

Tijdschrift voor
Human Resource
Development

O&O

april 2005
18e jaargang

Opleiding & Ontwikkeling

05



00 Performancemanagement, Competentiemanagement en Talentmanagement: drie kanten van één medaille?

Door Wim van Beers

Wat is de essentie van deze drie managementconcepten en hoe verhouden zij zich tot elkaar? Waar Performancemanagement het accent legt op het scheppen van condities om werkinhoudelijke prestaties te kunnen leveren (het 'wat') gaat bij de andere twee de aandacht vooral uit naar het 'hoe' (de daartoe benodigde competenties) en het 'wie' (de talentvolle drager daarvan).

00 Competentiemanagement als onderdeel van prestatie management: resultaat verzekerd?

Door Julie Linthorst & André de Waal

Een rondetafelgesprek: vijf organisaties die ervaring hebben met zowel prestatie management als competentie management discussiëren met elkaar over hun ervaringen met beide vormen van management.

00 Column

Door Joep Schrijvers

Een klein feuilleton van het leren-1

00 Gastcolumn

Door Steven ten Have

Verandermanagement: opruimen en doorstarten

00

00 Estafette-interview

Hoe kennisproductief kunnen lectoren zijn?

Interview met Ruud Klarus

Door Frans Meijers

Over de mogelijkheden en grenzen van lectoraten. Welke kennis kunnen en willen lectoren produceren? Op welke wijze slagen zij er in deze kennis praktijk-relevant te laten zijn? En bieden hogescholen wel een goede omgeving voor de productie van praktijk-relevante kennis?

SERVICE

et augiam, quipsum am, quamet voleseq.

00 Vakliteratuur

Door Jolanda Botke

Uit de tijdschriften

00 Abonnee

00 Samenvattingen

00 Trendspotter

Door Jolanda Botke & Joep Straathof

Gesprek met Dany Jacobs

00 Discussie

OR en opleiden

Marktwerving en Kwaliteit,
met en zonder GBIO-regeling

Door Jan Kuiper & Klaas de Vries

00

Tijdschrift voor Human Resource Development

Uitgave

Reed Business Information bv

Redactie-adres

Postbus 16500 - 2500 BM 's-Gravenhage
telefoon 070-4415000
telefax 070-4415900

Hoofdredacteur

drs. P.W.J. Schramade
Postbus 310 - 5750 AH Deurne
telefoon 0493-315571
telefax 0493-323339
e-mail: peter@schramade.nl

Redactiecommissie

Ton Bruining, Luk Dewulf, Julien Haffmans, Marinka Kuipers, Kitty Kwakman, Joost Lowyck, Johan Riemersma, Cees Sprenger, Theo Visser, Harm Weistra, Hendrik van der Zee

Adviesraad

Drs. L. Halbertsma, drs. A.K. Meiningen, prof. dr. M. Mulder, prof. dr. W.J. Nijhof, R.J.J.M. van Ommeren, prof. dr. P.R.J. Simons, prof. dr. J.G.L. Thijssen, drs. M. Visser

Medewerkers

Drs. A.P.C. Geelen, G. Visser, A.B.E. Zelissen

Uitgever

M. Dornseiffer

Bureau redactie

Ineke Blik

Advertenties

Reed Business Information bv

Ton van der Woning
telefoon 070-4415235, telefax 070-4415914
e-mail: Ton.van.der.Woning@reedbusiness.nl

Grafische vormgeving

Verheul en De Geus Communicatie BV

Omslagfoto

ZEFA Benelux

Abonnementen

Administratie en verzending:
Reed Business Information bv
Afdeling Klantenadministratie
Postbus 808, 7000 AV Doetinchem
Telefoon 0314-358358, Fax 0314-349048
e-mail: klantenservice@reedbusiness.nl
Abonnementsprijs: € 140 per jaar.
Studentenabonnement: € 98 per jaar (bij aanmelding een kopie van het geldige inschrijvingsbewijs van universiteit of hogeschool meesturen), incl. BTW, incl. porti.
Losse nummers: € 14 (incl. BTW en excl. porti).
Abonnementen kunnen ieder moment ingaan en kunnen schriftelijk twee maanden voor het verlopen van het abonnement worden beëindigd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

Auteursrecht

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Auteursinstructie

Auteursinstructies zijn op te vragen bij het redactie-adres (zie boven) ISSN 0922-0895

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

Reed Business Information bv, waarvan O&O onderdeel is, legt gegevens vast voor de uitvoering van de (abonnements)overeenkomst. Deze gegevens kunnen worden gebruikt om u te informeren over voor u relevante producten en diensten van Reed Business Information bv, haar groepsmaatschappijen en zorgvuldig geselecteerde derden. Uw emailadres wordt alleen gebruikt om u te informeren over gelijksoortige producten en diensten van Reed Business Information bv en haar groepsmaatschappijen. Als u geen prijs stelt op deze informatie, per post of via e-mail, dan kunt u dit schriftelijk doorgeven aan: Reed Business Information bv, t.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem of per e-mail: adresregistratie@reedbusiness.nl

Actualiteiten

VARIA



Competentiemanagement als onderdeel van prestatie management: resultaat verzekerd?

Wat hebben drie provincies, een milieulaboratorium en een keuringsinstantie met elkaar gemeen? Ze hebben allen een aantal jaren ervaring met competentie management en/of prestatie management en ze zijn toe aan een nieuwe stap in het ontwikkelingsproces van deze technieken. Om hun ervaringen tot nu toe uit te wisselen, werd in december 2004 een rondetafelbijeenkomst georganiseerd. Hierbij stonden de volgende vragen centraal: Op welke manier worden harde resultaatafspraken meegenomen in de beoordeling en beloning? In welke verhouding staan deze afspraken tot de competentieafspraken en de behaalde ontwikkeling? Hoe houdt je prestatie management levend? Dit artikel bevat een impressie van de discussie tijdens de bijeenkomst.

Relatie resultaatafspraken, competentieafspraken en beloning

Het COKZ doet de aftrap: 'Bij ons ligt de nadruk op het bereiken van resultaten met gekwalificeerd personeel. Per functie zijn basiscompetenties en niveauonderscheidende competenties geformuleerd. Op basis van de basiscompetenties worden gekwalificeerde medewerkers geselecteerd, op basis van de niveauonderscheidende competenties wordt de beloning vastgesteld.' De drie provincies stellen daar tegenover dat ze de focus vooral leggen op het sturen op de combinatie van ontwikkeling en resultaat. Provincie Utrecht licht dit toe: 'Competenties en resultaten staan zeker niet los van elkaar. Wanneer een competentie niet bijdraagt aan de resultaten dan heeft het als organisatie immers weinig nut om hier aandacht aan te besteden. Er wordt bij ons gekeken welke competenties en gedragingen de resultaten positief beïnvloeden, en op welke manier de benodigde competenties ontwikkeld kunnen worden. De ontwikkelafspraken worden in de praktijk aan de werkafspraken gekoppeld.' Provincie Groningen reageert hierop: 'Bij de beoordeling van werknemers komen zowel de ontwikkelafspraken als de werkafspraken aan de

orde. Op beide vlakken dient de medewerker 'goed/conform verwachting' te behalen om in aanmerking te komen voor een structurele loonsverhoging. De beloning van een medewerker kent een component die gericht is op de ontwikkeling van de medewerker, de structurele verhoging, en een component die afhankelijk is van de resultaten van de medewerker, de incidentele beloning.' Provincie Utrecht voegt hieraan toe dat '... in de praktijk je wel merkt dat het onderbuikgevoel nog steeds een rol speelt bij de beoordeling van medewerkers. Dit is best te begrijpen, vooral bij twijfelgevallen.' Alcontrol is het hiermee niet eens: 'Dat lijkt me niet. Het 'onderbuikgevoel' mee laten tellen druist in tegen de principes van prestatie management. Er worden juist afspraken gemaakt om dit onderbuikgevoel niet te laten meespelen in de beoordeling. Als de afspraken SMART genoeg gemaakt worden, zijn onduidelikheden tegen te gaan en te voorkomen.' De andere deelnemers blijken op dezelfde lijn te zitten, waarbij provincie Drenthe oppert: 'Andere mogelijkheden om subjectieve beoordelingen tegen te gaan en het onderbuikgevoel te toetsen zijn werken met meer beoordelaars, gezamenlijke normvinding bepalen, uitschieters toelichten om zo nuanceverschillen eruit te halen, en naar de mediaan per afdeling te kijken om te zien of deze overeenkomt met die van andere afdelingen.'

De discussie wordt vervolgd door Alcontrol die nog een variant inbrengt, het sturen op resultaat en gedrag. 'Bij ons worden met de medewerkers zowel resultaatafspraken als gedragsafspraken gemaakt en beoordeeld.' Alcontrol is niet overtuigd van de toegevoegde waarde van de competenties voor haar organisatie. 'Als het erop aan komt gaat het toch meestal om de resultaten,' aldus Alcontrol. 'Managers worden bij ons afgerekend op resultaten en niet op competenties, en zullen in de toekomst hoe dan ook op basis van resultaten beoordeeld blijven worden. Waarom zouden wij eigenlijk de moeite moeten nemen om met competenties te werken?' Uiteraard leverde deze uitspraak direct reactie op. Aangeroerd werd dat er bepaalde competenties nodig zijn om tot de gewenste resultaten te kunnen komen. Het resultaat wordt beoordeeld, maar als men wil weten hoe een resultaat moet worden bereikt, dan moet duidelijk zijn welke competenties aan het vertoonde gedrag ten grondslag liggen. Pas dan weet de

Drs. J. Linthorst is directeur van Laforte, een adviesbureau op gebied van personeel & prestatie. E-mail: j.linthorst@laforte.nl.

Dr. A.A. de Waal MBA is associate professor aan de Maastricht School of Management en zelfstandig adviseur. Website: www.andredewaal.nl.

Het gaat dus niet zozeer om ‘doing things right’ maar om ‘doing the right things right’!



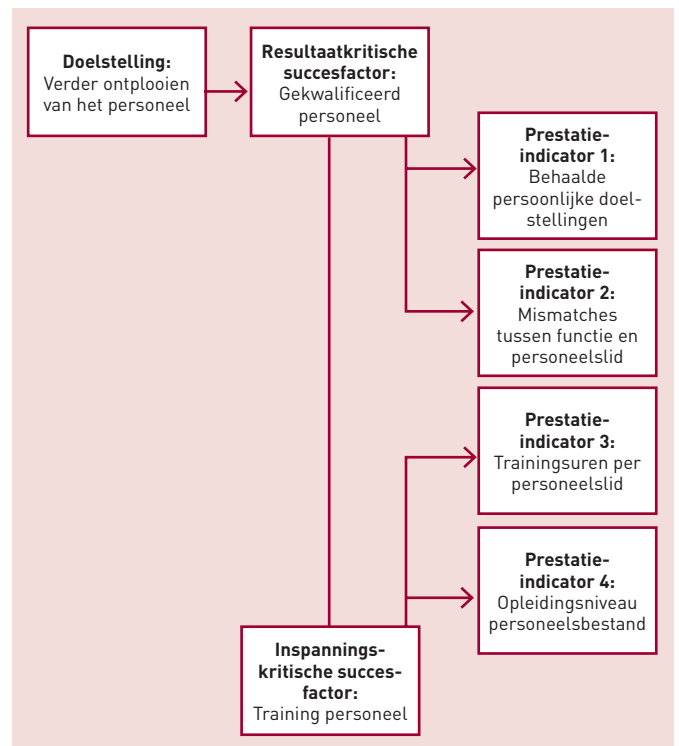
medewerker feitelijk wat zij of hij moet doen. De deelnemers aan de bijeenkomst zijn het erover eens dat competenties informatie leveren over het ‘hoe’, terwijl vooraf gedefinieerde resultaten informatie leveren over ‘wat’ te bereiken. Competentiemanagement is dus als onderdeel van prestatimanagement een waardevol instrument.

