

Spanningsvelden en worstelingen in Management Development

Pim Paffen

Wetenschap staat nogal eens los van de praktijk, zo valt te beluisteren in de recente openingsredes die werden gehouden bij de opening van het academische jaar. Zo ook is de theorie over Management Development (MD) vaak niet in lijn met wat de praktijk laat zien en hoe moeizaam soms de processen rondom MD in organisaties feitelijk verlopen. Wanneer we de bedrijfskundige literatuur erop naslaan dan wijzen verschillende auteurs onder meer op het belang van het aansluiten bij de ambities en interesses van medewerkers, op de belangrijke doelstelling van MD van het matchen en afstemmen van persoons- en organisatiebelangen (lees: capaciteiten en mogelijkheden) en op de belangrijke bijdrage die MD dient te leveren aan het realiseren van strategische doelen al dan niet in relatie met een nieuwe bedrijfscultuur. Ook wijst dezelfde literatuur op de verantwoordelijkheid die er bij het lijnmanagement ligt voor MD- en HRD-gerelateerde taken en de competenties waarover leidinggevenden in dat verband moeten beschikken. Wat betreft het instrumentarium van MD levert de literatuur methoden om het selecteren en beoordelen van managers zo betrouwbaar en valide mogelijk te laten zijn en wordt er – wat de ontwikkeling van managers betreft – op meerdere plekken de meerwaarde beschreven van job-rotation, on-the-job training en van leeftijdsbewust personeelsmanagement. De praktijk van alledag laat een ander beeld zien maar wordt vooral ook anders beleefd. Op basis van de ervaringen en opvattingen van senior managers en HRM/MD managers geven we in dit artikel een typering van die spanningsvelden en worstelingen van alledag inzake MD.

Bij die beschrijving van die dagelijkse worstelingen maken we gebruik van bijdragen uit het boek 'Management Development; de praktijk ter discussie (Paffen, red, 2002)' en een door de auteur in opdracht van ORMIT uitgevoerd onderzoek onder een tiental topmanagers en HRM en MD-managers uit het Nederlandse bedrijfsleven naar het ontwikkelen van toekomstig managementpotentieel (Paffen, 2002a).

Dr. P. Paffen is verbonden aan TSM business school van de Universiteit Twente.

MD en de uitdaging van het ronde gaatje en vierkante blokje

Zoals gezegd benadrukken definities van MD de systematische en optimale afstemming van de behoeften en de mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de medewerkers (zie o.a. Putman-Cramer, 1985). De worsteling en uitdaging voor menig MD-beoefenaar in de praktijk is echter in dit verband de altijd aanwezige spanning van het ronde gaatje en het vierkante blokje. Zeker in situaties van een krappe arbeidsmarkt en met een uitdagende business staat er veel spanning op het systeem van MD. Het probleem is dat er in de praktijk altijd te weinig, te weinig goed en te weinig passend management is, en dan met name dit laatste. Voor de HRM-manager en de CEO is het vaak een frustrerende constatering dat het bedrijf snel beweegt waardoor het op sommige momenten in situaties komt te verkeren waarbij men aan de ene kant heel nijpende vacatures heeft en dat er aan de andere kant een reeks managers en executives beschikbaar zijn, maar er is geen match; het past niet. Dit betekent dat je bij MD heel vaak zit met het probleem van het ronde gaatje en het vierkante blokje wat dan net niet past. Het is voor de MD-man/vrouw in het bedrijf en het topmanagement dan ook een constante uitdaging om een zo goed mogelijke match voor elkaar te krijgen. Afhankelijk van of zo'n fit deugt moet men soms bijvullen of wat meer of minder rek creëren. In het ene geval knipt men de persoon een beetje bij; in het andere geval wordt het werk wat bijgeknipt. In de praktijk gaat het dus meer om de uitdaging van het maken van een goede match c.q. fit. Wat die doelstelling van 'matchmaking' aangaat past een persoon eigenlijk dus nooit helemaal precies in een vacature. De eerste uitdaging is dan ook: hoe passen we de persoon aan of hoe passen we de vacature aan om een zo goed mogelijk product te maken.

