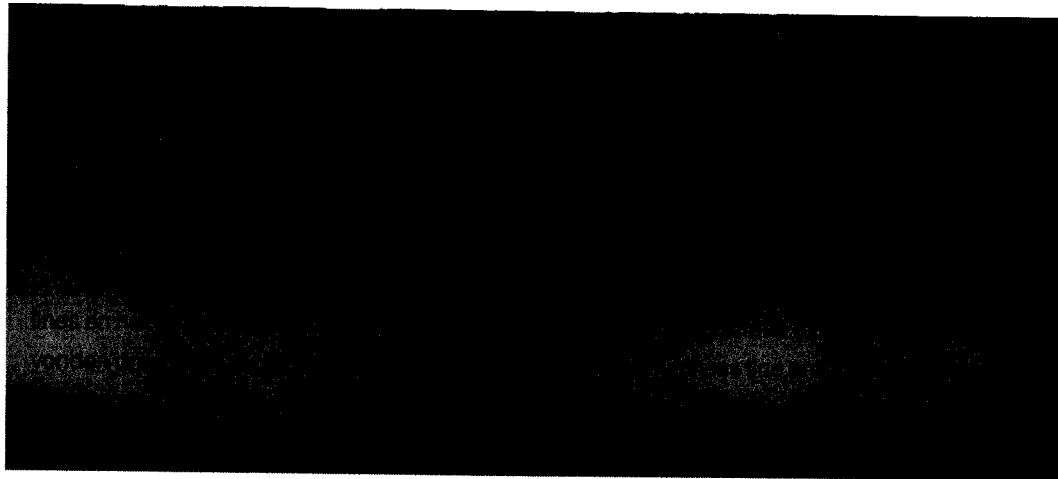


Gert-Jan van Wijk en Ruud Polet

De schijnbeweging

Hoe senior management enthousiast blijft bijdragen aan 'action learning'



High Impact Performance (HIP)

Managers staan altijd al in het centrum van leiderschapsprogramma's, maar specialisten werden onderbenut en onbelicht, terwijl zij ook cruciaal zijn voor het begrip, de acceptatie, de overbrenging en de uitvoering van de strategie.

De HIP is een leiderschap ontwikkeling programma voor specialisten van ING. Het beoogt de ontwikkeling van specialisten te versnellen van een rol als technisch expert naar vertrouwd adviseur' (zie ook: *Het carrièrepad van de specialist*, Tijdschrift voor MD, juni 2010). Tegelijkertijd is het doel om specialisten beter aan te laten sluiten bij de strategie van het bedrijfs onderdeel.

Het programma is gebaseerd op drie pijlers: strategie, klanten en persoonlijke impact. Zie figuur 1.

Het vierdaagse programma is onderdeel van een acht maanden durend ontwikkelproces dat bestaat uit acht stappen. Dit proces start met een individueel ontwikkelgesprek en eindigt met een ontwikkelgesprek twee maanden na het programma. Het ontwikkelproces. Het programma zelf is in hoge mate 'action learning' rondom acht kritische werksituaties die specialisten moeten kunnen beheersen. Er wordt steeds een combinatie gemaakt van een echte opdracht (kritische werksituatie), met een workshop met specifieke vaardigheden of een kenniscomponent.

Gert-Jan van Wijk (2010). *Het carrièrepad van de specialist*. Tijdschrift voor MD



De schijnbeweging ('head fake')

Het concept van de schijnbeweging in de context van leren en ontwikkeling komt van de inmiddels overleden professor Randy Pausch. In zijn indrukwekkende laatste college op Carnegie-Mellon (het realiseren van je jeugdromen - google op *Pausch* en *last lecture*) beschrijft hij het succes achter hun IT opleiding: de studenten leren allemaal samenwerken als een soort bijproduct van de opleiding door de opzet van het programma. Studenten werken continu aan groepsoopdrachten met regelmatige procesevaluaties. Bij aanvang van de opleiding zijn de meerderheid van de studenten helemaal niet zo geïnteresseerd in samenwerken. De analogie naar de uitdaging voor veel LD professionals ligt voor de hand: De business is vaak helemaal niet zo geïnteresseerd in leren en ontwikkeling, met name doordat veel senior managers de link met hogere prioriteiten op hun agenda niet direct zien. Voor

zichzelf vinden ze training al helemaal niet nodig: "Hoe was ik anders tot deze hoogte gestegen". Vanaf het begin af aan was de vraag van het ontwerpteam van de HIP daarom niet om betrokkenheid bij een *training*, maar om betrokkenheid bij een *gelegenheid* die hen (senior managers) kan helpen om hun strategie te implementeren.

