

2010
2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Leiderschapsontwikkeling: De case van het executive
training program HRM*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Robertus Kenter

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2010

2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Leiderschapsontwikkeling: De case van het executive
training program HRM*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Robertus Kenter

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Deze thesis is het eindpunt van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap. Dit is een eindwerk waarin ik veel van de kennis en vaardigheden heb kunnen gebruiken, die ik heb opgedaan tijdens mijn studie.

Door het schrijven van deze thesis heb ik enorm veel bijgeleerd. Deze kennis ga ik zeker kunnen gebruiken doorheen mijn verdere carrière. Dit eindwerk had echter nooit tot stand kunnen komen zonder de hulp van een aantal personen. Van deze gelegenheid maak ik dan ook gebruik om mijn oprechte dank te betuigen aan allen die een bijdrage hebben geleverd.

Allereerst zou ik mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts willen bedanken voor het begeleiden van dit eindwerk. Hij heeft mij op het juiste spoor gezet en bijgestuurd waar nodig. Zonder zijn expertise en zonder dat hij mij met de juiste mensen in contact heeft gebracht was dit nooit gelukt.

Mijn dank gaat eveneens uit naar de mensen die ik heb mogen interviewen voor deze thesis. Ik wil ze bedanken voor de moeite en voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt ondanks hun drukke agenda's. Zonder deze informatie was deze thesis natuurlijk niet mogelijk geweest.

Ten slotte wil ik mijn vriendin, naaste familie en vrienden bedanken voor de steun en het vertrouwen dat ze gedurende mijn studies in mij hebben gehad. En ook iedereen die mijn jaren aan de Universiteit Hasselt onvergetelijk hebben gemaakt.

Rob Kenter

Samenvatting

Over leiderschap is er heel wat te vinden in de literatuur, echter over leiderschapsontwikkeling is er duidelijk nood aan extra onderzoek. Dit blijkt uit een call for papers uitgegeven door de Academy of Management Learning & Education voor een special issue. Hoe men het beste een manager kan onderwijzen is de laatste jaren een groot discussiepunt in de sociale en gedragswetenschappen. Er zijn veel management programma's, maar ze werken vaak nog met het klassieke systeem. Over deze klassieke programma's is veel kritiek te vinden in de literatuur (Mintzberg & Gosling, 2002). Weinig informatie is te vinden over meer vooruitstrevende programma's, ik heb daarom gekozen om een case study te doen over het Postacademisch vormingsprogramma HRM van de Universiteit Hasselt. Dit programma wordt intern en extern erkend als een zeer vooruitstrevend programma dat sinds de start in 1980 zeer vernieuwend is geweest.

Deze masterproef is onderverdeeld in vier hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt de probleemstelling geschetst en wordt de academische relevantie van het onderwerp besproken. In dit hoofdstuk wordt een centrale onderzoeksvraag naar voor geschoven, deze luidt als volgt: "Hoe en waarom verloopt het proces van leiderschapsontwikkeling op een bepaalde manier en wat zijn de gewilde uitkomsten bij leiderschapstraining?" Hierop volgt de uitleg welke stappen ondernomen werden om tot een antwoord op deze vraag te komen.

Hoofdstuk twee is een literatuurstudie, waarin het leiderschap doorheen de tijd wordt besproken. Hoe was het vroeger, hoe is het nu en waar gaan we naar toe? Er wordt bekeken welke de competenties zijn van een goede leider en natuurlijk wordt er uitvoerig besproken welke de ontwikkelingsmethodes zijn om deze competenties te bereiken. Er wordt aangehaald wat het doel is van de executive education programs en welke de deelnemers zijn van deze programma's. Voor de rest worden er enkele artikels besproken waarin men kritiek geeft op de programma's die nog werken volgens het klassieke systeem (Mintzberg & Gosling, 2002) en (Pfeffer & Fong, 2002). Tot slot tracht ik een antwoord te geven op de verschillende deelvragen op basis van de literatuur.

Het derde hoofdstuk betreft het praktijkonderzoek, hierin zijn de verschillende onderzoeksmethoden verwerkt. Op basis van een documentanalyse en de literatuur die beschikbaar was heb ik een duidelijk beeld van het programma proberen te scheppen. Door de interviews die afgenomen zijn is duidelijkheid geschept rond aspecten zoals: Wat de grootste verschillen zijn met de klassieke programma's, welke rol de begeleiders spelen, wat de memorabele momenten zijn en wat de gewenste uitkomsten van het programma zijn.

In het laatste en vierde hoofdstuk worden de resultaten uit de literatuur vergeleken met de informatie beschikbaar uit het praktijkonderzoek. Er wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. In de theoretische implicaties zijn de belangrijkste bevindingen van deze masterproef opgenomen.

Samenvattend kan gezegd worden dat het proces van het leren in de vorm van ervaringsleren centraal staat in het HRM programma. Er wordt in groep geleerd, ze hebben dus een gedeelde verantwoordelijkheid die noodzakelijk is om een gevoel van veiligheid te creëren waarin de nodige feedback aan elkaar kan worden gegeven. Door deze constante feedback wordt de deelnemer relationeel gevoeliger en leert hij zichzelf dus kennen. Theorieën zijn niet onbelangrijk, men ontwikkelt eerder zijn eigen praktijktheorie op basis van de ervaringen. Deze aanpak komt overeen met die van de T-groep die ook besproken is in de literatuur.

De rol van begeleider/ facilitator wordt zeer goed beschreven in het programma. Ze spelen de rol van procesbegeleider en houden de groep op het juiste spoor, ook geven ze feedback wanneer nodig.

De leerprincipes van het programma worden ook duidelijk gecommuniceerd, het 'hier en nu' en ervaringsleren staan centraal. Een veilige omgeving is zeer belangrijk om de communicatie goed op gang te kunnen brengen. De begeleiders zijn procesconsultants die het proces in goede banen leiden.

Inhoud

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Lijst van tabellen	VII
Lijst van figuren	VII
Hoofdstuk 1: Probleemstelling	1
1.1. Omschrijving van het praktijkprobleem.....	1
1.2. Kernvraag van het onderzoek.....	4
1.3. Deelvragen	4
1.4. Methodologie.....	6
1.4.1. Waarom een case study onderzoek?	6
1.4.2. Triangulatie	8
1.4.3. Documentanalyse	9
1.4.4. Overzicht van de geïnterviewden.....	9
1.4.5. Theoretical sampling	11
1.4.6. Theorie vormen op basis van een case study.....	11
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie	15
2.1. Verleden	15
2.2. Huidige situatie	16
2.2.1. Leiderschapsontwikkeling binnen de eigen werkcontext	16
2.3. Waar gaan we heen	17
2.3.1. Globale leiders.....	17
2.3.2. Technologie.....	17
2.3.3. Het karakter en de integriteit van de leiders	17
2.3.4. Return On Investment	18
2.3.5. Nieuwe manier van denken over leiderschapsontwikkeling	18
2.4. Competenties van een leider	19
2.4.1. Kritische reflectie over de rol van competenties.....	20
2.4.2. A good conscience.....	21
2.4.3. De balans tussen werk en leven:	21
2.5. Leiderschapsontwikkeling methodes	23
2.5.1. Zelfleiderschap	24
2.5.2. Experiential learning	25
2.5.3. T-groep	26

2.6. Doel van executive education programs	27
2.6.1. Wie zijn de deelnemers van deze programma's?.....	27
2.6.2. Dynamiek in de klas	28
2.7. Cijfers	29
2.8. De MBA en de carrière die er op volgt	30
2.8.1. Waarom is het effect van de MBA op de afgestudeerden zo klein?	31
2.8.2. De impact van het onderzoek door business scholen	33
2.8.3. Business education in een ander perspectief	34
2.8.4. Het huidige model doorbreken.....	38
2.9. Bespreken van de onderzoeksvragen op basis van de literatuur	41
Hoofdstuk 3: Praktijkstudie	45
3.1. Beschrijving van het HRM programma.....	45
3.1.1. Doelgroep	45
3.1.2. Programma opbouw	45
3.1.3. Leerprincipes.....	51
3.2. Algemeen beeld van het programma.....	53
3.3. Verschil met klassieke programma's	57
3.4. De Begeleiders	61
3.5. Memorabele momenten in het programma.....	65
3.6. Leerprincipes	71
3.7. De gewenste uitkomsten van het programma.....	75
Hoofdstuk 4: Conclusie.....	79
4.1. Beantwoorden van de kernvraag	79
4.2. Theoretische bijdrage en implicaties	82
4.3. Praktische implicaties	83
4.4. Methodologische kritiek.....	84
4.5. Persoonlijke reflecties	85
Lijst van geraadpleegde werken	86
Bijlage	90
Interviewprotocol.....	90

Lijst van tabellen

Tabel 1: Relevant situations for different research methods (Yin, 2009).....	7
Tabel 2: Sterktes en zwaktes van de bronnen (Yin, 2003).	8
Tabel 3: Vergelijking van klassieke management programma's met het HRM programma (eigen werk).	57

Lijst van figuren

Figuur 1: The 5 mindsets (Mintzberg, 2002).....	37
Figuur 2: Bouwen aan een leergroep vanuit vacuum (poisquet, 2011).	64
Figuur 3: De ervaring leercyclus (Kolb, 1984).....	72

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Allereerst wordt beschreven wat de aanzet heeft gegeven om een onderzoek te doen rond leiderschapsontwikkeling. De academische relevantie en het probleem wordt beschreven. Vervolgens ga ik over op de verschillende onderzoeksvragen en tot slot zal ik de gebruikte onderzoeksmethoden bespreken.

1.1. Omschrijving van het praktijkprobleem

Leiderschap is de laatste tijd een groot discussiepunt in de sociale en gedragswetenschappen. Effectief leiderschap zorgt voor goed functionerende groepen, succesvolle organisaties en een positieve verandering in het leven van mensen. Ook zorgt goed leiderschap voor gemotiveerde werknemers en betere taakperformantie. Het zorgt voor beter lerende teams die zich snel kunnen aanpassen. Voor een succesvolle organisatie is het leiderschap dus essentieel om de juiste richting in te gaan (Derue, Sitkin, Podolny, 2011).

Er zijn ook academici die het belang van leiderschap betwisten, maar dit druist echter in tegen de logica en het belang van de belangrijke business schools. De belangrijke business schools maken een duidelijk standpunt dat leiderschap wel degelijk zorgt voor succes of falen binnen een organisatie. Dit blijkt uit de missie van praktisch elke gerenommeerde business school. Zij geven dan ook veel geld en middelen uit aan leiderschapseducatie en ontwikkeling (Derue, Sitkin, Podolny, 2011).

Er is in de literatuur zeer veel te vinden over leiderschap. Er is echter weinig theoretische informatie over leiderschapsontwikkeling beschikbaar. Ook ontbreekt het aan empirisch onderzoek over de manier waarop leiderschap het meest effectief ontwikkeld kan worden. Daarom is het moeilijk voor universiteiten en bedrijven om goede programma's te ontwikkelen en mensen te trainen in leiderschap.

Er zijn veel management programma's, echter vaak nog werkend met het klassieke systeem. Er is behoefte aan onderzoek naar praktijk- en ervaringsgericht werken. Er is veel informatie beschikbaar over de klassieke management opleidingen. Over deze klassieke programma's is ook veel kritiek te vinden in de literatuur. De klassieke management education programs zijn nog te vaak gebaseerd op lezingen en de docent staat er centraal (Mintzberg, 2005). In de literatuur vindt men echter zeer weinig informatie over alternatieven hiervoor.

In een managementopleiding is het niet voldoende om verhalen te vertellen, enkel cases te bespreken of de theoretische informatie enkel te doceren. De managers zullen het beste leren met en van andere managers. Door gebruik te maken van "real life" problemen die zij op hun dagelijks werk ook hebben en proberen hier oplossingen voor te vinden (Raelin, 1997).

Volgens Mintzberg ligt de toekomst van beter management bij het punt waar management ontwikkeling en management educatie bij elkaar komen. Er zijn volgens hem nog teveel grenzen in het management onderwijs. Grenzen tussen de business schools, grenzen tussen de bedrijven, grenzen tussen de studenten en de professoren. Maar vooral is er een grote scheiding tussen het lesgeven en het uitvoeren van management. Mintzberg stelt ook dat er vooral management programma's zijn ontworpen voor mensen zonder management ervaring. Er is nood aan speciale programma's die zich toespitsen op mensen met ervaring. Op deze vraag had Mintzberg een antwoord en hij richtte het IMPM (International Masters Program in Practicing Management) op. In dit programma staat de manager centraal en niet de student (Mintzberg & Gosling, 2002).

Uit een interview met Edgar H. Schein blijkt dat vele academici het erover eens zijn dat de management educatie van nu een gebrek heeft aan relevantie en impact op de praktijk. De redenen die zij hiervoor geven zijn concreet dat de studenten te weinig met de praktijk te maken krijgen doordat ze les krijgen van professoren zonder echte ervaring en teveel getraind zijn in het maken van analyses en calculaties (Lambrechts et al., 2011).

The Academy of Management Learning and Education heeft dit jaar (2011) een call for papers voor een special issue uitgebracht. Hierdoor wordt duidelijk dat er nood is aan onderzoek rond management onderwijs. The Academy of Management Learning and Education is een van de belangrijkste education & management journals ter wereld.

In verschillende artikels worden de klassieke management programma's bekritiseerd. Hier volgen enkele quote's uit deze artikels.

"The human fields require a tight linkage between theory and practice. Good theory is not good enough... abstract theories aren't very useful unless they are based on and linked with experience." (Lambrechts et al., 2011, p.140).

De business schools leggen teveel de focus op het analytische. Ze leggen onvoldoende de nadruk op het vinden van de problemen, in tegenstelling tot ze op te lossen (Leavitt, 1986).

"Business schools have been designed without practice fields." (Leavitt, 1986).

"Today it is possible to find tenured professors of management who have never set foot inside a real business, except as customers." (Bennis & O'Toole, 2005, p.101).

"A wide border exists between the process of education and the practice of management." (Mintzberg & Gosling, 2002, p.64).

Uit bovenstaande probleemstelling heb ik mijn onderzoeksvragen afgeleid. Door deze vragen te beantwoorden tracht ik bij te dragen aan de bestaande literatuur.

1.2. Kernvraag van het onderzoek

Ik vertrek vanuit de call for papers voor een 'special issue' uitgegeven door de Academy of Management Learning & Education. Mijn centrale onderzoeksvraag sluit bij deze call for papers aan en luidt als volgt.

"Hoe en waarom verloopt het proces van leiderschapsontwikkeling op een bepaalde manier en wat zijn de gewilde uitkomsten bij leiderschapstraining?"

Ik beantwoord deze vraag door middel van een case studie onderzoek van het senior executive program van de Universiteit Hasselt. In het vervolg van de tekst zal naar dit programma verwezen worden als "het HRM programma".

Welke impact heeft het HRM programma op de deelnemers en hoe heeft het invloed op hun zelfvertrouwen om te kunnen leiden. Hoe verloopt het proces van leiderschapsontwikkeling en welke elementen zorgen voor gedragsveranderingen die maken dat een manager een goede leider wordt.

1.3. Deelvragen

Ik zal proberen een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag aan de hand van de volgende deelvragen.

A) "Wat zijn de meest effectieve leermomenten bij de leiderschapstraining?"

Hoe kunnen de beste leermomenten gecreëerd worden, welke situaties dragen het meest bij aan de ontwikkeling van leiderschap bij de managers .

B) "Welke rol spelen de begeleiders in de leiderschapseducatie?"

Wat maakt een begeleider een goede facilitator, zijn er bepaalde karakteristieken of attributen die ervoor zorgen dat hij de managers beter kan opleiden tot goede leiders. Welke zijn de verschillende methodes om de managers te benaderen en te begeleiden tot leiders.

C) *“Welke methodes worden gebruikt om leiderschapstraining te geven?”*

Er wordt gebruik gemaakt van o.a. discussies, bedrijfsbezoeken, gastsprekers, lezingen, simulaties, case studies, projecten en video's. Welke methodes binnen en buiten het klaslokaal zijn het meest effectief om leiders te ontwikkelen. Welke zijn relatief belangrijker dan andere en hoe verschillen zij in de uitkomsten vergeleken met de andere methodes.

1.4. Methodologie

Omdat de wetenschappelijke literatuur omtrent de vernieuwende programma's die ik wil onderzoeken beperkt is zal ik na een verkennende literatuurstudie overschakelen op een case study. Deze case study zal ik doen over het HRM programma van de Universiteit Hasselt. Ik heb gekozen voor dit programma omdat dit intern en extern erkend wordt als een vooruitstrevend programma dat vanaf de start in 1980 vernieuwend is geweest. Ook denk ik dat ik mijn onderzoeksvragen aan de hand van deze case zal kunnen beantwoorden.

1.4.1. Waarom een case study onderzoek?

De manier waarop we kiezen voor een bepaalde onderzoeksmethode hangt af van een aantal factoren.

1. Welke vraag wordt er gesteld;
2. De mate van controle die de onderzoeker heeft over bepaalde gebeurtenissen;
3. Focus op hedendaagse gebeurtenissen;

Welke vraag wordt er gesteld.

Als de onderzoeksvragen vooral "Wat" vragen zijn, dan is het onderzoek meestal exploratory. Bij deze vorm kunnen eigenlijk alle soort onderzoeksmethoden gebruikt worden. Als het een "hoeveel" vraag betreft dan wordt er meestal enkel de historische data analyse gebruikt en is een survey vaak beter dan bijvoorbeeld een case study (Yin, 2003).

Indien de onderzoeksvragen vooral "hoe" en "waarom" vragen zijn dan is het meestal een verklarend (explanatory) onderzoek. Een experiment, case study of een geschiedenis onderzoek zijn dan meestal op hun plaats. De vragen in mijn onderzoek gesteld betreffen vooral het laatste. Ze gaan over waarom, hoe en op welke manier. Hierdoor heb ik uiteindelijk de keuze tussen een experiment, een historische analyse en een case study. Ik heb gekozen voor een case study, andere redenen volgen hier onder nog (Yin, 2003).

De mate van controle die de onderzoeker heeft over bepaalde gebeurtenissen.

Yin (2003) stelt, wanneer er sprake is van geen enkele controle of toegang tot bepaalde gebeurtenissen belangrijk voor het onderwerp, wordt meestal gekozen voor geschiedenis. Controle over bepaalde gebeurtenissen is in dit geval niet ter sprake, er is geen mogelijkheid om systematisch of direct gedrag te manipuleren. Ik heb wel toegang tot het Postacademische vormingsprogramma van de Universiteit Hasselt. Deze criteria maken dat een case study het beste is in dit geval.

Focus op hedendaagse gebeurtenissen.

Als er enkel nog historische informatie beschikbaar is van het onderwerp en men kan nergens hedendaagse informatie verkrijgen dan is het duidelijk dat er een historisch onderzoek gevoerd moet worden, dit op basis van primaire en secundaire documenten of andere historische gebeurtenissen. Wanneer de mogelijkheid bestaat hedendaagse gebeurtenissen te onderzoeken, is een case study meer op zijn plaats. Toch heeft een case study veel weg van een historische studie, echter een case study heeft twee extra aspecten. Er is een directe observatie van datgene wat bestudeerd wordt en ook worden er interviews gedaan(Yin, 2003).

METHOD	1)Form of research question	2) Requires control of behavioral events?	3) Focuses on contemporary events?
Experiment	How, why?	Yes	Yes
Survey	Who, what where, how many, how much?	No	Yes
Archival analysis	Who, what where, how many, how much?	No	Yes/no
History	How, why?	No	No
Case study	How, why?	No	Yes

Tabel 1: Relevant situations for different research methods (Yin, 2009).