Verskil tussen inspanning en resultaat

Tijdens het rondetafelgesprek wordt heftig gediscussieerd over of je de geleverde inspanning of juist het afgeleverde resultaat moet beoordelen, of een combinatie van beide. Een voorbeeld van de beoordeling van studenten komt hierbij ter sprake. Wat doe je wanneer je merkt dat een student zich duidelijk heeft ingezet voor een project, maar een belabberd eindproduct oplevert? Waarop beloon je die student dan? Er wordt door de meeste deelnemers gesteld dat met dit vraagstuk in de praktijk van hun organisaties pragmatisch omgegaan wordt. Met behulp van voortgangsgesprekken kunnen de resultaten tijdig bijgestuurd worden. Deze voortgangsgesprekken zijn dus cruciaal. Het is heel belangrijk dat de onderlinge verwachtingen tussen leidinggevende en medewerker duidelijk zijn. Dit roept de vraag op of het misschien zo is dat ontwikkelafspraken een belangrijke rol spelen bij tussentijdse beoordeling, wat betreft inspanning en inzet, en van minder belang zijn bij de beoordelingsgesprekken. Niet iedereen vindt dit, wellicht moeten competenties juiste een belangrijke rol spelen bij het beoordelingsgesprek. Is competentimanagement dan misschien een essentiële stap in de cyclus naar prestatimanagement of is

het een levensfase van prestatimanagement? Is competentimanagement de manier om inspanningen te verwoorden die nodig zijn om tot een bepaald resultaat te kunnen komen? Vormen competentieprofielen de inspanningskritische succesfactoren? Onderstaand voorbeeld maakt het onderscheid tussen resultaat- en inspanningskritische succesfactoren duidelijk.

In dit voorbeeld (zie figuur 1) heeft de organisatie als strategische doelstelling: verdere ontplooiing van haar belangrijkste bedrijfsmiddel, het personeel. Het eindresultaat van deze doelstelling is het beschikken over gekwalificeerd personeel, dus personeel met een hogere kwaliteit dan voorheen (*resultaatkritische succesfactor*). Of het personeel inderdaad gekwalificeerd is, kan gemeten worden aan de hand van het aantal personeelsleden dat in staat is de vooraf afgesproken doelstellingen voor dat jaar daadwerkelijk te behalen (prestatie-indicator 1). Ook het aantal personeelsleden dat een ‘verkeerde functie’ (*mismatch*) vervult, dat wil zeggen een functie die niet past bij de medewerker, is indicatief voor de kwaliteit van het personeel (prestatie-indicator 2). Of het personeel beter gekwalificeerd is dan het vorig jaar, kan gemeten worden door de uitkomsten op de genoemde prestatie-indicatoren van dit jaar en van vorig jaar te vergelijken. Eén van de belangrijkste inspanningen om de kwaliteit van het personeel te verhogen, is het trainen van personeelsleden (*inspanningskritische succesfactor*). Of het personeel voldoende training ontvangt, is te meten aan de hand van het aantal uren training dat een personeelslid volgt (prestatie-indicator 3) en het uiteindelijke opleidingsniveau dat medewerkers bereiken (prestatie-indicator 4).



Figuur 1: Voorbeeld van resultaatkritische succesfactor en bijbehorende inspanningskritische succesfactor. [Bron: De Waal, 2002].

Naam organisatie: Provincie Drenthe, Provincie Groningen, Provincie Utrecht

Omschrijving hoofdactiviteit: De provincies vormen, met gemeenten en waterschappen, de lagere overheden.

Aantal medewerkers: resp. 550, 950, en 900

Bijzonderheden: landelijk ingevoerde nieuwe CAO voor provincies.

Prestatiemanagement en competentie management in het kort:

Sinds enkele jaren hebben de provincies te maken met een resultaatgerichte en ontwikkelingsgerichte CAO. Hiertoe is het begrip 'cyclus van jaargesprekken' geïntroduceerd. Medewerkers hebben een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Dit houdt in dat alle medewerkers van de provincies jaarlijks werkafspraken en ontwikkelafspraken maken met hun leidinggevend. De beoordeling en beloning van de medewerkers hangen af van de behaalde resultaten op zowel werkafspraken als ontwikkelafspraken.

Naam organisatie: COKZ

Omschrijving hoofdactiviteit: Het Centraal Orgaan voor Kwaliteitsaangelegenheden Zuivel levert zekerheid over veiligheid en kwaliteit van in Nederland geproduceerde zuivelproducten.

Aantal medewerkers: 160

Bijzonderheden: Ondernemings-CAO

Prestatiemanagement en competentie management in het kort:

In de afgelopen jaren is de Balanced ScoreCard op hoofdlijnen ingevoerd. Op MT-niveau worden momenteel aangescherpte prestatieindicatoren geformuleerd. Daarnaast worden indicatoren op afdelingsniveau ontwikkeld waarbij de relatie tussen de strategische en de afdelingsdoelen nauwlettend in de gaten wordt gehouden. Competentieprofielen maken onderdeel uit van de weging van functies met het functiewaarderingssysteem en zijn dus medebepalend voor de beloning van functionarissen.

Naam organisatie: Alcontrol Laboratories

Omschrijving hoofdactiviteit: Het uitvoeren van laboratoriumonderzoek voor de voedingsmiddelenmarkt (milieu, bouwstoffen en food).

Aantal medewerkers: 1500

Prestatiemanagement en competentie management in het kort:

ALcontrol meet maandelijks via ALcontrol Kompas (een prestatie managementsysteem in de vorm van de balanced scorecard) of de organisatiedoelstellingen worden behaald. Daarnaast wordt gestuurd op gedrag door middel van competentiebeoordeling.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen resultaat- en inspanningskritische succesfactoren. Worden alleen de inspanningen gevolgd, dan bestaat de kans dat weliswaar alle activiteiten goed zijn uitgevoerd maar dat het helaas de verkeerde waren (dat wil zeggen activiteiten die niet leiden tot het gewenste resultaat). Het gaat dus niet zozeer om 'doing things right' maar om 'doing the right things right'. Er moet worden gecontroleerd of de inspanningen werkelijk bijdragen aan het gewenste eindresultaat. Dit alleen is echter onvoldoende, omdat het vaak langere tijd duurt voordat het eindresultaat wordt bereikt. Om te controleren of men op de goede weg naar het einddoel zit, kan tussentijds gemeten worden of de inspanningen juist worden uitgevoerd. Op deze manier krijgt men tussentijdse resultaten te zien en kan aan de hand daarvan eventueel bijsturing plaatsvinden.

Levend prestatie management?

Missie en doelstellingen staan, competenties zijn geformuleerd, formuleren zijn ontwikkeld en het systeem is geïmplementeerd. Maar dan? Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat de instrumenten worden toegepast zoals bedoeld? Hoe kan het nieuwe prestatie managementsysteem levend worden gehouden? Hoe kan de toegevoegde waarde van het nieuwe systeem gegarandeerd blijven? De deelnemers aan het rondetafelgesprek blijken veel ideeën te hebben...

Provincie Groningen heeft veel initiatieven ontplooid om haar prestatie managementsysteem levend te houden. Er wordt een relatie gelegd tussen prestatie management en de periodieke medewerkertevredenheidsonderzoeken om te bekijken of prestatie management bijdraagt aan die tevredenheid. Daarnaast worden steekproefsgewijs prestatie managementcases geselecteerd om te bekijken hoe het daar gaat. Nadrukkelijk wordt de harde kant gemeten, zoals het aantal bezwaren, en worden die cijfers bekeken. Daarnaast wordt prestatie management bewust gekoppeld aan overige informatie in de organisatie. Een interessant initiatief is om een klant uit te nodigen om aan hem of haar feedback te vragen. Hierdoor wordt een medewerker direct geconfronteerd met de klanttevredenheid. Er kan ook voor gekozen worden om zowel klanten als niet-klanten te bellen, om zo de tevredenheid over de organisatie te vergelijken met de tevredenheid over andere (concurrerende) organisaties. Ten slotte worden managers en medewerkers regelmatig bijgeschoold in prestatie management.

Provincie Drenthe geeft een goede tip: zorg dat er geen ont-komen aan prestatie management is. 'Uit onze ervaring is gebleken dat leidinggevend bij voorbaat niet om vernieuwing staan te springen. Wij hebben er echter voor gezorgd dat er voor managers geen ont-komen aan was door prestatie management in te bedden in de planning- en controlcyclus. In het collegeplan is de basis gelegd voor de strategische personeelsplanning waarin niet alleen de benodigde aantallen maar ook de benodigde kwaliteit aan personeel is aangegeven. Er wordt jaarlijks, op vaste tijdstippen, een bedrijfsplan gemaakt op



basis waarvan werkafspraken worden gemaakt. Door het inbedden van de werkwijze in de planning- en controlcyclus sluit dit niet alleen aan op de organisatiedoelstellingen maar is er ook een vast stramien wat ervoor zorgt dat de afspraken worden nagekomen. Met behulp van een softwareapplicatie kan worden gecontroleerd of de gesprekken inderdaad zijn gehouden. De eerste metingen zijn kwantitatief, later kan naar de kwaliteit van de afspraken worden gekeken. De volgende personen hebben inzage in het systeem: de medewerker, de afdeling personeelszaken en één of twee leidinggevende(n). Een stok achter de deur is dat het werkplan nodig is voor de beoordeling. Wanneer er geen werkplan is, dan houdt dit in dat er geen salaris(verhoging) kan worden toegekend.'

Vanuit provincie Utrecht wordt aangevuld: 'Veel communicatie is belangrijk. Er komt bij ons een competentiekalender waarin elke maand een andere competentie wordt belicht. Daarnaast nemen we stagiaires aan om evaluatieonderzoek te doen en laten we ook trainingen regelmatig terugkeren.' Het COKZ wil de verantwoordelijkheid in de lijn houden en afwisseling in doelen creëren. 'Het is van belang dat niet alle verantwoordelijkheid en uitvoering bij P&O ligt, managers en medewerkers moeten er zelf mee aan de slag gaan. De manager heeft de afspraken nodig voor zijn of haar afdelingsplan, de medewerker kan pas beroep op de manager doen na het maken van afspraken, en het aantal uitgevoerde beoordelin-

gen wordt als prestatie-indicator op managementteamniveau ingevoerd. Daarnaast proberen wij elk jaar nieuwe doelen te ontwikkelen die passen bij de organisatiedoelstellingen en die passie oproepen bij medewerkers zodat deze tot actie 'getriggerd' worden. Vaak gebeurt dit in combinatie met een ludieke actie zoals bijvoorbeeld een trofee-uitreiking.' Alcontrol merkt op dat resultaatgericht belonen en successen vieren medewerkers sterk motiveren. 'Na afsluiting van elk boekjaar is er bij ons duidelijkheid over mogelijke salarisverhogingen. Levendigheid komt voort uit de salarisverhogingen, die vanaf nu aan prestaties gekoppeld gaan worden. Aan het eind van het jaar wordt ook geëvalueerd: zijn de juiste competenties gekozen, kon men met het systeem uit de voeten, en zijn goede afspraken gemaakt op ieder functieniveau?' Daarbij worden de successen bij Alcontrol nadrukkelijk gevierd door het geven van extra beloningen, presentaties van de behaalde resultaten, bedankjes et cetera. 'Veel managers zijn huiverig voor het geven van bedankjes en beloningen. Ze zijn bang dat dit zal leiden tot luiheid, echter het tegendeel is waar.'

De deelnemers komen tot de conclusie dat het belangrijk is om voortdurend uitdagingen te zoeken waarvoor prestatie-management nodig is, de methodiek levend te houden door voortdurend nieuwe indicatoren uit het systeem te belichten, en variatie in het prestatie-managementsysteem aan te brengen zodat er geen gewenning en dus interesseverlies optreedt met betrekking tot de prestatie-indicatoren. Daarnaast is het volgens de aanwezigen belangrijk dat management zorgt voor een duidelijke en frequente informatievoorziening en ook voorbeeldgedrag vertoont richting de organisatie.

Stammenstrijd of integrale benadering

In de praktijk bestaat er vaak een soort rivaliteit tussen de aanhangers van competentie-management en de aanhangers van prestatie-management. Het komt maar al te vaak voor dat deze managementinstrumenten separaat worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Op de vraag wat er belangrijker is in een organisatie, resultaten, gedrag of ontwikkeling, vinden de meeste deelnemers het moeilijk een kort antwoord te geven. 'We sturen op de combinatie' wordt er overwegend geantwoord. Zo simpel ligt het echter niet, want wat gebeurt er met de medewerker die werkafspraken niet haalt maar wel een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt? En andersom? Hoeveel energie mag een medewerker in zijn of haar ontwikkeling steken ten koste van de productiviteit? Wie wordt op een functie gezet: de meest gekwalificeerde medewerker, of krijgt een bepaalde medewerker de gelegenheid in de functie te groeien? Het is onbegrijpelijk dat dit soort kernvragen nauwelijks aan de orde komt bij de implementatie van prestatie-management en competentie-management.

