

# De invloed van MD-Programma's op medewerkers

Mandy van der Velde, Joost Ardts, Réal van Schie

*In toenemende mate wordt er in Nederlandse organisaties gebruik gemaakt van Management Development-programma's. Dergelijke programma's lijken een belangrijk middel te zijn om de huidige werknemers aan de organisatie te binden en om toekomstige werknemers aan te trekken. Er is echter relatief weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van MD-programma's. In dit artikel wordt binnen een publieke transportorganisatie onderzocht tot welke uitkomsten bij MD-deelnemers de verschillende kenmerken van MD-programma's leiden. Ook wordt onderzocht in welke mate persoonskenmerken van de deelnemers invloed hebben op de perceptie van de kenmerken van MD-programma's en de uitkomsten.*

In de afgelopen tien jaar werd er in Nederland steeds meer gebruik gemaakt van Management Development (MD)-programma's binnen organisaties (Nijssen et al., 2008). Er wordt dan ook veel tijd en geld geïnvesteerd in de opzet en uitvoering van dergelijke programma's. Was deelname aan MD-programma's tot dertig jaar geleden besteed aan (toekomstige) managers van met name multinationals, zoals Shell en Unilever, tegenwoordig wordt in een groot gedeelte van de Nederlandse organisaties aandacht besteed aan MD.

MD-programma's lijken een belangrijk middel te zijn om de huidige werknemers aan de organisatie te binden en om toekomstige werknemers aan te trekken. De schaarste op de arbeidsmarkt en de toenemende vergrijzing binnen organisaties hebben namelijk invloed op de wijze waarop werkgevers zich (moeten) opstellen ten opzichte van hun (toekomstige) werknemers. Behoud en ontplooiing van aanwezig talent en werving van nieuw talent vergen dan ook andere inspanningen van organisaties dan voorheen. MD kan daar een rol in spelen. MD-programma's worden ingezet om medewerkers te ontwikkelen, en hebben als doel om als organisatie competitief voordeel te behalen. Kortom, het leren en ontwikkelen van medewerkers wordt belangrijk geacht, zowel voor de effectiviteit van de organisatie als voor die van de individuele medewerker.

Er is echter nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar wat deelname aan MD-programma's oplevert voor de medewerker en voor de organisatie (Maurer et al., 2008). Het is van groot belang om te weten of bepaalde

Prof. dr. M.E.G. van der Velde is hoogleraar Management van Veranderingsprocessen in Grote Organisaties aan de Utrechtse School voor Bestuur- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht.

Dr. J.C.A. Ardts is managing consultant bij Berenschot en research fellow aan de Universiteit Twente.

R.M. van Schie MA, is management trainee bij Young Colfield en afgestudeerd aan de Universiteit Utrecht. Dit artikel is gebaseerd op zijn afstudeerscriptie.

kenmerken van MD succesvoller zijn dan andere. Kennis hierover kan bijdragen tot een betere afstemming tussen de persoonlijke doelstellingen van de medewerker en de beoogde doelen van de organisatie.

De deelnemers aan MD zijn bijvoorbeeld vaak niet te spreken over de wijze waarop MD helpt bij de realisatie van hun persoonlijke wensen. Dit hangt samen met het feit dat MD van oudsher sterk is gericht op het belang van de organisatie. Echter, zoals gezegd, vanwege de toenemende vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt, wordt het steeds minder mogelijk de opvattingen van medewerkers over MD te negeren. Het is dus belangrijk te weten hoe de medewerkers zelf deze kenmerken van MD ervaren en tot welke (verschillende) uitkomsten deze ervaringen leiden (Maurer et al., 2008).

Daarnaast lijken ook persoonskenmerken van deelnemers invloed te kunnen hebben op de mate waarin en de wijze waarop kenmerken van MD worden ervaren en op uitkomsten van MD-programma's (Maurer et al., 2008) en Mentoring-programma's (Allen & O'Brien, 2006). In dit artikel wordt dan ook de invloed van een aantal relevante persoonskenmerken onderzocht.

Samenvattend: in deze bijdrage worden enkele resultaten gepresenteerd van recent onderzoek onder de deelnemers van verschillende MD-programma's binnen de Nederlandse Spoorwegen naar de effecten van kenmerken van MD-programma's op belangrijke uitkomsten bij medewerkers. Daarnaast wordt de invloed van een aantal persoonskenmerken op de ervaring met MD-programma's en de uitkomsten bestudeerd. Inzicht hierin kan een bijdrage leveren aan de MD-uitvoerders bij het ontwerpen en implementeren van ontwikkelingsprogramma's (Maurer et al., 2003).