1.4.2. Triangulatie

Data triangulatie: "Het gebruik van meerdere bronnen als bewijs." De sterkte van een case study ligt in het feit dat er gebruik gemaakt kan worden van verschillende methodes zoals interviews, documentanalyse en observatie. Zo kan men convergerende lijnen terug vinden in het onderzoek, en vind je bevestiging op verschillende plaatsen (Yin, 2003).

De mogelijkheid bestaat voor mij om diepte- interviews te doen met begeleiders van het HRM programma. Ook kan ik een grondige document analyse doen over hoe het programma juist werkt. Dit na een grondige literatuurstudie geeft mij een ideaal scenario voor een case study.

Source of evidence	Sterktes	Zwaktes
Documentanalyse	Stabiel, kan herhaald worden	Kan moeilijk te vinden zijn
	Bescheiden	Kan met voorbedachte rade onvolledig zijn
	Exact, bevat exacte namen, referenties en details	Toegang, kan achtergehouden worden
	Lange tijdspan, brede dekking	Auteur is niet altijd objectief
Interviews	Doelgericht, de focus ligt meteen op de case study onderwerpen	Slecht gestelde vragen
	Inzichtelijk, waar te nemen gevolgtrekkingen en uitleg	Niet objectieve antwoorden
		Fouten door slecht geheugen
		Geïnterviewde zegt wat de interviewer wil horen

Tabel 2: Sterktes en zwaktes van de bronnen (Yin, 2003).

Omdat ik in mijn case study de document analyse en interviews ga gebruiken geef ik hierboven een overzicht met de sterktes en de zwaktes van deze twee.

Ik heb geprobeerd de sterktes van de methodes ten volle te benutten in deze thesis. Ook heb ik getracht om de zwaktes die aan deze twee methodes verbonden zijn zoveel mogelijk te vermijden.

Bij de documentanalyse ben ik altijd zeer objectief te werk gegaan en heb ik volledige medewerking gekregen van de mensen van de staf van het HRM programma.

Voor de interviews heb ik een interviewprotocol opgesteld, dit is terug te vinden in de bijlage. Opdat ik niets zou vergeten heb ik het interview telkens kunnen opnemen. Ik heb ook hier getracht om objectieve informatie te verzamelen.

1.4.3. Documentanalyse

De documentanalyse heb ik op basis van twee documenten gedaan . De 16 pagina's tellende brochure van het HRM programma en het boek 'Leerzinwekkend' geschreven door Felix Corthouts en Roland Vermeylen (2003). Dit is een aanvulling op de interviews die ik afgenomen heb. Het boek sluit zeer nauw aan bij het HRM programma, er staan ook oud-deelnemers in die vertellen over hun ervaringen binnen het programma.

1.4.4. Overzicht van de geïnterviewden

- Roland Vermeylen: Zelfstandig consultant en heeft een ruime ervaring in personeelswerk en veranderingsmanagement. Roland zetelt zowel in de huidige stuurgroep als in de Adviesraad Van het HRM programma (Brochure, HRM programma, 2011). Hij is één van de twee auteurs van het boek "Leerzinwekkend". Samen met Felix Corthouts heeft hij in 1980 het HRM programma opgericht.
- Leon Vliegen: Was HR-manager van België voor Borealis, een kunststoffenproducent. Bij Borealis was hij in 2003 HR-manager van het jaar. Nu is hij werkzaam als VP Human Resources bij PREGIS. Leon zit in de huidige adviesraad van het programma (Brochure, HRM programma, 2011). Hij is tevens een oud-deelnemer van het programma.

- Chrit Leenders: Docent in Marketing en Beleid aan de Hogeschool Zuyd te Maastricht. Hij is werkzaam als onderzoeker bij het kenniscentrum Comparative European Social Research en Theory (CESRT). Hij zetelt in de adviesraad van het programma en heeft meegedaan aan de 4^e cyclus van het programma (Brochure, HRM programma, 2011).
- Felix Corthouts: Doctor in de psychologie aan de KU Leuven en Professor Emeritus aan de Universiteit Hasselt. Hij is medegrondlegger van het HRM-programma samen met Roland Vermeulen. Ook heeft hij met Prof. Dr. Em. René Bouwen het CIGO-programma opgericht dat reeds meer dan 3 decennia wordt aangeboden vanuit UHasselt in samenwerking met KULeuven. Als consultant begeleidde hij diverse veranderingsprojecten in bedrijven en social-profit organisaties. Hij zetelt in de adviesraad en is de huidige voorzitter van de stuurgroep (Brochure, HRM programma, 2011).
- Johan Poisquet: Heeft onlangs zijn doctoraat gedaan over 'Leerprocessen binnen het Matrix-leerprogramma' aan de Universiteit van Tilburg. Hij is verbonden als bedrijfsadviseur aan het Agentschap Ondernemen en zijn ervaringen situeren zich vooral binnen het domein van personeels- en organisatieontwikkeling. Johan zetelt zowel in de huidige adviesraad als in de stuurgroep (Brochure, HRM programma, 2011).
- Frank Lambrechts: Doctor in de Sociale Wetenschappen en Professor aan de Universiteit Hasselt. Hij is als arbeids- en organisatiepsycholoog verbonden aan de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen . Zijn onderzoeks- en begeleidingservaringen situeren zich vooral binnen het domein van organisatieverandering, innovatie en HRM. Frank zetelt zowel in de stuurgroep als in de adviesraad (Brochure, HRM programma, 2011).

1.4.5. Theoretical sampling

Er zijn in de literatuur weinig alternatieven op de klassieke leiderschapsprogramma's. Van vooruitstrevende programma's als het HRM programma van de Universiteit Hasselt is nog niet veel te vinden in de literatuur. Daarom dat ik over deze opleiding een case study ga doen. Ik ga deze case vergelijken met de informatie die ik in de literatuurstudie gevonden heb. Deze informatie gaat vooral over de klassieke opleidingen, maar ook over enkele vooruitstrevende zoals deze van Mintzberg & Gosling (2002). Door het doen van deze case study kan ik reeds een duidelijk beeld scheppen en trachten een antwoord te formuleren op het praktijkprobleem.

1.4.6. Theorie vormen op basis van een case study

1) Verder uitdiepen van de onderzoeksvragen

Ik heb dus gekozen om één verklarende case study te doen. Vanuit mijn onderzoeksvragen ben ik begonnen een literatuurstudie te doen om te weten wat er al voor onderzoek rond dit onderwerp is gedaan in het verleden. Hieruit komen nog een aantal brede vragen die ik door middel van mijn case study ga trachten te beantwoorden.

"Hoe en waarom verloopt het proces van leiderschapsontwikkeling op een bepaalde manier en wat zijn de gewilde uitkomsten bij leiderschapstraining?"

"Wat zijn de meest effectieve leermomenten bij de leiderschapstraining?"

"Welke rol spelen de begeleiders in de leiderschapseducatie?"

"Welke methodes worden gebruikt om leiderschapstraining te geven?"

2) Selecteren van de case

Zoals Pettigrew (1988) zegt, kun je bij de keuze van een case best de meest extreme of polaire types kiezen waarin de te onderzoeken vragen zeker naar voren gaan komen in de observaties. Vernieuwende cases als deze liggen natuurlijk ook niet voor het oprapen dus is het belangrijk er een te kiezen waarbij de veronderstelde theorieën getoetst kunnen worden. Ik ga het senior executive program van de Universiteit Hasselt, gebruiken als case. Dit omdat het een zeer vooruitstrevend programma is dat sinds de start in 1980, altijd sterk vernieuwend is geweest. Bij dit programma heb ik ook de mogelijkheid een volledige documentanalyse te doen en verschillende diepte-interviews.

3) Voorbereiden op data verzameling

Het is belangrijk om de focus van het onderzoek niet uit het oog te verliezen. Doordat er een grote hoeveelheid informatie op je af komt is dit niet altijd evident en is een systematische aanpak een vereiste. Alvorens mensen uit het programma te interviewen wordt er een grondige documentanalyse gedaan om een goed overzicht van het programma te hebben. Op basis van de onderzoeksvragen worden de interviews opgesteld en deze worden verstuurd naar de mensen die belangrijk zijn om te interviewen (Eisenhardt, 1989).

4) Data verzameling

Tijdens de interviews neem ik notities en ik zorg mits toestemming van de geïnterviewde dat alles opgenomen wordt. Dit om zo min mogelijk informatie verloren te laten gaan. Er kunnen altijd aanpassingen aan de vragen in het interviewprotocol gedaan worden. Doordat deze aanpassingen mogelijk zijn kun je altijd inpikken op bepaalde situaties die heel belangrijk kunnen zijn. De interviews moeten uitgeschreven worden zodat convergerende lijnen en patronen gemakkelijk ontdekt kunnen worden (Eisenhardt, 1989).

5) Het rapport schrijven

Als de documentanalyse volledig gedaan is en mijn interviews afgerond en uitgeschreven zijn, kan ik beginnen te zoeken of er overeenkomsten zijn tussen de antwoorden die de verschillende geïnterviewden hebben gegeven. In hoeverre komen deze antwoorden overeen of verschillen zij juist met de data die in de literatuurstudie gevonden is. Als hier duidelijke conclusies uit getrokken kunnen worden dan is er een sterke validiteit van het onderzoek. Het proces eindigt wanneer de marginale informatie steeds kleiner wordt, dit is theoretische saturatie (Eisenhardt, 1989).

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

Allereerst ga ik de leiderschapsontwikkeling doorheen de tijd bespreken. Hierna zal ik enkele competenties van een goede leider aanhalen, waarna ik over ga tot de verschillende leiderschapsontwikkeling methodes om deze competenties te bereiken. Ik zal ook proberen het doel van de trainingsprogramma's te bespreken en enkele cijfers. Tot slot wordt er in de literatuur veel gesproken over het feit dat de klassieke manier van lesgeven op de business schools niet efficiënt is, dit ga ik bespreken aan de hand van verschillende artikels.

2.1. Verleden

Als we terug kijken naar leiderschap en leiderschapsontwikkeling dan mogen we maximum 20 jaar terug in de tijd gaan om artikels te vinden waarin leiderschap vermeld staat in de titel. Voor deze tijd bestond het wel maar hier werd niet veel over geschreven. In deze tijd is het een van de meest besproken onderwerpen, we kunnen dus wel zeggen dat het een enorme groei aan interesse heeft doorgemaakt (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

Vroeger was er vooral sprake van transactioneel leiderschap. Er werden gemeenschappelijke doelen gezocht en dit werd dan uitgewerkt in het kader van het doel van de organisatie. Transformele leiders konden op basis van een visie over een betere toekomst vertrouwen krijgen van de werknemers (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

Men maakte ook nog geen verschil tussen 'managen' en 'leiden'. Iemand die een management positie had was vanzelfsprekend ook een leider, er werd geen onderscheid tussen gemaakt.

Volgens Goleman, et al. (2002) is de emotionele impact van een transformationele of charismatische leider significant. Hierdoor is er de laatste 10 jaar meer aandacht besteedt aan emotionele intelligentie.

2.2. Huidige situatie

Vandaag de dag wordt effectief leiderschap gelinkt aan het succes van een onderneming. Leiderschapsontwikkeling is nu belangrijker dan ooit. Het is niet meer enkel de bedoeling om meer en betere leiders te ontwikkelen. De focus wordt meer gelegd op de relaties die een goede leider moet onderhouden en het proces daarvan. Leiderschapspraktijken die hierop gebaseerd zijn, zijn moeilijker te onderwijzen en te implementeren dan deze die de laatste 20 jaar populair waren, waarin het de bedoeling was leiders goede managers te maken (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

In een studie gedaan door Nonaka (2011), werd onderzocht wat de eigenschappen van een leider moeten zijn om ervoor te zorgen dat een organisatie in harmonie met de maatschappij kan leven. Het is niet alleen expliciete en functionele kennis waar een manager over moet beschikken. Er is nog een derde, vaak vergeten, deze heet praktische wijsheid. Deze praktische wijsheid is kennis die men verwerft door ervaring en waardoor men juiste beslissingen kan maken op basis van de huidige situatie, geleid door de eigen waarden en moraal (Nonaka, 2011).

2.2.1. Leiderschapsontwikkeling binnen de eigen werkcontext

Methodes als coaching, mentoring, action learning en training programma's worden gebruikt. Deze methodes worden gecombineerd met de realiteit, een echte business setting. Zo doet men de juiste ervaring op en kunnen de studenten echte problemen binnen een organisatie herkennen, het doel is hier actionable knowledge. De mensen moeten niet van hun werk weggetrokken worden om te leren maar ze moeten leren van hun werk (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

Veel bedrijven weten dat leiderschapsontwikkeling noodzakelijk is en niet enkel voor het topmanagement.. Leiderschapsontwikkeling wordt vaak incidenteel toegepast binnen de bedrijven, maar het zou systematisch moeten zijn. De programma's die worden georganiseerd moeten doorlopend zijn en niet eenmalig (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

2.3. Waar gaan we heen

2.3.1. Globale leiders

Globalisatie speelt een belangrijke rol in leiderschapsontwikkeling, de hele wereld wordt afhankelijk en leiders moeten op de hoogte zijn van de internationale trends. Hoe het internet te gebruiken om producten op de markt te brengen of om informatie te zoeken over de hele wereld is een veel gebruikt topic rond leiderschapsontwikkeling (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

2.3.2. Technologie

De snel veranderende technologie heeft veel veranderd. Het heeft de manier van zaken doen veranderd en ook de manier van communiceren. Het is een uitdaging om de technologie effectief te gebruiken bij leiderschapsontwikkeling. Leiders moeten gewoon geraken aan de snelle manier van zaken doen via het internet en ze moeten op verschillende manieren kunnen communiceren. Het is nu al een uitdaging om geografisch verschillende teams te leiden en dit zal zich enkel nog uitbreiden. Door de technologie dalen de kosten van zaken doen, men kan leren wanneer dit het beste past en gemakkelijk kennis delen. Technologie is niet het doel op zich maar het is een middel om dit allemaal te bereiken (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

De technologie is zeer bruikbaar, toch kan ze niet het belangrijke aspect van bijeenbrengen van leiders vervangen. In de leiderschapsontwikkeling is dit een cruciaal onderdeel. Een combinatie van de twee zou in deze de meest effectieve methode zijn (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

2.3.3. Het karakter en de integriteit van de leiders

In de jaren '90 heeft het karakter en de waarden van leiders enorm aan belang gewonnen, dit na schandalen als WorldCom en Enron. De geloofwaardigheid en vertrouwenswaardigheid zijn volgens cijfers zeer belangrijke aspecten bij een leider. Er zal de komende jaren waarschijnlijk nog veel onderzoek gedaan worden hoe dit te verwerken in leiderschapsontwikkeling binnen organisaties (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

2.3.4. Return On Investment

Dit is een van de belangrijkste uitdagingen voor leiderschapsontwikkeling, het bewijzen van de R.O.I. De meeste bedrijven zijn het er over eens dat het noodzakelijk is, maar het is erg duur. Grote bedrijven spenderen veel geld en middelen aan leiderschapsontwikkeling maar toch blijven de echte bewijzen dat het geld opbrengt uit. Het is natuurlijk ook zeer moeilijk dit effectief te bewijzen. Hoewel sommige bedrijven er toch in slagen allerlei activiteiten aan elkaar te linken en zo bij het gewenste eindresultaat te komen. Andere bedrijven gaan dan weer af op reacties, verhalen of gewoonweg op gevoel (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

2.3.5. Nieuwe manier van denken over leiderschapsontwikkeling

De laatste jaren is verandering een heel belangrijk item geworden binnen organisaties. Executives moeten bestand zijn tegen het onverwachte en de onzekerheid. De complexiteit van de interne en externe omgeving speelt een cruciale rol in het beslissingsproces van de manager. Ondernemingen staan dus voor een moeilijke taak. Hoe kunnen zij managers ontwikkelen die de kennis en capaciteit hebben om de ondernemingen in deze onzekere tijden te kunnen leiden (Roglio & Light, 2009)

Leiderschapsontwikkeling wordt ook wel eens behandeld op basis van de hele waarde van het bedrijf, alle leden van de organisatie worden erbij betrokken. Ontwikkeling op basis van deze theorie is zeer moeilijk op te zetten en men zal meer onderzoek moeten doen over systemen binnen organisaties en cultuur binnen de leiderschapsontwikkeling (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

Executive trainingen zijn de laatste jaren een zeer belangrijk item geworden voor de business scholen. Terwijl de diverse opleidingen uitbreiden, breidt ook de vraag naar competente executive onderwijzers uit. Hoewel de groeiende vraag een feit is, weten de meeste universiteiten niet hoe ze ervaren volwassenen moeten onderwijzen (Lynton, 1984).

2.4. Competenties van een leider

Nonaka (2011) duidt 6 competenties aan die een goede leider moet hebben. (1) Een goede leider maakt de juiste beslissing nadat hij uitgezocht heeft wat goed is voor de organisatie en de omgeving. (2) Hij kan snel de essentie van een situatie of probleem zien. (3) Er wordt continu een formele en informele omgeving gecreëerd waarin collega's van elkaar kunnen leren. (4) Hij kan altijd door middel van metaforen en verhalen de essentie in kennis overdragen aan de mensen. (5) Door hun politieke kracht kan hij mensen met conflicterende doelstellingen laten samenwerken. (6) Hij kan d.m.v. mentorschap de praktische wijsheid overdragen aan de werknemers.

Volgens Metcalfe (2005) zijn er 6 belangrijke factoren waar een leider rekening mee moet houden.

- Factor 1: De individuele persoon waarderen. Als leider is het belangrijk interesse te tonen naar uw werknemers toe. Een actieve ondersteuning tijdens de ontwikkeling van de werknemers is belangrijk (Burns's, 1978).
- Factor 2: Netwerken en bereiken van de doelen. De leider moet zowel de collega's als de externe relaties kunnen inspireren. De manager moet een goede visie kunnen communiceren en de juiste competenties hebben om veranderingen door te voeren in een organisatie (Metcalfe, 2005).
- Factor 3: Empowerment kan bereikt worden door te vertrouwen op de werknemers. Als leider is het belangrijk de werknemers aan te sporen om verantwoordelijkheid te nemen. Problemen moeten op andere manieren benaderd kunnen worden en strategisch denken is belangrijk (Metcalfe, 2005).
- Factor 4: Integriteit is zeer belangrijk, men moet eerlijk, open en consistent zijn tegenover de collega's. Dit is belangrijk om een goede vertrouwensrelatie op te kunnen bouwen (Metcalfe, 2005). Volgens Burns (1978) helpen leiders en volgers elkaar aan een hogere motivatie en moraal. De integriteit van de leider is daarbij een duidelijke vereiste.
- Factor 5: De manager moet ondanks zijn drukke agenda continu benaderbaar zijn voor zijn collega's. Dit is belangrijk om een goede band

te behouden en op de hoogte te zijn van wat zich afspeelt binnen de organisatie (Metcalf, 2005).

- Factor 6: De manager moet bereid zijn belangrijke beslissingen te nemen wanneer dat nodig is. Hij moet dus besluitvaardig zijn en genoeg zelfvertrouwen hebben om dat te doen (Metcalf, 2005).

In een studie gedaan door Collins (2005) wordt er gesproken over level 5 leiderschap. Dit is een bepaald soort leiderschap dat nodig is om van een goede organisatie een zeer goede organisatie te maken. Een level 5 leider is iemand die een bescheiden persoonlijkheid heeft maar een hele sterke professionele wilskracht.

