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij voorzitter van het Amsterdam Center for Career Research (ACCR). Binnen zijn onderzoek richt hij zich met name op management development, loopbanen, assessment (assessment centers, 360-graden feedback) en performance management.

Noot

■ In totaal ging het om 71 profit- en 21 non-profitorganisaties. Gemiddeld werkten er 8700 medewerkers. Onder de deelnemers behoorden

vrijwel alle zeer grote Nederlandse organisaties (Jansen, Van der Velde & Mul, 1999).

Literatuur

- Allen, T.D., & O'Brien, K.E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction, *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58.
- Arthur, M.B., Khapova, S.V., & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Baldwin, T.T., & Padgett, M.Y. (1994). Management development: A review and commentary. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice* (pp. 270-320). Chichester: Wiley.
- Baltus, P. (1994). *Leerboek praktisch personeelsmanagement aan basis en top. Een personele oriëntatie voor lijnmanagers en hun adviseurs*. Baarn: H. Nelissen.
- Benchmarkonderzoek Management Development. Algemeen rapport 2010. Onderzoek uitgevoerd door Ebbinge & Company, Vrije Universiteit, NVP en NFMD. Geraadpleegd op <http://www.nvp-plaza.nl/documents/secure/doc/agenda/benchmarkonderzoek-md-2010.pdf>.

- Brown, P. (2003). Seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 292-303.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline. How to build the leadership-powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, T., Chang, P., & Yeh, C. (2004). An investigation of career development programs job satisfaction, professional development and productivity: the case of Taiwan. *Human Resource Development International*, 7(4), 441-463.
- Coljée, D., Mackelenbergh, P. van, & Berkel, W.J.M. van. (1995). Effectiviteit van management development: een model. *Gids voor Personeelsmanagement*, 3, 30-33.
- DeFillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Devloo, T., Anseel, F., & Beukelaer, A. De (2011). Do managers use feedback seeking as a strategy to regulate demands-abilities misfit? The moderating role of implicit person theory. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 453-465.
- Engelenburg, H. (2010). Passiviteit overheerst personeelsbeleid. *Het Financieele Dagblad*, 7 april 2010.
- Haak, T.W., Jansen, P.G.W., & Mul, W.C.M. (1998). *Management development in Nederland*. Amsterdam: KPMG Ebbing Management Development.
- Hegstad, C.D., & Wentling, R.M. (2004). The development and maintenance of exemplary formal mentoring programs in Fortune 500 Companies. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 421-448.
- House, R.J. (1967). *Management development: design, evaluation, and implementation*. Michigan: University of Michigan.
- Huijgen, F., & Nijs, W. de. (1993). De praktijk van management development in het Nederlandse bedrijfsleven. In A. Wattel (Ed.), *Management development: stand van zaken en perspectief* (pp. 51-63). Deventer: Kluwer.
- Ivetta, G. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128.
- Jansen, M., Jolink, J., Noorman, S., & Schoemaker, M. (2008). *De gedreven organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Jansen, P.G.W. (2005). Management development. In: F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 451-480). Groningen: Wolters Noordhoff.
- Jansen, P.G.W. (1997). *MD verklaard*. Amsterdam: KPMG Ebbing Management Development.
- Jansen, P.G.W., & Khapova, S.N. (2010). Grenzeloze loopbaan. Ongebonden talent. *FD Outlook*, 1, 48-50.
- Jansen, P.G.W., Paffen, P., Thunissen, M., & Thijsen, J. (2012). Human resource development in veranderend perspectief. Loopbaanmanagement, talentmanagement en management development in beweging. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 37-58.
- Jansen, P.G.W., Velde, E.G. van der, & Mul, W. (2001). A typology of management development. *Journal of Management Development*, 20(2), 106-120.
- Jansen, P.G.W., Velde, E.G. van der, & Mul, W. (1999). MD in Nederland: een typologie. In: J. Pauwe (Ed.), *Management development. Grensoverschrijdende perspectieven* (pp. 61-75). Deventer: Kluwer.
- Kaiser, R.B., & Craig, B.S. (2004). *What gets you won't keep you there: Managerial behaviors related to effectiveness at the bottom, middle, and top*. The 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Keuning, D., & Eppink, D.J. (2012). *Management & organisatie. Theorie en toepassing*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Khapova, S.N. (2011). *Bricolage in management development*. Presentatie Nederlandse Foundation voor Management Development (NFMD), 27 september 2011.
- Kluytmans, F., & Meeren, W. van der (1992). *Management van human resources: stromen, stimuleren, structureren*. Den Haag: Kluwer Bedrijfswetenschappen/Open Universiteit.
- Lange, A.H. de, Taris, T., Jansen, P.G.W., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 925-950.
- Le Deist, F., Klarsfeld, A., Lafoucriere, C., & Winterton, J. (2003). *Management development and organisational strategy: the missing link?*, Paper gepresenteerd tijdens 'Symposium on Developing Europe's Managers at Fourth Conference', Toulouse, Frankrijk.
- Londen, H. van (1990). *Leiden en leren leiden. Opstellen over concernorganisatie, decentralisatie en management development*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A., & Schifflinger, M. (2004). Careers and human resource management - a European perspective. *Human Resource Management Review*, 14(4), 473-498.
- McKinsey (2009). *Global survey 'Leaders in the crisis'*. Geraadpleegd op http://www.mckinsey.com/insights/organization/leaders_in_the_crisis_mckinsey_global_survey_results.
- Melker, G.P. (2010). *250 Managementbegrippen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Melker, G.P. (2008). Op naar de top, een kwestie van klimmen en springen. In: M. Dubbeldam, W. Goedmakers en M.M. Otto (Eds.), *Leven in structuren* (pp. 244-251). Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Melker, G.P. (1999). *Management development in de lerende organisatie. Een open systeembenadering*. Rotterdam: Stichting Moret Fonds.
- Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Putman Cramer, J.W. (1985). Tien jaar management development in Nederland. *Bedrijfskunde*, 3, 285-291.
- Rijt, J. van der, Bossche, P. Van den, Wiel, M.W.J. van de, Segers, M.S.R., & Gijsselaers, W.H. (2012). The role of individual and organizational characteristics in feedback seeking behaviour in the initial career stage. *Human Resource Development International*, 15(3), 283-301.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. Van, & Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive personality. A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Temporal, P. (1990). Linking management development to the corporate future. The role of the professional. *Journal of Management Development*, 9(5), 7-15.
- Velde, E.G. van der, & Jansen, P.G.W. (2009). Management development: Goed voor de or-

ganisatie én de medewerker? In G.P. Melker, W. ten Have, N. Filipović en F. van Eenennaam, *Strategie maakt het verschil* (pp. 189-199). Amsterdam: Mediawerf.

- Warhurst, R. (2011). Role modelling in manager development: Learning that which cannot be taught. *Journal of European Industrial Train-*

ning, 35(9), 874-891.

- Weijnenberg, M.W.M. (1988). *Management development. Van opvolging naar ontwikkeling* (HRM thema-cahiers nr. 2). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Whitaker, B., Dahling, J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment

and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.