'Echte' opdrachten

Veel managers die een rol als strategie sponsor vervullen in het programma, hebben bij het bedenken van opdrachten het idee dat dit 'aparte' opdrachten moeten zijn. Opdrachten die niet in het hart van de strategie liggen, maar daar buiten. De opdrachten moeten 'bedacht worden', zit vaak in hun hoofd. Feitelijk worden opdrachten pas echt interessant als ze onderdeel zijn van de strategische richting. Deze

echte strategische vragen zijn er altijd. De strategie sponsor loopt er dagelijks mee rond en wil er graag over in gesprek. Vaak realiseert de sponsor zich niet dat een ontwikkelprogramma zich juist voor deze vragen leent. Om de kwaliteit van de opdrachten goed te kunnen beoordelen, moet je als 'lead faculty' de strategie van het bedrijfs onderdeel dus goed kennen. De 'lead faculty' moet de betrokken strategie sponsor durven te bevragen op het belang van een bepaalde opdracht in het licht van die strategie. Dat vergt interesse en kennis van de bedrijfsstrategie van de betrokken 'lead faculty'. Tegelijkertijd vraagt het ook andere kwaliteiten van de strategie sponsor van het betrokken bedrijfs onderdeel. De sponsor wordt gevraagd om zich niet als alwetende topman op te stellen, maar als collega die een gelijkwaardig gesprek aan gaat. Dit gesprek wordt waardevol doordat de specialisten (HIP deelnemers) vanuit hun vakexpertise interessante inzichten kunnen hebben over strategische onderwerpen.

De komst van sponsor in het programma is een hoogtepunt. Naast de inhoudelijke waarde van het gesprek over de strategie, vinden deelnemers het belangrijk om te ervaren hoe de sponsor de strategie 'leeft'. De dialoogsessie met de sponsor wordt daardoor steeds persoonlijker en maakt strategie als onderwerp minder geheimzinnig, saai of 'ver-van-mijn-bed'. De sponsor 'vertaalt' wat er op zijn niveau plaats vindt naar de wereld van de specialist. Dit gebeurt in het dagelijks werk zelden zo rechtstreeks en in open uitwisseling en werkt enthousiasmerend en verrassend. Bovendien geeft het ook veel input voor een gesprek over leiderschap.

De tweede schijnbeweging is dat de betrokken strategie sponsor en senior managers ook in een leersituatie worden gebracht zonder zich hier noodzakelijkerwijs bewust van te zijn. Bij hun eerste deelname denken senior managers veelal dat ze komen om anderen iets te leren. Zowel in de voorbereiding als tijdens het programma wordt nauw afgestemd tussen 'lead faculty', strategie sponsor en senior managers. Twee voorbeelden van hoe zij na afloop hun leerervaring verwoorden:

Mijn - interne - klantopdracht ging over een onderwerp rondom de splitsing tussen ING Bank en ING Verzekeringen, waar eigenlijk geen progressie meer in zat. Met de verschillende teams van deelnemers hebben we gebrainstormd over de vraag hoe we dit proces weer vlot konden trekken. Terwijl dat een goede leerervaring was voor de deelnemers, gaf het mij hele concrete ideeën over het onderwerp dat ik inbracht. Daar kon ik de volgende dag direct mee aan de slag.

Manager Management Accounting, Senior Manager in klant rol, mei 2010

De HIP geeft deelnemers de gelegenheid om de gehele bank in een breder perspectief te zien, ervaren en te bespreken. Het geeft ze inzichten die breder zijn dan hun vakspecialisme. Het programma helpt ze om hun expertise te richten op de strategische richting van de bank en ik leerde hoe deze specialismen allemaal een ander beeld hebben van de bank. Ik werd me ervan bewust dat ik mijn boodschap veel meer aan moet passen aan de behoeften van mijn gesprekspartners.