De verklaring voor dit fenomeen begint veelal bij de initiatiefnemers in de organisatie. Prestatie-management wordt vaak geïnitieerd door de directie, afdeling financiën en controlling, oftewel, het komt vanuit de hoek waar de ogen gericht zijn op concreet meetbare resultaten van de organisatie. Er worden »

kritische succesfactoren ontwikkeld vanuit de missie en strategie en deze worden voorzien van prestatie-indicatoren. Dit soort projecten houden vaak op bij doelstellingen en managementrapportages op afdelingsniveau. Er vindt te weinig doorvertaling op medewerkerniveau plaats. Competentiemanagement daarentegen wordt veelal geïnitieerd door personeelszaken en externe adviseurs, met als doel het ontwikkelen van medewerkers. Veelal worden dan kerncompetenties afgeleid van de missie en strategie, en vervolgens worden vanuit rollen en functies de competenties en competentieprofielen afgeleid. De genoemde afdelingen werken nog altijd nauwelijks samen, waardoor men van elkaar te weinig weet dat hun projecten een directe relatie met elkaar hebben. Na een bepaalde periode blijkt uit een evaluatie dat medewerkers en leidinggevendenden de geïntroduceerde instrumenten niet (voldoende) gebruiken. Het kost teveel tijd, men ziet de toegevoegde waarde niet, en vooral: men ziet de aansluiting niet tussen de competentieprofielen en de te behalen organisatieresultaten. Er wordt daarom tijdens het rondetafelgesprek gepleit voor een integrale aanpak, vanaf de start, van de beide soorten projecten.

Afronding

Samenvattend wordt geconcludeerd dat er duidelijke verschillen bestaan tussen de situaties en de meningen van de deelnemers aan het rondetafelgesprek. Bij Alcontrol zijn processen goed te standaardiseren en daarom zeer goed meetbaar, medewerkers kunnen er goed worden aangesproken wanneer prestaties onder de maat zijn. Bij de provincies is dit echter juist niet het geval omdat resultaten in een dergelijke omgeving veel minder goed te meten zijn. Daarnaast geeft de provincie Utrecht aan dat bij haar, net als bij de andere provincies, de ontwikkeling van medewerkers op zich al een belangrijk doel is naast het behalen van resultaten en het meetbaar maken van resultaten. Al met al komt naar voren dat er niet één beste manier is; niet iedereen maakt dezelfde keuzes. Er moet worden gezocht naar een manier die zowel goed bij de organisatie als bij de werknemers past. Wel is duidelijk dat een integrale aanpak nodig is (vanuit de gebruiker geredeneerd), competenties en resultaatafspraken op elkaar aan moeten sluiten en het uitvoeren het moeilijkst blijkt (zo kan een cursus feedback geven absoluut geen kwaad).

Het bleek een nuttige en verhelderende bijeenkomst voor de deelnemers en de organisatoren. De antwoorden op de vragen hebben stof tot nadenken geboden voor de eigen organisatie. In het najaar wordt een volgende bijeenkomst georganiseerd. De eerste vragen zijn alweer ingediend door de deelnemende organisaties.

Literatuur

- Waal, A. de (2002). *Lexicon Prestatiemanagement*. Deventer, Kluwer, 282 p.

Bij de bijeenkomst waren aanwezig: Johan Kok (Provincie Drenthe), Denise van Geelen (Provincie Utrecht), Margriet Bolding (Provincie Groningen), Matthieu Groenewegen (Alcontrol), Wim van Roomen (COKZ), Annetje Knipscheer (Laforte B.V.), André de Waal (Maastricht School of Management) en Julie Linthorst (Laforte Personeel & Prestatie B.V.).

Performancemanagement, Competentiemanagement en Talentmanagement: drie kanten van één medaille?

In deze bijdrage wil ik de samenhang tussen deze drie managementconcepten bespreken. De stelling is dat ze elkaar aanvullen, hoewel ze vertrekken vanuit verschillende gezichtspunten. Daarbij speelt de aloude tegenstelling tussen bedrijfsbelang en individueel belang een rol in de wijze waarop de concepten geïnterpreteerd en gehanteerd worden. De herkomst, kenmerken en de valkuilen van de drie managementconcepten worden toegelicht.

Prestatiemanagement

Prestatiemanagement (PM) wordt wel als volgt omschreven: het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen, deze vervolgens doorvertalen naar alle niveaus in de organisatie en meetbaar maken middels kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren om daar dan weer op bij te kunnen sturen (De Waal 2002). Waar het in deze omschrijving van PM in feite om gaat is dat de prestaties van de organisatie optimaal geregistreerd kunnen worden zodat snel bijgestuurd kan worden waardoor maximale prestaties geleverd kunnen worden. De stelling van PM is dat als de besturing zo ingericht wordt prestaties het best bereikt kunnen worden (zie ook kader). PM wordt in de praktijk op twee manieren verstaan en toegepast: een bedrijfskundige en een mensgerichte. In de bedrijfskundige visie en toepassing staat vooral het meten van prestaties van bedrijfsprocessen centraal. Dankzij de ICT kunnen deze gemonitord worden in de 'cockpit van de organisatie' (Kerklaan e.a. 1994), het ideale dashboard van de calculerende stuurder. De andere richting wortelt in de 'human relations'-filosofie en focust op een resultaatgerichte aansturing van mensen. Deze komt voort uit concepten als Management by Objectives (Drucker 1954) en Resultaatgericht Management (zie o.a. Schouten & Van Beers, 2001). Hier gaat het erom prestaties te bereiken door mensen zo aan te sturen dat zij optimaal gemotiveerd kunnen werken aan onmiskenbaar duidelijke doelstellingen ('smart'-geformuleerd). In beide gevallen gaat het erom prestaties mogelijk te maken en in die zin is het niet moeilijk om te omschrijven wat PM is. Maar het



accent dat door beide richtingen gelegd wordt is heel verschillend: de bedrijfskundige richting focust op de prestaties in bedrijfsprocessen en ziet de mens daarbinnen (zo die al een rol speelt) vooral als productiemiddel. De andere richting stelt de mens centraal, als resource of zelfs als 'partner in business' (Van Beers, 2003). Hier ligt de focus op het bewerkstelligen van prestaties via het persoonlijk functioneren. Het moge duidelijk zijn dat de keuze voor een van beide (of de combinatie ervan) sterk afhankelijk is van het type organisatie en met name de aard van de bedrijfsprocessen die er in plaatsvinden. In hoog geautomatiseerde bedrijven als chemische en automobielfabrieken, of in sterk logistiekgerichte organisaties als in »

W. van Beers is organisatieadviseur, coach en mediator. Hij is werkzaam bij Schouten & Nelissen als directeur Executive Coaching en tevens verantwoordelijk voor Kwaliteit en Competentiemanagement. E-mail: wim.vbeers@snr.nl

de detail- en groothandel lijkt de bedrijfskundige benadering meer op zijn plaats. In dienstverlenende en kennisintensieve organisaties, waar innovatie, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid of andere sterk mensafhankelijke succesfactoren van doorslaggevende betekenis zijn en waar men tegenwoordig ook het meeste personeel aantreft, is de mensgerichte benadering veel meer geëigend. En daar treft men tegenwoordig het meeste personeel aan. Vanuit de mensgerichte benadering van PM is de link naar Competentiemanagement (CM) dan snel gelegd: het beschikbaar krijgen en ontwikkelen van de juiste competenties is een noodzakelijke voorwaarde om tot prestaties te komen, zeker wanneer die competenties sterk rol- of functiespecifiek zijn. Talentmanagement (TM) gaat nog verder. Hier staat de ontwikkeling van potentieel ('talent') dat moet leiden tot supercompetente en geëngageerde medewerkers helemaal centraal.

Wat prestaties precies zijn is bij nadere beschouwing niet altijd even duidelijk. Wat is het verschil tussen prestatie en resultaat? Is de prestatie de uitkomst van de inspanning, dus het resultaat of is het (ook?) de manier waarop die uitkomst bereikt wordt? Het Engelse woord 'performance' (Nederlands: prestatie) duidt meer op het proces dan op het resultaat. Denk aan een artiest die zijn kunstje opvoert: hij 'performt'. Een goede 'performance' impliceert meestal ook een goed resultaat: de kijker is tevreden. Dus lijken we er snel uit te zijn als we het werkwoord ('presteren') voor het realisatieproces gebruiken en het zelfstandig naamwoord ('prestatie') voor de uitkomst ervan. Maar wacht even: kan iemand/een organisatie goed presteren en toch een slecht resultaat halen? Van de beurs weten we dat 'slecht presterende organisaties' (lage koersen) niet alleen te maken hoeven hebben met feitelijke bedrijfsresultaten. Zo ook zijn er medewerkers die goed presteren maar weinig resultaat halen omdat andere factoren dat verhinderen. En er zijn er die hoge resultaten halen, maar in feite zonder veel inzet en inspanning de vruchten plukken van gunstige omstandigheden, dus zonder zelf veel te presteren. Het correct meten (en belonen!) van de juiste ('echte') prestaties is een zorgvuldig te betrachten aangelegenheid.

Ook ten aanzien van het begrip competentie bestaat de nodige onduidelijkheid. Die centreert zich rond de vraag of een competentie een gedragsdispositie is (het vermogen tot) of enkel en alleen feitelijk vertoond gedrag. Hier zijn uitvoerige discussies aan gewijd in, onder meer in een themanummer van *Opleiding & Ontwikkeling* (2004, nr. 9)

Prestaties: proces en/of resultaat?

Competentiemanagement

CM is een term die in de jaren '90 in zwang is gekomen nadat Hamel en Prahalad in 1994 het begrip 'kerncompetentie' geïntroduceerd hadden in hun boek 'Competing for the future'. Hun centrale these is dat competenties (hier opgevat als bedrijfscompetenties) het strategisch onderscheidende concur-

Performancemanagement gaat verder dan het meten van prestaties, het gaat om het scheppen van condities om tot prestaties te komen

rentievoordeel van de organisatie vormen. Voorbeelden zijn Honda's competentie in aandrijfsystemen, Philips' competentie om gas in glas te stoppen, Overtooms logistieke prestatie et cetera. Naast deze organisatiespecifieke competenties is men gaan onderscheiden naar competenties op groeps- en individueel niveau (Van Sluijs & Kluijtmans, 1996). Op het gebied van personeelsmanagement (HRM) is competentiemanagement mede onder invloed van arbeidsmarktontwikkelingen en trends als employability en Investors in People (IIP) uitgegroeid tot hét instrument bij uitstek voor de kwalitatieve personeelsplanning. CM in deze optiek zorgt ervoor dat de juiste kwaliteit mensen voor de gewenste soorten functies tijdig aanwezig zijn door deze mensen tijdig aan te trekken en/of op te leiden. CM valt hier samen met het beheren en beheersen van de kwalitatieve aspecten van de in-, door- en uitstroom. In deze omschrijving klinken weer sterk bedrijfskundige tonen door. Dat is de reden waarom een aantal organisaties niet zo geporteerd zijn van deze aanpak van de 'menselijke middelen'. Domweg omdat ze niet geloven dat competenties gemanaged kunnen worden zoals Taylor destijds de handelingen van fabrieksarbeiders opknapte en 'instrumentaliseerde'. Daarmee is CM echter niet gediskwalificeerd. Evenals bij PM het geval is, is ook hier een andere optiek mogelijk, namelijk een waarin het accent meer op het ontwikkelen van competenties ligt. Het is immers een kwestie van visie hoe men met CM om wil gaan. Enkele belangrijke vragen zijn: zetten we CM alleen in om mensen in bestaande/hun huidige functies te equiperen met de juiste kennis en vaardigheden en houding (= competenties) of wordt er ook naar toekomstige functies gekeken? Dat is vaak wel het geval, maar dan vooral voor de hogere functies. En hoe ver gaan we in het faciliteren van de ontwikkeling van mensen ook buiten de directe bedrijfsbelangen om, bijvoorbeeld om de employability en andere ambities te bevorderen? Gaat men daar in beide gevallen heel ver in dan zit men ook dicht aan tegen wat tegenwoordig ook wel Talentmanagement genoemd wordt.

Talentmanagement

TM is het optimaal verwerven, inzetten, ontwikkelen en behouden van die talenten die een organisatie nodig heeft om zich te onderscheiden: op de markt en in haar dienstverlening. Op het eerste gezicht is het verschil met CM gering. Bij CM is het kernbegrip de competentie terwijl bij TM de drager ervan centraal staat, het individu. Maar TM plaatst het individu naast de organisatie, voor CM zit het individu erin.