### **Management Development: definitie en vier kenmerken**

Management Development is een breed begrip. In de literatuur zijn dan ook verschillende definities te vinden. Er bestaan vooral belangrijke accentverschillen in deze definities van Management Development. Zo beschouwen Huijgen & De Nijs (1993) MD vooral als waarborging van organisatiebelangen: Management Development is het *'beleidsmatig en structureel bezig zijn met ontwikkeling van medewerkers met als doel de waarborging van de toekomstige bezetting van leidinggevende en specialistische functies'* (p. 51). Baldwin & Padgett (1994) leggen juist het accent op de ontwikkeling van de individuele medewerkers. Zij omschrijven MD als *'het ingewikkelde proces waarin individuen leren effectief op te treden in de rol van manager'* (p. 270).

Wij pleiten voor de afstemming tussen de behoeften van de organisatie en de wensen van de medewerkers, omdat een goede afstemming tussen de belangen van de organisatie en de medewerker uiteindelijk

tot de beste resultaten zal leiden. Jansen (1997) brengt de volgende twee kenmerken ('dimensies') met elkaar in verband. Een eerste is Management Development, waarbij de nadruk ligt op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers ('Personal Development, PD') en de tweede is MD waarbij de nadruk ligt op organisatieontwikkeling ('OD'). Als de nadruk op OD ('Organisational Development') in een MD-programma groot is, dan is het gehanteerde MD-beleid primair gericht op de bezetting van sleutelfuncties in de organisatie. Hierbij horen HR-instrumenten, zoals personeelsplanning, opvolgingsplanning, potentieelinventarisatie, belangstelsregistratie en functieplanning (Jansen et al., 2001). Ligt de nadruk in een MD-programma sterk op PD, dan is het gehanteerde MD-beleid gericht op de ontwikkeling van persoonlijke groei van de medewerker. Hierbij horen HR-instrumenten als persoonlijke ontwikkelingsplanning, coaching, opleiding, training en 360 graden feedback.

Behalve de twee kenmerken persoonlijke ontwikkeling (PD) en organisationele ontwikkeling (OD) zijn er twee andere relevante kenmerken: de mate van aanwezigheid van structuur in het programma en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van rolmodellen of voorbeelden in het MD-programma. Bij een grote mate van structuur is het doel van MD voor de medewerker duidelijk, de medewerkers weten precies wanneer ze een nieuwe activiteit kunnen verwachten en de inhoud van MD is vastgelegd in een MD-programma. Over het algemeen hebben medewerkers behoefte aan richting en structuur, en heeft het een positieve invloed op medewerkers, maar als deze te nadrukkelijk wordt aangebracht, kunnen zij dit volgens Chen et al. (2004) als belemmerend ervaren.

Het vierde kenmerk van MD betreft de mate waarin gebruik wordt gemaakt van rolmodellen. Door rolmodellen kunnen medewerkers bijvoorbeeld ervaringen opdoen, meemaken hoe deze voorbeelden zich in de praktijk gedragen, verhalen horen en lessen volgen. Een MD-programma waarin rolmodellen actief participeren wordt geassocieerd met zowel positieve opbrengsten voor de organisatie als voor het individu (Allen & O'Brien, 2006).

Hieronder gaan wij in op de relevante uitkomsten die wij in het onderhavige onderzoek hebben opgenomen.

### **Uitkomsten van MD-programma's**

Een eerste relevante uitkomst die is bestudeerd is tevredenheid met het MD-programma. In het algemeen blijkt tevredenheid over een trainings- en ontwikkelingsprogramma een belangrijke factor te zijn in de loopbaankeuzen van de werknemer (Violino, 2001).

Het hebben van een MD-programma dat voorziet in de behoefte van de werknemer zal bijdragen aan de algehele tevredenheid over het

*Een goede afstemming tussen de belangen van de organisatie en de medewerker zal uiteindelijk tot de beste resultaten leiden*

werk en de organisatie (Schmidt, 2007). Chen et al. (2004) toonden aan dat een toename van tevredenheid over het MD-programma leidt tot een verhoging van de arbeidstevredenheid van de deelnemer. Naast de tevredenheid over het MD-programma wordt dan ook de algemene arbeidstevredenheid van de deelnemer als tweede uitkomst opgenomen in dit onderzoek.

Een derde uitkomst betreft verbondenheid met de organisatie. In de Inleiding stelden wij reeds dat MD-programma's mede door de organisatie wordt ingezet om de werknemer te binden en boeien om zodoende competitief voordeel te behalen ten opzichte van de concurrenten. Een uitkomst die door de jaren heen gebruikt wordt om te meten of organisaties slagen in het binden en boeien van de werknemer is organisatieverbondenheid. Bartlett (2001) vond een positief verband tussen de waardering van de deelnemer voor een trainings- en ontwikkelingsprogramma en de affectieve commitment aan de organisatie. Verder zullen werknemers die zich sterk verbonden voelen aan een organisatie, minder snel vertrekken of verzuimen, meer tevreden zijn met hun werk en een hoge mate van werkmotivatie hebben (Meyer et al., 2004).

Een vierde uitkomst die in deze studie is opgenomen is innovatief gedrag. Steeds meer organisaties hebben behoefte aan innovatieve werknemers om zodoende competitief voordeel te behalen (Zhou & George, 2001).