MD en de uitdaging van het maken van een goed weefgetouw

MD is het geheel van activiteiten waarmee een organisatie zich probeert te verzekeren van de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers voor sleutelposities (Jansen, 2001) In deze en ook andere definities van MD richt men zich vaak op individuele managers en specifieke posities. Aansluitend op de eerste worsteling in de praktijk is het echter niet zozeer het touw, maar vooral het lapje dat de uitdaging is. Bij het benoemen van managers kan het wel zo zijn dat deze of gene manager het niet kan, maar het gegeven is dat je ze als organisatie hebt. Men kan daarom beter proberen van het materiaal een lapje te weven dat het als een weefgeheel wel houdt. Elk touwtje afzonderlijk houdt het misschien niet, maar als lapje houdt het geheel wel. In de praktijk van MD is de worsteling en uitdaging

dus niet zozeer het afzonderlijke touwtje, maar vooral ook het maken van een goed weefgetouw. De uitdaging in de praktijk is dan ook meer hoe je het bestaande materiaal zo in elkaar kunt weven dat het wel kan. Dit betekent voor MD soms minder bezig zijn met bouwen en meer met stutten. Het is voor menig MD-beoefenaar een voortdurende worsteling om met hetgeen men aan potentieel heeft de organisatie over-eind te houden. MD kent dus de realiteit dat men toch ook vaak bezig is met instandhouden en stutten. Bij die realiteit hoort dat men soms mensen in de groei ziet schieten, maar ook dat men grote teleurstellingen ziet. Wanneer het primair gaat om het maken van een goed weefgetouw wordt vooral het maken van goede koppels, goede teams en netwerken belangrijk. Het is dan minder interessant of de afzonderlijke manager het schaaft met de vijf poten is en over alle kwaliteiten beschikt die in de nieuwe functie vereist zijn.

MD en de worsteling om de toekomst te voorspellen

MD – zo benadrukt de literatuur – moet nauw verbonden zijn met de organisatiestrategie. De bedrijfsstrategie levert immers het gewenste bezettingsplaatje in termen van personen, functies of competenties dat vergeleken kan worden met de huidige bezetting op basis waarvan ontwikkelplannen kunnen worden geformuleerd (zie o.a. Jansen, 2001). In dat verband spelen ook selectievraagstukken en benoemingen een belangrijke rol bij MD. Bij die selectie is een van de bekende premissen dat de prestaties in het verleden een goede voorspeller zijn voor prestaties in de toekomst. Bij benoemingen in het management neemt men in de praktijk evenwel altijd risico's, zo is de ervaring. Die risico's probeert men zoveel als mogelijk te voorkomen door goed te kijken naar de resultaten die managers in het verleden hebben laten zien. Managers worden in de meeste organisaties primair beoordeeld op resultaat. Ook in de doorstroom van managers staat vrijwel altijd 'performance' van de persoon op nummer 1. De gedachte daarbij is dat de prestaties die managers in het verleden hebben laten zien het beste bewijs zijn voor wat de organisatie in de toekomst van hen kan verwachten. In dat verband wil men steeds meer weten wat mensen feitelijk en echt zélf tot stand hebben gebracht en niet van: 'ik was er ook bij, bij dat succes van die unit'. De vraag is indringender: 'wat was uw specifieke rol, wat is uw *"claim for fame"*'? Die unieke persoonlijke bijdrage helder boven water krijgen valt in de praktijk echter niet altijd mee, immers niemand werkt in isolatie. Los hiervan blijft het lastig om uit de prestaties uit het verleden de prestaties voor de toekomst te voorspellen. Men heeft altijd onvolledige informatie en probeert daaruit een beeld over de toekomst te maken. Dit betekent voor MD dat het altijd moeilijk blijft om vanuit het verleden van managers hun succes

in de toekomst te voorspellen. Het is evenwel niet alleen dit aspect dat zorgt voor onzekerheid. Het blijft bovenal moeilijk goed te voorspellen hoe de toekomst eruit zal zien en met name ook de business over een aantal jaren. Ook dit maakt het ontwikkelen van mensen lastig te plannen. Waarvoor ontwikkel je namelijk? De uitdaging voor MD is nu dan ook om algemene profielen te ontwikkelen: breedte en flexibiliteit is de uitdaging.