De focus bij TM ligt op wat iemand kan en niet op wat hij niet kan. Het is dan ook niet verrassend dat ten aanzien van TM wordt gewaarschuwd tegen het uit het oog verliezen van het organisatiebelang (Bolweg, 2005) en ten aanzien van CM tegen het uit het oog verliezen van de ontwikkelingsmogelijkheden van het individu (Peters & Pouw, 2005). Bij TM worden vaker vraagtekens geplaatst bij de doelgroep: krijgen alleen de toptalenten aandacht? Dat zou tot ongewenste elitevorming leiden, iets waar Mintzberg in zijn recente 'Managers, maar dan echte' (2004) stevig tegen ageert. CM focust eerder op specifieke functies, namelijk die welke van primair belang voor de organisatie zijn. Dat is niet zo vreemd in het licht van het adagium: 'alle aandacht voor de core-business en uitbesteden wat uitbesteed kan worden'. Inhoudelijk bezien heeft TM meer oog voor ontwikkelingsaspecten en wordt bij CM meer de beheerskant belicht. CM is veelal een topdown aangelegenheid, bij TM komen zowel topdown als bottom-up varianten voor. TM stelt hogere eisen aan de organisatiecultuur en het personele ontwikkelbeleid: voorbeeldgedrag van leidinggevend, vermogen tot talentidentificatie, zorgvuldige coaching en het definiëren van een 'gouden standaard' (Handfield-Jones, e.a., 2002). En verder: inzien van je beperkingen (wat kan de organisatie aan, wat/wanneer van buiten halen?), consequent beleid met betrekking tot opvolging, vasthouden aan strenge selectie-eisen, uitdagende en competitieve beloning en niet vervallen in snelle oplossingen als het tegenzit (ontslag en overplaatsing). Niet dat dit alles niet ook zou gelden voor goed CM, maar bij TM komt dit voorop. Van Wijk & Starren (2002) onderscheiden bij TM drie fasen: aansluiting, verbinding en transformatie. Bij de aansluiting gaat het om ambities en kwaliteiten en niet om functieprofielen en competenties.

Competentiemanagement kan meer zijn dan het tayloriaans opknippen van gedrag in passende vaardigheden

Bij het verbinden gaat het om de totstandkoming van het psychologisch contract, iets wat door middel van zelfsturing en coaching geschiedt: hier wordt de link gelegd tussen persoonlijke en organisatiedoelen (of niet...). In de transformatiefase tenslotte gaat het over het eigenlijke binden van het talent. Deze binding is niet te zien als een doel op zich, maar als het neveneffect van de positieve zingeving die mensen in hun werk kunnen vinden.

Tot slot

In de behandelde managementconcepten zien we een ontwikkeling van eenzijdige aandacht voor werkinhoudelijke prestaties (output, resultaat) via ook oog voor de daartoe vereiste voorwaarden (kritische succesfactoren in de organisatie, competenties van het individu) naar gecommitteerde, zinvol werkende 'partners in business' die erin slagen hun talenten

in te zetten in overeenstemming met de belangen van de organisatie. Deze ontwikkeling loopt parallel met twee belangrijke variabelen in de organisatie van de arbeid. Enerzijds de ontwikkeling naar kenniswerk, die een groter appèl doet op competenties en daartoe benodigd potentieel ('talent'). Anderzijds de immer fluctuerende economische situatie die van invloed is op de tijdshorizon van het beleid. Gaat het financieel goed en is er personele schaarste, dan is er veel (overdreven?) oog voor de individuele medewerker. Gaat het minder, dan maakt dit plaats voor 'primaire belangen'. Niets vreemds aan: op de eerste plaats komen de prestaties, dan de directe voorwaarden daartoe (competenties) en als de mogelijkheden er zijn of daartoe nopen: het ontwikkelen van talent dat hiervoor nodig is. Het is goed dat deze concepten, PM, CM en TM, er zijn, zodat ze op passende wijze kunnen worden ingezet. Daar wil het echter nogal eens mis gaan. De toegevoegde waarde ervan wordt te weinig doorzien zodat de interpretatie en inzet ervan fout lopen. Of de instrumentele uitwerking ervan wordt geadopteerd en toegepast binnen het bestaande waardestelsel, hetgeen ertoe leidt dat de boodschap bij de 'lijdende voorwerpen' ervan ongeloofwaardig over komt ('in wezen verandert er niks'). Of men vervalt van het ene concept in het andere, steeds maar weer op zoek naar wat dan wel de 'oplossing' is. Op den duur lijkt het dan of al die managementmodes (Ten Bos 2000) allemaal onzin zijn. Toch zit er veel van waarde in al dit gedachtegoed. Het is vooral een kwestie van inzien wanneer welk gereedschap voor welke klus te gebruiken. Anders gezegd: maak van het middel geen doel maar snijd het toe op de behoefte. Aan die competentie mankeert het nogal eens en de talenten die hier wel in slagen zijn schaars, hun prestaties erg wisselend... Maar ze zijn er zeker.

Literatuur

- Beers, W. van (2003). *Performance management in de Praktijk*. Een ontwikkelingsgerichte benadering. Zaltbommel, Thema.
- Bolweg J.F. (2005). De prijs van Talentmanagement. *PW Vakblad*, 12 maart.
- Bos R. ten (2000). *Fashion and Utopia in management thinking*. Academisch proefschrift. Eigen uitgave.
- Dongen, T. van (2003). *Competentiemanagement*. En dan...? Een mensgerichte visie op competentiemanagement. Zaltbommel, Thema.
- Drucker P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York, Harper.
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1994). *De strijd om de toekomst*. Schiedam, Scriptum Management.
- Handfield-Jones H., E. Michaels & B. Axelrod (2002). Goed talentmanagement is essentieel voor een goede organisatieprestatie. *Human Resource Management Select* 14, nr. 2, p.30.
- Kerklaan L.A.F.M., J. Kingma & F.P.J.van Kleef (1994). *De Cockpit van de organisatie*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte*. Schiedam, Scriptum Management.
- Peters, J. & J. Pouw (2005). *Intensieve Menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam, Scriptum Management.
- Schouten J. & W. van Beers (2001). *Resultaatgericht management*. Zaltbommel, Thema.
- Sluijs, E. van & F. Kluijms (1996). Management van Competenties. *M&O*, 50, nr. 3.
- Waal A.A. de (2002). *Lexicon Prestatiemanagement*. Deventer, Kluwer.
- Wijk G.J. van & H. Starren (2002). Doen wat je bent. *Gids voor Personeelsmanagement* 81 nr. 5 (mei), p 40.

Trefwoorden: Performancemanagement • Competentiemanagement • Talentmanagement

OR en opleiden

Marktwerving en Kwaliteit, met en zonder GBIO-regeling

Als de vele opleidingsinspanningen op het gebied van medezeggenschap ergens toe geleid moeten hebben, dan zal dat toch wel tot betere ondernemingsraden zijn? Wanneer de kwaliteit van medezeggenschap door opleiden wordt bevorderd, OR'en professioneler en bewuster worden, dan heeft dit ook zijn weerslag op het opleidingsaanbod. En inderdaad dit aanbod verandert. De structuur waarin OR-opleidingen is ingebed, de GBIO-regeling, lijkt op de achtergrond echter een meer en meer verstarrende factor. Zij beperkt haar eindgebruikers (OR'en) in hun keuzevrijheid zowel wat aanbod als wat aanbieder betreft. De huidige gedwongen winkelnering kan alleen maar open gebroken worden door een discussie te starten over de wenselijkheid van het GBIO-circuit. In deze bijdrage wordt het stopzetten van GBIO-subsidies bepleit. Omdat de OR-opleidingsmarkt flexibeler, klantgerichter en opener moet worden om recht te doen aan de kwaliteiten van ondernemingsraden en de relevantie van hun eigen leerdoelstellingen.

De beschermde bedrijfstak: OR-opleidingen

Ondernemingsraden hebben opleidingsrechten (WOR, art. 18 lid 2). Deze verzilveren zij veelal bij instituten die een gedeeltelijke vergoeding van de kosten mogelijk maken via het GBIO. De GBIO-vergoeding vermindert de opleidingskosten voor de ondernemer. Momenteel gaat het met alle trainingswerk minder goed, de markt zakt over een breed front in. Behalve in het segment OR-trainingen. Niet gek natuurlijk, omdat de WOR niet alleen OR-en opleidingsrechten geeft, maar via de GBIO-regeling ook werk oplevert voor GBIO-instituten.

Het GBIO hanteert voor het verstrekken van een erkenning als GBIO-instituut voorwaarden. De ervaringstoets schrijft voor dat een instituut in de laatste twee jaar minstens 250 cursusdagdelen voor medezeggenschap verzorgd moet hebben. Dit lijkt geen zware toets, maar is het in feite wel, omdat deze er van uitgaat dat je als niet GBIO-instituut in staat zou zijn onder OR'en je opdrachtgevers te vinden, terwijl diezelfde opdrachtgevers door het bestaan van de GBIO-subsidie vrijwel

altijd bij GBIO-instituten opleidingen zullen volgen. Nieuwe GBIO-instituten zijn zo meestal samensmeltingen van bestaande instituten of initiatieven van oud trainers van GBIO-instituten.

Volgens ons is de bedrijfstak van de GBIO-instituten een bedrijfstak die in feite volledig op slot zit.

Een trainer: 'Eén van de trainingen die wij geven is gebaseerd op het werk van Bert Hellinger en werkt met Constellaties. Constellaties maken op een wonderlijke manier duidelijk hoe situaties, vraagstukken, organisaties, verhoudingen in elkaar zitten en hoe verandering kan en wat dat brengt. Het reikt opdrachtgevers daardoor een nieuw bewustzijn en nieuw perspectief aan. Ik heb nu een keer met een OR gewerkt om een nieuwe structuur van het bedrijf zo te analyseren met oog op een advies. 'Nooit eerder was een advies van ons zo raak geweest', vertelden ze later. Ik ben natuurlijk geen GBIO-instituut, dus veel werk bij OR'en is er niet voor mij.'

J. Kuiper is partner in Kuiper & van de Kieft ORorganisatieadviseurs.

K. de Vries is voormalig lid en later ambtelijk secretaris van de OR van de Friesland Bank.

Hier is plaats voor een streamer

Achterhaalde opvattingen, nieuwe klantvragen

De afwezigheid van marktwerking in het GBIO-circuit lijkt vooral te verdedigen vanuit een maatschappelijke visie op opleiden en de beoogde opleidingskwaliteit.

Volgens ons is scholing voor ondernemingsraden terecht een onderdeel van de WOR. Om van ondernemingsraden goede sparring partners en goed functionerende teams te maken, zullen zij permanent kennis en vaardigheden moeten ontwikkelen. Ook vanwege de constante vernieuwing van ondernemingsraden is opleiden een voortdurende noodzaak. De geschiedenis van het opleiden van OR'en kent een visie op noodzakelijke emancipatie van OR-leden, die aansluit bij de beginjaren van dit opleidingswerk (jaren 70 en 80): er zijn instanties die kunnen bepalen wat wel en geen goede trainingen voor OR'en zijn. Zo'n opvatting past mogelijk in een pioniersfase van medezeggenschap maar klinkt anno 2005 toch wel erg oubollig.

Instituten mogen inmiddels zeker maatwerk leveren, maar wel binnen de (kwaliteits)kaders van het GBIO. Een gesloten bedrijfstak levert eenvoudiger mechanismen om deze kwaliteit op peil te houden, te harmoniseren en te controleren. De keerzijde is dat nieuwe klantvragen moeilijker binnen de gehanteerde toetsingskaders in te passen zijn.

De geëmancipeerde OR?

Terug naar het begin van deze bijdrage. Als de opleidingsinspanningen van de afgelopen decennia iets hebben gebracht, dan kunnen de opleidingsvragen van OR'en ook verschuiven naar opleidingen die buiten de GBIO-kaders vallen.