### Hypothesen

De verschillende kenmerken van MD-programma's kunnen volgens ons leiden tot verschillende uitkomsten bij de medewerkers. Zo is het mogelijk dat medewerkers die MD ervaren als sterk gericht op persoonsontwikkeling meer innovatief zijn, en dat medewerkers die MD ervaren als in hoge mate organisatiegedreven bijvoorbeeld meer commitment aan de organisatie vertonen.

Verder verwachten wij verschillen in de ervaring met kenmerken van MD tussen verschillende groepen medewerkers, zoals tussen medewerkers met minder en meer werkervaring en tussen medewerkers die hoog en laag scoren op bepaalde relevante persoonskenmerken. Het blijkt bijvoorbeeld dat een MD-programma waarin veel gebruik wordt gemaakt van rolmodellen, een aantrekkende werking hebben vooral op jonge medewerkers die relatief kort in de organisatie werkzaam zijn, omdat met name deze groep veel leert van voorbeelden. Uit een onderzoek van Ards (2002) blijkt dat de behoefte aan structuur in het MD-programma beïnvloed kan worden door bepaalde persoonskenmerken en de hoeveelheid werkervaring. Zo blijken startende werknemers met een hoge score op waargenomen zelfeffectiviteit en op informatiezoekend gedrag minder te profiteren van een gestructureerd programma dan deelnemers met een minder hoge score op deze persoonskenmerken (Ards, 2002).

Verder moet vooral voor de jongere werknemers het doel van het programma duidelijk zijn, terwijl werknemers met meer werkervaring

juist minder behoefte hebben aan een gestructureerd programma. Deze laatste groep heeft behoefte aan een programma dat op elk moment aangepast kan worden aan persoonlijke wensen (Mischel, 1977). Derhalve besteden wij in dit onderzoek niet alleen aandacht aan de kenmerken van MD-programma's en de uitkomsten, maar ook aan de invloed van de persoon van de medewerker.

### **Persoonskenmerken van de medewerker**

De afgelopen jaren is er onderzoek gedaan naar de invloed van persoonskenmerken van werknemers op leer- en ontwikkelingsprogramma's (Maurer et al., 2003; Maurer et al., 2008), vooral naar de invloed van de persoonskenmerken die de zogenaamde 'Big Five' vormen (*Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism* en *Openness to Experience* – Barrick & Mount, 1991). Zo blijkt dat *Conscientiousness* en *Openness to experience* de meest relevante voorspellers van verbondenheid van de medewerker aan ontwikkelingsactiviteiten zijn (Barrick et al., 1993; Colquitt & Simmering, 1998; Maurer et al., 2008). Aangezien over de invloed van de Big Five reeds in ruime mate kennis aanwezig is, wordt in dit onderzoek de invloed van de volgende persoonskenmerken onderzocht.

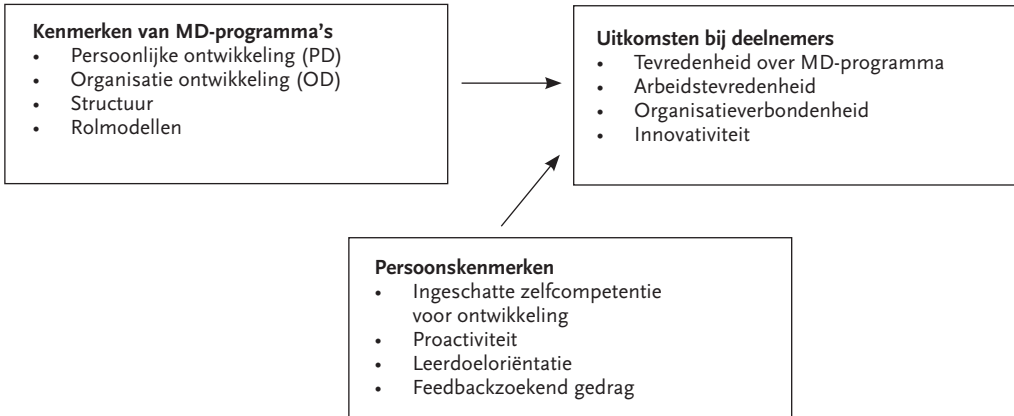
Een eerste persoonskenmerk dat wij in dit onderzoek hebben opgenomen en dat eveneens van belang kan zijn voor positieve uitkomsten is *ingeschatte zelfcompetentie voor ontwikkeling*. Onderzoek heeft uitgewezen dat dit een van de belangrijkste voorspellers is voor het vertonen van gedrag van de medewerker dat hij of zij zijn of haar taak goed begrijpt en uitvoert in het kader van een MD-programma (Maurer et al., 2003).

Het tweede persoonskenmerk is *proactiviteit*, dit is de mate waarin een persoon zelf veel initiatieven in het werk neemt. Dit persoonskenmerk lijkt ook invloed te hebben op uitkomsten van MD-activiteiten. Zo mag er bijvoorbeeld verondersteld worden dat proactieve medewerkers in hogere mate innovatief gedrag ontwikkelen (Seibert et al., 1999).