CEO business line, strategie sponsor, januari 2011

Na afloop wordt zowel via de deelnemerevaluatie als via de onderlinge faculty evaluatie de rol en bijdrage van de strategie sponsor en senior managers besproken. In een persoonlijke email of telefoongesprek krijgen zij feedback op hun bijdrage. Dit maakt dat alle interne en externe faculty op dezelfde manier bij het lerend systeem betrokken zijn.

Standaardisatie voor maatwerk

Een paar eerste keuzes in het ontwerp van het programma blijven het programma nog steeds ondersteunen in zijn huidige succes. Oorspronkelijk werd gevraagd om een open inschrijving programma te maken dat toegankelijk zou zijn voor alle specialisten uit heel ING. Het voordeel hiervan is dat de diversiteit van specialisten dan groot is en iedereen een beeld ontwikkelt van de werkelijkheden van andere specialisten en

De schijnbeweging Hoe senior management enthousiast blijft bijdragen aan 'action learning'

andere onderdelen van de bank/verzekeraar. IT binnen het verzekeringsdeel van de groep in Nederland is bijvoorbeeld iets heel anders dan 'private banking' in Singapore. Het grote nadeel is dat alle strategievragen op groepsniveau gesteld zouden moeten worden. Dit maakt de opdrachten al snel vaag en conceptueel en dus moeilijk te vertalen naar de directe werkomgeving van de specialist. Daarnaast zou het netwerk dat de deelnemers ontwikkelen 'interessant' kunnen zijn, maar weinig relevant. De keuze voor programma's per business line of groepsfunctie betekent dat deelnemers een *'job focussed and information rich network'* ontwikkelen dat nog jaren waardevol is. Bovendien zijn de opdrachten concreter en relevanter voor de specialist en voor de betrokken strategie sponsors en senior managers. Zij zijn meer eigenaar van het programma en zijn ook bij de nominatie van deelnemers betrokken. Dit betekent dat het proces van het programma al zeven jaar dezelfde standaard volgt en in grote lijnen onveranderd is gebleven. De inhoud is per programma en ook per business line steeds geëvolueerd en actueel.

Lessen voor de toekomst

In de loop van de zeven jaar is er veel kennis opgebouwd over het programma en het voorafgaande proces om het programma tot een succes te maken. Allereerst vraagt juist deze opzet van het programma dat alle partijen goed voorbereid zijn. In het begin was er nog wel eens coulantie naar deelnemers die de voorbereidende opdracht niet mee konden doen: late instromers of mensen die te druk waren. Inmiddels is duidelijk dat dit op de opzet ontwricht. Door de intensieve samenwerking vooraf en de resultaten daarvan die tijdens het programma worden neergezet, staat een 'last minute' instromer direct buiten spel. Nu is het toelatingsbeleid stricter: met de start van de eerste opdracht sluit de inschrijving.

Hetzelfde geldt voor strategie-sponsors en senior managers en helaas is dit niet altijd goed te managen. 'Last minute' annuleringen en sponsors / senior managers die zich niet aan hun opdracht houden door bijvoorbeeld toch een half uur te gaan staan 'zenden', werken contra productief. In de context van dit programma valt het natuurlijk extra op en het afbreukrisico is groter. De managers zijn van de 'eigen' business line.

dus dit tast direct de geloofwaardigheid aan. In dit soort gevallen wordt een beroep gedaan op de faculty om gebruik te maken van de nieuwe ontstane situatie en daar een waardevolle leerervaring van te maken.

