

Tijdschrift voor
Human Resource
Development

O&O

juli/augustus 2005
18e jaargang

Opleiding & Ontwikkeling

07/08

Lectoraat
dienstbaar aan
ontwikkeling van
Rotterdam

Brancheplatte-
grond brengt
loopbanen en
leerwegen in kaart

Cruciale rol HRD in
leren meedenken
met de klant

Zijn de HRD'ers
het spoor bijster?

Inhoud

12 Steil en doornig zijn mijn paden

Door Hendrik van der Zee

Een reactie op Teun van Aken's stelling dat HRD zich moet toeleggen op het bevorderen van de sociale cohesie binnen arbeidsorganisaties.

13 Kiespijn

Door Teun van Aken

Dupliek op de reactie van Hendrik van der Zee.

15 Interview

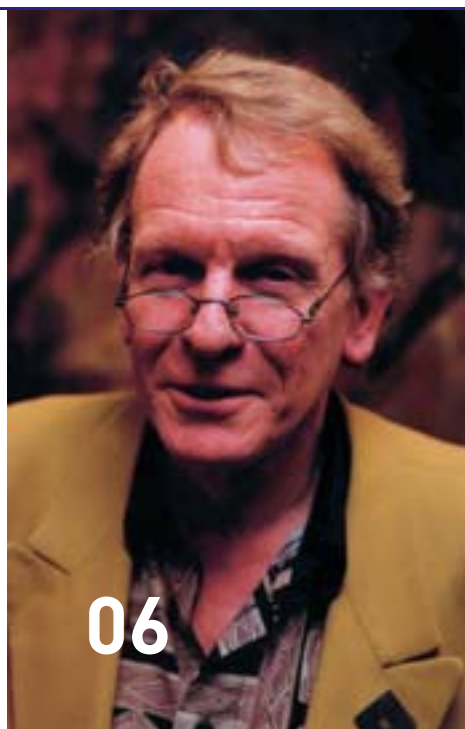
Door Ruud Klarus

Lectoraat dienstbaar aan ontwikkeling van Rotterdam
Interview met Jan Streumer

19 Brancheplattegrond brengt loopbanen en leerwegen in kaart

Door Nico van den Berg & Maarten Sprengers

Een brancheplattegrond is als een plattegrond van een stad. Zoals een stadsplattegrond de weg wijst in het doolhof van wijken en wegen, zo wijst de brancheplattegrond de weg in sectorale loopbanen en leerwegen. *Noorderbreedte* en *westerlengte* zijn daarbij vervangen door de *inhoud* en het *niveau* van het werk.



Persoonlijk

Zijn de HRD'ers het spoor bijster?

Voorstel voor een strategische professionele keuze.

Door Teun van Aken

Wat zijn de fundamenteën van het vakgebied HRD? Welke keuzes maakt de beroepsgroep? Teun van Aken stelt in een Persoonlijk deze vragen aan de orde. Aanleiding vormen een recent themanummer van O&O en van het nieuwe tijdschrift Develop. Van Aken gaat op zoek naar de fundamenteën van het vak en eindigt met een voorstel voor een strategische professionele keuze. In een reactie stelt Hendrik van der Zee dat er 'meer komt kijken om HRD'ers van de dwalingen hun weegs terug te brengen' (pagina 12). Maar Van Aken mist bij Van der Zee een 'voorstel voor een andere heldere, normatieve professionele keuze' (pagina 13). Wat de redactie betreft, een begin van een discussie over het vak.



29 Sturing en communicatie bepalen rol van adviseur

Door Nancy Jaspers, Gerard Brekelmans & Roel Spaenhoven

Door middel van een model rond sturing en communicatie wordt gereflecteerd op de veranderende rol van de adviseur in organisaties.

02 Redactie

Van de redactie Door Harm Weistra

Een blad is een meneer (m/v), of is het meer?

Opinie

14 Column Door Joep Schrijvers

Een klein feuilleton van het leren-3

33 Trendspotter Door Jolanda Botke & Joep Straathof

Een gesprek met Ruud van Ommeren

Vakliteratuur

34 Proefschrift Door Wendy Smits

De kwaliteit van het leerlingwezen: Conflicterende belangen van bedrijven en leerlingen (2005).

37 Uit de tijdschriften Door Jolanda Botke

38 In de boeken

Service

04 Samenvattingen

03 Vraag en aanbod

05 Actualiteiten

39 Abonnee

40 Congresverslag Door Anique de Bruin, Peter Verkoeijen &

Remy Rikers

Metacognitieve strategieën

Tijdschrift voor Human Resource Development

Uitgave

Reed Business Information bv

Redactie-adres

Postbus 16500 - 2500 BM 's-Gravenhage

telefoon 070-4415000

telefax 070-4415900

e-mail: O&O@reedbusiness.nl

Hoofredacteur

drs. H.K. Weistra a.i.