MD en de uitdaging om goed alle delfstoffen weten aan te boren

Wanneer we organisaties zien als een kennishuishouding, dan ligt het belang van MD in het sturen van die kennishuishouding (van Diepen, 1996). Als productiefactor en als concurrentiewapen is het belang van (organisatiespecifieke) kennis immers bijzonder groot. Een uitdaging voor MD is in dit verband dat het alle delfstoffen in de onderneming goed weet aan te boren. In dat verband is het onder meer dringend nodig afscheid te nemen van de gedachte dat elke werknemer boven de vijftig een prevutter is. De uitdaging in de praktijk is vooral op dit gebied creatief bezig te zijn en alle aanwezige potentieel weten aan te boren. In zijn totaliteit zit er veel delfstof in ondernemingen. Als managers dit potentieel aan delfstof weten te delven dan werkt dat als een tweesnijdend zwaard; het is goed voor de onderneming en vaak leeft de betrokkene ervan op. Soms kan men iemand die op plaats A zit en werk B doet helemaal gelukkig maken door hem naar plaats C te brengen waar hij werk D doet. Als we objectief kijken is er misschien niet zo veel veranderd, maar het werkt wel. In plaats van een kostenpost wordt de verplaatsing een opbrengstenpost. De uitdaging is erin gelegen dat managers zich oprecht en goed moeten kunnen verdiepen in mensen en op een creatieve en innovatieve wijze moeten kijken wat ze in termen van groei en ontwikkeling kunnen doen. Bovenal is het nodig zich als manager te verdiepen in de mens achter de medewerker. Ook is het nodig verder creatief te zoeken naar kansen en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van hun mensen. Helaas zijn in de praktijk nog te weinig managers doordrongen van hun taak in MD en HRD en schrijven ze prestatieproblemen nogal eens snel aan de persoon zelf toe (motivatie, capaciteiten) en hebben ze te weinig oog voor wat een simpele overplaatsing of verruiming van taken aan opbrengsten zou kunnen hebben. Vaak zijn het ook percepties, stereotypen en vooroordelen die deze creativiteit en echte groei in de weg staan.

MD en de uitdaging in het creatief managen van de ballentent

Een belangrijke doelstelling van MD is ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor *alle* medewerkers (zie o.a. Aukema, 1985) en hun potentieel te ontginnen en te benutten. De worsteling in de praktijk is of we die risico's en onzekerheid wel aandurven. Een van de geïnterviewde CEO's vergelijkt zijn MD-verantwoordelijkheid met het beheren van een ballentent, waarbij hij de beschikking heeft over vier soorten ballen. Allereerst zijn er de *rode ballen* (= alarm). Dit zijn managers die weg moeten, die op de verkeerde plek zitten, met wie je iets moet doen en die je zeker niet moet laten zitten. De reden daarvoor kan in een verkeerde match liggen en het kan aan de persoon liggen. Er is in ieder geval een probleem. Rood is de signaalfunctie. Behalve rode ballen zijn er *groene ballen* (= potentieel) Die managers staan in de knop en daar zit nog ontwikkelingspotentieel in. Verder heeft de CEO een groot aantal *blauwe ballen*, het type van 'solide performer' ofwel 'de juiste man op de juiste plaats', althans op dit moment. In zijn ballentent heeft hij ook nog gemêleerde ballen. De situatie is immers vaak zo dat elke blauwe bal wel ergens een rood vlekje heeft en meestal ook een groen stukje. Dit aantal gemêleerde ballen is doorgaans groot; dit komt omdat bijna iedereen zich ergens nog verder in kan ontwikkelen, al is het alleen maar dat een matige blauwe functie een grotere blauwe functie kan worden. In elke organisatie heb je vaak heel veel van deze blauwe ballen en ook ballen waarvan het groen is afgewassen. Groen moet je de gelegenheid geven om te ontkiemen. Dit is vaak het probleem van grote organisaties, volgens deze manager. Een grote organisatie heeft altijd behoefte aan solide management, vooral aan dikke blauwe ballen. CEO's hebben het meeste baat bij solide managers die garant staan voor opbrengsten, die staan voor hun werk en die precies weten hoe het moet. Dit leidt ertoe dat de groene ballen en het veeltal aan groene stippen in de praktijk te weinig worden gecultiveerd. Risico's en onzekerheden worden in de praktijk bij voorkeur vermeden.

MD en de worsteling van de Baron von Münchhausen

Een ander thema in strategisch Management Development is het bestaan herkennen van organisatieculturen en de noodzaak dat men bij het ontwerp van MD-beleid aansluit bij de cultuur die men wenst en die cultuur mee ondersteunt of mee creëert (zie o.a. Burack et al., 1997). In de dagelijkse praktijk ligt juist een belangrijke worsteling ook op dit gebied van cultuurverandering. In de discussie over de praktijk brengen Van Dijk & Kooijman (2002) met de titel: 'MD als cultuurinterventie bij ENECO Energie' de fabel van de Baron von Münchhausen in als aanduiding voor de worsteling die er op dit terrein ligt. De opdrachtge-

