



Ontwikkelen management- development- programma

Verslag



december 2025

Wat was de vraag?

De vraag was: ontwikkel een management-development-programma. Hef Wonen heeft een relatief nieuw managementteam. Drie jaar samen, maar in verschillende snelheden gegroeid. Sommigen beheersen het MT-vak; voor anderen is het nieuw terrein. Ze kenden elkaar als mens, maar nog niet als collega: Begrijpt Wonen het perspectief van Vastgoed of Financiën? En andersom? Omdat dit zomaar een groot traject kon worden, zochten we steun via FLOW binnen het MDIEU-programma.

Hoe gingen we te werk?

De reflex bij dit soort vragen: meteen oplossingen stapelen. Trainingen, interventies, modules. Veranderkundige Hans van Emmerik, L&D-adviseur van FLOW weet: precies níét doen. Altijd terug naar de vraag achter de vraag. Wat is hier écht aan de hand? En waarom zou een managementprogramma überhaupt het antwoord zijn? Sterker nog, zegt Hans: begin met de overtuiging dat er géén programma nodig is. Niet omdat dat zo is, maar omdat je daarmee dwingt te bewijzen waarom het wél moet.

Welke stappen hebben we gezet?

Hans en Juliette startten bij de bestuurder. Ze doken in het koersplan, de context, de uitdagingen. Pas daarna kwam de vraag: wat past hier? Een set trainingen? Een modulair traject dat meebeweegt? Of juist een stevig meerjarig programma? Maar vóór de vorm komt iets anders: een leiderschapsvisie.

Juliette Lansdorp,
HR Business Partner Leren en Ontwikkelen bij Clink diensten



Op basis van alle input maakten Hans en Juliette een eerste schets: drie leiderschapsprincipes met bijbehorende competenties. Die ging naar de managers. Zij herschreven, schraptten, scherpten aan. Het resultaat: vier principes, in hun eigen woorden.

Hún visie. Hún afspraken. Hún belofte aan de organisatie.

Daarna volgde het programma – één op één afgeleid van die visie. Omdat de visie van hén was, hoefde niemand meer uit te leggen waarom het programma bestond.

Welke uitdagingen kwamen we tegen?

De grootste uitdaging: meerdere projecten. Parallel liepen er grote trajecten rond digitalisering, organisatieontwikkeling en interne programma's van andere externen. Uiteindelijk is er gekozen door Hef Wonen om vanuit het organisatieontwikkelprogramma bij het bestuur te starten met het leiderschapsprogramma. Soms moet er even vertraagd worden om weer sneller te kunnen gaan.

Welke (deel)successen zijn behaald?

Hef Wonen omarmt het geraamte van het programma: vier leiderschapsprincipes en drie uitgangspunten bij leidinggeven.

Vier principes

- Persoonlijk leiderschap
- Persoonlijke aandacht voor medewerkers
- Vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen
- Resultaatgericht en inspirerend.

Drie uitgangspunten

- Leidinggeven aan jezelf (ik)
- Leidinggeven aan de ander (wij)
- Leidinggeven aan de organisatie (het).

Wat leerden we hiervan in het klein?

Wat praktische lessen in de uitvoering:

- Hoe concreter, hoe beter: dit dwingt jezelf ook om het doel van het programma onderdeel goed te doorgronden!
- Maak een divers programma met behoud van eigenaarschap bij de deelnemers:
 - Combineer gezamenlijke college-tour-onderdelen
 - Met individuele keuzes voor kennis- of vaardigheidstraining.
- Een programmaboekje werkt. Het maakt het programma tastbaar. Voor de deelnemers gaat het al leven voordat de eerste bijeenkomst überhaupt gestart is.
- Blijf bewegen: vervolgafspraken voorkomen dat het van tafel glijdt.

En wat leerden we hiervan in het groot?

(En wat heeft de sector eraan?)

Wie een managementprogramma wil ontwikkelen, moet zichzelf drie vragen stellen:

- Wat is het werkelijke probleem – en waarom is een programma daarvoor de juiste oplossing?
- Van wie is dit probleem? Is er een gedragen leiderschapsvisie – en is die door de leiders zelf ontwikkeld?
- Is er momentum?

Misschien is dat laatste wel de belangrijkste les.

Stel je je agenda voor als een vaas. Zand voor kleine dingen, stenen voor de grote. Begin je met zand, dan passen de stenen niet meer. Begin je met de stenen, dan vindt het zand altijd zijn plek. Organisaties werken precies zo. Het lukt alleen als je de belangrijkste dingen eerst doet.

Hans van Emmerik,
L&D-adviseur FLOW





Auteurs

Hans van Emmerik, L&D-adviseur bij FLOW en Juliette Lansdorp, HR Business Partner Leren en Ontwikkelen bij Clink diensten.

Hef Wonen

Rotterdamse woningcorporatie met ruim 30.000 huurwoningen, bedrijfsruimtes, parkeerplaatsen en woon-zorgcomplexen.



Advies, sparren of maatwerk?
Onze L&D-adviseurs staan voor je klaar!

lend@flowweb.nl

Mede mogelijk gemaakt door het ministerie
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