Een ander belangrijk persoonskenmerk dat wij hebben bestudeerd is *leerdoeloriëntatie*. Maurer et al. (2008) laten zien dat de mate waarin medewerkers zich tot doel hebben gesteld nieuwe dingen te leren om hun competenties en vaardigheden uit te breiden in ontwikkelingsactiviteiten invloed kan hebben op uitkomsten van MD-programma's.

Tot slot lijkt *feedbackzoekend gedrag* van belang. Het vragen naar feedback over het eigen functioneren wordt in toenemende mate belangrijk gevonden binnen organisaties, aangezien het bijdraagt aan zowel de verdere ontwikkeling van het individu als aan die van de organisatie. Feedbackzoekend gedrag blijkt bijvoorbeeld te leiden tot arbeidstevredenheid en motivatie van de medewerker (Withaker et al., 2007).

In Figuur 1 is het onderzoeksmodel weergegeven.



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

### Organisatie en respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd onder de deelnemers van drie verschillende MD-programma's van de Nederlandse Spoorwegen. Het gaat om alle 59 deelnemers van het Jong Talent Programma, deelnemers aan het Talent Ontwikkelings Programma en deelnemers aan het Leiderschap Ontwikkelings Traject. Deze management-developmentprogramma's zijn gericht op het identificeren en begeleiden van talentvolle medewerkers voor hogere functies. (Meer informatie over het onderzoek kan desgewenst bij de auteurs worden opgevraagd.)

#### **Jong Talent Programma**

Het Jong Talent Programma is gekoppeld aan het corporate management traineeship van deze organisatie; dit zijn 23 deelnemers (zij hebben niet meer dan drie jaar werkervaring en zijn niet ouder dan 29 jaar). Deze corporate trainees volgen gedurende twee jaar het Jong Talent Programma. Het doel van dit tweejarige programma is het 'klaarstellen' van leidinggevend en professionals in hoge functies binnen NS. Omdat de NS veel waarde hecht aan 'learning on the job', gaan de trainees in een startfunctie aan de slag. Het kan een functie zijn bij een van de bedrijfsonderdelen van de NS, zoals NS Poort, NedTrain, NS Reizigers, NS Hispeed en NedRailways. Of een trainee gaat aan de slag in een vakdiscipline zoals Finance, Inkoop, ICT, Techniek, Logistiek of Marketing. In sommige gevallen geeft de trainee al direct leiding aan zo'n 50 medewerkers.

En omdat ieder zijn eigen talent heeft, biedt de NS binnen het JTP zo veel mogelijk maatwerk, zodat de deelnemers aan het programma de ruimte krijgen om vakinhoudelijk en persoonlijk te ontwikkelen. Gedurende de looptijd van het programma worden de trainees bovendien

intensief begeleid, onder meer door een mentor. Deze mentor is een directielid of senior manager. Aan het eind van het tweede jaar wordt het programma afgesloten met een Test of Competence (Bron: NS, P&O Talentontwikkeling 2009).

### **Talent Ontwikkelings Programma**

De 17 deelnemers aan het Talent Ontwikkelings Programma (TOP) zijn (potentieel) leidinggevend, waarvan verondersteld wordt dat zij in betrekkelijke korte tijd zullen doorgroeien in de organisatie. Deze deelnemers zijn ongeveer 32-35 jaar oud. Er zijn vier competenties die in deze leergang centraal staan zijn, omdat die volgens NS het meest bijdragen aan de ontwikkeling van jong leiderschap: invloed nemen, verantwoordelijkheid dragen, benutten van verschillen en omgaan met gegevens.

De competentie 'invloed nemen' gaat in op: Welke dingen ervaar je als je invloed neemt? Waar loop je tegen aan? Wat gaat je makkelijk af en waar heb je nog iets te leren? Competenties als ownership, inspireren, resultaatgericht handelen en analytisch denkvermogen worden hierbij ontwikkeld.

De competentie 'verantwoordelijkheid dragen' gaat in op het dragen van verantwoordelijkheden. Laat als deelnemer zien dat je deze daadwerkelijk op je neemt. Het TOP vraagt ook van de deelnemers dat je de verantwoordelijkheid voor je eigen leerproces maximaal op je neemt (naast de leidinggevende en de begeleiders van het TOP).

Bij de competentie 'benutten van verschillen' gaat het erom dat daar waar onderlinge verschillen in elkaar gewaardeerd en benut worden, er samen gegroeid wordt.

Bij de vierde competentie 'omgaan met gegevens' zal er in het programma ingegaan worden op de dagelijkse realiteit, die vaak weerbarstig is. Er zijn altijd grenzen aan de mogelijkheden van de deelnemers. De deelnemers willen hun ambities waarmaken, groeien en kansen grijpen, maar deze staan soms op gespannen voet met de bereidheid van de deelnemer om zich aan te passen aan een gegeven situatie. Hoe wordt de optimale balans bereikt?