Redactiecommissie

Ton Bruining, Luk Dewulf, Julien Haffmans,

Marinka Kuijpers, Kitty Kwakman, Johan Rie-

mersma, Cees Sprenger, Theo Visser,

Harm Weistra, Hendrik van der Zee

Adviesraad

Drs. L. Halbertsma, drs. A.K. Meininger,

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

G. Schuiling, G. Visser, J. Botke,

J. Schrijvers, J.G. Straathof

Uitgever

Reed Business Information bv

Bureauredactie

Ineke Bliek

Advertenties

Reed Business Information bv

Sales Den Haag

Postbus 16500, 2500 BM Den Haag

telefoon 070-4415880

fax 070-4415818

e-mail: sales.denhaag@reedbusiness.nl

Grafisch ontwerp

Verheul en De Geus Communicatie BV

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: € 152,49 per jaar.

Studentenabonnement: € 106,74 per jaar (bij aan-

melding een kopie van het geldige inschrijvings-

bewijs van universiteit of hogeschool meesturen),

incl. BTW, incl. porti.

Losse nummers: € 16 (incl. BTW en excl. porti).

Abonnementen kunnen ieder moment ingaan en

kunnen schriftelijk twee maanden voor het ver-

lopen van het abonnement worden beëindigd.

Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement

automatisch met een jaar verlengd.

Auteursrecht

Behoudens de door de wet gestelde uitzon-

deringen mag niets uit deze uitgave worden

verveelvoudigd 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, aanvaardt auteur(s), redactie

en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele

verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij

zich gaarne aanbevolen.

Reed Business Information bv legt gegevens vast voor

de uitvoering van de abonnementsovereenkomst en

wanneer u in het kader van dienstverlening contact hebt

met Reed Business Information. Deze gegevens worden

gebruikt om een overeenkomst uit te voeren en om u te

informeren over voor u relevante producten en diensten

van Reed Business Information bv, haar werkmaat-

schappijen en zorgvuldig geselecteerde derden. Als u

op deze informatie geen prijs stelt, kunt u dit schriftelijk

doorgeven aan: Reed Business Information bv, t.a.v.

Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem.

Cruciale rol HRD in leren meedenken met de klant

Door Gertjan Schuiling

Hoe krijgt een organisatie haar leidinggevenden en medewerkers zo ver dat ze actief meewerken aan een cultuurverandering? De afdeling HRD van de ING Bank vond de oplossing in het in kaart brengen van 'momenten van de waarheid'. Een reportage.

Van de redactie

Een blad is een meneer (m/v), of is het meer?

De krant is een meneer, is een oude uitdrukking. Volgens sommigen wordt daarmee bedoeld dat wat in de krant staat het product is van mensenwerk. Wat in de krant staat is niets meer dan de selectie van en een opvatting over het nieuws van een 'meneer', een meneer die zes of zeven keer per week dat nieuws komt vertellen en komt duiden. Een lange tijd was dat niet alleen een abstracte meneer, een meneer als concept, maar een echte van vlees en bloed, in de persoon van de hoofdredacteur. Kranten zijn tegenwoordig geen meneren meer. De dagelijkse commentaren worden niet door één man of vrouw geschreven, maar door de redacteur die het meeste verstand heeft van de materie. En het uitzetten van de lijn van de krant en het bepalen van de inhoud gebeurt door teams. *De krant is een team*, is tegenwoordig een betere uitdrukking dan *de krant is een meneer*.

Dit tijdschrift is in de afgelopen bijna achttien jaar gemaakt door wisselende teams, door een wisselend gezelschap redacteuren en vakgenoten die hebben bijgedragen met artikelen, interviews en discussies. Maar in al die jaren was er één constante factor in de persoon van hoofdredacteur Peter Schramade. Ook al was dit tijdschrift dan niet helemaal een meneer, Opleiding & Ontwikkeling heeft wel trekken gekregen van de meneer die de afgelopen jaren leiding heeft gegeven aan de opbouw van het blad en die heeft gewaakt over de inhoud en de kwaliteit. Opleiding & Ontwikkeling is onder leiding van Peter Schramade uitgegroeid tot een instituut binnen het HRD-vakgebied. Nu Peter per 1 juni is gestopt, wordt dit tijdschrift minder 'meneer'. En dat is wennen voor de lezers, voor de medewerkers en niet in de laatste plaats voor de redactie. Want met het vertrek van Peter Schramade verdwijnt ook het veilige gevoel dat er altijd nog iemand is die je bijdrage kritisch doorleest en die je behoedt voor taal-, stijl- en denkfouten.