Voorbeelden van bescheiden persoonlijkheid:

- Zal nooit opscheppen over zichzelf
- Vertrouwt principieel op inspirerende standaarden niet op charisma
- Duidt opvolgers aan die het nog beter zullen doen
- Zal in de spiegel kijken als het fout gaat, niet door het raam

Voorbeelden van professionele wilskracht:

- Zorgt voor zeer goede resultaten
- Zal alles doen wat er ook maar moet gebeuren om op lange termijn goede resultaten te boeken
- Kijkt uit het raam wanneer er succes is geboekt, niet in de spiegel

2.4.1. Kritische reflectie over de rol van competenties

Leiderschap en leiderschapsontwikkeling wordt geëvalueerd op basis van resultaten en niet meer op basis van competenties en leiderschapsattributen, het zal echter een belangrijk aspect van blijven in de meeste organisaties (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

Hoewel sommige eigenschappen een goede leider karakteriseren, toch kan dit niet genoeg zijn. Een goede leider moet binnen de organisatie passen, binnen de strategie en het business model van de organisatie (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

2.4.2. A good conscience

Het creëren van een geweten bij executives, het is in deze tijd een zeer belangrijk aspect van leiderschap. Volgens Mirvis (2008) zijn er 4 aspecten:

- Self-awareness: Zorgt ervoor dat executives meer en betere informatie hebben en zo betere besluiten kunnen nemen. Bevordert betere interpersoonlijke relaties en men kan beter functioneren in een groep.
- Social-awareness: Men kan bijvoorbeeld beter werken met personeel dat men goed begrijpt, doordat een goede band ontstaat is er meer vertrouwen, dit kan leiden tot betere resultaten.
- In deze tijd is er sprake van veel en snelle veranderingen, als leider moet je rekening houden met de sociale, morele en omgevingsimpact van de organisatie.
- Leiders moeten continu blijven leren, dit is ook waarom zoveel organisaties investeren in executive development. De programma's zijn gebaseerd op het nut en gericht op de praktijk, het zijn vooral probleem oplossende activiteiten en vaardigheidstrainingen. Er wordt weinig aandacht besteed aan het geweten, geweten bevorderende activiteiten helpen dit probleem op te lossen.

2.4.3. De balans tussen werk en leven:

Volgens Fijlstra en Wullings (2001) hebben mensen ook persoonlijke missie in het leven, iets dat het leven zin geeft. Om jezelf persoonlijk en professioneel te ontwikkelen is het noodzakelijk dat je deze missie duidelijk formuleert. Het is belangrijk dat een leider een goede balans heeft tussen werk en privé. Dit omdat de juiste prioriteiten gemaakt moeten worden.

2.5. Leiderschapsontwikkeling methodes

Klaslokaal leiderschapsontwikkeling is al lang niet meer de enige methode. Activiteiten als coaching, mentoring, 360-graden feedback en action learning staan tegenwoordig op het menu bij dergelijke programma's (Hall et al., 1999).

Bij coaching worden er doelen gebruikt om tot een gedragsverandering te komen. Het kan op korte termijn gebruikt worden om specifieke leiderschapsvaardigheden te creëren. Het is vaak een leersituatie waarbij men een persoonlijke coach heeft (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

Mentoring is wanneer een senior het toezicht heeft op een junior en deze ook steunt. Deze lange termijn relatie kan zowel formeel als informeel zijn. Organisaties zijn aan het proberen om deze mentoring methode zoveel mogelijk te formaliseren om het één van hun ontwikkelingsaspecten te maken (Hernes-Broome & Hughes, 2005).

Action Learning is gebaseerd op de assumptie dat mensen het beste leren door zich bezig te houden met echte problemen binnen een organisatie. Doordat men zich met nieuwe dingen bezig houdt, wordt het denken en doen van de persoon ontwikkeld. Vertrouwen tussen de action learning teamleden is een belangrijke factor om effectief aan management ontwikkeling te doen.

Edgar Schein in Lambrechts et al. (2011) stelt dat het altijd belangrijk is dat de theorie aan de praktijk gelinkt wordt bij de mensen. Een goede theoretische basis is goed maar niet genoeg. Zelfs in de branche van finance zijn de tools, de mechanismen en de applicaties belangrijk. Een onderzoeker heeft ook ervaring in het veld nodig om goede theorie te kunnen vormen, uit deze theorie kan dan een goede praktijk voort komen. Er moet dus veel meer aandacht aan de praktijk besteed worden, zeker in de sociaalhumane wetenschappen.

Het gebruik van 360-graden feedback voor leiderschapscompetenties vereist wat meer uitleg. Chappelow (2004) noemt het de meest merkwaardige trend in leiderschapsontwikkeling over de laatste 20 jaar. Het implementeren van de 360-graden feedback gebeurt het beste zo:

- Het is geen enkelvoudig evenement, er moet een ontwikkelingsplanning zijn en er moeten follow-ups gebeuren;
- Specifieke doelen zijn belangrijk;
- Begin aan de top van een organisatie en zo langzaam naar beneden;
- Goede administratie van het feedback proces is zeer belangrijk;
- Timing is belangrijk;
- Steun van de baas is onontbeerlijk;

2.5.1. Zelfleiderschap

Volgens Avolio (1999) is het belangrijk voor een leider om zijn eigen competenties te kennen. Het kennen van je sterktes maar vooral ook je zwaktes. Leren uit je fouten, soms moet je een stapje terug doen voordat je er een vooruit kan zetten.

Leiders moeten zich bewust worden van de relaties die ze hebben met anderen, ze moeten zichzelf leren kennen om zich verder te kunnen ontwikkelen. Dit is een moeilijk proces waar zeker niet alle leidinggevendenden in slagen.

Iemand die deelneemt aan een management trainingsprogramma moet er zelf klaar voor zijn om te gaan veranderen. Ze moeten zich bewust worden van de dingen die noodzakelijk zijn om te veranderen. Wat nog het belangrijkste is, is dat ze bereid moeten zijn de verandering door te voeren in hun eigen organisatie (Avolio en Bass, 1998). De leidinggevende zal dingen moeten doen die hij daarvoor nog nooit gedaan had. Ook als een leider veranderingen doorvoert en deze leiden tot slechte resultaten, zal hij sneller geneigd zijn de veranderingen stop te zetten. Het is duidelijk dat de leidinggevende er zelf voor moet openstaan.

Avolio en Bass (1998) zeggen dat trainingsprogramma's zich niet enkel moeten toespitsen op het ontwikkelen van leiderschapstijlen, maar vooral op de organisatie en de context waarin de deelnemer zich bevindt. De organisatie waarin een deelnemer werkt moet ook klaar zijn voor de veranderingen. De trainingen moeten dus nauw aansluiten bij de praktijk van de individuele deelnemer.

2.5.2. Experiential learning

Volgens Kolb (2005) leert men het beste door middel van een proces en niet in termen van uitkomsten. Hij zegt ook dat verschillen en conflicten het leerproces drijven. Het leren komt voort uit de synergie tussen de persoon en zijn omgeving.

Leren gaat het beste vooraf door een proces waarin het geloof en de ideeën rond een bepaald topic naar boven worden gehaald bij de studenten. Zo kunnen deze getest worden en geïntegreerd worden met nog meer verfijnde ideeën (Kolb, 2005).

Volgens Kolb (1984) is de Experiential Learning theory het proces waar kennis wordt gecreëerd door de transformatie van ervaring. Kennis verkrijgt men door de combinatie van het begrijpen en het transformeren van ervaring.

Volgens wetenschappers en onderzoekers is experiential learning het meest effectief wanneer mensen hun grenzen verleggen en buiten hun comfort zone komen. Volgens Philip Mirvis zijn integratie ervaringen het beste om een goed geweten te kweken bij managers (Mirvis, 2008).

De bedoeling van de gewetenscreërende ervaringen is om de bestaande experiential learning uit te breiden en ook de perspectieven van de executives te verruimen om zo hun plaats in de wereld te verduidelijken (Mirvis, 2008).

2.5.3. T-groep

De T-groep is een methode die de groep als motor gebruikt van het leren (Bradford, et al., 1964). Volgens de T-groep methode leert men nauwelijks wanneer men een lezing volgt of wanneer er gezegd wordt hoe men zich moet gedragen in hypothetische situaties. Leren kan enkel door echte situaties te beleven en dan consequent te analyseren wat er gebeurt tijdens die situaties. De training is proces georiënteerd (Bradford, et al., 1964).

De groep bestaat uit 10-20 mensen. In de T-groep is er geen vaste agenda, er wordt niet gezegd waarover de discussie moet gaan. Er zijn ook geen regels om er een op te stellen, de groep bestudeert de manier waarop ze het probleem aanpakt en beslist wat ze gaat doen (Bradford, et al., 1964).

Campbell en Dunnette (1968) hebben de meest voorkomende doelen van de T-groep samengevat:

- Verhoogde sensitiviteit t.o.v. anderen.
- Een diagnose kunnen stellen in sociale, inter-persoonlijke en groeps-situaties.
- Effectief kunnen leren van inter-persoonlijke ervaringen.
- Verhoogde zelfkennis, bewust zijn van eigen gedrag en hoe anderen dit ervaren in een sociale context.
- Bewust worden van processen die het functioneren van de groep bevorderen.
- Competenties om met inter-persoonlijke situaties om te gaan.

2.6. Doel van executive education programs

Volgens Garvin (2007), hebben executive programs drie verschillende doelen. Het voorzien en doen begrijpen van gefocuste bedrijfskennis, de deelnemers helpen met de bedrijfsproblemen op dat moment en het verbeteren van de on-the-job prestaties en van de vooruitzichten.

De meeste programma's zijn kort en zullen enkel de basis van de onderwerpen bespreken. "Further functional specialisation" dat is de meest voorkomende reden waarom mensen deelnemen aan een dergelijk programma (Farris, Haskins & Yemen, 2003).

Executives zitten vaak zelf met verschillende problemen over hun eigen organisatie, een aankomende overname of een langzame supply chain. Ze zijn minder geïnteresseerd in het brede intellectuele, ze willen bepaalde problemen opgelost zien. Het is dus belangrijk dat de case echt is voor hen, zij moeten het kunnen linken aan de eigen werksituatie, anders is het voor hen niet interessant (Garvin, 2007).

Een belangrijke competentie die een executive docent moet hebben is de deelnemers te wijzen op een probleem waarvan ze zelf niet wisten dat het aanwezig was. De deelnemers moeten dan zelf een oplossing bedenken en deze dan implementeren in de betreffende organisatie (Garvin, 2007).

2.6.1. Wie zijn de deelnemers van deze programma's?

Het zijn meestal mensen tussen de 30 en de 60 jaar, ze hebben reeds veel ervaring, ieder in hun eigen vakgebied. Ze weten veel over de algemene managementpraktijken en worden dus niet graag verteld over "de feiten van het leven" (Newman & Stoner, 1989).

De meesten zijn het niet meer gewend om in een klas te zitten en als het ware student te zijn. Zij hebben normaal gezien de touwtjes in handen, dus een klassieke setting waar het de professor is die bepaalt wat er gebeurd is niet efficiënt (Garvin, 2007).

2.6.2. Dynamiek in de klas

Bij executive training zijn de deelnemers niet altijd voorbereid als ze een case krijgen voorgelegd . Ze hebben meestal selectief de case bekeken en de informatie onthouden die ze zelf denken dat relevant is. Doordat ze geen goede punten moeten behalen, zichzelf dus niet hoeven te bewijzen, is het soms moeilijk om groepsdiscussies op gang te krijgen . Dit gebeurt ook omdat de programma's meestal relatief kort zijn en de deelnemers elkaar niet goed kennen (Garvin, 2007).

2.7. Cijfers

Management onderwijs bestaat al heel lang, het eerste MBA programma is opgestart in 1908. Het heeft een trage start genomen want in 1955-56 was het eigenlijk nog zo goed als onbestaand. Dat jaar waren er 3200 afgestudeerden over heel Amerika. In 1997-98 werden er al 102.000 diploma's per jaar uitgereikt, er waren in dat jaar meer dan 900 universiteiten die een Master in Business aanboden en meer dan 92% van alle scholen en universiteiten boden een ondergraduaat in business aan. Vandaag de dag is de businessopleiding één van de meest gekozen studierichtingen op de scholen. Terwijl de business opleidingen over heel de wereld aan belang hebben toegenomen, weten we door een studie uitgevoerd in Groot Brittannië dat de scholen op zijn minst de grootte van de klas gaan behouden of groter maken (Pfeffer & Fong, 2002).

In de verenigde Staten zijn de universiteiten hun lucratieve executive trainingen nog aan het uitbreiden, de opleidingen brengen zo'n 3,3 miljard jaarlijks op en dit is nog steeds aan het groeien met 10 tot 12% jaarlijks (Pfeffer & Fong, 2002).

Er kunnen vragen gesteld worden bij de relevantie van de educatieve producten en er zijn twijfels bij de effecten die deze hebben op de carrière van afgestudeerden. De business scholen gaan enkele serieuze uitdagingen tegen komen.

Al hebben de business opleidingen doorheen de tijd altijd kritiek gekregen, toch zijn er nieuwe problemen opgekomen. Het gaat over de relevantie en de centrale rol van de scholen in de wereld van het management. Volgens het Gordon en Howell rapport zijn de opleidingen te veel gefocust op het analytische, er wordt te weinig nadruk gelegd op problemen oplossen en het implementeren. Ook is er te weinig integratie tussen de verschillende functionele gebieden. Het ene gaat ten koste van het andere en er wordt de verkeerde stof geleerd aan de verkeerde mensen, of ten minste op het verkeerde tijdstip in hun carrière (Pfeffer & Fong, 2002). Degene die hier een zeer uitgesproken mening over heeft is Mintzberg (2002), dit wordt verderop beschreven.

Als we kijken naar de drie meest besproken CEO's in de VS dan hebben geen enkele van deze drie een MBA behaald . Er is een artikel geschreven dat heet "Why CEO's fail" en slechts 40% van de CEO's die in dit artikel staan hebben wel ooit een MBA behaald. Wat men hiermee wil aantonen is het feit dat een MBA niet de garantie voor succes betekent en dat als men geen MBA haalt , dit niet betekent dat men geen succes kan boeken (Pfeffer & Fong, 2002).

Pfeffer and Fong (2002) wilden aantonen wat de business scholen nu eigenlijk doen en wat hun effecten zijn. Ze bekijken de 2 aspecten die het meest belangrijk zijn voor de scholen, dit zijn kennisverwerving en de carrières van de afgestudeerden. Omdat het moeilijk aan te tonen is zijn er weinig bewijzen dat afgestudeerden door middel van hun verworven kennis een betere carrière tegemoet gaan of dat je door het behalen van een diploma een beter salaris krijgt.

2.8. De MBA en de carrière die er op volgt

Het effect van een MBA diploma

Eind jaren 90 konden consulting bedrijven de vraag naar nieuwe werknemers maar moeilijk bijhouden, op dat moment werven ze al mensen zonder MBA aan maar in de periode die hierop volgde werd het enkel nog erger. Mensen met diploma's als psychologie of rechten werden als consultant aangeworven. Natuurlijk kregen deze mensen een training voor ze naar de klant gestuurd werden, maar ze zagen dus in drie weken wat mensen met een MBA in twee jaar hadden gezien. De vraag is dan: Hoe presteren deze mensen zonder MBA? Gek genoeg deden ze het niet slechter en in sommige gevallen zelfs beter (Pfeffer & Fong, 2002).

Investment banking is nog een soort job waar je enkel mensen denkt te vinden die een MBA hebben gedaan. Hierin vind je dus ook mensen zonder MBA en het enige verschil is dat de starters met MBA hier wat ouder zijn omdat ze de opleiding hebben gevolgd. Van loonsverschillen of betere carrières is hier niks te bespeuren (Pfeffer & Fong, 2002).

In een studie waarin de lonen vergeleken werden van mensen die 7 jaar aan het werk waren kon men aantonen dat degene die een MBA hadden gevolgd toch meer verdienden dan zij die dit niet hadden gedaan. Enkel het waren vooral de mensen die op de meest prestigieuze scholen waren afgestudeerd die het verschil maakten (Pfeffer & Fong, 2002).

Een conclusie die wordt getrokken uit dit feit is dat de MBA opleidingen eerder als selectie worden gebruikt dan als bewijs dat men kennis van zaken heeft (Pfeffer & Fong, 2002).

Het effect van hogere punten of beter beheersing van de leerstof

Aan het simpelweg hebben van een diploma kan men niet zien of men al de nodige stof beheerst, dat heeft daarom ook weinig economische waarde. Men heeft geprobeerd aan te tonen of er een verband was tussen het hebben van hoge cijfers en salarissen. Er is geen duidelijk verband gevonden. Er zouden sterkere verbanden en duidelijkere connecties tussen het goed beheersen van de stof en het succes hebben in een bepaalde business moeten zijn (Pfeffer & Fong, 2002).

2.8.1. Waarom is het effect van de MBA op de afgestudeerden zo klein?

Als eerste is er de economische reden, het aanbod van afgestudeerden met MBA's is enorm gestegen en de vraag is gedaald.

Ten tweede bewijs je niet door een MBA te behalen dat je goed genoeg bent, de laatste jaren is het zo dat de mensen die beginnen aan een MBA dit ook bijna allemaal afmaken. Er zijn zeer weinig mensen die het niet halen.

Een ander aspect is dat de opleidingen teveel aandacht besteden aan het analytische en niet veel aandacht besteden aan de interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden. Mintzberg & Gosling (2002) zeggen, "De business opleidingen van vandaag focussen meer op de business functies dan op de managementpraktijken". Er is een interessante paradox tussen het gene wat afgestudeerden en anderen belangrijk vinden van wat er aangeleerd wordt in de opleidingen, tegenover wat de business scholen zelf belangrijk vinden. Het

theoretische en het analytische wat de scholen het meeste aanbieden, wordt meestal zeer snel op de job aangeleerd door iemand die intelligent genoeg is. Terwijl communicatieve, inter-persoonlijke en leiderschapsvaardigheden veel minder makkelijk aangeleerd worden en juist deze aspecten bieden meer waarde in de strijd naar een leiderschapsfunctie.

De laatste jaren meten de business scholen zich niet meer aan de competenties van de afgestudeerden. Zij meten zichzelf door de hoeveelheid wetenschappelijk onderzoek die men doet. Zij gebruiken modellen die gestaafd zijn door abstracte financiële en economische modellen. Een gedeelte van dit onderzoek is natuurlijk zeer bruikbaar, maar omdat er zo weinig informatie gebaseerd is op de praktijk is dit minder bruikbaar in de praktijk voor de afgestudeerden (Bennis & O'Toole, 2005).

Dit hierboven wordt het wetenschappelijk model genoemd, het vloeit voort uit de valse assumptie dat business een academische discipline is zoals chemie.

Business is eigenlijk een beroep zoals geneeskunde. Waar geneeskunde een beroep doet op allerlei academische disciplines als biologie, chemie en psychologie, daar doet business een beroep op wiskunde, filosofie, economie, psychologie en sociologie. Geen enkel academisch curriculum zal goed hervormd worden als het niet aangepast wordt aan de behoeften van een bepaald beroep. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen een academische discipline en een beroep (Bennis & O'Toole, 2005).

De executive trainingen die enkel gegeven worden aan werkende mensen worden vaak in dezelfde trend als de gewone MBA opleidingen georganiseerd dus we kunnen ze min of meer met elkaar vergelijken (Pfeffer & Fong, 2002).

Problemen met het leerproces

Twee andere problemen kunnen nog helpen met het uitleggen van de beperkte effecten van de opleidingen. Één daarvan is het feit dat de grote universiteiten uitpakken met veel studentvriendelijke opleidingen om maar zoveel mogelijk studenten aan te trekken. Deze zijn vaak helemaal niet zo goed, studenten krijgen zelfs samenvattingen aangeleverd en de examenperiodes worden volledig naar de student gezet. Er wordt zo een stuk verantwoordelijkheid ontnomen bij

de studenten. Het tweede probleem is dat er veel business scholen zijn die onderwijzen door lezingen en of door middel van case studies, sommige ook door een combinatie van de twee. Echter zijn er maar heel weinig scholen waar men echte problemen krijgt voorgeschoteld, waar men leert door het te doen , hierdoor kan men leren en evalueren door een concrete ervaring (Pfeffer & Fong, 2002).