ver voor MD, de Raad van Bestuur, heeft doorgaans het eigendom van MD. Bij MD gaat het vervolgens over cultuur en cultuurverandering. Het spanningsveld is dat de Raad van Bestuur en ook de MD-functionaris in het bedrijf beiden hierin een dubbele positie innemen. Enerzijds willen ze allebei de cultuur veranderen en anderzijds maken beiden deel uit van de bestaande cultuur. Zowel de RvB als de MD-manager zijn dus zowel subject als object van de verandering en hebben daarmee dezelfde uitdaging als de Baron van Münchhausen, die zich aan de eigen haren uit het moeras moet zien te trekken. In de praktijk treden er bij cultuurveranderingen om die reden ook allerlei stagnaties op en valt men soms terug in 'oude' patronen. De positie van zowel object en subject bij cultuurveranderingen is zeer moeilijk en vereist dat de MD-manager een goede open communicatieve relatie met de RvB onderhoudt en dat hij op zijn tijd confronterend kan zijn en op zijn tijd meegaand. De strategische vraag hoe je het schip omkrijgt, een echte verandering bewerkstelligt en/of een nieuwe cultuur introduceert, is volgens de beide auteurs een van de moeilijkste uitdagingen in de praktijk. Van de MD-manager vraagt dit in elk geval grote flexibiliteit en politieke vaardigheid. MD zit wat het realiseren van echte veranderingen betreft dan ook in een voortdurende worsteling tussen verandering en weerstand, tussen stimulerende en remmende factoren.

MD en het verstandshuwelijk met de business

Het topmanagement in organisaties ziet MD ook het liefst verbonden met business development (Bensdorp & Halbertsma, 2002). Het echt verbinden van MD met business development is in de praktijk echter nog steeds één grote worsteling. Daar waar dit inmiddels is gebeurd, is het voor MD echter een zegen geweest. De gedachte dat 'performance' belangrijk is in de beoordeling en voor de loopbaanontwikkeling van managers betekent sinds jaren bij Philips dat men op executive niveau nu graag naar 'businesses' kijkt die helder meetbaar zijn, wat een logische product-markt-combinatie is en waar ook iets aan valt te sturen. Met eenduidige verantwoordelijkheden voor managers wordt het verbergen van resultaten of verschuilen achter anderen minder gemakkelijk en – wat nog belangrijker is – wordt de discussie verschoven naar het zoeken van verklaringen waarom de resultaten achterblijven en naar geschikte maatregelen die het hogere management samen met de betrokken manager moet nemen om bepaalde problemen op te lossen. Wanneer de top van de organisatie vanuit die optiek steevast aan de divisie managers vraagt om voor zo'n 'business review' de vereiste gegevens aan te dragen, dan gaan die divisie managers op hun beurt heel andere vragen stellen aan de business managers en ook zij gaan

weer andere vragen stellen in hun organisatie. Daarmee krijgt men een (nieuw) patroon van discussies; een patroon waarbij resultaten halen wordt verbonden met ontwikkeling simpelweg door de ingreep om op maandelijks basis elke afzonderlijke business te reviewen. Het bezwaar is dat dit veel tijd kost, maar het is wel de echte discussie die dan op tafel ligt. Het verbinden van MD met business development is echter nog steeds één grote worsteling. Bij Philips is evenwel hierdoor de laatste jaren een veel beter zicht ontstaan op de echte performance van managers. De jaren daarvoor leverden nauwelijks betrouwbare gegevens op. Verder is het waardenpatroon veranderd tot een patroon van 'resultaten behalen'. In menig andere onderneming staat MD echter nog te vaak los van de business en wordt het meer gezien als het scala van opleidings- en trainingsprogramma's voor managers waarvoor de operationele verantwoordelijkheid is neergelegd bij een stafdienst. Hierin ligt weer een andere worsteling opgesloten.