En een nieuwe hoofdredacteur? Voor hem/haar zal het lastig zijn om de rol van Peter over te nemen. De nieuwe hoofdredacteur zal nog meer zijn aangewezen op het team redacteuren en vakgenoten dat dit blad inhoud en vorm geeft. Redactie en uitgever hebben mij gevraagd dat team aan te voeren, als *primus inter pares*. Voorlopig doe ik dat voor een half jaar. Dat geeft mij de gelegenheid om te bekijken of het past binnen mijn andere werkzaamheden en het geeft ons als *team* de gelegenheid om in alle rust na te denken over de vraag wie de aanvoedersband het beste past. Zo lang als Peter zal waarschijnlijk geen enkele hoofdredacteur het meer doen. Binnen een team hoeft dat geen probleem te zijn. Als een team goed functioneert, moeten er meerderen zijn die de aanvoedersband kunnen dragen. Als direct bewijs daarvoor gaat deze rubriek vanaf het volgende nummer dan ook *Van de redactie* heten.



Gaat er verder veel veranderen? Als het nodig mocht blijken uiteraard wel. Maar vooralsnog gaan we door op de nieuwe lijn die onder aanvoering van Peter Schramade is uitgezet en waarover hij in het meinumnummer in deze rubriek verslag heeft gedaan. Ook al kijkt Peter nu vanaf de zijlijn toe, zijn stempel blijft nadrukkelijk aanwezig. Niet alleen in de vorm. Ook inhoudelijk zal zijn invloed merkbaar blijven. Want het team dat dit blad maakt, is mede door Peter gevormd en het HRD-vakgebied is in de afgelopen bijna twintig jaar mede beïnvloed door de gedachteswisseling die onder leiding van Peter in O&O is geïnitieerd en gevoerd. O&O mag dan wat minder meneer zijn, de 'trekken' van Peter blijven overduidelijk zichtbaar.

Drs. H. Weistra, E-mail: harm@weistra.net

Vraag en aanbod

De rubriek *Vraag & Aanbod* is een gratis service aan de abonnees van *Opleiding & Ontwikkeling* die, zonder commerciële oogmerken, zaken willen uitwisselen die met opleiden en leren hebben te maken. Het kan daarbij om zowel materiële als immateriële zaken gaan: boeken, oude jaargangen van tijdschriften, leermateriaal, audiovisuele media enzovoort, maar ook literatuurinformatie, stageplaatsen, opleidingsplaatsen, uitwisselingsprojecten, intervisiemogelijkheden, e.d.

Abonnees kunnen een advertentie opgeven van maximaal 60 woorden. De redactie behoudt zich het recht voor om een keuze te maken uit het aanbod van advertenties en om teksten in te korten.

U kunt uw advertentie mailen naar: O&O@reedbusiness.nl, o.v.v. naam, e-mailadres en/of telefoonnummer. Vermeld bij 'onderwerp': Vraag & Aanbod O&O.

Auteurs

Gevraagd: vakgenoten die op reguliere basis boeken willen bespreken voor O&O. Tel. 070-4415101. E-mail: O&O@reedbusiness.nl

Stageplaatsen

Gevraagd: Sonneheerdt Opleiding en Arbeid, beroepsopleidingscentrum voor blinden en slechtzienden in Ermelo, zoekt in heel Nederland stageplaatsen voor haar opleidingen telefonie, administratief medewerker en verschillende ICT-richtingen. Het betreft hier stageplaatsen op niveau 2 en 3.

Informatie bij: stagecoördinator Henk ter Haar, REACollegeNederland, locatie Sonneheerdt, postbus 14, 3850 AA Ermelo. Tel. 0341-498586, mobiel 06-51052558.

E-mail: hthaar@sonneheerdt.nl, www.reacollegenederland.nl

Gevraagd: bedrijven die via deze rubriek stageplaatsen willen aanbieden aan studenten onderwijskunde, bedrijfskunde, HRD, HRM en aanverwante vakgebieden.

E-mail: O&O@reedbusiness.nl

Gevraagd: studenten onderwijskunde, bedrijfskunde, HRD, HRM en aanverwante vakgebieden die via deze rubriek stageplaatsen willen vragen aan bedrijven.

E-mail: O&O@reedbusiness.nl

Diversen

Conferentie over oudere werknemers
De Academy of Human Resource Development (AHRD) houdt komend jaar een pre-conference over 'OLDER WORKERS, NEW DIRECTIONS' op 22/23 februari 2006 in Columbus, OH, USA. Deze pre-conference blijft niet beperkt tot HRD-aspecten, maar zal nadrukkelijk ook andere disciplines omvatten.