De doorlooptijd van het TOP is ruim zes maanden. Het programma bestaat uit een afwisseling van kennis- en vaardigheidswerkshops, opdrachtactiviteiten en modules waarin de borging van de leereffecten centraal staat (Bron: NS, P&O Talentontwikkeling 2009).

### **Leiderschap Ontwikkelings Traject**

Ten slotte zijn er 13 respondenten van het Leiderschap Ontwikkelings Traject (LOT). Dit zijn leiderschapstalenten die voor aanvang van het programma al hoog in de organisatie werkzaam waren. Deze deelnemers hebben aan een ontwikkelassessment deelgenomen, deze deelnemers worden gezien als 'top 100-talent' en zijn rond de 40 jaar oud.

Het Leiderschap Ontwikkel Traject is ontwikkeld voor NS en ProRail samen. Het staat open voor high potentials en leden van de managementgroep met het potentieel door te groeien in de organisatie. De topmanagers van morgen en overmorgen. Met het LOT wil de NS deze 'stars' uitdagen hun talenten optimaal te benutten. Aspecten zoals het uitoefenen van invloed, het nemen van verantwoordelijkheid en het benutten van verscheidenheid binnen én buiten de organisatie komen uitgebreid aan bod. Dit naast onderwerpen zoals strategie- en organisatieontwikkeling, verandermanagement, leren van klanten en de externe markt. Met (bedrijfskundig) inzicht in de organisatie én in zichzelf, kunnen topmanagers effectief en authentiek zijn.

*De belangrijkste component van het LOT is 'leren in het werk'*

Het doel van het LOT is leiders te helpen hun effectiviteit te verhogen, binnen de context van hun handelen. Om dit te bereiken staan twee subdoelen centraal tijdens het traject: het opdoen van zelfkennis (als leidinggevend professional) in relatie tot de eigen omgeving, en het opdoen van vaardigheden (kerncompetenties), inspiratie en inzicht met betrekking tot het leidinggeven bij NS of ProRail in de context van de maatschappij en de interne en externe markt. Om daarmee de effectiviteit van de deelnemer in de praktijk te vergroten.

De belangrijkste component van het LOT is 'leren in het werk'. Ter ondersteuning daarvan vinden vijf werkconferenties plaats waarbij deelnemers leerstof en inspiratie opdoen. Tussen de werkconferenties en het 'dagelijks werk' door werken de deelnemers onder andere aan intervisie, schaduwmanagement, eigen ontwikkeldoelstellingen en leerexperimenten in het werk. Bij deze activiteiten spelen de eigen leidinggevende en mededeelnemers aan het LOT een belangrijke rol staat (Bron: NS, P&O Talentontwikkeling 2009).

Alle 59 deelnemers van de drie MD-programma's binnen de NS zijn uitgenodigd voor het onderzoek. Totaal zijn er 53 vragenlijst ingevuld geretourneerd, hetgeen een respons van 90% betekent.

### **Meetinstrument**

Het onderzoeksinstrument is een digitale vragenlijst bestaande uit 109 vragen. Deze vragenlijst is grotendeels geconstrueerd op basis van gevalideerde, internationale vragenlijsten, die voor dit onderzoek in het Nederlands vertaald zijn en vervolgens terugvertaald in het Engels ('back translation'). Op deze manier kon worden getoetst of de Nederlandse stellingen overeen kwamen met de originele, Engelstalige stellingen. Naast een aantal relevante achtergrondgegevens, zoals geslacht (1=man, 2=vrouw), leeftijd (in jaren), hoogst afgeronde opleidingsniveau (1=MBO, 2= HBO, 3= WO, 4= anders) en lengte van het dienstverband in deze



organisatie, in deze functie en de totale werkervaring (alle in jaren en maanden) zijn vragen gesteld over de vier kenmerken van MD-programma's, de vier uitkomsten en de vier persoonskenmerken.

### **Vier kenmerken van MD-programma's**

Voor de variabele *Persoonlijke Dimensie* (PD) is gekozen voor een item uit een onderzoek naar MD (Jansen et al., 2001): *In welke mate ligt in het MD-programma nadruk op personeelsontwikkeling: MD is gericht op persoonlijke groei (persoonlijke capaciteiten en mogelijkheden worden als gegeven beschouwd en de organisatie wordt daar als het ware omheen gebouwd)*. De respondenten werd gevraagd op deze stelling te antwoorden op een vijfpunts-schaal, variërend van 1=in geen enkele mate tot 5= in volledige mate.

Voor de variabele *Organisatie Dimensie* (OD) is een item gebruikt uit hetzelfde onderzoek van Jansen et al. (2001): *In welke mate ligt in het MD-programma nadruk op Organisatie-ontwikkeling: MD is gericht op de bezetting van sleutelposities (organisatiedoelinden worden als gegeven beschouwd en de persoon heeft zich als het ware daarin te voegen)*.