Het managen kan nu eenmaal niet binnen het klaslokaal aangeleerd worden. Mintzberg (2002) zegt, "Management is een uitvoerend beroep, en de typische business school van tegenwoordig is te ver verwijderd van de business".

2.8.2.De impact van het onderzoek door business scholen

Een belangrijke reden waarom er aan onderzoek gedaan wordt is te proberen de wijze waarop men aan management doet te beïnvloeden. Wat men hierover kan zeggen is dat de concepties van de praktijk hetzelfde gebleven zijn en dat deze van de academici meer in de richting van de werkende mens zijn gegaan. Hieruit kan men concluderen dat er invloed is van de uitvoerende mensen op de academici maar weinig of geen invloed van de academici op de praktijk (Pfeffer & Fong, 2002).

Onderzoek heeft ook uitgewezen dat de beste en meest uigegeven boeken over management voor 90% geschreven zijn door mensen uit de praktijk en niet door academici. Hieruit kan men ook weer concluderen dat de scholen niet de grootste bron informatie zijn die het aangeleerde management beïnvloeden (Pfeffer & Fong, 2002).

De technieken en ideeën die door academici zijn ontworpen zijn echter maar minder dan 30% van alle tools en technieken waar bedrijven geld voor betalen om ze te implementeren. We kunnen dus concluderen dat het onderzoek gedaan door de universiteiten maar een kleine bijdrage doet aan de management praktijken en het gene wat er wordt aangeleerd. Dit blijkt ook uit praktijkonderzoek door bijv. consultants of journalisten (Pfeffer & Fong, 2002).

2.8.3. Business education in een ander perspectief

Management opleidingen worden niet hetzelfde gedaan als medische opleidingen en rechten. Er is een te grote focus op de extrinsieke motivatoren zoals carrière en een hoger salaris. De business scholen zijn te veel verwijderd van het uiteindelijke beroep dat ze moeten dienen. We kunnen ons ook geen dokter voorstellen die nog nooit een patiënt heeft gezien, of een piano leraar die nog nooit een instrument heeft vastgehad. Er zijn op de management opleidingen te veel zeer intelligente docenten die weinig of geen ervaring in de praktijk hebben. Zij kennen de belangrijkste problemen waar executives mee te maken krijgen niet en kunnen de lange termijn effecten van complexe beslissingen niet analyseren (Birnik & Billsberry, 2008). Volgens Mintzberg (2004) is het niet efficiënt om jonge onervaren mensen op te leiden, hierdoor krijg je scenario's als 'The Blind leading the Blind' (Birnik & Billsberry, 2008).

Volgens Myrtle P. Bell is het niet goed gesteld met de MBA opleidingen van vandaag. "There is a disturbing and increasing level of doubt about the relevance of MBA education and of management theories in many academic and practitioner outlets and, too often, among the general public." (Bell, 2011, p.130).

Er zijn toch al een aantal programma's die proberen de zwaktes van de huidige management opleidingen te overwinnen. De meeste van deze opleidingen hebben de volgende punten gemeen (Pfeffer & Fong, 2002):

- Ze concentreren zich meer op mensen met ervaring. Deze mensen komen naar de opleiding en de volgende dag gaan ze terug werken en kunnen ze het gene wat ze hebben aangeleerd toepassen op hun eigen werk. Mensen met ervaring willen ook graag dingen leren waarmee ze hun job meer effectief kunnen uitvoeren.
- Er is meer variatie in het design van het programma, alles wordt aan de realiteit verbonden. Mensen krijgen zo echte management situaties die men niet enkel door middel van analytisch denken kan oplossen.

- Men legt niet enkel de focus op het leren van technieken of concepten, maar men legt meer de focus op het veranderen van hoe mensen denken over de business praktijken. Het veranderen van hoe iemand denkt is een belangrijk aspect in de wijze waarop iemand handelt of aan management doet.
- Er is een component waar bijvoorbeeld een soort stage in verwerkt is. Ook probeert men vaak in groepen te werken om binnen de relevantie van iemand zijn job te blijven.

Een opleiding die zeer innovierend en ambitieus is, is het programma ontworpen door Henry Mintzberg. Er bestaan nog veel andere executive training programma's die enkel voor mensen met ervaring zijn, maar deze zijn meestal hetzelfde opgezet als gewone MBA programma's (Mintzberg, 2002).

De IMPM, International Masters in Practising Management van Henry Mintzberg vergt wat extra uitleg. Mintzberg (2002) heeft een programma opgezet dat de grenzen tussen de praktijk en theorie doorbreekt. Het doorbreekt vele aspecten doorheen het hele proces:

- Beyond students:

Er worden enkel managers die werken aanvaard in het programma. Deze zijn geen studenten maar partners in een leerproces. De deelnemers zijn meestal ook gestuurd en gesponsord door het bedrijf waar ze werken. Er wordt gevraagd aan het bedrijf een groep van 4 á 5 personen te sturen zodat men in teams kan werken bij de workshops. De ervaringen die de deelnemers in de klas met elkaar hebben zijn zeer leerzaam, hier kun je heel veel kanten mee uit (Mintzberg, 2002).

- Beyond globalisation:

International Masters in Practising Management (IMPM) bestaat uit modules van 2 weken verspreid over 16 maanden. Er is geen vaste campus maar de cursus wordt in 5 verschillende continenten gegeven. Zo kunnen de managers cross-culturele ervaringen op doen (Mintzberg, 2002).

- Beyond teaching:

De klaslokalen zien er niet uit als de klassieke lokalen waarin de docent centraal staat. De lokalen zijn zo georganiseerd dat er verschillende leergroepen gevormd worden binnen de klassen, dit zijn tafels die in een halve cirkel staan waaraan groepen zitten. De agenda wordt volgens de fifty-fifty regel voor 50% bepaald door de deelnemers zelf. Er worden soms wel eens lezingen gedaan, maar dit is niet het belangrijkste aspect binnen de klas. Het delen van ervaringen is zeer krachtig omdat de kennis zo gelinkt wordt aan een beleefde ervaring. De job van de docenten is vooral het proces van kennisdeling te ondersteunen (Mintzberg, 2002).

- Beyond functions:

In het programma van Mintzberg breken ze door de structuur die vandaag de dag de management educatie domineert. Dit doen ze door te werken volgens de volgende vijf modules (Mintzberg, 2002).

- Managing self; The reflective mindset

Deze eerste module geeft de deelnemer de kans om zichzelf te leren kennen. Er worden activiteiten georganiseerd waardoor men aan zelfreflectie kan doen.

- Managing relationships; The collaborative mindset

In de collaboratieve module gaat men over samenwerken van individuen in groepen, divisies in organisaties en organisaties in allianties. De rol van vertrouwen en cultuur zijn hier belangrijk.

- Managing organizations; The analytical mindset

In deze module wordt geprobeerd de conventionele manier van analyseren te doorbreken door middel van workshops. Bij een analyse doet men aan ontleding/decompositie, men onderzoekt dit hele proces.

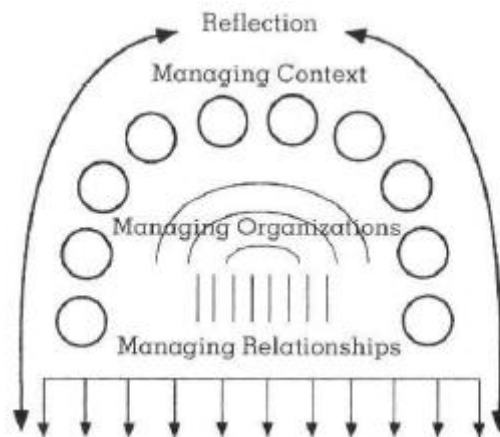
- Managing context; The worldly mindset

Deze module wordt in India gehouden, Bangalore. Hier leert men zichzelf aan te passen aan de cultuur, de omgeving hier is heel anders, het is eigenlijk een hele andere wereld.

- Managing change; The action mindset

De mensen veranderen hun denkwijze, maar ze moeten ook hun daden effectief veranderen. Er kan veel over verandering gediscussieerd worden, maar uiteindelijk moeten de kandidaten er zelf naar leven. Hier staan gerenommeerde academici de deelnemers bij in het veranderingsproces.

Deze vijf mindsets zijn elk op hun eigen plaats, opgezet door de juiste mensen en georganiseerd door de juiste bedrijven en kandidaten. Op deze manier zorgen ze voor de juiste mix om een geïntegreerde leerervaring te creëren. We zien ze hieronder in **figuur 1**.



Figuur 1: The 5 mindsets (Mintzberg, 2002).

- Beyond classrooms:

Na elke module moeten de studenten een reflectiepaper schrijven waarin ze uitleggen wat ze geleerd hebben en hoe dit effect heeft op hun werk. Tussen de 3^e en de 4^e module wordt er de management uitwisseling gehouden. In de management uitwisseling worden de managers per 2 gezet en gaan ze elk bij de andere een week meedraaien op het werk. Deze activiteit is heel simpel maar wel zeer krachtig. De managers worden als het ware een spiegel voorgehouden. Ze kunnen zichzelf dus bezig zien en de problemen zijn zo veel makkelijker te herkennen.

Volgens Mintzberg (2004) is goeie management educatie het leren van de juiste vragen te stellen en niet in de typische managementval te trappen. Dit is het overdreven reageren op een crisis ten gevolge van een voorgaande crisis. Het programma focust op het veranderen van de manier waarop de deelnemers denken.

Dit om een idee te geven over hoe het anders kan in de management opleidingen. Business scholen hebben qua onderzoek en trainingen aan impact en relevantie verloren. Het is dus duidelijk dat er innoverende programma's als hierboven nodig zijn om meer verband te brengen tussen de theorie en de praktijk (Mintzberg, 2002).

2.8.4. Het huidige model doorbreken

Volgens Schein is het probleem dat management onderwijs veel te ver van de praktijk af komt te staan. Het management onderzoek ligt te ver van de praktijk van het management. Zo krijg je te abstracte theorieën die niet echt nuttig zijn in de praktijk. Om deze kloof te dichten moet er volgens Schein hechter samengewerkt worden tussen de academici en de mensen uit de praktijk, dit zodat er kennis vergaard kan worden die voor beiden nuttig is. Deze twee moeten ook een wederzijds vertrouwen opbouwen zodat er beter samengewerkt kan worden. When this process goes well, they increasingly become involved in each other's inquiry and learning process as partners (Lambrechts et al., 2011, p.137).

Schein: "If anything is going to die or will become irrelevant it will be traditional ivory tower academia. " (Lambrechts et al., 2011, p.140).

Academici en leiders moeten trainingen krijgen om een relatie op te bouwen waarin alles gezegd kan worden en waarin men betere samenwerking kan verkrijgen door elkaar te helpen. Men moet niet bang zijn dat bijvoorbeeld iemand lager in rang het misschien beter weet (Lambrechts et al., 2011).

Er moet veel meer aandacht aan stages binnen de opleidingen gegeven worden, dit is belangrijk om ervaring op te doen. Als dat wegens tijdgebrek niet mogelijk is dan stelt Schein meer experimentele oefeningen voor zoals de "The empathy walk" (Schein, 1996). Hierin moeten de deelnemers hun creativiteit gebruiken om sociale bruggen te overschrijden. Ook kan er geoefend worden op dialogen tussen verschillende multiculturele studenten. Leer-events en experimenten op het internet zijn ook cruciaal volgens Schein. Dit is goed voor de toekomstige leiders alsook voor de faculteiten omdat de wereld steeds globaler, complex en divers wordt. Leiders gaan om met verschillende collega's, functionele groepen en externe stakeholders. En de faculteiten moeten betere interdisciplinaire en cross-culturele groepen kunnen vormen (Lambrechts et al., 2011).

De redenen waarom de opleidingen nog niet verandert zijn zoals hierboven beschreven zijn enkele barrières. De voornaamste redenen vormen de kosten. Er zijn de laatste jaren minder studenten voor de MBA programma's waardoor ook de inkomsten van de scholen zakken. Doordat er minder studenten zijn, is er ook minder nood aan docenten. De lonen van de docenten gaan hierna dus ook omhoog en zo stijgen de algemene kosten. Zo krijg je besparingen en steeds grotere klassen wat dus ook vaak betekent dat het absoluut niet de richting in gaat van de nieuwere opleidingen die hierboven beschreven zijn (Pfeffer & Fong, 2002).

Doordat de kosten gedrukt worden is men vaak onderbemand en kunnen de scholen de theorie niet aan de praktijk linken. In andere richtingen zoals rechten of geneeskunde hebben de professoren vaak al heel wat ervaring in de praktijk. Het probleem ligt ook bij de werving van de professoren, vele geven les over management maar hebben nog nooit een voet binnen een onderneming gezet, enkel als consument natuurlijk. Jonge geleerden worden ook niet aangespoord om eerst ervaring op te doen in de praktijk. Ze moeten eerst zeer nauwgezet onderzoek doen rond specifieke onderwerpen. Het is veel belangrijker voor de academici om hun artikels te publiceren in een wetenschappelijk tijdschrift dan in een veel meer toegankelijk business tijdschrift, wat meer invloed heeft op de ondernemingspraktijken. Doordat er een tekort is aan docenten worden er ook vaak academici gerekruteerd uit departementen van de sociale wetenschappen zoals psychologie, sociologie en economie (Bennis & O'Toole, 2005).

Natuurlijk willen, de scholen die een zeer hoge status hebben en zeer prestigieus zijn, niets anders dan in het zelfde status gebaseerde systeem blijven zitten. Enkel de nieuwe scholen zorgen op deze manier voor innovatie. Maar in een wereld van onderwijs waar status een van de belangrijkste normen is, kunnen deze nieuwe scholen of organisaties niet veel betekenen. Deze scholen zijn natuurlijk ook niet zo in trek bij de recruiters van de bedrijven en studenten zullen daarom dan ook wel 2 keer nadenken bij de keuze van hun school (Pfeffer & Fong, 2002).

2.9. Bespreken van de onderzoeksvragen op basis van de literatuur

A) Welke zijn de meest effectieve leermomenten bij de leiderschapstraining?

Mensen leren het beste door zich bezig te houden met echte problemen binnen een organisatie. Doordat men zich met nieuwe dingen bezig houdt, ontwikkelt de mens zichzelf. Het vertrouwen in de groep waarin men leert is een belangrijke factor om effectief aan management ontwikkeling te doen (Mintzberg & Gosling, 2002).

Deelnemers moeten te maken krijgen met de praktijk, een echte business setting. De bedoeling is dat mensen op die manier de problemen in hun eigen organisatie herkennen en weten hoe ze deze moeten oplossen. Ze moeten niet van het werk worden weggetrokken, dit leren moet doorlopend zijn en ze moeten dit direct kunnen implementeren op het werk. Op deze manier kunnen de deelnemers aan zichzelf blijven werken (Pfeffer & Fong, 2002).

Volgens Mintzberg (2004) is goede management educatie, het leren van de juiste vragen te stellen.

Zelfreflectie is een zeer belangrijk aspect in leiderschapseducatie. Een leider moet dus zijn eigen competenties leren kennen. Hij moet zowel zijn sterktes als zijn zwaktes goed weten. Men moet zich bewust zijn van de relaties die men heeft met anderen, dit is allemaal zeer belangrijk voor de zelfontwikkeling. Het zichzelf leren kennen is zeker geen makkelijk proces en vele mensen slagen hier niet in (Avolio 1999).

Avolio en Bass (1998) zeggen dat trainingsprogramma's niet enkel aandacht moeten besteden aan het ontwikkelen van leiderschapstijlen. Ze moeten zich vooral toeleggen op de organisatie en de context waarin de deelnemer zich bevindt. De trainingen moeten dus nauw aansluiten bij de praktijk van de individuele deelnemer.

Het is duidelijk dat er nog veel te leren valt over goed management onderwijs. Er is vooral vaak nog een kloof tussen theorie en praktijk. Ook zijn er uiteenlopende manieren waarop aan management onderwijs gedaan wordt. Ik ga door middel van mijn case study proberen de bestaande informatie die te vinden is in de literatuur te beamen of eventueel uit te breiden.

B) Welke rol spelen de begeleiders in de leiderschapseducatie?

Het is duidelijk dat er nog steeds te weinig aandacht wordt besteed aan de praktijk. Schein zegt dat het altijd belangrijk is dat de theorie aan de praktijk gelinkt wordt bij de mensen (Lambrechts et al., 2011).

Zij kennen de belangrijkste problemen waar executives mee te maken krijgen niet en kunnen de lange termijn effecten van complexe beslissingen niet analyseren (Birnik & Billsberry 2008).

Volgens Bennis & O'Toole bestaat het probleem erin dat de begeleiders niet genoeg ervaring hebben doordat zij niet aangespoord worden om die ervaring op te doen. Wetenschappelijk onderzoek is voor hen belangrijker dan praktijkervaring .

In de meeste opleidingen staan de docenten centraal, ze zijn kennisoverdragers. De agenda wordt bepaald door de docenten en lezingen behoren nog steeds tot het belangrijkste aspect van het lesgeven (Mintzberg, 2002).

Het is duidelijk dat de begeleiders/docenten volgens de literatuur te ver van de praktijk af staan. Echter word er niet gesproken over de methodes, op welke manier de begeleiders dit dan wel het beste doen. Er is duidelijk nood aan informatie over hoe een docent in een executive trainings program de meest effectieve bijdrage kan leveren.

C) Welke methodes worden gebruikt in leiderschapseducatie?

Er zijn veel methodes die de laatste jaren gebruikt worden in verschillende management educatie programma's. Activiteiten als coaching, mentoring, 360-graden feedback en action learning staan tegenwoordig op het menu bij dergelijke programma's. Deze methodes samen met self-leadership, de T-groep en experiential learning zijn uitvoerig besproken in de literatuurstudie.

Volgens het Gordon en Howell report zijn de universiteiten nog te veel gefocust op het analytische, er wordt te weinig nadruk gelegd op problemen oplossen en het implementeren. Er moet meer nadruk gelegd worden op het inter-persoonlijke en op de communicatieve vaardigheden. Er is ook te weinig integratie tussen de verschillende functionele gebieden (Pfeffer & Fong, 2002).

Mintzberg en Gosling 2002 stellen dat de business opleidingen van vandaag meer focussen op de business functies dan op de managementpraktijken. Er is een interessante paradox tussen het gene wat afgestudeerden belangrijk vinden van wat er aangeleerd wordt in de opleidingen, tegenover wat de business scholen zelf belangrijk vinden. Het theoretische en het analytische wat de scholen het meeste aanbieden, wordt meestal zeer snel op de job aangeleerd. Terwijl communicatieve, inter-persoonlijke en leiderschapsvaardigheden veel minder makkelijk aangeleerd worden en juist deze aspecten meer waarde bieden op weg naar een leiderschapsfunctie.

Door middel van de case studie die ik doe over het HRM programma, ga ik onderzoeken of er nog andere methodes zijn die effectief zijn om aan leiderschapsontwikkeling te doen. Op deze manier kan ik bewijzen dat eventuele methodes die hierboven besproken zijn effectief bijdragen aan de ontwikkeling van een manager. Misschien kan ik iets bijdragen aan de bestaande literatuur door methodes te vinden waarover nog zeer weinig te vinden is.

Hoofdstuk 3: Praktijkstudie

3.1. Beschrijving van het HRM programma

3.1.1. Doelgroep

Dit programma richt zich op managers, HR-managers en professionals uit Vlaanderen en Nederland. De mensen moeten een sterke interesse in people management hebben. De deelnemers moeten een universitair diploma hebben of een diploma van hoger onderwijs. Enkel mensen met minstens 5 jaar ervaring komen in aanmerking om mee te doen aan het programma. Er wordt dan ook maar maximaal met groepen gewerkt van 22 deelnemers. Dit om zo goed mogelijk ervaringsgericht te kunnen werken. De deelnemers komen meestal uit grote en middelgrote ondernemingen, zowel werkzaam in de profit als in de non-profit sector (Brochure, HRM programma, 2011).