Wie een paper wil schrijven of nadere informatie wenst, kan een elektronische info-brochure aanvragen bij Jo Thijssen, J. Thijssen@usg.UU.nl

Gevraagd: studenten onderwijskunde, bedrijfskunde, HRD, HRM en aanverwante vakgebieden die via deze rubriek stageplaatsen willen vragen aan bedrijven.

E-mail: o&o@reedbusiness.nl



Neem nu een abonnement op *Opleiding & Ontwikkeling* en ontvang de eerste twee maanden gratis*. Stuur onderstaande bon op of surf naar www.opleidingnet.com/0en0. Faxen is uiteraard ook mogelijk: 070 - 441 5927.

O&O Opleiding & Ontwikkeling

(Bedrijfs)naam:

T.a.v.:

m / v

Adres:

Postcode:

Plaats:

E-mail:

Datum:

Handtekening:

*Een abonnement is tot wederopzegging (10 nummers per jaar; abonnementsprijs 2005 €152,49 incl. BTW en verzendkosten).

Reed Business Information bv, waarvan Opleiding & Ontwikkeling 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 email, dan kunt u dit schriftelijk doorgeven aan: Reed Business Information bv, t.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem of per email: adresregistratie@reedbusiness.nl

Samenvattingen

Persoonlijk

Zijn de HRD'ers het spoor bijster?

Voorstel voor een strategische professionele keuze

Door Teun van Aken

De auteur analyseert de huidige ideeën over het HRD-vakgebied, aan de hand van een minithemanummer van dit tijdschrift (2005, 5) en het eerste nummer van het tijdschrift Develop (2005, 1). Daarna maakt hij zijn eigen keuze, door voor te stellen om het HRD/HRM-vak te beschouwen als een mensvak. Dat betekent dat HRD'ers primair verantwoordelijk zijn voor een goed functionerende organisatie, voor de sociale cohesie van de organisatie, voor de kwaliteit van de werkgemeenschap. Een kwaliteit die in de ogen van de auteur door de Amerikanisering en economisering ernstig is beschadigd. Hij stelt daarom voor om te kiezen voor het Europese denken, waarin arbeidsparticipatie in dienst staat van zowel individuele ontplooiing als van de gemeenschap.

Lectoraat dienstbaar aan ontwikkeling van Rotterdam

Interview met Jan Streumer

Door Ruud Klarus

De hogeschool Rotterdam wil niet alleen een instituut zijn dat studenten opleidt, maar ook een belangrijke speler bij innovaties in de regio. De onderwijsinstelling wil een nadrukkelijke rol spelen op het terrein van kennisontwikkeling. Jan Streumer is lector 'Versterking Beroepsonderwijs' en ziet het bijdragen aan deze ontwikkelingen als zijn belangrijkste taak. Zijn kenniskring werkt aan oplossingen voor problemen waar het beroepsonderwijs en de regio mee worden geconfronteerd, door het doen van toegepast onderzoek en door mee te werken aan product vernieuwing. Het resultaat van zijn inspanning is niet alleen bedoeld voor de hogeschool, maar nadrukkelijk ook voor het regionale bedrijfsleven. De behoefte aan hoogwaardig gekwalificeerd personeel is bijvoorbeeld een van de onderwerpen op de agenda van de kenniskring. De doorstroom van het mbo naar het hbo is dan ook een van de onderzoeksgebieden. Streumer vindt niet dat hij zich begeeft op het terrein van de universiteiten, hij ziet duidelijk een aanvullende taak: 'De hogeschool is veel dynamischer. De betrokkenheid bij de praktijk is veel groter.'

Cruciale rol HRD in leren meedenken met de klant

Door Gertjan Schuiling

Als de nieuwe bedrijfsstrategie een verandering van cultuur en gedrag vergt, is training een voor de hand liggend, maar vaak weinig effectief middel om dit te ondersteunen. De casus van ING Bank laat zien dat een bredere aanpak effect sorteert. Twee zaken zijn daarbij cruciaal. Ten eerste moet

HRD ervoor zorgen dat de leidinggevenden het oppakken. Anders blijft een training een geïsoleerde actie. Ten tweede moet HRD de medewerkers betrekken bij de verandering. Zij moeten zelf bedenken welk gedrag past bij de nieuwe strategie. Dat resulteert bij ING Bank per rol in zogenaamde *momenten van de waarheid*, de cruciale momenten bij het uitvoeren van een rol. Iedere medewerker wordt gestimuleerd hierover zelf na te denken door ontwikkelafspraken te maken met zijn of haar leidinggevende en door deel te nemen aan teambesprekingen met collega's. De *momenten van de waarheid* zijn ingebed in het systeem waarmee de doelen van de medewerkers worden vastgesteld. Zij vormen een vast onderdeel van de systematiek voor het begeleiden en beoordelen van de medewerkers.