*Structuur* – Voor het meten van de mate van structuur in het MD-programma zijn zes items opgenomen uit een eerder onderzoek naar de invloed van kenmerken van introductie- en socialisatieprogramma's (Ards, 2002). De items zijn aangepast zodat zij passen in de context van MD-programma's. Voorbeelden van stellingen zijn: *Bij deze organisatie worden je te ontwikkelen managementvaardigheden op systematische wijze samengesteld* en *Hoeveel tijd het kost om de diverse managementtrainingen bij deze organisatie te doorlopen is duidelijk*. De schaal voor structuur heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van .80 (Cronbach's alpha).

*Rolmodellen* – Het gebruik van rolmodellen in MD-programma's is gemeten met het volgende item: *Via het MD-programma heb je veel mogelijkheden om te leren van anderen*.

### **Vier uitkomsten**

*MD-tevredenheid* – Dit is gemeten door middel van het volgende item: *Over het algemeen ben ik tevreden over het huidige MD-programma waaraan ik deelneem*. Respondenten antwoorden op deze stelling met behulp van een vijfpuntsschaal, variërend van 1=zeer ontevreden tot 5=zeer tevreden.

*Arbeidstevredenheid* – Het item waarmee de uitkomst *arbeidstevredenheid* wordt gemeten is afkomstig van Hackman & Oldham (1976). Dit item luidt als volgt: *Over het algemeen ben ik tevreden over mijn huidige baan*. Uit eerdere studies is gebleken dat voor wat betreft de betrouwbaarheid en de validiteit van het meten van tevredenheid geen verschil bestaat

tussen een single-item en multiple-item schalen (Wanous et al., 1997; Nagy, 2002; Dolbier et al., 2005).

*Affectieve organisatieverbondenheid* – De vijf items waarmee *affectieve organisatieverbondenheid* is gemeten zijn afkomstig uit de vragenlijst van Allen & Meyer (1990). Deze lijst is vertaald en onderzocht door De Gilder et al. (1997). Voorbeeldstellingen zijn: *Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie* en *Ik voel me thuis in deze organisatie*. De schaal heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van .72 (Cronbach's alpha).

*Innovativiteit* – Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de zes items tellende schaal van Scott & Bruce (1994). De oorspronkelijke lijst was opgesteld voor managers die de innovativiteit van hun medewerkers moesten beoordelen op een vijfpunt schaal. Aangezien het in dit onderzoek gaat om een zelfrapportage van de deelnemers zijn de items vertaald in de ik-persoon. Voorbeeldstellingen zijn: *Ik ben iemand die zoekt naar nieuwe technologieën, processen, technieken en/of nieuwe producten* en *Ik ben iemand die ideeën promoot en verkoopt aan anderen*. De schaal voor innovativiteit heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van .66 (Cronbach's alpha).

#### **Vier persoonskenmerken**

*Waargenomen zelfeffectiviteit voor ontwikkeling* – De 4 items van dit persoonskenmerk zijn afkomstig van Maurer & Tarulli (1994). Voorbeelden van stellingen zijn: *Als ik zou deelnemen aan een MD-activiteit (workshop, cursus, etc.) dan zou mijn resultaat in deze activiteit op zijn minst vergelijkbaar zijn met de meeste andere deelnemers* en *Ik zou net zoveel presteren en leren als een ander persoon in een cursus die gericht is op het verbeteren van vaardigheden*. De totale schaal heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van .63 (Cronbach's alpha).

*Proactiviteit* – De items van de variabele *proactiviteit* zijn afkomstig van Seibert et al. (1999), hetgeen een aangepaste, gevalideerde versie is van Bateman & Crant (1993). De oorspronkelijke versie van Bateman & Crant (1993) bestond uit 17 items. In 1999 is deze versie aangepast door Seibert et al. (1999) en teruggebracht tot een versie bestaande uit 10 items met voldoende betrouwbaarheid. Voorbeelden van stellingen zijn: *Ik ben constant op zoek naar nieuwe manieren om mijn leven te verbeteren* en *Het maakt niet uit wat de kansen zijn, ik zorg dat het gebeurt*. De schaal voor *proactiviteit* heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van .65 (Cronbach's alpha).

*Leerdoeloriëntatie* – De 6 items van het persoonskenmerk *leerdoeloriëntatie* zijn afkomstig van VandeWalle (1997). Voorbeelden van stellingen zijn: *Ik ben bereid om een uitdagende werkopdracht te kiezen waar ik veel*

van kan leren en *Ik houd van uitdagende opdrachten en moeilijke opdrachten op het werk waarin ik nieuwe vaardigheden kan leren*. De schaal voor *leerdoeloriëntatie* heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van .70 (Cronbach's alpha).