3.1.2. Programma opbouw

Elke cyclus van het programma wordt altijd gestart in het voorjaar van een oneven jaartal en eindigt in het najaar van het jaar daarop. Het programma duurt dus 2 jaar en in dat jaar wordt er zo'n 500 uur aan training gegeven. Dit verspreid over ca 55 dagen. Er worden 15 van deze dagen in de Universiteit Hasselt gegeven en de rest is verdeelt over verschillende locatie in België en Nederland.

Het programma bestaat uit vier blokken:

Blok I	Blok II	Blok III	Blok IV
Persoonlijke competenties in een lerende organisatie;	Bedrijfskunde;	Human Resource Management;	Integratie in de eigen werkorganisatie;
2 Jaar			

In het eerste blok wordt er gestart met het creëren van een leergroep. Dit eerste blok is het belangrijkste van het geheel. Er wordt gekeken naar de verschillende facetten die nodig zijn in een lerende organisatie. Het programma tracht zo eigenlijk de praktijkervaring te worden van een lerende organisatie.

In het tweede blok, genaamd bedrijfskunde, wordt duidelijk dat de organisatie een geheel is en dat alle functies hierin samenhangen. Hier wordt ook weer sterk de link gelegd naar de eigen organisatie.

In het derde blok, HRM, ligt de nadruk op het menselijke in organisaties. Dit wordt gekoppeld aan globale bedrijfsstrategie. Er wordt gekeken naar welke items in deze tijd hot zijn en waar men meer te weten over wil komen.

Het laatste blok heet integratie, in dit blok wordt er gekeken wat je nu geleerd hebt. Wat kan je nu beter en hoe kun je dit vertalen naar je eigen organisatie. Er wordt een perspectief verkregen op basis van alle verschillende ervaringen.

Blok I Persoonlijke competenties in een lerende organisatie	Blok II	Blok III	Blok IV
--	---------	----------	---------

In het eerste blok gaan de deelnemers op zoek naar hoe ze functioneren in hun eigen organisatie. Ze komen er achter wat hun eigen aandeel is aan het bouwen van een effectieve leergroep. Dit eerste onderdeel van het programma is het fundament van de gehele opleiding. Het is de bedoeling dat een ongestructureerde groep deelnemers uitgroeit tot een effectieve leergroep. Dit door middel van een ervaringsgerichte training in teambuilding. Concreet worden er de eerste dag twee subgroepen gecreëerd van 10 á 12 man. Bij elke groep, die in aparte lokalen zitten, worden twee begeleiders geplaatst. De groepen hebben slecht één opdracht: blijf hier en nu en gebruik dit moment om iets te leren over relaties en over hoe je zelf functioneert in een groep. In de eerste week zitten de deelnemers dus eigenlijk bij elkaar in een soort niemandsland, het komt heel vaak voor dat mensen bij elkaar of bij zichzelf een gevoelige snaar raken. Dat is niet plezierig maar dergelijke confrontaties zijn vaak noodzakelijk om een persoonlijk leerproces op gang te brengen. Er wordt dus zeer veel aandacht geschonken aan de relaties binnen de groep. De uitkomst van de eerste week zal in grote mate de kwaliteit bepalen van de twee jaar die daarop volgen. De deelnemers worden hier bewust van zichzelf, hier wordt de fond gelegd.

Hierna zijn er themadagen die gaan over het eigen individueel en het groepsfunctioneren. Deelnemers zoeken hier zelf naar toepassingen in de eigen praktijk. Onderwerpen die aan bod kunnen komen zijn:

- conflicthantering
- onderhandelen
- ontwikkelen van inzicht in groeps- en organisatieprocessen
- bewuster worden van eigen kwaliteiten en beperkingen
- werken met zelfsturende teams
- effectiever handelen

- omgaan met macht en onmacht
- ontwikkelen van vaardigheden ter verhoging van de positieve energie van de groep.
- kwaliteit van het groepsproduct en kwaliteit van de samenwerking

Dit blok wordt afgesloten met een training in interventievaardigheden. Door middel van cases uit de eigen organisaties worden interventiestijlen bekeken. Nieuwe interventie wordt uitgetoetst en de eigen competenties worden verder ontwikkeld (Brochure, HRM programma, 2011).

Blok I	Blok II Bedrijfskunde	Blok III	Blok IV
--------	---------------------------------	----------	---------

In het eerste onderdeel van het blok bedrijfskunde simuleren we een echte marktsituatie. Hierin kunnen de deelnemers logica uit de bedrijfswereld gebruiken en deze vergelijken met hun eigen werksituatie. Een personeelsdirecteur kan er eens hoofd van de marketing zijn, een hulpverlener moet eens in de rol van algemeen directeur kruipen. Er wordt eigenlijk getracht de deelnemers zich te laten inleven in de denkwereld van een andere deelnemer. Er moet een inzicht in de complexe bedrijfsvoering duidelijk worden. Door deze methode wordt de onderlinge verwevenheid van interne bedrijfsprocessen duidelijk. De deelnemers leren hier duidelijk de verschillende functionele perspectieven en talen te integreren naar hun eigen werkomgeving. Ook leren ze meer naar de strategie en de bedrijfsdoelen te werken. De deelnemers kunnen oefenen met verschillende financiële parameters en kengetallen. De interafhankelijkheid van het bedrijf wordt duidelijk en de deelnemers kunnen bij deze simulatie oefenen hoe ze hier goed mee omgaan.

Doordat er veel tijdsdruk is tijdens de simulatie moet er goed samengewerkt worden. Het opbouwen van een goede vertrouwensrelatie met de rest van de onderneming is dan ook cruciaal. Niet alleen met elkaar maar dit moet ook gebeuren met de klanten, leveranciers, financiële instellingen en de overheid. Ze moeten samenwerken om tot een goed resultaat te komen, ze leren hierdoor de competenties van anderen kennen. Maar wat vooral belangrijk is, is dat ze hun eigen competenties en invloed in de groep leren kennen.

In de tweedaagse die daarop volgt, gaat men alles wat in deze simulatie is gebeurd eens duidelijk analyseren. Ze gaan samen met de begeleiders bekijken wat ze nu geleerd hebben en hoe ze dit kunnen implementeren in hun eigen praktijk. Er worden concrete vragen gesteld om de doelstellingen uit hun eigen praktijk als professional te verscherpen.

Ook worden themadagen gegeven, deze kunnen onderwerpen bevatten die gaan over, financieel beleid, productiemanagement, marketing enz. De deelnemers bepalen zelf op welke materie ze dieper wensen in te gaan. Ze kunnen hier elkaars kennis en ervaring gebruiken om van te leren. Ook wordt er soms een beroep gedaan op stuurgroepleden of experts .

Dit blok eindigt met 2 dagen die gaan over integraal ondernemen. De organisatie wordt bekeken als een systeem. Men legt hier de focus op het analyseren en diagnose stellen. De deelnemers gaan hun eigen organisatie analyseren op basis van 6 componenten die met elkaar in verbinding staan: structuur, strategie, systemen, managementstijl, personeel en cultuur (Brochure, HRM programma, 2011).

Blok I	Blok II	Blok III Human Resource Management	Blok IV
--------	---------	---	---------

Dit blok begint met een training van 3 dagen waarin de eigen rol en ervaringen vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Het gehele veld van HRM komt aanbod: de verschillende functies op strategisch, tactisch en operationeel niveau, diverse policies op korte en op lange termijn, het profiel en de vaardigheden van de HR-manager.

In de volgende driedaagse wordt vooral gewerkt rond excellerend HRM. Dan volgt nog een driedaagse met ontwikkelingen rond empowerment- en managementvaardigheden.

In dit blok zijn er ook weer themadagen waarin de deelnemers werken rond de thema's die ze zelf belangrijk vinden, maar ook wordt er aandacht geschonken aan thema's die op dat moment in de belangstelling staan. Deze komen dan aan bod door middel van studieopdrachten en eigen cases.

Belangrijk zijn ook de veranderingsstrategieën. De deelnemers onderzoeken hun eigen organisatie en experimenteren met verschillende methodes en technieken. Bij deze strategieën is het belangrijk met de organisatiecultuur rekening te houden.

Concreet wordt er gewerkt aan:

- Het menselijk kapitaal leren zien als één van de sleutelfactoren in de competitieve bedrijfsstrategie op lange termijn;
- Veranderingsvaardigheden van de manager;
- Werken aan een lerende organisatie;
- Het integreren van de personeeldienst in de rol van integrale kwaliteitszorg;
- De hele organisatie in zijn geheel overzien en zijn binding met de strategie analyseren;
- Alle functies van de HR-manager bekijken en volledig doorlichten;

(Brochure, HRM programma, 2011)

Blok I	Blok II	Blok III	Blok IV Integratie in de eigen werkorganisatie
--------	---------	----------	--

Al vanaf het begin van de opleiding worden er integratie dagen gehouden. Deze zijn verspreid over de gehele cyclus. Deze dagen hebben tot doel de materie te verwerken en dit zo gemakkelijk te integreren in de eigen organisatie. Tijdens deze dagen wordt het programma ook verder vastgelegd, het groepsproces wordt onderzocht en over verbeteringen en aanpassingen van het programma wordt samen beslist. In deze integratiedagen kunnen de deelnemers dus het geleerde zelf toepassen en de praktijkwaarde van het programma evalueren.

Het programma wordt dan afgesloten met een integratiewerk waarin de deelnemers dus hun eigen werkpraktijk analyseren en de vernieuwingen die ze geleerd hebben uitproberen. Dit werk kan individueel of in groep gedaan worden. Het wordt in ieder geval op het einde gepresenteerd in een forum , op een actieve wijze. Het publiek geeft dan feedback en er wordt zo gekeken naar de integratie van het werk.

In vorige jaren resulteerden deze praktijkfora al reeds in meerdere publicaties en/of studiedagen (Brochure, HRM programma, 2011).

3.1.3. Leerprincipes

Hier bespreek ik de leerprincipes van het programma volgens de brochure. In een volgend deel ga ik deze nog eens bespreken maar dan op basis van de interviews die ik heb afgenomen.

Een organisatie is geen ding:

Een organisatie is een dynamisch proces dat altijd in beweging blijft en zich tussen mensen afspeelt. Mensen werken in een organisatie maar ook aan de organisatie. De organisatie wordt gevormd door dit samen met elkaar te doen. De mens en de organisatie is een wederkerig proces. Mensen werken hier continue aan zichzelf en aan hun relaties. Een organisatie blijft voortdurend veranderen en is altijd onderwerp van reflectie, interactie en betekenisvorming. We spreken dan ook eerder van het woord organiseren in plaats van de organisatie als zelfstandig naamwoord. Het proces is de bestemming (Brochure, HRM programma, 2011).

Alle stemmen betrekken:

De mensen zijn natuurlijk het belangrijkste in het hele proces en belangrijk is hoe ze met elkaar omgaan. Wie wordt er betrokken bij het gesprek en wie niet, hoe gaan de mensen in het gesprek met elkaar om . Een organisatie ben je samen met alle betrokkenen, samen is meer. Dit omdat de wereld waarin we leven het onmogelijk maakt langs elkaar heen te werken. Maar ook is het een moreel standpunt waar voor gekozen wordt. Een mens kan niet groeien zonder wederzijdse betrokkenheid, dus we hebben elkaar nodig om te worden wie we

willen worden. Organiseren is eigenlijk co-creëren, je maakt een organisatie met alle betrokkenen in de organisatie. Enkel dan zullen de mensen zich mede-eigenaar kunnen voelen (Brochure, HRM programma, 2011).

Samen de open en nog onbestemde ruimte instappen:

Door de kwaliteiten van verschillende mensen te bundelen krijgt men een collectieve creatie wat men een organisatie noemt. Er wordt steeds gezocht naar de positieve energie in de groep om de doelen te bereiken en hoe we hier mee kunnen gaan werken. Alle stemmen moeten hier gelijkwaardig aanbod komen, niemand zijn stem is meer of minder waard. De toekomst wordt verkregen daar waar mensen elkaar ontmoeten in een dialoog en er zich toe verbinden voor die toekomst te gaan. Het co-creëren vereist de moed om samen in het nog onbekende te stappen. De angst, twijfel en onrust niet wegwerken, maar blijven doorwerken (Brochure, HRM programma, 2011).

De dialoog als graadmeter:

Men werkt door met elkaar te praten, niet enkel te communiceren en ook niet proberen elkaars gelijk te halen. Goed naar elkaar luisteren en proberen te achterhalen wat de ander belangrijk vindt en wat hem drijft, waar de ander zijn ambities zitten. Van hieruit wordt er gezocht naar een gemeenschappelijk toekomstperspectief. Door in deze zuivere dialoog en samenspraak te zijn, ontdekken mensen zichzelf en de organisaties die zij willen creëren. Hierdoor verkrijgt men een richting en samenhang, zij ontdekken waarvoor ze samen willen gaan. Mensen die echt met elkaar in dialoog zijn, halen het beste in elkaar naar boven (Brochure, HRM programma, 2011).

Niet alleen praten, ook doen:

Om deze context te verkrijgen doet men aan meer dan management alleen, men doet aan leiderschap dat gebaseerd is op het geloof in de mens zelf. Men vertrekt van een nederige en dienende opstelling, en legt de focus op zijn talenten en sterktes. De mensen worden mee genomen door een gemeenschappelijk verlangen dat gecreëerd wordt. De dialogen zijn gebaseerd op vertrouwen en kwaliteitsvolle relaties (Brochure, HRM programma, 2011).

3.2. Algemeen beeld van het programma

Blok 1:

"Het eerste blok is een blok waar het gaat over jezelf en over hoe je functioneert in een groep en hoe je kunt leren in een groep. Het programma begint altijd met de eigen ervaring, het vertrekt nooit vanuit theorie, maar hoe beleeft iemand zijn eigen werkelijkheid. In eerste instantie, hoe kom ik met 20-25 andere mensen die je niet kent, en met een staf die je niet kent tot een lerende organisatie waarin mogen zijn wie je bent primordiaal is. Wat kom je dan tegen, hoe gebeurt dat, hoe leeft dat. Hoe komt een lerende organisatie tot stand en wat is iedere deelnemer zijn bijdrage." (Roland Vermeylen)

Het eerste blok is sterk gebaseerd op het feit dat je al doende je eigen praktijk-theorieën ontwikkelt, jezelf leert kennen in relatie tot anderen, en daarin je eigen keuzes maakt, je eigen rollen definieert en dat wat je wel en niet wil. Daar wordt je mee geconfronteerd.

"Het blok is gericht op de menselijke dynamiek, het persoonlijke, het groepsdynamische. Dus eerder het kleine systeem, dat dompelt u dus onder in die processen. Daar zit een grote kracht omdat je die processen daar heel gecondenseerd kunt vastpakken, dat leidt vooral tot verhoogd zelfinzicht." (Johan Poisquet)

"De eerste week beantwoordt totaal niet aan de verwachtingen van de deelnemers. Ze worden daar zenuwachtig en zelfs angstig van als dat dan blijft duren. De begeleiding laat dus bewust weten in die eerste week dat zij niet het voortouw zullen nemen in het programma. Er moet dus duidelijk gemaakt worden wat er van elkaar verwacht wordt, dit kan even duren maar als dat moment er is kan de groep beginnen de fundering van het programma te leggen." (Felix Corthouts)

Als dat eenmaal bereikt is, dat mensen klaar zijn om te leren samen met de groep, dat de mensen zelf bereid zijn de kar te gaan trekken, dan is er een mooi platform van waar men veel kan bereiken.

Er wordt dan zo dicht mogelijk aangesloten bij de vragen die de mensen zelf hebben vanuit de praktijk, de begeleiders stellen niet de vragen. De mensen gaan voor een stuk zelf bepalen wat ze gaan leren in de groep.

Blok 2:

Iedereen krijgt in het 2^e blok de kans zich in een andere rol in te leven. Op deze manier worden een aantal aspecten duidelijk en dat iedereen in het bedrijf met elkaar verbonden is.

"Een belangrijk punt in het 2^e blok, is dat de verschillende talen en logica's zeer wezenlijk zijn. Financieel, HRM, productie, marketing en meer algemeen ook: de aandeelhouders, vakbonden, CEO, stakeholders. Deze hebben iedere keer een andere logica en eigenlijk is het de kunst in een bedrijf om die meertaligheid goed te hebben." (Roland Vermeylen)

"Er zijn 2 mensen die bezig zijn met de verschillende partijen, dat is de CEO en dat is HRM. De taak van HRM bestaat erin dit te verbinden en er goed op te letten hoe dat verbindt. Dus in het 2^{de} blok vertrekken we ook weer van hoe is uw eigen ervaring, zijn die functies en talen u bekend, en hoe krijg je van die meertaligheid een dialoog. Dat het geen 7 monologen zijn in 7 talen maar 1 grote dialoog." (Leon Vliegen)

"Het persoonlijk stuk mengt zich daar ook in, je bent met elkaar bezig, je krijgt feedback. Je leert dan bedrijfsprocessen kennen, de samenhang daarvan en ook leert men hoe men zijn eigen ruimte en impact daarin kan vergroten. Ze leren in elkaars schoenen te staan, de verschillende logica's in het bedrijf leren ze kennen. Een HR-manager kruipt eens in de schoenen van een financieel manager, ontdekt dan soms dat hij daar talent heeft dat hij niet wist. Die rolwisseling is zeer sterk. Dat wordt dan weer uitgediept in verdiepingsdagen die gekoppeld zijn aan de praktijk." (Johan Poisquet)

In het 1^e blok wordt er vooral op die proces dynamiek gewerkt. Het proces is de inhoud van wat zich daar afspeelt. In het bedrijfsblok wordt die hele context opengetrokken, we halen de hele organisatie context daar als het ware bij.

“Naast het proces komt er ook effectief een heel belangrijk taak binnen dat bedrijfsspel, je komt tot een reëlere setting, het wordt ook complexer plots. Je hebt dan die procesdynamiek, maar je moet ook overleven, dus als je teveel zou processen zeg maar dan ga je failliet. HR-managers, consultants of leidinggevendenden, daar kun je van zeggen dat ze altijd opereren op spanningsvelden en inhoud en taakproces kunnen hier als goede voorbeelden dienen. Dat wordt heel sterk aanwezig gemaakt in dat bedrijfsspel, de dilemma’s waar je voor te staan komt die zijn zeer complex om mee om te gaan. De waarde van het bedrijfsblok is dat de setting opengetrokken wordt, de context komt expliciet binnen en dat wordt op basis van ervaring gedaan. Het bedrijfsspel een heel belangrijk markeerpunt. Dat heeft te maken met dat je er volledig in zit, je zit in een ervaringssetting, er wordt meer aangesproken dan alleen je cognitief niveau.” (Johan Poisquet)

Blok 3:

In het HRM blok wordt gekeken naar hoe men al deze processen plaats moet geven. De focus ligt dus niet zozeer op selectie en dergelijke andere HRM aspecten, het gaat vooral over de menselijke dynamiek. Het kern idee is eigenlijk dat de mensen de vragen krijgen: Waar sta je nu, waar wil je naar toe met jezelf, en hoe wil je dit aanpakken.