Zijn deze vragen dan nog door het GBIO te faciliteren? Niet als de gevestigde instituten daarmee hun marktposities bedreigd zien en dus aan de rem gaan hangen. Wel als werknemers en werkgevers (het GBIO-bestuur) het belang voor ondernemingen en hun medewerkers hiervan inzien. Vanuit deze gedachte en met respect voor het opleidingsrecht voor OR'en, be-

'De OR van V00R0P BV praat met de productie leider over de introductie van PWR in de productie. PWR blijkt een revolutie in de productie te gaan inhouden. Medewerkers zullen allemaal specifieke opleidingstrajecten gaan volgen, nu en voortdurend. 'Artikel 25 en 27', denkt de OR. De productie leider roept in zijn enthousiasme: 'zou het niet geweldig zijn, als jullie ook eens anderhalve dag kennis zouden maken met PWR? Bij het Instituut geven ze algemene PWR-trainingen. Maakt het voor jullie makkelijker er straks over te adviseren enzo.' Hoewel productie leiders zelden te vertrouwen zijn, is er toch enthousiasme in de OR. Het plan voorgelegd bij de bestuurder leidt tot aarzeling. Het Instituut kost nogal wat. En geen GBIO-subsidie. Dus liever alleen mensen die het voor hun werk nodig hebben zo'n instituutsopleiding geven... En ondertussen voelt de OR zich in de uiteindelijke adviesaanvraag weinig gelukkig en zeker weinig bekwaam.'

pleiten wij de beëindiging van de GBIO-subsidies. Het recht van opleiden kan gehandhaafd blijven in de wet. Wel lijkt het logisch dat de opleidingskosten, net als de kosten voor het inschakelen van een externe deskundige, van te voren gemeld worden. Marktwerking zal de duur van opleidingen bekorten, de kwaliteit bevorderen en de concurrentie tussen instituten aanjagen. Betere marktwerking dus, voor minder geld. Waar wachten we eigenlijk op?

Trefwoorden: **Ondernemingsraad • Opleiden**

Hoe kennisproductief kunnen lectoren zijn?

Interview met Ruud Klarus

Zowel overheid als bedrijfsleven (en dan met name het MKB) verwachten van het hoger beroepsonderwijs dat het zich ontwikkelt tot een kennisproducent. Een centrale rol hierbij spelen de lectoren met hun kenniskringen. Zij zijn binnen het hbo eerstverantwoordelijk voor de kennisontwikkeling en de kenniscirculatie. In dit artikel verkennen we via een interview met dr. Ruud Klarus de mogelijkheden en grenzen van lectoraten. Welke kennis kunnen en willen lectoren produceren? Op welke wijze slagen zij er in deze kennis praktijkrelevant te laten zijn? En bieden hogescholen wel een goede omgeving voor de productie van praktijkrelevante kennis?

Rol lectoraten in de productie en circulatie van praktijkrelevante kennis

Vanuit mijn eigen ervaringen als lector weet ik dat de vraag naar de rol die lectoraten kunnen spelen in de productie en circulatie van praktijkrelevante kennis, niet eenvoudig te beantwoorden is. Een rechtstreekse benadering is daarom wellicht het meest productief. Wat maakt dat jouw lectoraten succesvol zijn?

Ik heb het geluk dat ik in mijn kenniskringen een aantal mensen heb die graag onderzoek doen. Ik heb wel het idee dat lectoren nu de gehele populatie hbo-docenten afromen. Het zal in de komende jaren wellicht moeilijker worden om in onderzoek geïnteresseerde docenten te vinden. Maar de kennisproductiviteit van de lectoraten zal veel meer bepaald gaan worden door het beleid van de hogescholen. Willen zij zich ontwikkelen van alleen overdragers van kennis tot ontwikkelaars van kennis? In de onderwijssector ontwikkelen scholen, zowel in de beroepskolom als in het voortgezet onderwijs, zich steeds meer in die richting. Scholen worden groter zodat er een infrastructuur kan ontstaan waarin ontwikkelingswerk normaal aan het worden is. En dat betekent dat ook de hogescholen die kant uit moeten, niet alleen omdat zij de docenten voor deze scholen opleiden, maar ook omdat scholen hen in toenemende mate om concrete ondersteuning vragen bij hun

ontwikkelingswerk, ook onderzoeksmatig. Lectoraten bieden een uitstekende mogelijkheid voor het hoger beroepsonderwijs om aan deze vraag vanuit het professionele veld te voldoen. En om – tegelijkertijd – de deskundigheid van het eigen personeel te verhogen. In dit laatste geval zijn het lectoraat en de daaraan verbonden kenniskring een denktank voor de betrokken opleidingen, van waaruit actief wordt meegedacht over door de scholen gekozen, noodzakelijke veranderingen in het curriculum.

Praktijkontwikkeld onderzoek

Is het echt zo dat het onderwijs zelf meer ontwikkelingswerk wil doen op basis van onderzoek? Er is toch op alle niveaus een weerstand te zien tegen gedegen evaluatieonderzoek?

Ja, dat is zo, maar dat is ook een gevolg van de traditionele manier van onderzoek doen waarbij de vraag van de onderzoekers een geheel andere is dan de vraag van de docenten.

Wat doet Ruud Klarus?

Ruud Klarus is lector aan zowel de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) als aan de Stoas Hogeschool. Binnen Stoas heeft hij de leeropdracht 'Competentiegericht opleiden en beoordelen'; binnen de HAN 'Het ontwikkelen van competenties op de werkplek'. Speerpunten in het laatste lectoraat zijn het vaststellen van competentiestandaarden (aan welke competentievereisten moet de afgestudeerde voldoen); leren op de werkplek (op welke wijze worden werkende weg competenties ontwikkeld); en het opzetten van een valide beoordelingssystematiek (op welke wijze kan de student aantonen dat de vereiste competenties daadwerkelijk ontwikkeld zijn). Binnen Stoas Hogeschool is – mede dankzij zijn inspanningen – de omslag naar een competentiegericht curriculum reeds gemaakt en legt hij zich, naast onderzoekswerk met en voor het agrarisch onderwijs, nu vooral toe op het doen van ontwikkelings- en evaluatieonderzoek gericht op de vervolmaking van dit curriculum. De ontwikkeling van docenten tot 'reflective practitioners' is een rode draad in zijn werk.

Dr. F.Meijers is directeur van Meijers Onderzoek & Advies en lector Pedagogiek van de Beroepsvorming aan de Haagse Hogeschool.
E-mail: fmeijers@worldonline.nl
Website: www.frans-meijers.nl

Academisch onderzoek is niet praktijkrelevant



Wat is praktijkontwikkend onderzoek?

Voor praktijkontwikkend onderzoek is een heel arsenaal aan onderzoeksmethoden nodig, uiteenlopend van klassiek experimenteel en surveyonderzoek tot aan actieonderzoek en monitoring. Juist omdat wordt uitgegaan van praktijkvragen en oplossingen worden nagestreefd die relevant zijn voor en in de directe praktijk, kunnen de lectoren het zich niet veroorloven om bepaalde onderzoeksvormen uit te sluiten. En wel omdat de werkelijkheid zoals die zich bij de lectoren aandient – te weten feiten, belangen, belevingen en ervaringen – niet met een enkele, al dan niet klassieke, waarheidsaanspraak kan worden beschreven én veranderd. Vanuit dit gezichtspunt is het overigens nauwelijks relevant een discussie te voeren over wat ‘echt’ onderzoek is. Onderzoeksresultaten moeten altijd valide en betrouwbaar zijn, waarbij aspecten als bruikbaarheid en acceptatie minstens even belangrijk zijn als consistentie en generaliseerbaarheid.

In mijn werk als lector laat ik het ontwikkelen van oplossingen voor gerezen problemen samengaan met evaluatief onderzoek en monitoring. De onderzoeksresultaten worden dan niet gebruikt om docenten af te rekenen maar om hun eigen vragen helder te krijgen. Als je in een ontwikkelingstraject zit ben je kritisch, ook op jezelf. Docenten zijn niet bang om te reflecteren, alleen moet dit reflecteren wel meerwaarde hebben voor het traject waar ze zelf inzitten. Onderzoek moet dus heel dicht bij het ontwikkelingswerk blijven en de tijdspanne tussen het produceren van onderzoeksresultaten en het toepassen van die resultaten in het ontwikkelingswerk moet erg klein zijn. Het is daarbij nooit verkeerd om ook kennis in te brengen die elders is ontwikkeld. Ook dat mag je van een hbo-onderzoeker verwachten.

Toch blijft het voor mij de vraag of hbo-docenten wel een onderzoeksattitude hebben. Ze zijn erg gericht op doen.

Inderdaad zijn docenten erg gericht op doen: wat vandaag bedacht wordt, moet morgen uitgevoerd worden. Maar er is in het onderwijs ook zelden tijd geweest voor reflectie en ze zijn er ook zelden op aangesproken. Geef docenten wel de tijd en spreek ze er wel op aan, dan willen docenten graag nadenken over en onderzoek doen naar de kwaliteit van hun handelen. Dat is althans mijn ervaring. En natuurlijk komt de vaardigheid tot reflectief handelen niet zomaar uit de lucht vallen. Je moet daarvoor in de kenniskring een krachtige leeromgeving creëren. Maar de sleutel is toch dat het onderzoeken in dienst moet staan van het ontwikkelen. Ik voel me dan ook af en toe een soort opbouwwerker. Als wij een goede opleidingsschool voor de studenten van het hbo willen ontwikkelen, dan geldt daarvoor hetzelfde. In zo'n school moet aan innovatie gedaan worden, en dat vereist een reflectieve en onderzoekende houding. En zolang wij de vragen en zorgen van de docenten echt serieus nemen, kunnen we een belangrijke rol spelen. »

Is het gevaar dan niet dat het om oppervlakkige vragen gaat?
 Dat hangt helemaal af van het gesprek dat je met elkaar hebt. De meeste docenten hebben een hbo- of academische opleiding; die kunnen dus goed nadenken. Ze denken alleen over andere dingen na dan waar de academische onderzoekers de luxe hebben om over na te denken. Deze laatsten mogen hun eigen nieuwsgierigheid als uitgangspunt nemen. En waarin zij dan geïnteresseerd zijn wordt bepaald deels door het wetenschappelijke debat en deels door de onderwijspraktijk zoals zij die waarnemen. Ik sprak enkele weken geleden een hoogleraar onderwijskunde en die zei: 'Die praktijkvraag, die is voor ons niet interessant. Wij willen onze eigen nieuwsgierigheid bevredigen'. Toen dacht ik meteen: 'Wat ben ik blij dat ik niet bij jou werk'. Ik zie de maatschappelijke betekenis van mijn werk niet liggen in het interpreteren maar in het veranderen van de werkelijkheid. Natuurlijk moet ik daarvoor die werkelijkheid begrijpen, en – denk ik – op een dieper niveau dan veel academische onderwijskundigen doen. Het huidige academische onderwijsonderzoek is nauwelijks van invloed op de onderwijspraktijk en daarom vragen de meeste onderwijsgeevenden zich ook terecht af wat het nut van de onderwijskunde is. Goed onderzoek begint altijd met een praktijkrelevant probleem. En docenten zijn net zo goed als academische onderzoekers in staat een praktijkrelevant probleem te definiëren, mits zij ook de kans krijgen in debat te gaan. Ik wil af van het idee dat hbo-onderzoek niet wetenschappelijk zou kunnen zijn. Dit idee is vooral bepaald door een, internationaal gezien nogal merkwaardige, institutionele splitsing tussen hogescholen en universiteiten. Het debat over kwaliteit wordt op deze manier bepaald door institutionele belangen.

Zonder beleid geen kennisproductiviteit

Zitten externe opdrachtgevers op dit soort onderzoek te wachten? Wenden zij zich niet vaak tot kenniskringen om academisch onderzoek uitgevoerd te krijgen maar tegen veel lagere kosten?

Soms is dat inderdaad zo. Maar dit soort onderzoek moet je als lector nooit aannemen. Dat kan wel eens lastig zijn omdat de hogeschool van de lectoren verwacht dat ze geld verdienen. Maar dit soort inventariserend, survey-achtig onderzoek hoort mijns inziens niet thuis binnen een lectoraat. Wij nemen alleen onderzoek in overweging dat direct aansluit bij vragen vanuit onze achterban en dat inhoudelijk betrekking hebben op de taakomschrijving van het lectoraat. Om een voorbeeld te geven: onlangs vroeg een grote scholengroep ondersteuning bij het vormen van docententeams die met onderwijshervorming bezig zijn. We hebben deze vraag zo opgepakt dat de commerciële poot van de HAN de projectcoördinatie doet en de kenniskringleden de verschillende docententeams helpen



bij het helder krijgen van hun innovatievraag, van hun ontwikkelingsvraag. Vervolgens kijken we of we docenten van de lerarenopleiding kunnen koppelen aan de teams voor ondersteuning op de wat langere termijn. Zo creëer je voor alle betrokkenen potentiële winst. Op deze manier ben ik dus als een opbouwwerker bezig. Ik ben niet alleen bezig met onderzoeksvragen maar ook met het scheppen van een goede en duurzame context voor onderwijsinnovatie.