Brancheplattegrond brengt loopbanen en leerwegen in kaart

Door Nico van den Berg & Maarten Sprengers

De brancheplattegrond valt te vergelijken met de plattegrond van een stad. Zoals een stadsplattegrond de mensen de weg wil wijzen in het doolhof van wijken en wegen, zo beoogt de brancheplattegrond mensen de weg te wijzen in sectorale loopbanen en leerwegen. *Noorderbreedte* en *westerlengte* zijn daarbij vervangen door *inhoud* en *niveau*. De matrix van inhoud en niveau maakt beroepen en loopbanen vergelijkbaar met opleidingen en leerwegen. Dit geeft nieuwe mogelijkheden voor onderzoek en beleid in arbeidsmarkt en (beroeps)onderwijs. Een brancheplattegrond stelt het bedrijfsleven in staat mobiliteit in beeld te brengen en onderwijsbehoeften te specificeren naar inhoud, volume en spreiding.

De 'kaart' van de branche zet werknemers op hun plek en geeft ze een ondergrond voor routeplanning in termen van professionele ontwikkeling en mobiliteit.

Sturing en communicatie bepalen rol van adviseur

Door Nancy Jaspers, Gerard Brekelmans & Roel Spaenhoven

Autonomie en dialoog lijken in toenemende mate de sleutelwoorden als het gaat om samenwerking tussen mensen. Ervan uitgaande dat deze accenten ontstaan onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, zoeken de auteurs een antwoord op de vraag: Hoe kun je als intern of extern adviseur omgaan met de invloed die maatschappelijke ontwikkelingen hebben op organisaties? Een model wordt voorgesteld, waarbij aan de hand van vier typen organisatiecultuur de verschillende rollen van een adviseur worden uitgelegd. De rol van de adviseur wordt eveneens beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen en sociale interacties binnen organisaties. Algemeen kan worden gesteld dat er een beweging is van een expertrol naar een procesgerichte rol.

Actualiteiten

Gemiste lessen op de iPod

Waarom studenten achter hun PC zetten, als ze tegenwoordig krachtige computers om hun nek hebben hangen? Dat moet de gedachte zijn geweest achter het idee om studiemateriaal aan te bieden via de iPod, het uiterst populaire afspelapparaat voor gedownloade muziekbestanden. Na de Amerikaanse Duke University, stelt nu ook de Engelse Universiteit van Coventry audio-bestanden beschikbaar voor studenten die deze op hun iPod kunnen afspelen. Geen zin om het bed uit te komen voor een hoorcollege? Voorheen moest een student dan vertrouwen op de aantekeningen van medestudenten. In Coventry kan de student op een zelf gekozen tijdstip het college alsnog volgen. Liever een filmpje van het college? Dat kan ook. Afspelelen op de mobiele telefoon.

Op de Duke University kregen studenten vorig jaar een gratis iPod, met daarop vooraf geïnstalleerd studiemateriaal, roosters en informatie over de faculteiten. Studenten kunnen verder kiezen uit taallessen, opnames van colleges en audioboeken.

Leertechnologie wordt steeds bereikbaarder en handzamer. De al jaren rondzingende term 'mobile learning' begint vorm te krijgen. Als gevolg van de alom aanwezige technologie – ubiquitous computing – lijkt ubiquitous learning steeds dichterbij te komen.

Bron: www.macworld.co.uk/news en www.scienceguide.org

Prestatieloon: liever zekerheid dan kans op meer

Prestatieloon lijkt voor HRD'ers een ideaal instrument voor het motiveren van werknemers. Maar werknemers denken daar anders over. Dat blijkt uit de WerkMonitor van Randstad (juni 2005). Nederlandse werkenden zien niets in prestatiloon. Tweederde heeft geen trek in 'loon naar werken', zelfs niet als dit betekent dat het feitelijke loon door de goede prestaties omhoog zou gaan. Nederlandse werknemers spelen liever op zeker: 94% zegt een vast loon aantrekkelijk te vinden vanwege de zekerheid van het inkomen. Op dit moment is voor 9% van de werkenden in Nederland een deel van het salaris afhankelijk van de prestatie. Mocht er prestatiloon worden ingevoerd, dan vindt ruim de helft van de Nederlandse werknemers dat toekenning van het variabele deel van het loon volledig gebaseerd moet zijn op de individuele prestatie, 18% ziet ook wel iets in variabel loon op basis van de bedrijfsprestatie en 15% wil dat de beloning afhangt van de afdelingsprestatie.