MD en de continue worsteling inzake het eigendom

Als de literatuur ergens eenduidig over is, dan is het wel over de verantwoordelijkheid van het topmanagement voor MD (zie o.a. Paauwe (red), 1999), naast de verantwoordelijkheid die er ligt bij managers en medewerkers zelf. Een van de grote risico's in de praktijk is echter dat MD meer een HRM-exercitie wordt. De paradox is dat HRM of MD graag wil dat een en ander in het kader van MD gebeurt, maar dat hoe meer het dit naar voren brengt en het als stafafdeling zo belangrijk vindt, des te minder de lijn eigenaar wordt van het proces. De uitdaging ligt erin dat men een balans moet zien te vinden en moet weten waar men druk moet leggen als HRM of MD om dingen toch voor elkaar te krijgen en verankerd te krijgen in de organisatie en wanneer men moet wachten. Managers zijn doorgaans druk, hebben weinig tijd en moeten ook nog beoordelingen doen, nadenken over opvolgers en ontwikkelgesprekken voeren. De worsteling van de MD-professional is erin gelegen te blijven nadenken over en vooral aan te voelen wat hij de organisatie kan vragen en wat niet. Voorkomen moet worden dat men er met alle goedbedoelde initiatieven een HRM-exercitie van maakt. De uitdaging ligt erin als HRM een faciliterende, ondersteunende en begeleidende rol te vervullen. Erg belangrijk voor het welslagen van MD is vooral het actief handelen van de managers. Ook al gelooft het hoger management in de kracht en de waarde van MD en belijden ze dat geloof, voor een volledige implementatie van MD-beleid is het actieve handelen van managers noodzakelijk (Appels, 2002). Actief verwijst naar tijd maken om mogelijkheden te zoeken of te creëren die de ontwikkeling kunnen ondersteunen en kennis ontwikkelen om ontwikkeltrajecten uit te zetten en met managers regelmatig de voortgang

te bespreken. Verder gaat het om de daadwerkelijke ondersteuning vanuit het topmanagement aan de HRM-functionaris die belast is met de dagelijkse uitvoering van de MD-verantwoordelijkheid. In de praktijk ligt er een belangrijk spanningsveld rondom dat eigendom van MD en is het vaak toch ook nog een grote worsteling om managers tot actief handelen op MD-gebied aan te zetten.

MD en de moeite om ambachtelijk over mensen te praten

Beoordelingen van managers zijn een belangrijk instrument in het kader van MD. Daarnaast is het voor het topmanagement zaak een goed overzicht te hebben van al het aanwezige potentieel in het management. Dit overzicht creëert men doorgaans door managers op sleutelposities op RvB niveau te bespreken. Met dat beoordelen van managers probeert men tevens te formuleren: 'wat is kwaliteit, wat niet en waarom?'. De moeilijkheid en uitdaging in de praktijk van alledag is dat hierbij moet worden gesproken over mensen. Het gaat daarbij om mensen die hun eigen beelden hebben van mensen; beelden die altijd subjectief zijn. Oordelen zeggen soms meer over de schutter dan het doel. Praten over mensen kan verder schaamte opwekken. Het gebruik van heldere en objectieve criteria en procedures is daarvoor nodig. In het recente MD-boek lezen we dat vanwege de kwaliteit van de communicatie bij beoordelingen er bij Interpay voor gekozen is het bespreken van managers in de top het Management Defilé te noemen (de Jong & Veerman, 2002). Bij Interpay stond bij de invoering van MD de betrokkenheid van de top voorop en centraal in het proces moest staan 'het op dat niveau onderling delen van beelden van management-potentieel'. Om de kwaliteit van de communicatie over managers te bevorderen, is hiervoor een eigen aanpak ontwikkeld. Managers moeten hun leidinggevenden aan hun collega MT-leden presenteren aan de hand van drie vragen: 1) wat zie ik, 2) wat denk ik en 3) wat vind ik. Met de eerste vraag moet de inbrenger waarnemingen geven, met de tweede hoe hij deze waarnemingen interpreteert en met de derde wat zijn mening is over de persoon op basis van die waarnemingen en interpretaties. Het is de taak van de collegae deze beelden aan te vullen. Niet altijd slaagt men erin om op een dergelijke manier objectief en ambachtelijk over mensen te praten. Een dagelijks zichtbare worsteling voor MD ligt in de praktijk dan ook in de kwaliteit van de communicatie over mensen. Stereotypen, vooroordelen, persoonlijke voorkeuren, eigen waarden en normen, belangen en halo-effecten in de beoordeling zijn slechts een kleine grip uit de factoren die het betrouwbaar beoordelen van managers tot een lastige zaak maken.