Hogescholen als omgeving voor de productie van praktijkrelevante kennis

Is het niet nadelig voor de duurzaamheid dat je tijdens de rit – in de meeste lectoraten na twee jaar – de leden van je kenniskring moet vervangen door nieuwe mensen?

Flexibiliteit en duurzaamheid hoeven elkaar niet uit te sluiten. In mijn beide kenniskringen heb ik met ieder lid van de kenniskring een afspraak voor slechts één jaar. Na dat jaar bekijken we of het relevant is om door te gaan. In mijn beide kenniskringen zijn mensen na één jaar gestopt. Maar er is ook iemand die een longitudinaal onderzoek gaat doen naar manieren van leren op de werkplek. Die blijft natuurlijk lid van de kenniskring tot het onderzoek voltooid is. Het is dus niet vanzelfsprekend dat men doorgaat, maar evenmin dat men stopt. Het zou dus weinig productief zijn wanneer hogescholen hun lectoren verplichten om, uit een principe van verdelende rechtvaardigheid, de leden van hun kenniskring voor maximaal twee jaar aan te stellen. Veel hogescholen hebben het idee dat als maar zoveel mogelijk docenten aan een kenniskring deelnemen, er sprake zal zijn van olievlekwerking. Maar dat kan volgens mij beter bereikt worden door de vragen die in de eigen hogeschool en in de achterban leven,

Lector als opbouwwerker

tot vertrekpunt van de activiteiten van de kenniskring te maken. Een goed functionerend lid van een goed functionerende kenniskring produceert in zijn of haar eigen werkomgeving binnen de hogeschool en in ontwikkelprojecten met andere scholen een olievlek. Je moet, denk ik, vooral kijken naar de kwaliteit van de projecten die je als lector met je kenniskring onder handen neemt. Je moet telkens proberen die projecten leer/werkplekken te laten zijn voor zoveel mogelijk mensen, zowel binnen als buiten de hogeschool. Het is zoeken, maar we komen er wel.

Heeft het management binnen het hbo voldoende innovatief vermogen om de lectoraten op deze manier productief te laten zijn?

Je merkt voortdurend dat vooral de top van de hogescholen hoge verwachtingen heeft van de lectoraten. Het gevaar bestaat dat de lectoren als enige verantwoordelijk gemaakt gaan worden voor innovaties in hogescholen en in de relaties van de hogescholen met hun klanten. Ik heb het geluk gehad dat mijn lectoraat bij zowel Stoas Hogeschool als de HAN niet is ingesteld omdat er geld beschikbaar kwam. De HAN betaalt

het lectoraat nota bene zelf. De Faculteit Educatie van de HAN heeft enige tijd geleden uitgesproken dat zij een kenniscentrum wil worden. Bij Stoas én bij de HAN functioneer ik dus in het kader van een expliciete beleidsdoelstelling die gericht is op concrete veranderingen in de eigen organisatie. Dat is een heel andere situatie als wel bij sommige lectoraten wordt aangetroffen die vooral lijken te zijn ingesteld omdat de hogescholen trekkingsrechten hadden. Dan kun je verwachten dat je als lector weinig steun krijgt vanuit de organisatie om innovatief bezig te zijn met je eigen organisatie. In zo'n situatie heeft er immers niemand belang bij om te leren, om te veranderen. Kortom, als er in je faculteit – en liever nog: op hogeschoolniveau – geen beleid is wat betreft onderzoek en ontwikkeling, dan heb je het als lector moeilijk. Ik vind dat SKO (de Stichting Kennisontwikkeling HBO die de lectoraten evalueert) bij haar evaluatie dan ook nadrukkelijk moet nagaan of de lectoraten een onderdeel zijn van facultair en hogeschoolbeleid op het gebied van kennisontwikkeling. Als hogescholen en faculteiten niet ook uit reguliere middelen investeren in de omslag van kennisoverdracht naar kennisproductie, wordt het niets met de lectoraten.

Output

Waar wil jij op afgerekend worden?

Dat zijn hele concrete producten en resultaten, zoals het competentiegericht curriculum dat per augustus aanstaande bij Stoas Hogeschool van start gaat. Natuurlijk is zo'n curriculum niet het resultaat van het lectoraat maar van een beweging die overal in het onderwijs al langer op gang is. Maar het is duidelijk dat het werk van de kenniskring belangrijk is geweest in de vormgeving van het curriculum. Zonder de kenniskring zou het curriculum er anders hebben uitgezien. En ik wil straks ook afgerekend worden op het leveren van een bijdrage aan het realiseren van een goede dialoog over onderwijsinnovaties tussen de docenten en studenten van de beide lerarenopleidingen waar ik werk, en het scholenveld waarvoor zij opleiden. Hogescholen moeten in staat zijn jonge docenten af te leveren die ook in staat zijn een concrete bijdrage te leveren aan onderwijsinnovaties.

Bij beide lectoraten werk ik op basis van projectplannen waarin beschreven staat welke bijdrage ik lever aan curriculumvernieuwing en aan innovatie van het werkveld, en hoeveel publicaties en externe presentaties mijn kenniskringleden en ik moeten verzorgen. Al deze bijdragen zijn het resultaat van het ontwikkelend onderzoek dat we doen. Ik word met andere woorden afgerekend op de vraag of ons onderzoek naar werkplekleren en competentiegericht beoordelen bijdraagt aan de vernieuwing dan wel verbetering van het curriculum van de hogeschool en aan de kwaliteit van het leren in het vmbo, mbo, algemeen voorgezet onderwijs en in bedrijfsopleidingen.

Ruud Klarus nodigt Jan Streumer uit voor een gesprek ten behoeve het juli/augustus-nummer van O&O.

Trefwoorden: Estafette-interview • Kennisproductief • Lectoren



Trendspotter



Wij zitten aan tafel met Dany Jacobs (Brugge, 1954) en spreken met elkaar over de trends in de wereld van Human Resources. Jacobs is sinds 1998 hoogleraar strategisch management aan de Rijksuniversiteit Groningen en tevens sinds 2003 lector aan het Amsterdam Fashion Institute.

Drie belangrijke HR-ontwikkelingen

De eerste trend die Jacobs ziet is de schaalvergroting van organisaties. Organisaties kiezen steeds meer voor schaalvergroting door samenvoegen van meer organisaties. Dit vraagt inpassing en aanpassing van medewerkers en cultuur. Of dit altijd leidt tot betere resultaten is de vraag. Dat het vaak leidt tot een kleinere organisatie laten de ontslaggolf en de overvloed aan mislukte fusies en overnames van de laatste tijd zien.

Een tweede trend die Jacobs schetst is het vaker voorkomen van een control-cultuur binnen organisaties. Het management probeert – soms tegen beter weten in – processen en mensen te controleren en hoopt daarmee de resultaten te verbeteren. Wie hiermee wordt gediend is niet duidelijk, in ieder geval niet de lerende medewerker. Jacobs beschrijft een gedwee en conformistisch management, dat leidt tot saaiheid en voorspelbaarheid van mensen en organisaties. Jacobs' kritiek op het bestaande management richt zich vooral op het effect dat het heeft op de creativiteit van de mensen. Het is niet gericht op innovatie en verandering, maar op behoud en controle.

De cultuur van targets, afrekenen en scoren, bijvoorbeeld binnen universiteiten op het aantal internationale publicaties, leidt niet tot overleg tussen mensen. Waardering van collega's op zo'n universiteit is belangrijk, maar wordt op dit moment meer bepaald door kwantiteit, dan door kwaliteit. Uiteindelijk leidt dit niet tot innovatieve kennisontwikkeling, maar tot status-quo. Gelukkig blijven enkelen inzien dat juist mensen die zich niets aantrekken van deze scoringsdrift nodig zijn om kennis duurzaam te ontwikkelen. Volgens Jacobs leidt deze ontwikkeling ertoe dat mensen zich afwenden en op basis van eigen inzicht leuke dingen gaan doen. Een goed voorbeeld hiervan is het Santa Fe Institute. Een tiental oudere, invloedrijke wetenschappers (waaronder meerdere Nobelprijswinnaars) besloot aan het

eind van hun loopbaan andere leuke dingen te gaan doen. Zij zetten een instituut op, dat snel uitgroeide tot een gerenommeerde onderzoeksplaats (zie www.santafe.edu).

Jacobs signaleert dan ook als derde tendens dat mensen eerder dan vroeger eigen keuzes bepalen binnen hun loopbaan, ook wat betreft de balans tussen werk en privé. Mensen laten zich voor een steeds kortere periode zaken voorschrijven. Werknemers gaan zoeken naar nieuwe mogelijkheden en zullen zich naast hun werk in netwerken organiseren. De nadruk op authenticiteit neemt toe. Om te innoveren en te werken aan een groeiende economie zijn de creativiteit en de kracht van dergelijke meer 'authentieke' mensen van levensbelang.

Effecten op organisaties van de toekomst

Meer en meer ontstaat een netwerkcultuur, waarin mensen elkaar leuke dingen doorspelen. Binnen organisaties zullen medewerkers zich minder naar binnen en meer op de buitenwereld focussen. Management zal noodzakelijk blijven, niet in de laatste plaats omdat sommige mensen ook authenticiteit de kantjes eraf lopen. De organisatie van de toekomst zou het desperate management van nu moeten indammen en ruimte moeten bieden aan innovatie die leuk is en ongetwijfeld ook veel irritatie oproept (zie ook Jacobs, 2003).

Effecten op zijn werk

Op de vraag hoe Jacobs kijkt naar de effecten van de gesignaleerde tendensen op zijn eigen functioneren geeft hij aan dat het belangrijk is energie vrij te houden voor echt belangrijke boosheid. Hij beschrijft een situatie van ambigue loyaliteit, bij zichzelf en bij anderen: een houding van 'ze doen maar'. Jacobs richt zich vooral op de ontwikkelingen in de buitenwereld. In dit kader spreekt hij met trots over de nota Creativity and the economy, die hij onlangs maakte voor het ministerie van Economische Zaken (zie <http://ez.nl/content.jsp?objectid=30833>). Diverse publicaties tonen zijn bevlogenheid en visie: de 'Porter-studie' *De economische kracht van Nederland* (1990), *Het kennisoffensief, slim concurreren in de kenniseconomie* (1999), zijn oratie *Spel en discipline* (1999) en zijn meest recente boek *Strategie, leve de diversiteit* (2005).

Met gevoel voor relativisering trekt Jacobs aan het eind van een inspirerend en leuk gesprek een parallel met de modebranche: 'Mijn ideeën en daarmee mijn persoon zijn om de zoveel tijd in de mode...'

Literatuur

- Jacobs, D., P. Boekholt & W. Zegveld (1990). *De economische kracht van Nederland: een toepassing van Porters benadering van de concurrentiekracht van landen*. 's-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Jacobs, D. (1996/1999). *Het kennisoffensief: slim concurreren in de kenniseconomie*. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie.
- Jacobs, D. (1999). *Spel en discipline*, Schiedam, Scriptum.
- Jacobs, D. (2003). Innovatie en irritatie. *Filosofie in bedrijf*, jrg. 15, dec, pp. 53-58.
- Jacobs, D. (2005). *Strategie, leve de diversiteit: een inleiding in strategisch denken vanuit een veelvoud van invalshoeken*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.

Drs. J.G. Straathof is directeur van de Zuidema Groep en bestuurslid van HPT Nederland. E-mail: Joep.straathof@zuidema.nl

Drs. J. Botke is zelfstandig adviseur op het gebied van het ontwikkelen van mensen en organisaties en bestuurslid van HPT Nederland (het Nederlandse ISPI-chapter). E-mail: jolanda.botke@pelikaanadvies.nl

Column

Een klein feuilleton van het leren --1

Een kleine geschiedenis van het leren in een Amsterdams onderwijzersgezin, over ambities, conflicten, successen en mislukkingen van negen mensen in de tweede helft van de 20e eeuw.

Nu ik eind veertiger ben en statistisch gesproken op tweederde van mijn leven durf ik het aan een balans op te maken van al het onderwijs dat ik heb genoten. Het voordeel van een leven lang leren is dat je vele vormen van onderwijs meemaakt en dat je automatisch ervaringsdeskundige wordt. Hoe belangrijk is leren voor een mens? Als we de deskundigen mogen geloven, heel belangrijk. Hoe belangrijk was het voor mij, mijn broers, mijn zus, mijn ouders? Zie hier de ingrediënten voor een kleine kroniek van het leren.