“Als je nu aan een willekeurige personeelschef vraagt wat zijn problemen zijn, dan zal hij antwoorden: Werving, afwezigheid, verloop... Maar als je dat vraagt aan een deelnemer in het programma na een half jaar, dan zal hij antwoorden dat hij deze problemen zelf wel zal oplossen. Je gaat als probleemstelling veel meer fundamentele vragen krijgen, veel meer persoonsgebonden vragen. Het vertrouwen in de groep is ook belangrijk om deze te kunnen stellen en te beantwoorden. Er wordt een antwoord gezocht op vragen als, wat heb je er zelf mee te maken dat in jou afdeling zo veel mensen ziek zijn, het gedrag van jou heeft daar misschien mee te maken. Misschien moet je er met je werknemers zelf over praten. Of het verloop in je afdeling, misschien heeft dat iets met jou te maken, dat zijn interessante vragen. Dan ga je reflecteren op je eigen aandeel daarin, je

eigen invloed daarop. Dan zit je natuurlijk op een heel ander niveau dan zo ergens theoretisch verloopcijfers te vergelijken.” (Felix Corthouts)

De leerfilosofie blijft ook steeds dicht aanleunen bij de praktijk. Er wordt gekeken naar de deelnemers zelf, hoe zit het bij hen in het bedrijf en hoe pakken zij dat aan. Deze worden dan samen vergeleken en er wordt gekeken naar wat hier mee gedaan kan worden en vooral wat wil de groep daar mee doen.

Blok 4:

“In het 4^e blok moeten de deelnemers een integratiewerk maken. Dit gaat niet zo zeer over wat men nu precies geleerd heeft, maar over hoe dit allemaal invloed heeft op het eigen werk, leven en organisatie. Dit werk mag individueel gebeuren alsook met 2 of 3 personen. Er wordt dus eigenlijk een analyse van zichzelf gemaakt en men implementeert voor een stuk de verandering. Ze moeten iets toetsbaars maken en dit wordt dan op papier gezet. Dit is belangrijk, omdat de conclusie van de mensen zelf komt, maar dan getoetst aan de groep, de theorie, de werkomgeving en de toekomst.” (Roland Vermeylen)

Integreren wordt eigenlijk de hele cyclus terug meegenomen. De verinnerlijking van het leerproces wordt doorgewerkt en het linken aan de praktijk. Het is niet zo dat dit enkel op het laatst van de cursus gedaan wordt, dit blok is verweven doorheen het hele programma.

3.3. Verschil met klassieke programma's

Het is altijd gevaarlijk om te vergelijken omdat het vaak niet zo zwart-wit is, maar hieronder vindt u een tabel waarin de accentverschillen tussen klassieke programma's en het HRM programma duidelijk worden.

Klassieke management programma's	HRM Programma
Leren d.m.v. cases	Ervaringsleren/ 'Hier en nu' + leren d.m.v. cases
Aanbod gericht	Vraaggericht
Enkel professor is expert	Iedereen is een expert & mede-begeleider
Theorieën/modellen worden 'aangebracht'	Proces is belangrijk/ Menselijke dynamiek/ Eigen praktijktheorie
Oppervlakkige discussies	Verhoogde zelfkennis door grote diepgang

Tabel 3: Vergelijking van klassieke management programma's met het HRM programma (eigen werk).

De betrachting is heel sterk het relationeel leren uit ervaring, wat je doet in de groep en wat je doet met elkaar wordt expliciet mee opgenomen. Er worden zeer diverse vormen van leren gebruikt, dit gaat van rollenspelen tot cases, soms de theorie eens vastpakken of met elkaar eens meelopen doorheen het bedrijf. Er zijn dus verscheidene leerstijlen in het programma te vinden.

"Het ervaringsleren staat centraal in de opleiding. Bij andere programma's zie je dit ook op de brochure staan, maar zij doen dit door middel van het inbrengen van cases uit de eigen werkervaring. Dit doet het HRM programma ook, maar wij nemen de dingen die gebeuren in de groep en het proces mee als inhoud om te leren. Er worden dus ook cases aangebracht in de groep, het belangrijkste is hier niet de inhoud van de case, maar het gene wat er gebeurt "hier en nu" in de groep, juist dat

wordt ook meegenomen als leermateriaal. De groep als "leergroep" wordt ten volle benut." (Frank Lambrechts)

"Het verschil tussen deze opleiding en de meer klassieke opleidingen is dat dit programma ervaring en vraaggericht werkt. De groep van deelnemers is sterk bepalend voor hoe we het programma precies gaan invullen, het heeft sterk te maken met wat zij op dat moment nodig hebben en waar zij op wensen in te gaan. Hier wordt het programma dan in aangepast. Andere opleidingen zijn veel meer aanbod gedreven, niet allemaal, maar bij dit programma is het toch wel iets wat zeer kenmerkend is." (Leon Vliegen)

In het programma zijn de programmaleiders zeer belangrijk, ze zijn veel meer betrokken in het hele verhaal dan in andere programma's. Ze weten op elk moment welke dynamiek zich afspeelt in de groep en hoe ze daar mee om moeten gaan. De fases van de groep worden in de gaten gehouden en daar wordt rekening mee gehouden.

"Vaak wordt er lesgegeven door verschillende professoren in andere klassieke opleidingen, als je naar de ene wel gaat luisteren en naar de andere niet omdat je iets anders te doen hebt zal hier niemand iets van zeggen. In dit programma is het niet de bedoeling dat er maar de helft van de groep aanwezig is, de groep heeft elkaar nodig om van te leren, niet enkel de professor is de expert maar iedereen is een expert op zijn gebied. Het is geen consumptie programma waar je zo maar kunt weggaan als het u niet aanstaat. Er is een gedeelde verantwoordelijkheid in de groep, een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. In andere programma's is het de staf die leidt en als het u niet aan staat of uw punten zijn niet goed dan wordt je buiten gezet als het ware." (Roland Vermeylen)

Niet enkel de begeleiders moeten het proces en de groep goed volgen, ook de groep zelf moet dit doen. Het proces is hier zeer belangrijk omdat in deze setting duidelijk wordt wat er kan bereikt worden met een dergelijk proces. Dit kan nadien gebruikt worden in de eigen organisatie.

"In het programma is het ook typisch dat je constant alert dient te blijven. Dat wordt niet expliciet gezegd, maar we leren de mensen interveniëren, alert blijven en kijken naar wat er gaande is. Ze moeten het proces goed in het oog houden, niet om de stapjes te volgen maar om te kijken naar wat er zich afspeelt in de groep." (Leon Vliegen)

"Bij leiderschap is het heel belangrijk te weten wat uw typische gedrag is en hoe dat overkomt bij anderen, want dat is de essentie van leiderschap. Je resultaat hangt tenslotte af van hoe je relatie is met de anderen. Dat is een heel belangrijk gegeven wat sterk beklemtoont wordt binnen het programma en waar heel veel ruimte voor geschapt wordt. De mensen worden continu aangemoedigd om elkaar feedback te geven, dat is de rode draad doorheen de opleiding. Elkaar dus continu helpen en aanmoedigen, kijken van wat doe ik nu en hoe komt dat over bij de anderen en wat doet mij dat dan weer. Help mij daar of help mij daar niet, dit moet allemaal grondig uitgespit worden. En voor deze aspecten bestaat er geen ruimte in de traditionele programma's. Hier zal misschien oppervlakkig iets over gedaan worden, maar dat is nog iets heel anders dan wanneer daar uitvoerig over door gediscussieerd wordt." (Roland Vermeylen)

De duur van het programma is ook iets wat kenmerkend is, andere programma's zijn niet zo lang. Over 2 jaar tijd 550 uur samenkomen is redelijk veel, zeker in deze tijd. Maar dit is nodig om de juiste diepte te verkrijgen waar naar gestreefd wordt in deze opleiding.

"Het is belangrijk om een veilige, vertrouwde leeromgeving te hebben. Een groep waarin je heel erg jezelf kunt zijn." (Roland Vermeylen)

"Er wordt sterk geïnvesteerd in het onderlinge contact, de manier waarop er met elkaar wordt omgegaan. Zo sterk zelfs dat daar een hele week voor uitgetrokken is, de eerste week. Dit om een kwaliteit te verkrijgen, dat moet er dan ingebed zitten. Dat is de motor van het programma waaruit een leerdynamiek voort komt. Doorheen het programma wordt dan constant gekeken naar, hoe is de situatie hier, hoe zit dat nu en wat leren we daar uit." (Johan Poisquet)

Er wordt dan ook veel meer aandacht besteed aan de diepgang van het leren. Het programma gaat veel dieper in het leren, juist omdat de mensen en relaties die in de groep zitten onderwerp vormen van leren en bespreking.

"Je leert jezelf ontwikkelen als instrument en dit door uitgesproken veel feedback momenten van de begeleiders en de deelnemers onder elkaar. Je komt jezelf tegen en je leert jezelf veel beter kennen, beter hanteren."

(Roland Vermeylen)

Een groot verschil zit hem ook in de begeleiders. In andere opleidingen zijn het meestal professoren en/of experts die daar optreden en hun kennis binnen brengen. Hier zijn het echte begeleiders, ze helpen de groep om tot de juiste conclusies te komen. Ze zullen nooit de waarheid prediken. Meer over de begeleiders volgt in het volgend hoofdstuk.

In andere opleidingen ga je ook steeds meer de menselijke dynamiek terugvinden en je krijgt er ook cases, maar het hier en nu leren en de combinatie van dit alles is toch een vrij uniek gegeven.

3.4. De Begeleiders

De vorm van begeleiding waaraan in dit programma gedaan wordt is meer het stimuleren van de mensen om zelf dingen te ontdekken. Eerst wordt er geëxperimenteerd en daarna wordt dit geoefend met concreet gedrag. Daarop wordt dan gereflecteerd.

"De begeleiders zullen nooit zeggen 'nu moet je dit doen, of dit is het juiste'. De begeleiders zullen altijd aanmoedigen om van elkaar te leren, daar zijn ze namelijk een expert in. Dit is niet gemakkelijk en mag zeker niet onderschat worden. Er zijn niet zo heel veel mensen die dat goed kunnen, dat proces begeleiden wat er gedaan wordt binnen de opleiding. Er wordt verwacht van de begeleider dat hij goed moet kunnen omgaan met veel ambiguïteit en onzekerheid, hij moet vooral veel geduld hebben. In een onzekere situatie moet hij bijvoorbeeld niet zichzelf aan het helpen zijn door zijn eigen onzekerheid weg te nemen, zo worden leerkansen weggenomen van de groep." (Roland Vermeylen)

De begeleiders staan dus ook in voor de feedback, dit is een zeer belangrijk punt. De feedback wordt continu gegeven en kan heel diepgaand zijn. De begeleiders moeten aanvoelen wanneer er iets misgaat in de groep, ze moeten ingaan op dat proces, ze maken aspecten bespreekbaar die normaal niet bespreekbaar gemaakt worden. Doordat de deelnemers die feedback krijgen, leren ze daar ook mee omgaan, ze leren zichzelf beter kennen.

"De taak die een begeleider heeft wordt ook vergeleken met die van 'verloskundige', ze moeten heel goed kunnen aanvoelen welke interventie bij welke situatie gepast is. Of er in de groep getoetst moet worden of er een interventie nodig is of dat ze op het juiste pad zitten." (Leon Vliegen)

De begeleiders faciliteren, dit wil niet zeggen dat ze enkel op procesniveau bezig zijn, ze werken ook op inhoudelijk en structuur niveau. Er wordt veel gebruik gemaakt van leerdesigns.

"Er wordt vooral faciliterend opgetreden, in die zin dat de condities die gerealiseerd zijn, bewaakt worden. Dat het proces, dat leidt tot groepsleren altijd geflankeerd wordt en ondersteund. Dat je dat altijd een streepje verder trekt, dat proces ook confronteert en altijd een beetje uitdaagt. Maar dit altijd in die zin van het leren gaande te houden, ook kijken naar de condities die de groep zelf heeft gerealiseerd om als goede leergroep te werken. Deze ook bewaken en ondersteunen. Dit om altijd voortgang te ervaren. De inhoud van de deelnemers zelf laten komen, maar dit dan ook weer afbakenen door grote blokken. Ook zijn er vaak begeleiders die over de juiste inhoudelijke expertise beschikken en zij delen die dan ook met de deelnemers. Deze blokken zijn dus vastgelegd, maar daarbinnen is er zeer veel ruimte waarin de deelnemers zelf hun eigen inhoud kunnen bepalen. Ze kunnen zelf inhoud aansnijden, dat mag theoretisch zijn, dat mag een praktijk kader zijn en dat mag ook iets persoonlijks zijn. De begeleiders blijven dan altijd eerder aan de rand, faciliteren. De groep gaat als het ware van kleuter naar volwassen en de rol van de begeleiders schuift dan mee." (Johan Poisquet)

Doordat de begeleiders zich een beetje afzijdig houden, kunnen zij het proces in zijn geheel overzien. Voor de deelnemer geeft dit de kans dat deze zich volledig kan onderdompelen.

"De deelnemer moet niet altijd denken van waar zitten we nu, daar heeft de begeleider een dubbele rol in, een beetje erin en een beetje eruit. Dat vloeit sterk in elkaar over, dat betekent dat het optreden van de begeleiders altijd mee bespreekbaar is. Het leiderschap dat de begeleider vooral toont, minder uitlegt. Dat is in het begin zeker een voorbeeldfunctie, de deelnemers kijken daarheen. Maar wat belangrijk is, is dat dit nadien ook een praktijk is om te bekijken samen met de deelnemers. Dat begeleiderschap van de groepen is voor de deelnemers ook een ervaring, die leren hoe je dat proces begeleidt en hoe ga je daar mee om. Hoe verbind je hier en nu dingen met praktijksettings, leerdesigns opstellen, ontwikkelingsdesigns, dat is één grote wisselwerking." (Johan Poisquet)

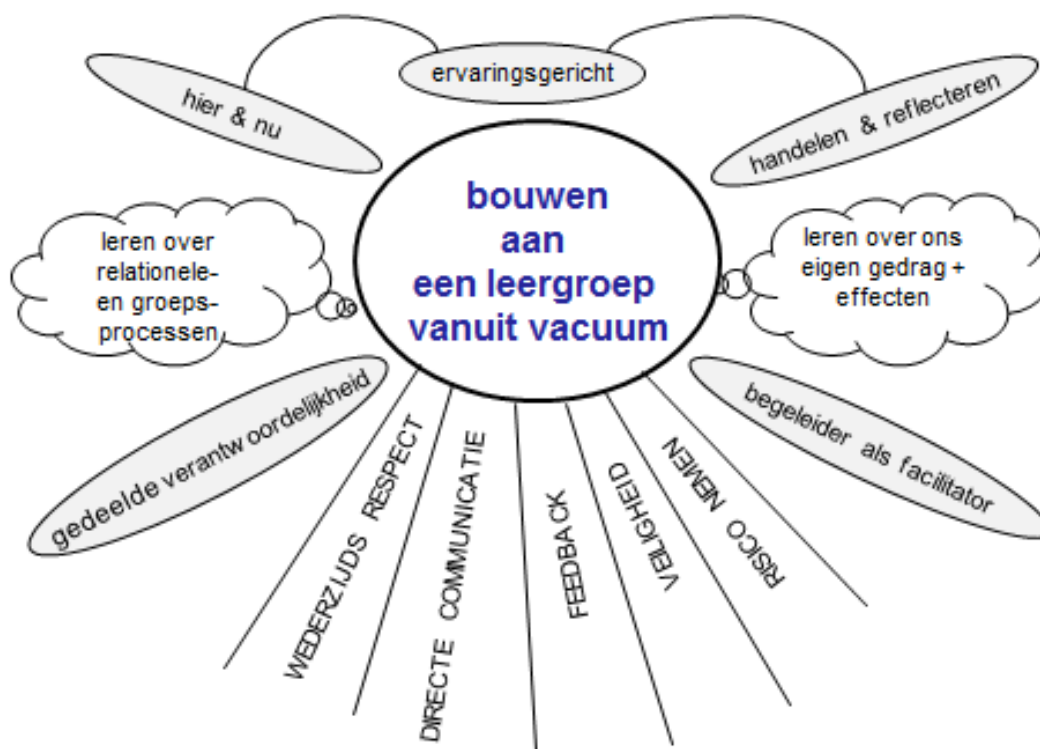
"Het programma kritisch blijven evalueren, dit wil zeggen soms even buiten het programma staan als het bezig is. Als het gedaan is gaan kijken wat er goed gelopen is, wat heeft gewerkt. Maar ook kijken naar wat er eventueel anders kan. Het moet levendig gehouden worden, elke keer blijven vernieuwen en nieuwe ontwikkelingen volgen. De alertheid die van de deelnemers verwacht wordt binnen het programma, wordt ook verwacht van de begeleiders." (Leon Vliegen)

Ze moeten ook hun expertise inbrengen, niet enkel de proces expertise maar ook inhoudelijke expertise. Wie zou er bijvoorbeeld een goede spreker zijn binnen de groep. Ze moeten heel alert blijven om te weten wat er inhoudelijk nodig zou zijn of wat er in het proces nodig zou zijn zodat het voor de groep werkt. Maar ook moeten ze daar op interveniëren zodat de groep daarmee verder kan.

De rol van de begeleiders evolueert doorheen het programma.

"In de startweek hebben de begeleiders een heel expliciete rol, ze zetten heel duidelijk het leerkader neer. Deze steunt op het leren uit de ervaring die zich ter plekke voordoet in de groep. Vervolgens zoals gezegd wordt er dus feedback gegeven, ze moeten de reflecties aan elkaar koppelen."(Johan Poisquet)

Het 'hier en nu' is belangrijk, ze moeten condities creëren die voorwaardelijk zijn om tot een goede leergroep te komen. Deze zijn voorwaarden als: Wederzijds respect, Directe communicatie, Feedback, Risico nemen en Psychologische veiligheid. De begeleiders duwen deze waarden naar voor. Ze bakenen eigenlijk een speelveld af waarbinnen de groep zich dan vrij kan bewegen in dat veld. Deze expliciete benadering vindt men toch niet in de traditionele trainingssetting, laat staan in de academische setting.



Figuur 2: Bouwen aan een leergroep vanuit vacuum (poisquet, 2011).

3.5. Memorabele momenten in het programma

De geïnterviewden werden de vraag gesteld wat zij de memorabele momenten van het programma vonden.

In het 1^e blok is er een deel interventievaardigheden . In dit deel wordt aan de hand van cases uit de eigen organisatie de interventiestijl geanalyseerd, nieuwe interventies uitgetoetst en competenties verder ontwikkeld. De deelnemers brengen cases in uit hun eigen organisatie, cases waar ze zelf mee zitten in de organisatie. Ze hebben dit meegemaakt en weten niet wat ze hiermee moeten aanvangen. De begeleiders gaan hier dan daadwerkelijk mee aan de slag door de deelnemers verschillende rollen te laten spelen.

"De deelnemers gaan zelf de situatie opnieuw spelen waarbij één iemand bijvoorbeeld de directeur is en diegene die de case aanbrengt speelt zichzelf. Ze herspelen de situatie nu met elkaar en de rest van de groep kijkt toe samen met de begeleiders. Ze spelen dit enkele keren opnieuw en degene die de case heeft aangebracht, probeert zo meer grip op de situatie te krijgen. Deze momenten, wanneer er geoefend wordt in de rollenspelen, zijn zeer sterk. Mensen worden met zichzelf geconfronteerd en leren zo enorm bij." (Frank Lambrechts)

Hierdoor wordt veel gedragsmateriaal verkregen waar op verder gegaan kan worden. Hoe en wanneer intervenieer je het beste. Wat is het effect van uw gedrag op de andere persoon. Er wordt ook kritiek gegeven door de deelnemers zelf. De begeleiders geven enkel feedback in deze situaties, dit doen ze samen met de andere deelnemers. Mensen zijn hier hun gedrag- en interventierepertoire aan het uitbreiden.

In de bedrijfssimulatie krijgt iedereen een bepaalde functie. Soms krijgen de deelnemers een functie waarin ze niet zoveel betrokkenheid hebben. Toch moeten ze het spel zo goed mogelijk tot een einde brengen dan. Hier leren ze veel over de samenhang van een organisatie .