MD en de noodzaak van ervaring in verschillende klimaatomstandigheden

Het matchen van de karakteristieken van de individuele manager met de strategische missie of fase in de 'product life cycle' is een ander kernthema in de strategisch management literatuur (Miles & Snow, 1978; Szilagy & Schweiger, 1984; Wissema et al., 1980). In deze literatuur staat de gedachte voorop dat een bepaalde strategie of fase om een bepaald type manager vraagt. Elke strategie of fase vereist een andere managementstijl, vraagt om specifieke vaardigheden en om bepaald gedrag van de manager. Uit de praktijk klinkt het geluid dat managers ook in wisselende weersgesteldheden goed moeten kunnen opereren. Om dit te realiseren is jobrotation wenselijk, hier bedoeld als het werken in wisselende scenario's en weerssituaties waar de sfeer en de wijze waarop mensen samenwerken verschillen. Het maakt bijvoorbeeld enorm veel verschil uit of een organisatie wel of niet onder druk staat. Belangrijk voor managers is dat ze in hun loopbaan eens in ontwikkelende omgevingen hebben gezeten, ervaring hebben opgedaan in crisisomgevingen en in solide (cash generating) omgevingen. Managers moeten begrijpen dat er ook verschillende scenario's zijn. Je hebt krimpen uitbreiding scenario's; je hebt inkrimpen uit financiële overwegingen en inkrimpingen uit tactische overwegingen. Verder heb je uitbreiden vanwege een sterk concept en uitbreiden als de vlucht vooruit. Die verschillen in cultuur en ook de ervaring in zo'n omgeving is belangrijk. Helaas is het in de praktijk echter zo dat veel managers, zeker in bepaalde bedrijfstakken, alleen maar in 'winning mood' organisaties hebben gezeten. Wanneer men deze managers vervolgens in een 'losing company' zet, zie je het verkeerd gaan want het klikt niet. Jobrotation zou dus in de praktijk ook verbonden moeten worden aan ervaring in verschillende klimaatomstandigheden waarbij managers leren opereren in een volstrekt andere cyclus. De moeilijkheid is dat teveel mensen één cyclus in dat ene bedrijf hebben meegemaakt, wat anders is dan in relatief kort tijdsbestek meerdere cycli meegemaakt, ervaren en gevoeld te hebben. Als het gaat om ervaring opbouwen is dit belangrijk. Voor MD zou dit een belangrijke pijler moeten zijn. De worsteling erachter is echter dat die ervaring om meerdere redenen maar moeilijk te ontwikkelen is.

MD en de worsteling tussen confectie en maatwerk

Verschillende definities over MD wijzen zoals genoemd op de noodzaak om aan te sluiten bij de individuele ambities en capaciteiten van mensen. MD zoals dit in de praktijk wordt vormgegeven is echter nog in belangrijke mate aanbodgestuurd. Er worden door de afdeling MD

allerlei opleidingsprogramma's verzorgd, instrumenten ontwikkeld en voorzieningen geschapen voor eenieder die zich verder wil ontwikkelen. Wanneer we naar de ontvangers van MD luisteren (lees: managers met potentieel) dan ligt er een sterke behoefte aan juist meer vraaggestuurd MD. Voor hen moet MD bovenal maatwerk zijn en is er meer intensieve begeleiding en open dialoog met lijnmanagers nodig naast meer ruimte om de eigen ontwikkeling vorm te geven. Waar het bij MD soms lijkt op collectieve voorzieningen, is het in de ogen van de ontvangers belangrijk dat MD in een intensieve, op ontwikkeling gerichte dialoog met de eigen baas plaatsvindt. De ontvangers willen zoals gezegd vooral maatwerk. Een goede relatie met de eigen baas wordt daarbij veel belangrijker gevonden dan een goed cursusaanbod. In de ogen van de ontvangers is MD ook nog te weinig gericht op het opdoen van ervaring on the job (Paffen & Damen, 2002). Managers vinden zelf dat ze het meest leren in de praktijk. MD komt hieraan nog te weinig tegemoet. Er zou meer ruimte moeten zijn om te experimenteren met nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden en daarbij moet goede begeleiding gegeven worden. Zo kan de effectiviteit van ontwikkelingsactiviteiten vergroot worden door ondermeer meer coaching en mentoring voor leidinggevendenden. Het is vooral de interactie en de relatie met de eigen manager waar MD zich afspeelt. Helaas zijn nog veel leidinggevendenden niet adequaat genoeg toegerust om die ontwikkeltaak goed uit te voeren en vindt dit maatwerk in de praktijk bijgevolg maar mondjesmaat plaats.