Laat ik bij het begin beginnen en teruggaan naar 1957, naar Amsterdam, waar ik als nakomertje in een katholiek gezin van zeven kinderen ben geboren. Het nest waar ik in terecht kwam, was al jaren onder het teken van leren geplaatst. Het beroep van mijn vader was daar de oorzaak van. Hij was namelijk hoofdonderwijzer van een katholieke lagere school. Aan dat feit kon je amper ontsnappen. Woorden en daden, alles herinnerde aan zijn school. Zelfs in de intieme uurtjes na het avondeten wanneer mijn vader in de voorkamer in zijn rookstoel zat, wist je: hij doet iets met school. Zulke details vormen een mens meer dan honderd studieboeken bij elkaar. Wat je als kind waarneemt is constituerend voor later. Ik ga de voorkamer in. Rechts van hem ligt een stapel halve groene schriftjes waar hij er telkens eentje van afneemt. Ik kruip naar hem toe om te kijken wat hij er in schrijft: sierlijke lijnen. Dit mag eigenlijk niet want hij wil niet gestoord worden. Wat mijn vader nú doet is erg belangrijk: het is voor school. Ik sluip weer weg. Soms mag ik in de vakantie met mijn vader mee naar de IJsselstraat omdat hij de plantjes moet water geven en andere klusjes gaat doen. Ik dwaal door de gangen van zijn school. Die hebben hooggeplaatste ramen waar niemand door naar buiten kijken kan. Je voelt de plechtige afwezigheid van de kinderen. Mijn vader pakt een schriftje voor me uit de kast en drukt er met een stempel een plaatje in dat ik, in een schoolbankje gezeten, netjes ga inkleuren. Nu ben ik ook een leerling. Nee, mijn vader is geen man die met me gaat voetballen, zwemmen of fietsen. Ook laat hij me nooit met hout prutsen. Hij heeft niet eens een gereedschapskist. Mijn broers maken vaak grappen over zijn handigheid: die heeft hij namelijk niet. Maar vertellen kan hij wel: over Willem van Oranje, de Teutonen, het mirakel van Amsterdam, dat kan hij als de beste! Mijn vader kan niks maar weet veel. En dat laatste is belangrijk want dan ben je ten minste geen arbeider.

Ook mijn moeder werkt mee aan het motiverende 'leerklimaat' in onze bovenwoning in Amsterdam West. Ze stelt mijn broers regelmatig voor de keuze: of afwassen of huiswerk maken. Later, als ik op school zit en eens geen zin heb, legt mijn moeder ook mij piekfijn uit waarom het beter is dat ik mijn best doe: 'wie zichzelf niet leert overwinnen, wordt een nul in de maatschappij.'

(wordt vervolgd)



Dr. J.P.M. Schrijvers werkt als docent/publicist bij De Baak, management centrum VNO-NCW. Hij schreef de bestseller 'Hoe wordt ik een rat?' E-mail: j.schrijvers@debaak.nl

Gastcolumn

Foto volgt

Verandermanagement: opruimen en doorstarten

Het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement is er. De uitkomsten geven blijkbaar aanleiding managers als radeloos en organisaties als vergiftigd te kwalificeren. 'Nationaal' en maar liefst tweeduizend deelnemers. Plus een set beroerde resultaten en deprimerende conclusies die er niet om liegen. Moet Nederland nu

zenuwachtig worden? In ieder geval ben ik niet zo snel onder de indruk van dit soort onderzoeken. Want op basis van vergelijkbare exercities leeft al jaren het beeld dat 70% van de organisatieveranderingen mislukt. Een analyse van de onderliggende onderzoeken laat zien dat het in veel gevallen om methodologische lichtgewichten gaat. De conclusies van dat soort onderzoeken en dan in het bijzonder de zogenaamde misluktingspercentages moeten met een korreltje zout genomen worden.

Verandermanagement mag rekenen op een tweeslachtige behandeling. Blijkbaar is het dermate belangrijk dat deskundigen er keer op keer aandacht voor vragen. Krijgen ze deze aandacht dan wordt verandermanagement stevast neergezet als iets wat niet werkt en niet deugt.

Wat ontbreekt is nadrukkelijke aandacht voor het primair proces, de doelstellingen en het bestaansrecht van de organisatie. Op emotie en proces staat een premie, op ratio en inhoud straf. Wat ook ontbreekt is de onderkenning dat het managen van verandering moeilijk is en slechts in uitzonderlijke gevallen op een unanieme en duurzame waardering kan rekenen. Het bekritisieren van managers en het over de bol aaien van de onderdrukte en niet gehoorde medewerkers kan blijkbaar op veel waardering en instemming rekenen. Anders is het niet te verklaren dat er steeds weer podium voor is.

Wellicht is het een idee om met inachtneming van de specifieke situatie en kenmerken van een organisatie aan managers en anderen te vragen wat er *wel* bereikt is. Dat is niet alleen productief, maar ook legitiem. Er wordt binnen en door organisaties ook veel gepresteerd. Natuurlijk gaat er het nodige fout en zijn er structurele problemen. Met een onderwerp als innovatie en in sectoren als de gezondheidszorg. Bij de oplossing speelt de mens een onmiskenbare rol. Maar deze onderwerpen en sectorproblemen gaan de pet van verandermanagement in de onderzochte vorm te boven. Deze vragen volgens Drucker om systematisch en methodisch management, de vervanging van incidentele

le kennis door logische schema's die innerlijke samenhang vertonen en recht doen aan de opdracht van organisatie en manager. Verandermanagement heeft keer op keer laten zien dit niet te kunnen brengen. De beroepsgroep illustreert dit regelmatig met eigen onderzoek (en dat is iets anders dan zelfonderzoek). Troost, verlichting en catharsis zijn de belangrijkste producten van die groep geweest, de manager en de doelstellingen zijn 'gemist'. 'Veranderaars' moeten een bijdrage leveren aan het weerbaar maken van mensen en organisaties. Zodat die ondernemend en innovatief om kunnen gaan met de economische realiteit. Meehuilen met de 'slachtoffers' die deze realiteit creëert is weinig productief. Wellicht moet de conclusie zijn dat de onderzochte vorm van verandermanagement *out of business* is. De eerdergenoemde onderzoeken zijn dan vooral een zwanenzang van een niet vruchtbaar vakgebied dat bovendien de 'onderdrukten' en 'miskenden' als dankbare afnemers heeft geëxploiteerd.

De mens centraal verkoopt. Maar is het fair en productief? Het Organisation Development-denken had een enorme bijdrage kunnen leveren, maar dan wel in combinatie met het perspectief van het *general management* en de context van economie en beleid. Verandermanagement heeft zichzelf buitenspel gezet door ideologie en eenzijdigheid. Dynamiek, mens en emotie moeten deel uitmaken van werkende benaderingen. Maar dat is iets anders dan ze als allesbepalend neer te zetten. Managers kunnen en mogen zich niet permitteren om zich onder te dompelen in verhalen over dynamiek, grilligheid, complexiteit en de menselijke maat. Ze zijn er om systematisch en methodisch, doelgericht, doelbewust en doelmatig te werken aan het bestaansrecht. Voor klanten *en* medewerkers. Het is zaak om zorgvuldig en systematisch te streven naar betekenisvolle bijdragen aan organisaties, naar werkende oplossingen, zodat organisaties beter kunnen presteren. Het bewustzijn dat organisaties zowel sociale als economische systemen zijn, is daarbij cruciaal.

Laten we ons weer concentreren op *management* waarvan organisatieverandering een natuurlijk onderdeel is, zoals ook het fatsoenlijk en vruchtbaar omgaan met de medewerkers dat is. De opdracht is dan om ratio en emotie, psychologie en economie, inhoud en proces in evenwicht en samenhang in te vullen.

Steven ten Have is hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit en met Wouter ten Have partner van adviesbureau Ten Have & Company.

Samenvattingen

Competentiemanagement als onderdeel van prestatie management: resultaat verzekerd?

Door Julie Linthorst & André de Waal

Vijf organisaties die zowel prestatie management als competentie management hebben ingevoerd discussiëren met elkaar over hun ervaringen met beide technieken onder leiding van dr. André de Waal en drs. Julie Linthorst. In het artikel komt aan de orde hoe de verschillende organisaties prestatie management en competentie management hebben geïmplementeerd en wat hun ervaringen zijn in de praktijk. Besproken wordt wat de relatie is tussen prestatie management en competentie management bij de diverse organisaties en hoe dit tot uiting komt bij het beoordelen en belonen. Tellen de resultaten of telt de ontwikkeling? Dit is een van de belangrijkste thema's van de bijeenkomst. Het blijkt dat competentie management geen doel op zich is maar als onderdeel van resultaat management onontbeerlijk. Om resultaat te bereiken is het noodzakelijk dat een integrale aanpak wordt gevolgd en dat de thema's prestatie management en competentie management dus niet als losse projecten worden opgepakt. Het tweede belangrijke thema betreft het op termijn levend houden van prestatie management. Alle organisaties geven tips uit de praktijk.

Performancemanagement, Competentiemanagement en Talentmanagement: drie kanten van één medaille?

Door Wim van Beers

In dit artikel wordt uiteengezet wat de relatie is tussen Performancemanagement, Competentiemanagement en Talentmanagement. Waar Performancemanagement het accent legt op het scheppen van condities om werkinhoudelijke prestaties te kunnen leveren (het 'wat') gaat bij de andere twee de aandacht vooral uit naar het 'hoe' (de daarvoor benodigde competenties) en het 'wie' (de talentvolle drager daarvan). De drie kunnen elkaar dus aanvullen, zeker in organisaties waarbinnen menselijke prestaties een belangrijke succesfactor vormen. In de praktijk blijkt de uitwerking ervan uiteenlopend en vaak halfslachtig te gebeuren. Performancemanagement blijkt in de ene organisatie vooral opgevat te worden als een manier om prestaties van bedrijfsprocessen te meten en in de andere als een managementstijl die erop gericht is om medewerkers tot prestaties te brengen. Talentmanagement en in iets mindere mate competentie management blijken nogal onderhevig aan schommelingen in de conjunctuur.

Hoe kennisproductief kunnen lectoren zijn? Interview met Ruud Klarus

Door Frans Meijers

Van het hoger beroepsonderwijs wordt verwacht dat zij praktijkrelevante kennis ontwikkelt en verspreidt. Mede daarom zijn lectoraten (lector plus kenniskring) ingesteld. De mogelijkheden om in lectoraten praktijkrelevante kennis te ontwikkelen, worden vooral bepaald door een ruimer beleid van hogescholen om zich tot kennisproducenten te ontwikkelen. Binnen de lectoraten hangt de kennisproductiviteit, aldus Ruud Klarus, vooral af van de mate waarin lector en kenniskring er in slagen een dialoog met de praktijk tot stand te brengen waarin gevoelde praktijkproblemen nader 'op hun begrip' gebracht worden zodat nieuwe handelingsmogelijkheden ontstaan.

Uit de tijdschriften

Womack, J.P. & D.T. Jones (2005).
Lean consumption. *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 3, pp. 58-68.

'Lean production' heeft productieomgevingen veranderd. Volgens de auteurs is het tijd om 'lean thinking' ook toe te passen op het consumptieproces. Bedrijven kunnen komen tot een betere concurrentiepositie door de tijd en energie die klanten moeten besteden om hun probleem op te lossen zo veel mogelijk te beperken. 'Lean consumption' kent zes eenvoudige uitgangspunten:

- 1 Los het totale probleem van de klant op door ervoor te zorgen dat alle producten en diensten die je levert werken en samenwerken. Focus op de probleemoplossing, niet op de producten. Kijk naar de oorzaak van het probleem en pak het probleem bij de bron aan.
- 2 Verspil geen tijd van de klant. Benader het probleem vanuit het perspectief van de klant en kijk naar het aantal acties dat de klant moet ondernemen om zijn probleem opgelost te krijgen.
- 3 Lever precies wat de klant wil. Baseer je inkoop niet op (vaak onjuiste) voorspellingen, maar vul aan wat afgenomen wordt. Zorg dat je snel en efficiënt je voorraad op peil kunt brengen.
- 4 Lever het product op de juiste plaats. Consumenten verlangen verschillende distributievormen (die ook best verschillend geprijsd mogen zijn). De ene keer doen ze boodschappen in de buurtsuper, de andere keer in een megastore.
- 5 Lever het product precies op het juiste moment. De meeste consumenten plannen grotere aankopen en zouden best op voorhand hun wensen met de producent willen delen als ze dan (met korting) precies krijgen wat ze willen hebben.
- 6 Probeer voortdurend oplossingen te bedenken om de tijd die klanten nodig hebben om tot een oplossing van hun probleem te komen te beperken. Zou het niet mooi zijn als één provider zorg kon dragen voor al onze communicatie- en computerproblemen?