*Feedbackzoekend gedrag* – De 3 items die betrekking hebben op het *actief feedbackzoekend gedrag* zijn afkomstig van een eerder onderzoek van Maurer et al. (2003) die voor dit onderzoek zijn vertaald. Voorbeelden van stellingen zijn: *Om iets nieuws te leren voor mijn loopbaan of voor het verbeteren van mijn werkvaardigheden, heb ik in het afgelopen jaar gevraagd om feedback en input van mijn collega's* en *Om iets nieuws te leren voor mijn loopbaan of voor het verbeteren van mijn werkvaardigheden, heb ik in het afgelopen jaar gevraagd om feedback en input van mijn leidinggevende*. De totale schaal voor *feedbackzoekend gedrag* heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van .77 (Cronbach's alpha).

## RESULTATEN

Uit de resultaten van de correlatie- en regressieanalyses bleek inderdaad dat de kenmerken van MD-programma's grote invloed hebben op verschillende uitkomsten bij medewerkers. In Tabel 1 zijn de resultaten van de correlatieanalyses weergegeven.

	MD Persoonlijke Dimensie	MD Organisatie Dimensie	MD Structuur	MD Rolmodellen
MD-tevredenheid	.26*	-.01	.50***	.20
Arbeids- tevredenheid	-.13	-.07	-.22	.22
Affectieve organisa- tievverbondenheid	-.01	.26**	.14	.11
Innovativiteit	.23**	-.22	-.07	.11

Tabel 1. Correlatiematrix tussen MD-kenmerken en uitkomsten (N=53).

Uit Tabel 1 blijkt dat zowel de aanwezigheid van structuur in het MD-programma als een MD-programma gericht op de persoonlijke ontwikkeling een sterk positief verband heeft met de mate van MD-tevredenheid van alle MD-deelnemers ( $r = .50, p < .001$  en  $r = .26, p < .01$ , respectievelijk). Verder blijkt uit de resultaten dat een MD-programma gericht op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, overeenkomstig onze hypothesen, positief samenhangt met de innovativiteit van de medewerker ( $r = .23, p < .05$ ), en dat MD gericht op de organisatieontwikkeling juist een significant positieve invloed heeft op het gevoel van organisatieverbondenheid van de MD-deelnemer ( $r = .26, p < .05$ ).

Ook bleken er inderdaad verschillen te bestaan tussen medewerkers

die tot en met drie jaar werkervaring hadden (de eerste groep, de zogenaamde trainees) en medewerkers met meer dan drie jaar werkervaring uit de twee andere groepen. Zo werd de aanwezigheid van rolmodellen binnen het MD-programma als sterk positief beoordeeld door de MD-deelnemers tot en met drie jaar werkervaring ( $r = .50, p < .01$ ) en niet bij deelnemers met meer dan drie jaar werkervaring. Deze laatsten waarden de aanwezigheid van een persoonlijke dimensie in het MD-programma juist als positief en een MD-programma met een organisationele dimensie als negatief.

Ten slotte is ook de invloed van persoonskenmerken op ervaringen met de kenmerken van MD en de uitkomsten onderzocht. Uit de resultaten bleek bijvoorbeeld dat medewerkers die proactief zijn (bijvoorbeeld zelf veel initiatief nemen in hun werk) meer innovatief te zijn in het werk dan minder proactieve medewerkers ( $r = .55, p < .01$ ). Het persoonskenmerk ingeschatte zelfcompetentie voor ontwikkeling blijkt een positieve invloed te hebben op verschillende uitkomsten.

## CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

### Conclusie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek was inzicht te krijgen in de effectiviteit van de verschillende kenmerken van MD-programma's en de rol van persoonskenmerken daarbij. Uit de resultaten bleek inderdaad dat de kenmerken van MD-programma's grote invloed hebben op verschillende uitkomsten bij medewerkers, maar ook dat er hierbij zoals verwacht duidelijke verschillen bestaan tussen medewerkers met minder en die met meer werkervaring.

Er is echter ook een aantal beperkingen aan het onderzoek die kunnen worden vertaald naar aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Een eerste aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om het onderzoek uit te breiden door meer organisaties te betrekken. Hierdoor zou het bijvoorbeeld mogelijk zijn om modererende effecten van persoonskenmerken te onderzoeken. Zo zou de hypothese kunnen worden getoetst dat deelnemers met een hoge mate van proactiviteit minder opbrengsten uit een gestructureerd MD-programma halen dan deelnemers met een lage mate van proactiviteit. Een andere hypothese is dat deelnemers die gekenmerkt worden door een hoge mate van waargenomen zelfeffectiviteit voor ontwikkeling meer opbrengsten uit de MD-activiteiten halen bij een MD-programma gericht op de persoonlijke dimensie dan personen met een lagere mate van waargenomen zelfeffectiviteit voor ontwikkeling.

Een beperking van het onderhavige onderzoek is dat het een cross-sectioneel design heeft. Dit heeft als gevolg dat er op basis van dit onderzoek geen causale verbanden kunnen worden aangetoond en dat er in dit onderzoek veronderstelde verbanden tussen gepercipieerde kenmerken

van MD-programma's, uitkomsten en persoonskenmerken ook omgekeerd zouden kunnen zijn. Bijvoorbeeld: leidt een MD-programma dat ervaren wordt als in hoge mate gestructureerd tot tevredenheid of ervaren deelnemers die meer tevreden zijn meer structuur in het programma? Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek zou dan ook zijn om een longitudinale opzet te hanteren, bijvoorbeeld met het eerste meetmoment (de nulmeting) voor de aanvang van het MD-programma en het tweede meetmoment na afloop van een bepaald MD-programma.