MD en de worsteling tussen centraal en decentraal

De afstemming tussen het centrale en de decentrale niveaus komt geregeld in de literatuur terug als aandachtspunt voor MD in de zeer grote ondernemingen. (zie o.a. Halbertsma (2000)). In dit verband gaat Blankert (2002) in het boek over de praktijk in op de mogelijkheden voor ondernemingen om meer gebruik te maken van e-HRD toepassingen. Hij reflecteert daarbij op zijn ervaringen bij Alcatel waar men in de loop van de jaren steeds meer de mogelijkheden van het e-HRD is gaan gebruiken op gebieden als selectie, beoordelen en loopbaanontwikkeling. De auteur somt allereerst op welke de voordelen zijn voor organisaties en welke verschuiving er plaatsvindt wanneer men overgaat van de vertrouwde personeelsinstrumenten naar e-HRD. De belangrijkste vraag voor multinationale ondernemingen is echter of de ideale inrichting van het e-instrumentarium moet gaan bestaan in de vorm van wat de auteur een 'corporate functionaliteit, een gedeelde functionaliteit of een lokale unit functie' noemt. Een *corporate functionaliteit* betekent dat zowel het proces als de inhoud centraal (d.i. corporate) worden voorgeschreven. Een voorbeeld is dat zowel de pro-

cedures als het te gebruiken formulier voor het beoordelen worden voorgeschreven. Een *'gedeelde functionaliteit'* houdt in dat het proces corporate is voorgeschreven, maar dat de inhoud aan de landen of units wordt overgelaten. Een voorbeeld bij Alcatel is de corporate competency profiler, waarbij de landen zelf hun competenties per functie in hun eigen taal kunnen kiezen. Een *'lokale unit functie'* houdt in dat het invullen van de betreffende functionaliteit geheel aan het land of de unit wordt overgelaten (bijvoorbeeld dat de salarisadministratie zelf wordt gedaan). De keuze tussen centraal en decentraal moet volgens Blankert in elk geval opnieuw bekeken worden. Zijn ervaring is dat performance management bij voorkeur een corporate functionaliteit verdient. Als dit corporate wordt losgelaten wordt de diversiteit te groot. Om die reden biedt Alcatel wereldwijd één consistente performance management module aan waarbij door corporate zowel de richtlijnen, instrumenten als 'tutorials' worden verstrekt als controle op naleving ervan wordt gedaan. In andere gevallen wordt corporate verantwoordelijkheid weer losgelaten. Bij MD en HRD in de zeer grote ondernemingen is het – zoals uit deze bijdrage blijkt – steeds weer lastig in welke functionaliteit MD-voorzieningen moeten worden aangeboden.

MD en de spanning tussen organisatie- en individueel belang

Een van de oudste worstelingen bij MD is die tussen individueel belang en organisatiebelang, terwijl juist het afstemmen van de wederzijdse mogelijkheden en behoeften centraal staat in de gangbare opvattingen over MD. Min of meer is al gewezen op het feit dat MD soms voor de keuze staat tussen interne en externe mensen voor een managementfunctie. Lang kan er in de praktijk worden gediscussieerd over de vraag of een opvolger iemand van binnen of buiten moet worden. Iemand van buiten neemt nieuwe dingen mee wat handig kan zijn. Soms echter zijn organisaties met zoveel dingen intern bezig dat men een achterstand krijgt als men iemand van buiten neemt. Soms wordt er gekozen voor iemand van binnen, maar daartegenover moeten wel een paar mensen van buiten komen om te zorgen voor voldoende nieuwe ideeën. In die spanning tussen beheersen en vernieuwen, tussen interne en externe resourcing, komt het ook voor dat interne mensen gepasseerd worden voor een promotie. Niet altijd loopt het organisatiebelang dan ook gelijk aan het individuele belang van managers. Soms staat het organisatiebelang zichtbaar voorop en in andere gevallen kunnen de persoonlijke belangen van managers meer ruimte krijgen. In het kader van MD betekent dit ook dat er soms vervelende en moeilijke beslissingen genomen moeten worden die niet altijd stroken met de belangen van mensen. Van de verantwoordelijke managers en ook MD-staf vraagt het om grote emotionele competentie

om die moeilijke beslissingen te durven nemen. Soms is het nodig om van mensen afscheid te nemen of managers te vertellen dat ze nooit die topvoetballer zullen worden. De worsteling is erin gelegen om als management die open en eerlijke gesprekken te durven aangaan. Door zijn aard zijn het gesprekken die menig manager graag uit de weg gaat. MD worstelt in die zin toch ook met het vermogen open en eerlijke feedback te geven en de realiteit dat het individuele belang in de praktijk niet altijd synchroon loopt met het organisatiebelang.