Het onderzoek toont aan dat er nogal wat wantrouwen bestaat tegenover prestatiloon. Ongeveer de helft van de ondervraagden denkt dat de toebedeling vaak niet eerlijk plaatsvindt. Ondanks deze twijfels verwachten ruim vier

op de tien Nederlandse werkenden dat ze meer zouden verdienen bij prestatiloon dan bij vast loon.

Voor de WerkMonitor werden 440 werknemers van 18 jaar en ouder ondervraagd.

Bron: www.randstad.nl

Ruim baan voor het Nieuwe Leren?

Het 'Nieuwe Leren' mag zich momenteel verheugen in een warme belangstelling. Alleen al de voor- en tegenstanders van de Iederwijs-scholen hebben de afgelopen maanden menig krantenkolom gevuld. Monique Volman – lector Identiteitsontwikkeling aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – gaf in juni in het Nijmeegse Lux een lezing onder de titel 'Ruim baan voor het Nieuwe Leren'. Op www.lux-nijmegen.nl (debat → archief → onderwijs) is de volledige lezing te vinden. Volman gaat in op de vraag wat het Nieuwe Leren is en waarom het enerzijds zo populair is en anderzijds zoveel weerstand oproept. Zij ruimt een aantal misverstanden uit de weg. Zoals bijvoorbeeld: leraren mogen geen verhalen meer vertellen; kinderen hoeven niks te doen wat ze niet leuk vinden; vakken doet er niet meer toe. De lezing eindigt met een pleidooi voor (kritische) steun voor het Nieuwe Leren. Terug naar het leren zoals het jaren was, is volgens Volman geen oplossing voor de problemen waarmee het onderwijs kampt.

Bron: www.lux-nijmegen.nl

Werknemer met slaapstoornis moet harder werken

Chronische slaapklachten gaan gepaard met een verminderde prestatie op het werk, is een van de uitkomsten van het promotieonderzoek van Michiel Varkevisser. Hij promoveerde in juni van dit jaar aan de Universiteit van Amsterdam. Uit zowel laboratorium- als veldonderzoek blijkt dat mensen met slaapproblemen beduidend minder presteren. Een deel van hen weet de gevolgen van een gebrek aan nachtrust beperkt te houden, door zich extra in te spannen. Op de lange termijn evenwel kan dit ten koste gaan van hun gezondheid, wat kan leiden tot een verhoogde kans op ziekteverzuim.

Volgens de onderzoeker heeft ongeveer 20% van de bevolking regelmatig last van slaapklachten, bij naar schatting 6% zijn de klachten chronisch.

Bron: www.nwo.nl

Zijn de HRD'ers het spoor bijster?

Voorstel voor een strategische professionele keuze

*Wat zijn de fundamenteën van het HRD-vakgebied? En welke normatieve en strategische keuzes maken we als beroepsgroep? Dat zijn de fundamentele vragen die in dit artikel aan de orde komen. De aanleiding daartoe zijn recente publicaties over de belangrijke kernactiviteiten van HRD, zoals het minithemanummer van *Opleiding & Ontwikkeling* (2005, 5) en het themanummer van het nieuwe tijdschrift *Develop* (2005, 1). De verwarring over de fundamenteën van het vak lijken groter dan ooit. Dit artikel gaat op zoek naar een ordening en eindigt met een voorstel voor een strategische professionele keuze.*