De auteurs geloven dat klanten graag bereid zijn om hun rol in de 'lean consumption' te vervullen. De uitdaging ligt bij de detailhandel, de leveranciers van producten en diensten en de producenten. Zij zijn niet gewend om vanuit de klant te kijken naar het optimaliseren van het consumptieproces.

Drs. J. Botke is zelfstandig adviseur op het gebied van het ontwikkelen van mensen en organisaties en bestuurslid van HPT Nederland (het Nederlandse ISPI-chapter). E-mail: jolanda.botke@pelikaanadvies.nl

Mulders, R. (2005). Zo denken medewerkers over u. *Management Team*, jrg. 27, 25 februari 2005, pp. 27-32.

Wat maakt een manager effectief? Vraag het aan een groep mensen en ze komen meteen met een lijstje robuuste eigenschappen. Zichtbare daadkracht en het vermogen invloed uit te oefenen op de omgeving gooien doorgaans hoge ogen. Maar in hoeverre houdt dit ideaalbeeld verband met de werkelijkheid? Doet de baas het goed of fluisteren boze tongen als hij langs de coffeecorner loopt? Uit onderzoek van de Stichting Nieuw Leiderschap blijkt dat leidinggevend in de ogen van hun ondergeschikten maar weinig goed doen. Ruim een kwart van de ondervraagden moet het stellen zonder oprechte belangstelling van hun baas en 38 procent vindt dat hun manager er niet voor hen is. Alle management-trainingen en een leger personal coaches ten spijt, gaapt er kennelijk een groot gat tussen wat managers denken te doen en wat er daadwerkelijk uit hun handen komt. Volgens Mulders zit met name de middenmanager in een onmogelijke situatie. De eisen die aan hem worden gesteld zijn – onder invloed van de recessie – opgeschoven naar de 'harde' kant van het spectrum. Controleren en sturen op resultaten zijn hot en een financiële achtergrond strekt tot aanbeveling. De doorgesloten controlfreak maakt echter weinig vrienden. Rest de vraag of managers zich iets aantrekken van de kritiek op hun functioneren. Waarschijnlijk niet volgens Mulder. Op de stelling 'ik ben tevreden met de manier waarop ik leidinggeef' antwoordt slechts twee procent ontkennend.

Hicks, S.E. (2005). Yielding the best teachers, leaders. *T+D*, vol. 59, no. 3, pp. 52-54.

KLA-Tencor is een bedrijf dat zich bezighoudt met de analyse van fouten tijdens de productie van wafers en instrumenten voor het opsporen daarvan. Kennismanagement is een belangrijk issue in de organisatie en daarom volgden – tot een aantal jaar geleden – regelmatig selecte groepen managers een opleidingsprogramma aan een universiteit. Uit evaluatie bleek dat voor deelnemers de grootste toegevoegde waarde van de opleiding bestond uit de contacten met professionals van andere bedrijven. Dat was onacceptabel voor het management van KLA-Tencor, dat meer return on investment wilde zien. Ze besloten een eigen MD-traject te ontwikkelen, geïnspireerd door de ideeën van Noel Tichy (beschreven in zijn boek 'The circle of leadership: How great leaders teach their companies to win'). Het programma (totaal 80 uur) werd – onder leiding de chief learning officer – ontwikkeld door KLA-Tencor's eigen management. Besloten werd het programma niet aan een (selecte) groep leidinggevend aan te bieden, maar om alle 450 direct-lei-

dinggevendens te betrekken. Het idee hierachter was dat je geen impact op de organisatie kunt bewerkstelligen door een paar managers te trainen. In groepen van 50 tot 100 personen werden de leidinggevendens getraind, waarbij er elke dag een andere competentie aan de orde kwam. Zo leerden afdelingen bijvoorbeeld niet alleen algemene marketingprincipes, maar ook hoe die principes door de marketingafdeling van KLA-Tencor in de praktijk werden gebracht. Uit de eerste evaluaties blijkt dat het programma zowel een positief effect heeft op de leiderschapsvaardigheden van de betrokkenen, als ook op hun kennis van de werkprocessen in de organisatie. En uit calculatie is gebleken dat het intern trainen van 450 leidinggevendens uiteindelijk net zo duur is als een extern programma voor 20 leidinggevendens.

Schoenmakers, I. (2005). Werkgevers positiever over ouderen. PW, jrg. 28, no. 4, p. 13.

Nederland vergrijst. Was lange tijd uittreden de tendens, nu is langer doorwerken het adagium. ‘Samen met de vergrijzing van de potentiële beroepsbevolking maakt dit dat er in Nederlandse organisaties steeds vaker ouderen op de werkvloer zijn te vinden’, aldus Kène Henkens, verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI). Het NIDI voerde onlangs een onderzoek uit onder de Nederlandse bevolking naar de verborgen waarde van de oudere werknemer. Wat blijkt? Met name de hoog opgeleide ouderen menen dat ze veel te vroeg afscheid nemen van de arbeidsmarkt. Uit het onderzoek blijkt ook dat Nederlandse werkgevers veel gematigder zijn in hun oordeel over oudere werknemers dan de gemiddelde werknemer. De werknemer is positiever over de positieve kenmerken van ouderen; denk aan kenmerken zoals loyaliteit, nauwgezetheid en betrouwbaarheid. Maar hij is tegelijkertijd negatiever over negatieve kenmerken: teruglopende productiviteit en een gebrek aan aanpassingsvermogen. Werkgevers blijken veel genuanceerder en realistischer in hun oordeel. Ook meent meer dan de helft van de respondenten dat ouderen gelijke rechten op de arbeidsmarkt moeten hebben. Daarbij valt op dat de steun voor deze mening de afgelopen vijftien jaar alleen maar is toegenomen. Maar pas op. Hij kan in geval van economische tegenwind ook zo verdwijnen. In zware tijden wordt namelijk van ouderen verwacht dat ze plaatsmaken voor jongeren. De positie van de oudere op de arbeidsmarkt lijkt dan ook sterk afhankelijk van de stand van de conjunctuur.

Maas, H. van der (2005). Competentiemanagement is niet alleen voor toppers. Gids voor Personeelsmanagement, jrg. 84, nr. 3, p. 20.

Competentiemanagement wordt te veel geassocieerd met hoger opgeleiden. Succesverhalen over competi-tiemanagement komen uit lerende organisaties of high-tech-bedrijven met veel snelle groeiers. We zien over het hoofd dat het ook een instrument kan zijn voor de minder gelukkigen op onze arbeidsmarkt. SW-bedrijven hebben van oudsher de taak werk te bieden aan mensen met een handicap. Veelal gebeurde dat onder eigen dak in wat de ‘beschutte omgeving’ heette. Vandaag de dag werken die gehandicapte medewerkers steeds meer op locatie bij opdrachtgevers. Het beleid is duidelijk: gehandicapte medewerkers horen te werken in de maatschappij. De arbeidsmarkt is referentiepunt, geeft de gewenste ontwikkeling richting. Willen SW-medewerkers meer kans maken op regulier werk, dan moeten ze competenties ontwikkelen die op die arbeidsmarkt relevant zijn. Dan gaat het bijvoorbeeld om zaken als: op tijd op je werk komen, met anderen willen en kunnen samenwerken en voldoende inzet tonen. Bij al deze competenties laten zich niveaus onderscheiden, is gewenst en ongewenst gedrag concreet benoembaar, is verbetering stuurbaar, kortom is competi-tiemanagement mogelijk.



Naam: Margreet Kloppenburg
Bedrijf: Mensen in Bedrijf
Functie: Teamtrainer/adviseur

Woonplaats

Bussum. Centraal gelegen dorp met alle voorzieningen. Ik weet nog steeds niet of ik als Groningse me wel echt thuis voel in het Gooi, maar verder is het hier prima wonen.

Geboren

Grijpskerk, 8 september 1968.

Opleiding

Lerarenopleiding Nederlands en Engels en Doctoraal Toegepaste Taalkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Opleiding tot Mediator.

Functie

Teamtrainer/adviseur en mediator bij Mensen in Bedrijf. In mijn dagelijkse praktijk help ik, samen met collega's natuurlijk, teams in organisaties effectiever te maken en bemiddel ik in teams die in zwaar weer beland zijn. Het bureau heb ik samen met Jaco van der Schoor, mijn compagnon, opgericht in 2002.

Hiervoor gedaan

Ik heb hiervoor gewerkt als senior trainer/adviseur en manager bij Boertien en Partners.

Wat voor werk zou u graag nog eens gaan doen?

Ik kan me niets leuker voorstellen dan wat ik nu doe. Wat ik nog wil gaan doen is een boek schrijven over onze visie op teameffectiviteit. Op termijn lijkt het wel fijn om ons bureau vanuit Friesland te runnen. Lekker rustig en mooi groen. Misschien kan er een aantal van onze grote klanten mee die kant op.

Hobby's, nevenactiviteiten

Ik sport twee keer in de week. Verder is mijn leven rijkelijk gevuld met drie kinderen (6, 4 en 1,5), man, familie en vrienden.

Abonnee sinds

Sinds dit jaar. Maar ik volgde de inhoud al wel via andere kanalen.

Wat leest u meteen in O&O?

De bijdragen van vakgenoten liefst met enige wetenschappelijke onderbouwing en op mijn vakgebied, zoals het maartnummer over Samenwerken.

Wat leest u nooit in O&O?

De personalia. Ik ken die mensen niet en als ik ze wel ken, weet ik het al wanneer ze iets anders gaan doen.

Aan welk onderwerp zou O&O meer aandacht moeten besteden?

Tot nu toe ben ik tevreden met de inhoud en het niveau. Maar misschien is het aardig om ook klanten aan het woord te laten over wat echt werkte of juist niet.

Wat boeit u het meest in het vak?

Klantvragen zijn voortdurend aanwezige puzzels in mijn hoofd. Hoe kun je zo interveniëren dat dit team ook op de langere termijn verder komt? Dat verveelt nooit.

Aan wie of wat binnen het vak ergert u zich?

Die Scheurkalender over Coaching. Ik heb zo'n hekel aan die simplificaties van de werkelijkheid. Zo wordt bij 9 maart beweerd dat je, als je maar een paar minuten naar een team kijkt, al weet hoe het ermee staat. Tja, was het maar zo eenvoudig.

Wat ziet u als belangrijkste functie van een vakblad als O&O?

Om als professional op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in je vakgebied.

Wat moet O&O vooral niet doen?

Het wetenschappelijke niveau verlaten. Er zijn al teveel hobbyisten in dit vak die hun eigen dingetje doen zonder al te veel kennis van zaken.

Hoe gebruikt u O&O in uw werk?

Laatst heb ik bijvoorbeeld een kopie gestuurd van het artikel over simulaties aan één van onze klanten bij wie we de werkvorm gebruiken. En de literatuurverwijzingen.

Welke ontwikkeling heeft volgens u de komende tijd de meeste impact op het werkveld?

Interculturele communicatie en de daaruit voortvloeiende conflicten. Wij begeleiden steeds vaker interculturele teams en dat vereist echt specifieke aandacht en kennis. Mijn hoop is gevestigd op generaties na ons die niet anders dan gewend zullen zijn om soepel met andere culturen om te gaan. Mijn zoon wil ook graag het suikerfeest vieren.

Welke bladen leest u naast O&O?

ADR, vakblad voor Mediators, Tekstblad, en NRC Handelsblad. Verder lees ik vooral veel boeken. Ik koop gemiddeld vier à vijf boeken per maand die te maken hebben met mijn vak.

Wat is uw favoriete website op het vakgebied (niet zijnde een eigen site)? Waarom?

Ik bezoek met enig regelmaat de site van de NVO2 en raadpleeg ook die van het NMI (Nederlands Mediation Instituut).

Laatst gelezen boek?

Mediating Dangerously van Kenneth Cloke. Alleen die titel vond ik al helemaal leuk.