MD en de worsteling met de praktijk van alledag

Een laatste worsteling die we hier min of meer als samenvattend beeld willen inbrengen is de worsteling van MD met de praktijk van alledag. Aan het einde van het boek waarin de praktijk van MD ter discussie staat (Paffen, red, 2002) bekijkt Lita van Enter waarom de droom van MD zo vaak ver van de daad staat. Ze stuit daarbij op een aantal wetmatigheden en praktische bezwaren die MD parten speelt. Zo is er de wet van de turbulente en van het bedrijfsmatige leven. Het is de wet dat je tegenwoordig niets meer kunt plannen want elk voornemen wordt wel doorkruist door een overname, reorganisatie of een nieuw systeem. Ook commerciële en financiële wetten doorkruisen dagelijks de mooie doelen van Management Development. Een financieel belemmerende wet is bijvoorbeeld de wet van het berekenen van arbeidskosten van afdelingen (de FTE's d.i. full time equivalent). De kosten van het plaatsen van boventallige 'trainees' willen managers die uiteindelijk worden afgerekend op resultaat niet direct enthousiast dragen. Daarnaast is er de realiteit van alledag die opvolgingsbeslissingen omringt en waarin politiek, macht en het 'old boys networks' een invloedrijke rol spelen. De droom van MD is daarmee ook volgens deze auteur in een stevige worsteling verwickeld met de dagelijkse realiteit.

SUMMARY

Tensions and challenges in Management Development

Theory is not always in line with actual practice. This is also true for Management Development (MD). In a set of fourteen key points and metaphors this article presents some key challenges and areas of tension in MD as experienced by general managers and HR managers. The managers report about challenges and tensions related to staffing key positions, to building high performance teams and to the uncertain future. Besides, there is the complex relationship with cultural change, with managing a business and the ultimate challenge of MD ownership. The article builds upon a recent book published by the Netherlands Foundation of Management Development (NFMD) and an explorative study sponsored by ORMIT. Its conclusion is that the theory of MD is in sharp contradiction with everyday business practice.

Literatuur:

- Appels, R. (2002). 'Management planning en development bij Ericsson; theorie en praktijk tegelijk'. In: P. Paffen (ed): *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.
- Aukema, A., de Lange, M.W. & Lemstra, F. (1986). 'Management Development'. In: O.A.M. Fisscher (red.). *Sociaal beleid; een bedrijfskundige benadering*.
- Bensdorp, B. & Halbertsma, L. 'Het perspectief van de CEO op management development; een ronde tafelgesprek'. In: P. Paffen (ed): *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.
- Blankert, J.P. (2002). 'E-HRD bij Alcatel; uitdagingen voor multinationals'. In: P. Paffen (ed): *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.
- Burack, E.H., Hochwarter, W., & Mathys, N.J. (1997). 'The new management development paradigm'. In: *Human Resources Planning*, 20 (1), 14-21.
- Diepen, S. van (1996). 'MD-beleid als instrument voor kennisontwikkeling: effecten van loopbanen'. In: J. von Grumkow & P.W.G. Jansen (red.), *Management Development; ontwikkelingen en trends*. Kluwer Bedrijfswetenschappen/NVP.
- Dijk, J. van & Kooijman, J. (2002). 'MD als cultuurinterventie bij ENECO Energie'. In: P. Paffen (ed): *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.
- Enter, L. van (2002). 'Opvolgingsplanning tussen droom en daad'. In: P. Paffen (ed): *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.

- Halbertsma, E.H. (red). (2000), *Dilemma's te lijf*. Van Gorcum Assen.
- Jansen, P. (2001). 'Management Development'. In: F. Kluytmans (red)., *Leerboek Personeelsmanagement*, Open Universiteit/Wolters Noordhoff, vierde druk.
- Jong, R. de & Veerman, R. (2002). 'Het managementdefilé van Interpay'. In: P. Paffen (ed): *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.
- Miles, R.E & Snow, C.C (1978), *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw-Hill.
- Paffen, P. red (2002), *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.
- Paffen, P. (2002a), *Developing future general managers*. Onderzoek in opdracht van ORMIT (Intern rapport).
- Paffen, P. & Damen, B. (2002). 'Het perspectief van de high potential op management development; een rondetafelgesprek'. In: P. Paffen (red): *Management Development; de praktijk ter discussie. HR Management*, Kluwer.
- Paauwe, J. (red) (1999), *Management Development; grensoverschrijdende perspectieven*. Monografieën personeel en organisatie. Kluwer/VVP.
- Szilagyi, A.D. jr. & Schweiger, D.M. (1984). 'Matching managers to strategies: a review and suggested framework'. In: *Academy of management review*, vol. 9, no 4, 626-637.
- Wissema, J.G., van der Pol, H.W. & Messer, H.M. (1980). 'Strategic management archetypes'. *Strategic Management Journal*, 1, 37-47.