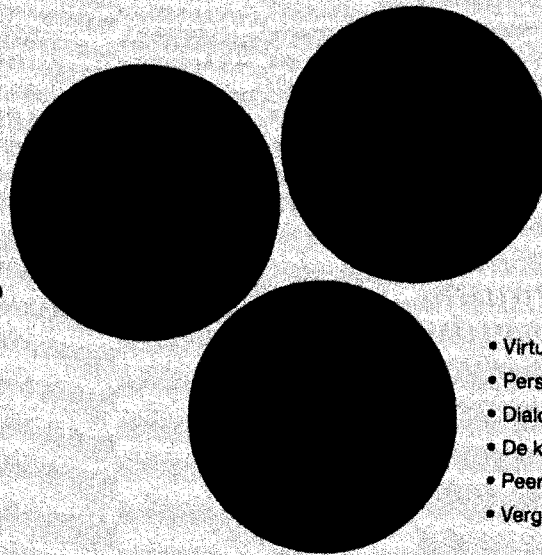
In het kader van de EFMD award werd besloten om de consistent hoge deelnemersevaluaties (4.5 uit 5) van de ruim 1.300 deelnemers aan een verder onderzoek te onderwerpen. De impact van het programma werd onderzocht onder 100 oud-deelnemers. Zij werden twee tot vijf maanden na het programma telefonisch geïnterviewd. In dit onderzoek werd de impact nog steeds als 'sterk' ervaren, hoewel de meting een lagere score (4.0 uit 5) opleverde dan in de directe deelnemersevaluatie. Deze lagere score was verwacht, omdat deze score een reflectie is van de waarde van de leerervaring terug op de werkplek, terwijl de directe deelnemersevaluatie meer de tevredenheid over het programma aangeeft. Daarom wordt meer waarde gehecht aan de 'lagere' impactscore en richten we ons op het verhogen hiervan in de komende twee jaar. Een onverwacht inzicht was dat er significante verschillen in impact tussen programma's zijn. Verschillende faculty teams interpreteren het design en de uitvoering daarvan toch anders. Het belang om als wereldwijd faculty team met elkaar af te stemmen en van elkaar te blijven leren, werd daarmee aangetoond.

Robuust

ING heeft in de afgelopen vier jaar ongelooflijk veel veranderingen in de strategische context meegemaakt (financiële crisis, alt A hypotheek in de VS, herkapitalisatie door de overheid, stijgende risico's van internetbanken, gedwongen splitsing van bank en verzekeraar, verkoop van bedrijfsonderdelen). Het feit dat het ontwerp van het programma nog steeds staat in zijn oorspronkelijke vorm, toont aan dat de basis opzet robuust is en dat er veel werk wordt gedaan om de business context en opdrachten steeds relevant te maken. Gezien de verdere planning van het programma in 2012 (15 programma's) lijkt het erop dat de HIP ook na de splitsing van ING in een bank en verzekeringsdeel, de ontwikkeling van specialisten blijft steunen. | M4

Figuur 1: De pijlers van het programma

- Bouwen van klantrelaties buiten het technische domein
- Begrijpen van strategische multi-disciplinaire klant vraagstukken
- Feedback geven, grenzen stellen & confronteren in klantomgeving
- Beïnvloeden van klanten en managers dwars door de hiërarchie en silos van het bedrijf.



- Strategische richting van de business line of corporate functie
- Verzamelen van strategische informatie voor oordeelsvorming
- Strategie dialoog
- Aansluiten van persoonlijke bijdrage bij strategie

- Virtuele samenwerking
- Persoonlijke signatuur in presentaties
- Dialoog vaardigheden
- De kunst van het beïnvloeden
- Peer coaching
- Vergroten van zelfkennis en inzicht in anderen

EFMD Excellence in Practice Award 2011

In oktober 2011 werd ING en het wereldwijd netwerk 'the world we work in' met het Rotterdam Business School (RBS) genomineerd voor de EFMD Excellence in Practice Award. Aan de hand van de Europese Professional Development Award Competition werd de partner relatie van ING en RBS genomineerd als beste relatie van het wereldwijd netwerk 'the world we work in' (top 100). Dit wordt niet alleen het continue dialoog proces van het wereldwijd netwerk 'the world we work in' maar ook de samenwerking met de lokale klanten van het wereldwijd netwerk 'the world we work in'.

De partner relatie van ING en RBS werd genomineerd voor de EFMD Excellence in Practice Award 2011 door de European Professional Development Award Competition.

the world we work in, Global Forum, Executive Learning Centre for Global Leaders, Charles Amiel, Matt & Matt Group.

De EFMD is een internationaal netwerk van bedrijven, universiteiten, organisaties en individuen die zich inzetten voor de ontwikkeling van de wereldwijde top management. Het netwerk is gericht op het ontwikkelen van de wereldwijde top management en het verbeteren van de wereldwijde top management. Het netwerk is gericht op het ontwikkelen van de wereldwijde top management en het verbeteren van de wereldwijde top management.



G.J. van Wijk (gj@theworldweworkin.com) is initiator van 'the world we work in', een wereldwijd netwerk voor executive learning. Hij is tevens verbonden aan de London Business School en de Baak. R. Polet (polet@sparqz.eu) is directeur van SPARQZ en Executive Fellow bij de Rotterdam School of Management.