"Er was een keer een man die directeur van een kleine welzijnsinstelling was. Hij moest de rol van marketing manager gaan spelen in een bepaalde groep. Hij had altijd gedacht dat dit mensen met mooie praatjes moesten zijn en dat dit niks voor hem was. Nu was het zo dat de hele groep hem toch steunde en hij kreeg grip op de zaak. Nu zag hij wat dit voor een bedrijf betekende. Hij ging ook kijken wat dit voor zijn bedrijf kon betekenen." (Chrit Leenders)

Volgens alle geïnterviewden is de eerste week is een zeer sterk moment dat bijdraagt aan de ontwikkeling van een manager. De groep heeft hier zonder dat ze het weet, vrij snel door dat de verantwoordelijkheid van het leerproces volledig in hun handen ligt. Dat is voor de groep heel verwarrend omdat dit helemaal anders is dan een normale opleiding. De groep wordt dus eigenlijk geconfronteerd met een zeer ongewone situatie, de deelnemers willen hier natuurlijk als groep uit geraken. De mensen zijn dus gewend dat er altijd iemand in de groep is die dat leerproces voortdrijft , die zorgt dat het vooruit gaat. Ze hebben nog nooit meegemaakt dat de begeleiders er bij staan te kijken hoe de groep hier mee verder gaat. Ze interveniëren minimaal en dat is iets raars waarvan de mensen niet goed weten hoe ze hier mee om moeten gaan.

"De begeleiders spelen volgens hen hun rol niet en dit kan dan zelfs tot conflicten en agressie leiden. Want de mensen worden heel onzeker en vervelend. Het gekke van het verhaal is dat dit elke keer opnieuw in zijn plooi valt. Elke groep vind daar op een of andere manier een vergelijkbare manier van omgaan mee, dat is altijd anders maar toch zit daar een fundamentele dynamiek in die elke keer terugkomt." (Felix Corthouts)

"Je moet eerst iets los laten om dan tot een resultaat te kunnen komen. Dat is iets wat je moet durven en dat is misschien wel één van de kernpunten van leiderschap. Je moet in een situatie durven gaan staan waarvan je niet weet waar dat gaat eindigen, dat is zeer belangrijk bij leiderschap. Dat is een van de dingen waar heel veel leiders moeite mee hebben omdat ze heel dikwijls controle willen hebben. Ze willen tonen dat ze het begrijpen, tonen dat ze een expert zijn. Dat zijn allemaal dingen die

uw mentaal model van verantwoordelijkheid nemen, behoorlijk door elkaar schudden. Dat is een heel bijzondere ervaring.” (Roland Vermeulen)

“De eerste week staat in contrast met het klassieke management. Sociale spelregels worden fors doorbroken. De groep moet hier minder naar de inhoud zien, maar meer naar het proces wat zich tussen de mensen afspeelt. De menselijke dynamiek, persoonlijke dynamiek en groepsdynamiek worden daar eigenlijk in een soort laboratorium setting uitvergroet. De formule duwt om in die processen te duiken en dan te kijken hoe je zelf in die processen zit. Hoe je daar op reageert of niet, hoe je dat beïnvloedt of niet. Het kan veel betekenen om van een bende vreemden naar een hechte leergroep te komen. Dat proces doormaken dringt binnen in het emotionele geheugen. Dat duwt u heel hard om niet alleen naar buiten te kijken maar ook naar binnen. Hoe beïnvloed je dan die dynamiek om niet alleen jezelf maar ook de ander vooruit te helpen.” (Johan Poisquet)

De momenten van diepgaande feedback, die doorheen de hele cursus gedaan worden. Over het hele programma worden deze momenten van feedback en coaching gedaan. Als de begeleider aanvoelt dat er in de groep iets aan de hand is, dan moet hij ingaan op dat proces. Hij moet de dingen bespreekbaar maken die anders niet bespreekbaar zouden gemaakt worden. De deelnemers leren zichzelf daardoor steeds beter kennen, ze leren ook omgaan met deze feedback.

In het 1^e blok wordt je relationeel heel gevoelig voor wat er zich in de groep afspeelt. Hier wordt het proces van de groep in de gaten gehouden, wat gebeurt er tussen de mensen en wat kunnen we hieruit leren. In het bedrijfsblok is er een hele ander logica, daar gaat het van het groepsgebeuren naar de organisatie. Hier worden dingen besproken zoals de strategie, cultuur en structuur van de organisatie. In het begin van het 3^e blok is er de kantel driedaagse, hier is er de overgang van het bedrijfskunde blok naar het HRM blok.

"Het HRM blok start met een kanteling, de deelnemers krijgen hier de opdracht om datgene wat zij voor waar aannemen, om dat tegengesteld te zien. Bijvoorbeeld, mensen zijn het belangrijkste in een organisatie, dus hier moeten condities voor gecreëerd worden zodat zij efficiënt kunnen werken. In die driedaagse gaan de deelnemers het tegengestelde van deze waarheden beweren. Dit is natuurlijk allemaal heel zot en absurd, maar in deze absurditeit herkennen de deelnemers vaak heel veel van wat er in hun eigen organisatie gebeurt. Dat kan vaak heel confronterend zijn, en hierna gaat dat dan verder door op het ontwikkelen van menselijk potentieel." (Frank Lambrechts)

In het 3^e blok is het opvallend dat men afstand neemt van de instrumentele HRM, het gaat meer over de waarden en de visie. Het afstemmen van de strategische belangen van het bedrijf of unit en de strategische belangen die men zelf heeft.

"De deelnemers ervaren wat HRM nu eigenlijk allemaal is en schrikken hier vaak van. Ze wisten niet dat HRM dit allemaal inhield, het wordt breder open getrokken dan zij misschien zelf zagen. Ze zien het harde en het zachte, het instrumentele en het menselijke. Dat dit allemaal veel meer vervlochten kan zijn. En dat dit tot betere resultaten kan leiden dan ze soms vrezen. Er is veel meer mogelijk met HRM dan de mensen eigenlijk gedacht hadden. Het hangt natuurlijk altijd van de context af, maar dat de mensen voor zichzelf kunnen zien wat ze aan die context kunnen doen. Als de context u niet ligt moet je misschien een ander conclusie trekken. Wat kun je vanuit HRM of een andere positie zelf doen op het vlak van mensen leiden." (Leon Vliegen)

De mensen leren dat ze altijd een keuze hebben, ze moeten hiervoor wel veel moed hebben. Als leider moeten er ooit risico's genomen worden waarvan de uitkomst onzeker is, maar de keuze blijft bestaan.

"De deelnemers moeten leren zien dat er altijd ruimte is. Als mens kom je wel eens vast te zitten in het leven. Maar als dat gebeurt, dat je dan kijkt naar wat uw eigen impact is, wat uw verantwoordelijkheid is, wat u ruimte is. Dat je het altijd kunt herkaderen. Als er rond persoonlijke impact

gewerkt is leren de mensen ook dat het heel veel te maken heeft met de vrijheid die zij zelf durven nemen. De moed die zij op kunnen brengen om risico's te nemen en de consequenties te dragen zonder te weten wat deze gaan zijn.” (Roland Vermeeylen)

In het integratiewerk stellen de deelnemers hun eigen werk in groepjes van 2 á 3 tentoon. Ze zien wat ze geleerd hebben en leren daar zelfstandig mee om te gaan. Ze integreren samen met de anderen wat ze in 1,5 jaar tijd geleerd hebben in één veranderingskundig project. Ze nemen er afstand van om te kunnen reflecteren en vanuit die reflectie te zien hoe je daar mee om kunt gaan.

3.6. Leerprincipes

Hieronder geef ik enkele leerprincipes die de geïnterviewden naar voor gebracht hebben als zijnde belangrijke principes van het programma.

"Ervaringsleren, één het materiaal wat zich in de groep aandient, de relaties en twee wat er gebeurt expliciet als leermateriaal gebruiken. Het ervaringsgericht leren en het relationeel leren zijn dus zeer belangrijk. Dat wordt aangevuld met cases uit het eigen bedrijf en daar dan verder op door gaan. Rollenspelen, daarop reflecteren, beschouwingen, dat is allemaal ervaringsleren. Menselijke ontwikkeling en professionele ontwikkeling zijn twee kanten van de medaille. Wat je zelf meemaakt, dit proberen aan uw leren te knopen." (Frank Lambrechts)

"Het groepsdynamische is belangrijk, ze weten wat ze aan elkaar hebben. Ze worden door elkaar met zichzelf geconfronteerd en ze leren hier mee omgaan." (Roland Vermeylen)

"Je moet niet enkel naar de situatie kijken maar ook naar jezelf. Zelf leiderschap is een belangrijk aspect, je moet eerst jezelf kunnen leiden voordat je ander kunt leiden." (Roland Vermeylen)

"Een van de principes is ook dat er een veilige omgeving gecreëerd moet worden. Een veilige omgeving laat mensen toe om sneller te leren. Er moet ook vertrouwen zijn in de groep. Dit is zeer belangrijk omdat er veel gebruik gemaakt wordt van leren door feedback in de groep. Iedereen moet zich op zijn gemak voelen in de groep. Dit is natuurlijk niet op een paar uur verkregen, daarom dat er zoveel aandacht aan het proces wordt besteed en dat er die eerste week in het programma is." (Leon Vliegen)

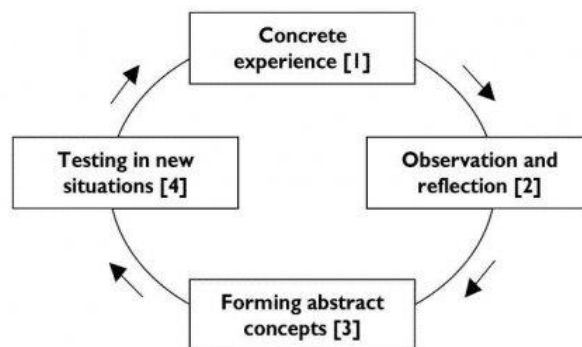
"Co-creëren, het samen creëren van ervaring, dat is de reden waarom er in de eerste week zo wordt vertrokken. Iedereen zit dan in een cirkel, daar wordt gesproken van de mogelijkhedenruimte, de leegte. Er wordt niets gezegd in deze cirkel, zeker de begeleiders niet. Mensen beginnen hier dan te experimenteren en zelf hun ding te doen." (Frank Lambrechts)

"Begeleiders zijn procesconsultant: Er is een onderscheid tussen expertconsultant, dokterpatiënt consultant en proces consultant. De expertconsultant gaat inhoudelijke expertise inbrengen, De dokterpatiënt consultant stelt een diagnose, zegt dit is de remedie en trekt zich dan terug. De procesconsultant zal het proces waarin de mensen aan het leren zijn in de juiste banen leiden, maar hij zal zich verder niet met het leerproces bemoeien. Dit proces waar we over spreken is het belangrijkste om te leren." (Frank Lambrechts)

"Het 'hier en nu' is zeer belangrijk. Niet teveel de focus leggen op het verleden, maar kijken wat zich hier, op dit moment afspeelt in de groep. En dan zichzelf de vraag stellen, hoe komt het dat dit zich afspeelt? Wat is mijn aandeel hierin en wat is het aandeel van iemand anders hierin. Zorgen dat je er continu met je volledige aandacht bij bent." (Leon Vliegen)

Een principe dat aangehaald werd door Roland Vermeulen is de leercyclus van Kolb. Een kleine uitleg over deze cyclus: Kolb ziet het leren als een proces, in dat proces zijn er 4 stadia:

1. Concreet ervaren
2. Reflecteren (waarnemen en er hierover nadenken)
3. Abstracte begripvorming
4. Experimenteren



Figuur 3: De ervaring leercyclus (Kolb, 1984).

Deze fases worden elke keer opnieuw volledig doorlopen. Volgens Kolb (1984) is ervaring de motor van het leren. De fases van de cyclus worden meestal allemaal in de zelfde leercyclus doorlopen, er kan wel op verschillende plaatsen in de cyclus begonnen worden.

De 5 mindsets van Mintzberg zijn belangrijk. Deze werden reeds in de literatuurstudie besproken.

- Management van zichzelf: De reflectieve mindset
- Management van relaties: De collaboratieve mindset
- Management van organisaties: De analytische mindset
- Management van context: De wereldse mindset
- Management van verandering: De actie mindset

Er zijn nog andere principes die belangrijk zijn in het programma:

- Ethisch vermogen, omdat je altijd met mensen werkt.
- De continuïteit van het leren.
- Het residentiële, meerdaagse.
- Het dialogische karakter en de gelijkwaardige grondhouding die gecreëerd wordt. De rol van de begeleider is hier zeer belangrijk in.
- De zingeving is ook zeer belangrijk in het programma, hoe veranker je dingen? Wat maakt dit belangrijk voor u, en waarom is dat zinvol voor u?

"Er worden concepten en modellen gebruikt, deze zijn op zichzelf ook niet onbelangrijk. Maar in het programma is het vooral belangrijk wat je doet met deze modellen." (Felix Corthouts)

3.7. De gewenste uitkomsten van het programma

Dit zijn de uitkomsten van het programma volgens de geïnterviewden.

Zelfleiderschap en leiderschap van anderen is met elkaar verbonden. Leiderschap heeft veel te maken met attitude, hoe je concreet als persoon en als leider functioneert.

"De mens achter de professional moet worden meegenomen. De deelnemers erkennen dit ook wel als zijnde de waarde na de training. Mens en professional zijn met elkaar verbonden. Mensen doen in het programma sprongen in het bewustzijn, ze veranderen doorheen het programma. Je ziet dat leiderschap een interactief relationeel gegeven is en dat die wisselwerking vorm krijgt. De medewerker en de chef hebben elkaar nodig om dat te maken. Leiderschap krijgt maar betekenis als een werknemer dat ook erkent en daarin mee stapt, daar hebben veel mensen moeite mee. Hoe krijg je mensen in beweging, hoe motiveer je ze op een manier dat je niet altijd in een machtsspel moet stappen." (Johan Poisquet)

Leiderschap is rationeel, er wordt aangeleerd dat er geen vaste waardes, logica's zijn. Het is constant proberen er het beste van te maken en steeds te ontwikkelen. Daarin wordt een setting aangeboden door dit programma. Het wordt duidelijk dat zij dit in hun verdere carrière ook moeten doen.

"De deelnemers gaan zich in hun verdere carrière leervragen blijven stellen en die ook zelfstandig opnemen. Op het einde van de eerste week heeft iedereen een aantal leervragen en een leeragenda waaraan men kan werken. Bv, meer mijn stem laten horen in groep. Daar wordt gedurende 2 jaar aan gewerkt, er kunnen dan nog vragen bij komen. Wat er heel expliciet aangeleerd wordt, is dat zij die leervragen in groep en zelfstandig opnemen. De mensen worden gestimuleerd om heel hun leven een leeragenda op te stellen, zelfstandig of met je organisatie. Ze leren ook dat ze daar mensen doelbewust voor op kunnen zoeken. Zo komt iedereen zichzelf tegen in de groep, waarna hij zijn eigen leerpunten leert kennen. Sommige mensen kunnen niet zwijgen, of sommige drukken direct een

stempel op iemand. Dat zijn leerpunten en met behulp van een persoonlijke leeragenda en de groep moet iedereen aan zijn punten werken.” (Frank Lambrechts)

Vroeger was er het leiderschap van de meester, de onderwijzer. Dat is iets waarin veel mensen zijn grootgebracht. Dit is iets wat in het programma volledig wordt doorbroken. Als je naar een andere manier van leiderschap wil gaan moet je bepaalde condities hebben.

“Er moet verantwoordelijkheid gedeeld worden in een organisatie, dat is niet vrijblijvend. Medewerkers kiezen daar ook niet altijd voor, dat co-creatieve, dat participatieve. De medewerkers moeten niet gedwongen worden in dat proces. Anders zou je een soort nieuwe leiderschap waarheid tentoonstellen en verkopen, dan krijg je eigenlijk een vorm van oud leiderschap met een nieuw model. Dat is niet de bedoeling, het is een kwestie mogelijkheden openen en mensen zelf hun visie op leiderschap doen zeggen en hoe ze tewerk willen gaan. Want je kunt niet een participatief model inhameren in een organisatie. En dat gebeurt in de praktijk nog wel vaak. De manager heeft dan een boek gelezen hierover en dit wordt dan direct geïmplementeerd.” (Johan Poisquet)

De bedoeling is dat de deelnemers relationeel gevoeliger worden voor wat er rond hen gebeurt. Ze kunnen goede dingen bereiken, bij bepaalde situaties waar ze vroeger geblokkeerd zouden raken.

“Ze moeten zich bewust worden dat ze leven in het ‘hier en nu’ en dat ze daar ook effectief mee kunnen omspringen. Dat ze dit goed kunnen hanteren en zo als kracht kunnen gebruiken.” (Frank Lambrechts)

Het interventie repertorium, de gedragsmogelijkheden, worden veel meer uitgebreid. Mensen hebben altijd een bepaalde manier van doen voordat ze aan het programma mee doen.

“Na het programma hebben de deelnemers nog altijd een bepaalde manier van doen maar dan is die gefrankeerd met een aantal andere mogelijkheden die zij kunnen gaan proberen in hun eigen bedrijfssituatie.

Wat uiteraard kans heeft tot betere uitkomsten in de praktijk.” (Roland Vermeulen)

Impact is een belangrijke uitkomst. De meeste mensen hebben hun professionele impact geweldig verhoogd tijdens de 2 jaar in het programma.

“Ze kunnen meer invloed uitoefenen op hun eigen werkomgeving, ze kunnen zelf betere condities creëren zodat ze zichzelf beter voelen maar zeker ook de mensen rondom hen.” (Frank Lambrechts)

Hoofdstuk 4: Conclusie

4.1. Beantwoorden van de kernvraag

De kernvraag van het onderzoek was, *“Hoe en waarom verloopt het proces van leiderschapsontwikkeling op een bepaalde manier en wat zijn de gewilde uitkomsten bij leiderschapstraining?”*

Deze vraag bestaat uit 2 delen, hoe en waarom verloopt het proces van leiderschapsontwikkeling op een bepaalde manier? En wat zijn de gewilde uitkomsten?

Ik ga beginnen met het beantwoorden van het eerste deel van de vraag, namelijk, op welke manier verloopt het programma om die uitkomsten te bereiken.

“Bij leiderschap zijn er geen vaste waarden en is er geen vaste logica. Het is constant proberen er het beste van te maken en constant ontwikkelen. Het leerproces verloopt op een bepaalde manier om dat duidelijk te maken en te kunnen oefenen.” (Roland Vermeylen)

Het proces wat de deelnemers in het HRM programma doormaken is het belangrijkste aspect van de leiderschapsontwikkeling. Zij worden na de eerste week een zeer hechte groep met een gedeelde verantwoordelijkheid. Ze krijgen doorheen het programma feedback van elkaar en leren op die manier de groep maar vooral zichzelf goed kennen. Ze leren wat hun competenties zijn en wat de impact van hun acties kan zijn op andere mensen. Doordat het hele proces en vooral door de eerste week van het programma worden de deelnemers relationeel gevoeliger voor wat er rondom hen gebeurt. Ze leren situaties goed in te schatten doordat ze als groep/organisatie een gemeenschappelijk doel hebben, dat is een betere leider te worden.

In het proces bepalen de deelnemers zelf waar zij naar toe willen met zichzelf en wat zij willen leren. Het is belangrijk dat dit niet zoals in de meer klassiekere settings bepaald wordt door de begeleiders of de docent. Zelfkennis is zoals gezien in de literatuur dan ook een zeer belangrijk aspect van de ontwikkeling.

“Er zijn hoogte en laagtepunten in het leerproces, er is een dynamiek die voortgaat in het hele programma, deze voedt zich en werkt heel cyclisch. Er worden lagen uitgespit, van oppervlakkig naar zeer diepgaand. Die lagen lopen ook door het programma heen. Er wordt continu bij de begeleiders en de deelnemers een leerproces opgang gezet. Het wijkt af van de klassieke setting van de universiteit. Ook de ethische dimensie, het zelfinzicht groeit, je leert meer zien wat er tussen mensen bezig is. Als je wilt werken met die proces dynamiek dan moet je eerst goed weten hoe dat bij jezelf werkt.” (Johan Poisquet)

De gedragmogelijkheden van de deelnemers worden uitgebreid. Ze leren dat ze altijd een keuze hebben en nooit vast moeten blijven zitten. Mensen hebben een bepaalde manier van doen voordat ze naar het programma komen. Als ze het programma gedaan hebben dan is dan gefrankeerd met een aantal andere mogelijkheden. Dit heeft natuurlijk gunstige effecten op de eigen praktijk.