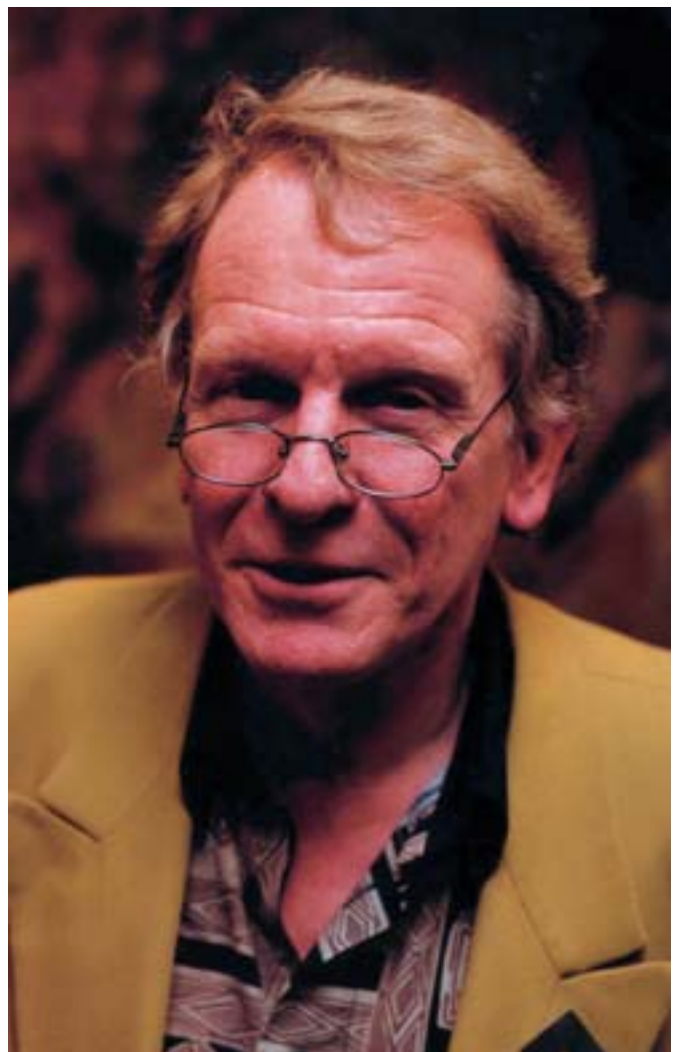
Inleiding

Jarenlang schrijven, congresseren en spreken wij over instrumentering van HRD, over trends in ons vak, over de identiteit van ons beroep en niet in het minst over de naamgeving van de beroepsbeoefenaar. Dat is goed en nuttig, zeker als het zicht op de fundamenteën van ons beroep en de ontwikkelingen daarin meer zichtbaar of verbeterd worden en we mee ontwikkelen met de tijdgeest. Over dat laatste twijfel ik echter ernstig. Talentenbeleid, opgekomen halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw, door de economische crisis vervangen door no-nonsense-denken en ideeën over 'terug naar de lijn', vervolgens herleving van functioneringsgesprekken, dat later competentie management werd en zelfs een heuse hype, vervolgens min of meer gelijktijdig de kortstondige opleving van het instrumentarium rondom gedrag en prestatie, aangeduid met *human performance improvement*. Competentie management won met voorsprong en zelfs in CAO's ligt nu het recht op Persoonlijke of Competentie Ontwikkelingsplannen (vaak POP's of COP's genoemd) vast.

Maar het begint weer te 'jeuken'. De grenzen van competentie management worden bereikt, de effecten stellen teleur, de bureaucratisering ligt op de loer, en zie daar, de roep om talent management is weer terug. Schiet dat wel op? We zijn als het ware *terug bij AF* en ontvangen geen € 20.000.

Zijn de Nederlandse HRD'ers het spoor bijster? Daar ziet het wel naar uit naar mijn mening. En ik ben de enige niet, getuige de 'verzuchting' van de redactie van *Develop* in de epiloog:

Dr. T. van Aken (1946), organisatiesocioloog, is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur en managementtrainer. Hij is parttime lector Career Development bij de Fontys Hogeschool Personeel en Arbeid te Tilburg.



'Meest zorgwekkend is echter de steeds vaker gehoorde constatering dat het HRD-vakgebied inhoudelijk weinig progressie boekt', waarbij onder meer opgemerkt wordt dat er geen dominant paradigma is en empirisch onderzoek schaars blijft (Dekker e.a., 2005).

In de twee volgende paragrafen ga ik kort in op een aantal artikelen in het minithemanummer van Opleiding & Ontwikkeling en op het themanummer 'HRD: Trend & Fundament' van Develop, beide in het voorjaar van 2005 verschenen. Daarbij gaat het vooral om de kernbegrippen talentmanagement, competentie management, prestatie management en performance management. Ik ga vervolgens op zoek naar een ordening in ons werk die meer zicht kan geven op het spoor waarop we ons bevinden. Ik doe dit niet op basis van veel onderzoek, maar op basis van veel veredelde eigen ervaring, de basis immers van (te) veel publicaties in ons vakgebied. Deftig kan dit dan wel de *verstehende* methode heten, maar laten we dit artikel maar beschouwen als een bijdrage aan de discussie, en vooral als een voorstel voor een promotieonderzoek.

Minithemanummer Opleiding & Ontwikkeling

In het minithemanummer van O&O draait het om een viertal HRD-managementconcepten: competentie management, performancemanagement, prestatie management en talentmanagement. In drie bijdragen wordt daarop ingegaan:

- Een verslag van een rondetafelgesprek door Linthorst en De Waal (2005), waarin het vooral gaat over de relatie tussen competentie management en prestatie management en waarin verkend wordt of het eerste onderdeel is van het tweede.
- Een bijdrage van Van Beers (2005), waarin verondersteld wordt dat performancemanagement, competentie management en talentmanagement drie zijden van één medaille zijn.
- Een bijdrage van Schoemaker (2005), waarin talent, competentie en prestatie een complexe driehoeksverhouding hebben.