### **Aanbevelingen voor de praktijk**

De bevindingen uit dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan het implementeren van nieuwe MD-programma's binnen organisaties of het aanpassen van de huidige MD-programma's in organisaties.

Ten eerste suggereren de resultaten uit dit onderzoek dat de organisatie eerst moet bepalen wat zij wil bereiken met het MD-programma. Als een organisatie met het MD-programma vooral innovativiteit bij medewerkers wil bereiken, dan is aan te raden om voor een MD-programma met een persoonlijke dimensie te kiezen. Er kan dus worden geconcludeerd dat organisaties die de innovativiteit van de medewerkers willen stimuleren, baat hebben bij een MD-programma dat ingericht is als PD, met HR-instrumenten, zoals POP (Persoonlijk Ontwikkelings Plan), coaching, counseling, opleiding, training en organiseren van persoonlijke feedback.

Als een organisatie daarentegen primair organisatieverbondenheid van haar medewerkers belangrijk vindt, kan zij worden aangeraden om voor een MD-programma met een organisationele dimensie te kiezen. Er kan dus worden gesteld dat organisaties die organisatieverbondenheid van hun medewerkers willen creëren, in hun MD-programma gebruik zouden moeten maken van HR-instrumenten, zoals personeelsplanning, potentieelinventarisatie, belangstellingsregistratie, opvolgingsplanning en functiedocumentatie.

Ten slotte blijkt dat MD-programma's voor medewerkers met weinig werkervaring anders vorm gegeven dienen te worden dan voor medewerkers met meer werkervaring. Zo lijkt een sterk gestructureerd MD-programma met aanwezigheid van rolmodellen de meeste effectiviteit op te leveren voor de medewerker met weinig werkervaring, terwijl voor de meer ervaren medewerker een gestructureerd MD-programma met een persoonlijke dimensie tot de hoogste effectiviteit leidt.

Deze onderzoeksresultaten komen overeen met theorieën over stadia van vakvolwassenheid. Werkervaring heeft invloed op de ontwikkelbehoefte van de medewerker; een medewerker met weinig werkervaring wordt gezien als een leerling die behoefte heeft aan rolmodellen en het leren

*De organisatie moet eerst bepalen wat zij wil bereiken met het MD-programma*

van de regels en koers van de organisatie (OD: organisatie-ontwikkeling), terwijl de ontwikkelbehoeften van een meer ervaren medewerker liggen in de persoonlijke leiderschapsontwikkeling, visie en strategieontwikkeling. Deze behoeften vertonen meer raakvlak met PD (persoonlijke ontwikkeling).

### Literatuur

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Allen, T.D. & O'Brien, K.E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17, 43-58.
- Ards, J.C.A. (2002). *All is well that begins well: A longitudinal study of organisational socialisation*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Baldwin, T.T. & Padgett, M.Y. (1994). *Management development: a review and commentary: Key reviews in managerial psychology*. New York: Wiley.
- Barrick, M., Mount, M. & Strauss, J. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediation effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722.
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bateman, T.S. & Crant, M.L. (1993). The proactive component of organizational behaviour: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 103-118.
- 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, 441-463.
- Colquitt, J. & Simmering, M. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665.
- Dolbier, C.L., Webster, J.A., McCalister K.T., Mallon, M.W. & Steinhardt, M.A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health promotion*, 19(3), 194-8.
- Gilder, de, D., Heuvel, van den, H. & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10 (2), 95-106.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Huijgen, F. & Nijs, W. de (1993). De praktijk van management development in het Nederlandse bedrijfsleven. In: Wattel, A. (Red.), *Management development: stand van zaken en perspectief*, 51-63. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Jansen, P.G.W. (1997). *MD verklaard*. Amsterdam: KPMG Ebbing Management Development.

- Jansen, P.G.W., Velde, E.G., van der, & Mul, W. (2001). A typology of management development. *Journal of Management Development*, 20, 106-120.
- Maurer, T.J. & Tarulli, B.A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 3-14.
- Maurer, T.J., Lippstreu, M., & Judge, T.A. (2008). Structural model of employee involvement in skill development activity: The role of individual differences. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 336-350.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 707-724.
- Meyer, J., Becker, T., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2), 372-378.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In: D. Magnusson & N.S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 333-352). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86.
- Nijssen, M., Veldhuis, H. & Hoeksema, L. (2008). *Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement 2007/2008*. Utrecht: Berenschot.
- Schmidt, S.W. (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1996). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- Violino, B. (2001). (Still) in the money. *Network Computing*, 12(16), 66.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Whitaker, B., Dahling, J. & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33, 570-591.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.