De deelnemers worden ook aangespoord om heel hun leven leervragen te blijven stellen. In het begin van het programma hebben zij bepaalde vragen waar ze antwoorden op wensen. Doorheen het programma wordt duidelijk dat ze deze vragen moeten blijven stellen zodat ze aan zichzelf kunnen blijven werken in de rest van hun carrière.

In dit programma staat het ervaringsleren centraal, er worden bepaalde situaties gecreëerd waar de deelnemers veel uit leren. De informatie die ze uit deze situaties halen kunnen ze in gelijkaardige momenten in de eigen organisatie gebruiken. Er wordt ook veel gebruik gemaakt van de verschillende ervaringen die de deelnemers zelf hebben, het zijn stuk voor stuk leiders met een aantal jaren ervaring. Hierdoor kunnen ze natuurlijk heel wat kennis met elkaar delen.

Dat brengt mij dan bij het 2^e deel van de vraag, wat zijn de uitkomsten van het senior executive program. Deze zijn in de case study al uitvoerig besproken, maar hieronder worden ze nog een aangekaart.

Een belangrijke uitkomst in het programma is dat de deelnemer zichzelf moet leren kennen. Zelfkennis is een belangrijke voorwaarde om een goede leider te worden. Zoals Johan Poisquet het stelt: "De mens en de professional zijn met elkaar verbonden en de mens achter de professional moet worden meegenomen in het proces."

Doordat men zichzelf beter leert kennen kan men zichzelf een aantal leervragen stellen. Op deze vragen worden doorheen het programma antwoorden geformuleerd, maar ook na het programma moeten de deelnemers zichzelf deze leervragen blijven stellen.

Het is ook de bedoeling de deelnemers duidelijk te maken dat het co-creative, het participatieve belangrijk is in een organisatie. Dit is nodig om de medewerkers in een organisatie mee te trekken en tot een goed functionerende organisatie te komen.

De deelnemers worden relationeel gevoeliger en zijn zich bewust van het 'hier en nu'. Ze kunnen hier goed mee omspringen en gebruiken dit als kracht.

Doordat men in het programma een heel aantal situaties oefent krijgt men een groter interventie repertorium. De eigen basis manier van doen wordt gefrankeerd met een aantal andere mogelijkheden die men in verschillende situaties kan gebruiken.

Doordat de deelnemers professioneel meer invloed kunnen uitoefenen op de eigen werkomgeving, hebben zij een veel grotere professionele impact.

4.2. Theoretische bijdrage en implicaties

Aan het begin van deze thesis werd al snel duidelijk dat er over leiderschap zelf heel wat te vinden is. Echter over leiderschapsontwikkeling was het iets moeilijker informatie te vergaren. Toch is er al heel wat onderzoek gedaan door onderzoekers als Mintzberg (2002) en Pfeffer & Fong (2002).

Wat nu eigenlijk de effectieve leermomenten zijn voor leiders en managers is moeilijk te vinden in de literatuur. In enkele teksten wordt soms eens aangeraakt over hoe en waarom men bepaalde dingen beter doet tijdens deze opleidingen, maar nauwgezet onderzoek rond dit aspect heb ik nog niet gevonden.

In de literatuur vind ik een aantal gelijkenissen met het HRM programma. De begeleiders van de programma's of de docenten, zij moeten niet de klassieke rol van kennis overdrager spelen (Mintzberg & Gosling, 2002). Het is meer effectief als de deelnemers van het programma centraal staan en niet de begeleider.

Wat ik nog meer in de literatuur gevonden heb en wat in het programma terugkomt is ervaringsleren. Kolb (1984) zegt dat ervaringsleren het proces is waar kennis wordt gecreëerd door de transformatie van ervaring. Dit principe staat centraal in het HRM programma en is een belangrijk aspect in het leerproces dat bijdraagt aan de ontwikkeling van een leider.

In het HRM programma staat het proces van het leren in de vorm van ervaringsleren centraal. Er wordt in groep geleerd en doordat de groep samen een verantwoordelijkheid deelt krijgen ze een zeer hechte band. Deze is nodig omdat vertrouwen en een gevoel van veiligheid noodzakelijk zijn in dat proces om de nodige feedback aan elkaar te geven. Op deze manier wordt de deelnemer relationeel gevoeliger en leert hij zichzelf kennen. Ook zijn eigen impact op andere mensen is zeer belangrijk om te leren kennen. *"De theorieën en modellen zijn zeker niet onbelangrijk in het proces, maar het is wat je er als persoon mee doet."* (Felix Corthouts) De deelnemers ontwikkelen op die manier een eigen praktijktheorie. In dit geheel speelt de begeleider de rol van proces begeleider, zij zijn hier experts in want dit is niet gemakkelijk. De begeleider houdt de groep op het juiste spoor en geeft enkel feedback waar dat nodig is.

Het vorige komt voor een groot stuk overeen met de T-groep, dit is ook reeds besproken in de literatuur. Echter heb ik in deze thesis toch de echte praktijk van leadership development onderzocht. Door dit te doen zijn er toch een aantal aspecten duidelijker geworden.

De rol van de begeleider/facilitator is zeer duidelijk beschreven en dat heb ik nog maar weinig teruggevonden in de bestaande literatuur.

Wat ook duidelijk is in het HRM programma zijn de leerprincipes. Ervaringsleren en het 'hier en nu' staan centraal. Een veilige omgeving waarin communicatie zeer belangrijk is, moet worden gecreëerd om het proces goed opgang te kunnen brengen. De menselijke dynamiek is zeer belangrijk. Deze wordt door de begeleiders, die eigenlijk procesconsultants zijn, in de juiste banen geleid.

Deze aspecten dragen voor een heel klein stuk bij aan de bestaande literatuur, echter zou er nog meer onderzoek gedaan moeten worden naar vooruitstrevende programma's als deze om dit wetenschappelijk te kunnen staven.

4.3. Praktische implicaties

De praktische implicaties zijn vooral voor de Oud-deelnemers, de toekomstige deelnemers en ook voor de begeleiders.

De Oud-deelnemers kunnen door het lezen van deze thesis ervaringen die zij opgedaan hebben binnen het programma nog eens opfrissen. Ze kunnen kijken waar ze nu staan in hun carrière en wat men juist aan het programma heeft gehad.

Voor toekomstige deelnemers van een executive training programma is het goed om de thesis eens door te lezen zodat ze een beeld krijgen van dit soort programma's. Het kan eventueel invloed hebben op de keuze van welke opleiding men zou kiezen.

Bij de begeleiders roept het lezen van deze thesis op tot reflectie. Zij kunnen de rol van zichzelf bekijken in een dergelijk proces en hierdoor kan een begeleider eventuele ideeën opdoen.

Het is van belang dat er meer onderzoek naar deze executive trainingen gedaan wordt. Zo kunnen managers de juiste en meest effectieve opleidingen volgen om efficiënte leiders te worden.

4.4. Methodologische kritiek

Hoewel volgens Yin (2009) een case studie de aangewezen manier van onderzoek doen is in het geval van deze thesis, heeft dit toch ook enkele nadelen. Het kost veel tijd om een case studie te doen en volgens sommige is het geen goede basis om een wetenschappelijke bijdrage te doen aan de literatuur.

Toch heb ik geprobeerd om een zo goed mogelijk onderzoek te doen over een zeer vooruitstrevend senior executive program. Dit om eventueel een extra bijdrage te doen aan de bestaande literatuur. Doordat het HRM programma uniek is, is er in zekere mate bijgedragen aan de bestaande literatuur.

Echter ben ik mij bewust van de wetenschappelijke beperkingen van mijn thesis. Er zijn 6 interviews gedaan met de staf van het programma. Dit zijn niet veel interviews, maar ik heb helaas niet de mogelijkheid gehad om nog meer interviews te doen. Toch was er sprake van theoretische saturatie, het gene wat gezegd werd door de geïnterviewden kwam in grote mate overeen met elkaar.

Deze interviews zijn aangevuld met een grondige analyse van de 18 pagina's tellende brochure van het programma en het boek 'Leerzinwekkend' geschreven door Roland Vermeylen en Felix Corthouts. Dit boek is voornamelijk gebaseerd op het HRM programma.

Een andere kritiek is dat het nog beter zou zijn als er aan directe observatie gedaan kon worden. Door het proces dat zich afspeelt binnen het programma te observeren zou men tot zeer goede resultaten kunnen komen. Ook was het beter geweest indien ik enkele oud-deelnemers had kunnen interviewen.

Om tot een goede wetenschappelijke bijdrage te komen zouden er nog meer van deze programma's onderzocht kunnen worden. Om zo tot een algemene conclusie te komen, welke methodes effectief bijdragen aan de ontwikkeling van een leider.

4.5. Persoonlijke reflecties

Toen ik het onderwerp van mijn thesis gekozen heb wist ik niet goed waar ik juist aan begon. Het enige wat ik wist was dat mijn thesis over leiderschapsontwikkeling zou gaan. Dit klonk voor mij natuurlijk zeer boeiend omdat ik iemand met veel ambities ben om later zelf leiderschapsfuncties te bekleden.

Al snel werd mij duidelijk dat het HRM programma geen klassieke opleiding is waar de begeleider het voor het zeggen heeft. Ik vond dit een zeer interessant gegeven en ik sindsdien kijk ik op een hele andere manier naar leiderschapsontwikkeling. Voordat ik dit wist had ik nooit gedacht dat ik zou willen meedoen aan dergelijk programma. Ik dacht namelijk dat het na zo lang studeren wel genoeg geweest was om naar de professoren te luisteren over wat zij bijvoorbeeld belangrijk vinden aan een goede leider. De vooruitstrevende manier van werken in het programma spreekt me zeer aan en hier zou ik zeker in de toekomst aan mee willen doen.

Zoals ik juist al heb gezegd had ik een klassiek beeld over de leiderschapsontwikkeling. In het begin van mijn literatuurstudie vond ik het zeer moeilijk om informatie te zoeken, dit omdat ik niet goed wist naar wat ik nu eigenlijk moest zoeken. Met de hulp van mijn promotor, Frank Lambrechts is dit toch gelukt. Wat al vrij snel duidelijk werd, was dat dit onderwerp een moeilijker onderwerp was dan wat ik oorspronkelijk had gedacht. Ik had in het begin dan ook veel moeite om de informatie te structureren en te begrijpen. Zeker de interviews waren voor mij moeilijk. De informatie die ik kreeg, was voor mij als leek op het gebied van leiderschapsontwikkeling soms moeilijk te begrijpen. Gelukkig dat ik de interviews had opgenomen, op die manier heb ik de informatie toch zo goed mogelijk kunnen verwerken.

Ik ben na het schrijven van deze thesis nog steeds geen expert op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Echter heb ik er wel heel veel van geleerd, ik heb kennis opgedaan waar ik zeker iets aan ga hebben in mijn verdere carrière. Ook heb ik de kennis opgedaan om een thesis te kunnen schrijven. Door deze kennis ben ik nu veel beter in staat om een grote hoeveelheid aan informatie te analyseren en te structureren.

Lijst van geraadpleegde werken

Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks California, Sage.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1998). You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make It Drink Unless It Is Thirsty, *The journal of leadership studies*, Vol. 5, No. 1, 4-17.

Bell, M.P. (2011). Introduction: Key Competencies, Humble Inquiry, and Departing the Road to Abilene, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, No. 1, 130.

Bennis, W.G. & O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard business review*, Vol. 83, No. 5, 96-104.

Birnik, A. & Billsberry, J. (2007). Reorienting the Business School Agenda: The Case for Relevance, Rigor, and Righteousness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 4, 985-999.

Bradford, L.P., Gibb, J.R. & Benne, K.D. (1964). *T-Group theory and laboratory method: Innovation in re-education*, New York, Wiley.

Brundrett, M. & Dering, A. (2006). The rise of leadership development programmes: a global phenomenon and a complex web, *School Leadership and Management*, Vol. 26, No. 2, 89-92.

Campbell, J.P. & Dunnette, M. (1968). Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development, *Psychological Bulletin*, Vol. 70, No. 2, 73-104.

Chappelow, C.T. (2004). 360-degree feedback. *Handbook of leadership development*, San Francisco, Jossey-Bass.

Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business review*, Vol. 83, No. 8, 136-146.

Corthouts, F. & Vermeylen, R. (2003). *Leerzinwekkend: Fundamenten van duurzaam leren voor volwassenen*, Antwerpen-Apeldoorn, Garant.

De Déa Roglio, K. & Light, G. (2009). Executive MBA Programs: The Development of the Reflective Executive, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, No. 2, 156–173.

De Rue, D.S., Sitkin, S.B. & Podolny, J.M. (2011). Teaching leadership, *Academy of Management Learning & Education*, Special issue.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of management review*, Vol. 14, No. 4, 532-550.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25–32.

Farris, P.W., Haskins, M. E., & Yemen, G. (2003). Executive education programs go back to school. *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 9, 784-795.

Fijlstra, R. & Wullings, H. (2001) *No-nonsense met een hart: Over bezieling, leiderschap en cultuurmanagement*, Schiedam, Scriptum Books.

Garvin, D.A. (2007). Teaching Executives and Teaching MBAs: Reflections on the Case Method, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No. 3, 364–374.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal Leadership. *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 3, 75-84.

Hernez-Broome, G. en Hughes, R.L. (2005). Leadership development: Past, Present, and Future. *Center for creative leadership*, Vol. 21, No. 1, 24-32.

Kaiser, R.B. & Hogan, R. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, Vol. 9, No. 2, 169–180.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. New-Jersey, Prentice-Hall.

Kolb, D.A. & Kolb, A.Y. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, No. 2, 193-212.

- Lambrechts, F.J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J., & Schein, E.H. (2011). Learning to Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview With Edgar H. Schein, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, No. 1, 131–147.
- Leavitt, H.J. (1986). *Corporate pathfinders*. Homewood, Dow-jones-Irwin.
- Lorsch, J.W. (2008). Regaining lost relevance. *Journal of management inquiry*, Vol. 18, No. 2, 108-117.
- Lynton, E.A. (1984). *The missing connection between business and the universities*. New York, American Council on Education & Macmillan.
- Metcalfe, B.A. & Metcalfe, J.A. (2005). Leadership: Time for a new direction?, *Leadership Research & Development Ltd*, Vol. 1, No. 1, 51-71.
- Mintzberg, H. & Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 1, No. 1, 64-76.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, Not MBA's*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Mirvis, P. (2008). Executive Development Through Consciousness-Raising Experiences, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7, No. 2, 173-188.
- Newman, W.H. & Stoner, J. A. F. (1989). Better vision for old dogs: Teaching experienced managers, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 132–136.
- Nonaka, I. (2011). The wise leader: How CEO's can learn practical wisdom to help them do what right for their companies and society. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 5, 58-67.
- Pfeffer, J. & Pong, C.T. (2002). The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 1, No. 1, 78-95.
- Poisquet, J. (2011). Over leren, leven en liefde en hoe innig zij met elkaar verbonden zijn, *PHD proefschrift*, Tilburg University.

Postacademische vorming Human Resource Management, (2011). Brochure, *Universiteit Hasselt*, Diepenbeek.

Raelin, J. A. (1997). A model of work-based learning, *Organizational science*, Vol. 8, 563-578.

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA, Sage.

Yin, R.K. (2003). *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Bijlage

Interviewprotocol

Achtergrond

Dit interview is bestemd voor de case study over "Leiderschaps ontwikkeling: De case van het executive training program HRM". Dit interview wordt afgenomen door iemand die geen rol heeft als belanghebbende. Geïnterviewden worden geselecteerd op basis van de kennis van het gebied of hun belang bij het onderwerp. Ook mensen die relevante informatie over het programma kunnen geven worden geïnterviewd.

Resultaat interview

Mensen worden geïnterviewd die in de adviesraad zetelen en ook mensen uit de stuurgroep.

Zo probeer ik te weten te komen hoe de mensen dit programma inhoudelijk beleven. Ook het proces van het programma vind ik belangrijk. Ik wil de mening van de mensen polsen, en zo proberen de goede en de slechte kritiek neer te schrijven.

Werkwijze per interview

Ik maak een korte omschrijving van mijn thesis en waarom ik het programma als case study ga gebruiken. Ik leg dan uit hoe ik deze resultaten ga proberen te linken aan diegene die ik gevonden heb in de literatuurstudie.

De mensen die ik wil interviewen worden benaderd of zij willen meewerken met het interview. De context van het interview wordt van tevoren toegestuurd. Er wordt vermeld dat het een open interview betreft en dat het om een interview gaat waarin ik de persoonlijke visie van de persoon wil weten en niet de formele standpunten. Het interview duurt ongeveer 45 min en er wordt vermeld dat het opgenomen wordt om de resultaten zo juist mogelijk te verwerken.

Het interview zelf:

1. Kennismaking (geluidsopnemer testen, akkoord vragen voor gebruik resultaten interview)
2. Open interview
3. Afsluiting interview (checken of alle relevante onderwerpen aan bod gekomen zijn)

In de thesis worden citaten met de naam vermeld. Er worden ook aantekeningen gemaakt om belangrijke punten te benadrukken voor in de thesis.

Het interview:

Introductie

Hallo, mijn naam is Rob Kenter. Ik ben student aan de Universiteit Hasselt en ik studeer Toegepaste Economische Wetenschappen. Mijn thesis gaat over "Leiderschapsontwikkeling: De case van het executive training program HRM". U hebt een telefoontje/Email gehad met de informatie rond het interview. Ik ben blij dat u hieraan wilt meewerken.

Mijn interview gaat dus over leiderschapsontwikkeling en ik doe een case study rond het post academische programma HRM van de Universiteit Hasselt. Ik ga de informatie die ik vergaar met de interviews linken met een literatuurstudie die ik reeds gedaan heb rond het onderwerp. Hierna ga ik mijn conclusie schrijven en mogelijk nog enkele aanbevelingen doen rond het onderzoek naar leiderschapsontwikkeling.

Ik ga u dus enkele vragen stellen over dit programma, het gaat om uw persoonlijke mening. U kunt dus geen foute antwoorden geven. Als u ergens over wilt uitweiden voelt u zich dan vrij. Wanneer er onderwerpen zijn die niet of onvoldoende aan bod zijn gekomen, dan mag u deze zeker vertellen. Ik zou graag dit interview opnemen om een betere verwerking van de resultaten te kunnen doen. Heeft u hier bezwaar tegen? Ik ga de resultaten van wat u zegt opnemen in mijn thesis, deze thesis kan door iedereen gelezen worden.

Heeft u hier nog vragen over? Dan start ik de opname en dan kunnen we beginnen met het interview.

Kunt u voor mij het programma een kort schetsen?

Ik zou graag beter begrijpen wat er in het HRM programma gebeurt, hoe leersituaties worden gecreëerd waardoor mensen zich ontwikkelen.

Wat zijn volgens u de beste leermomenten voor in het programma?

In welke mate verschilt het programma van de UHasselt met de andere meer klassieke opleidingen? Beter of slechter?

Welke ervaringen binnen het programma zijn volgens u de meest memorabele momenten die bijdragen aan de ontwikkeling van een manager?

Welke leerprincipes zitten er in het programma en hoe worden deze waargemaakt kijkende naar de interventies die er gedaan worden?

Punten die volgens u weinig of niet aan bod zijn gekomen?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Leiderschapsontwikkeling: De case van het executive training program HRM

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Kenter, Robertus

Datum: **22/08/2011**