In geen van de bijdragen worden alle vier de HRD-concepten besproken, doch drie dan wel twee ervan. Voorts worden niet alle door de auteurs gehanteerde kernbegrippen formeel gedefinieerd. Van Beers geeft nog de meeste definities, maar definieert niet de term talent, en wel de term talentmanagement. En daar waar definities worden gegeven, zijn ze niet aan elkaar gelijk. Daardoor worden de samenhangen tussen de begrippen niet goed geëxploreerd.

Door de definitiekwestie heen loopt nog een ander vraagstuk. Dat heeft te maken met de oriëntatie van waaruit wij ons werk willen doen. Die vraag wordt in het minithemanummer van O&O in de drie bijdragen op verschillende manieren gesteld.

- Bij Linthorst en De Waal luidt die vraag: gaat het om inspanning of resultaat? En nog breder: gaat het om ontwikkeling, gedrag of resultaat? En er wordt gediscussieerd over kritieke (niet *kritische*) succesfactoren met betrekking tot resultaat en kritieke succesfactoren met betrekking tot inspanning,

met de bijbehorende indicatoren.

- Bij Van Beers wordt de vraag wat breder gesteld: bekijken we ons werk vanuit een bedrijfskundige of vanuit een mensgerichte visie? Dan kan competentie management een bijdrage zijn aan respectievelijk prestatie management of aan talentmanagement.
- Bij Schoemaker lijkt de vraag te zijn: waar blijven talenten van medewerkers als competentie management en prestatie management zijn ingevoerd en kun je die drie wel instrumenteren?

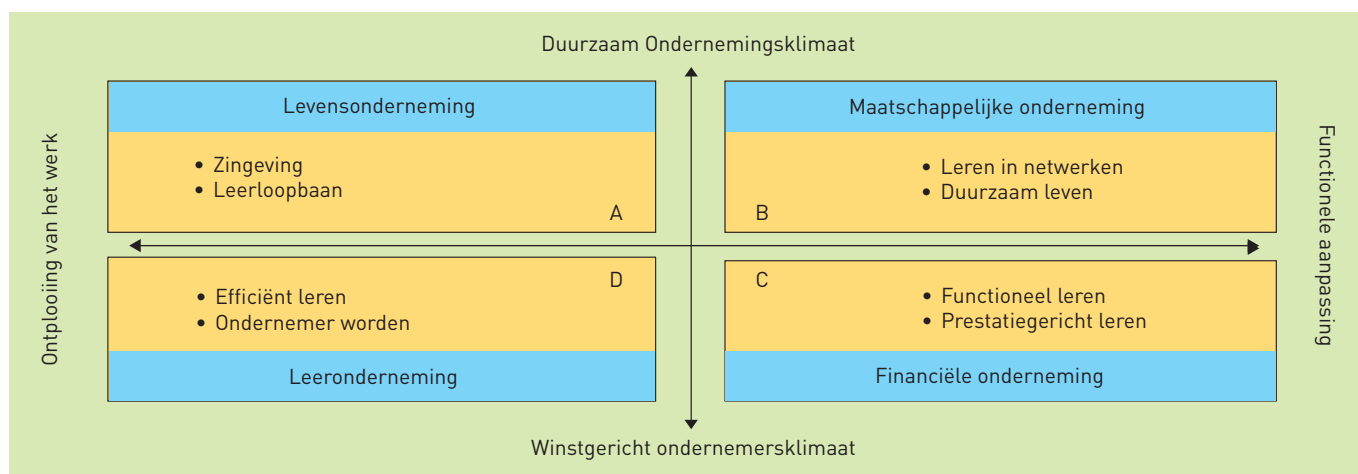
Het vraagstuk waarover deze vragen gaan, duid ik als de vraag naar de oriëntatie van ons beroep: zijn wij een mensberoep of een managementberoep of een combinatie van beide. En in geval van het laatste: hoe combineren we dat dan in de praktijk. De auteurs neigen naar mijn gevoel naar een keuze voor het eerste: een mensvak. Hiermee kom ik bij de vraag naar het fundament van ons vak, waaraan het themanummer van Develop was gewijd.

Themanummer Develop: HRD: Trend & Fundament

De redactie heeft de startuitgave van Develop gebruikt om met elkaar en met andere deskundigen na te denken over de nabije toekomst van ons vak en om te zoeken naar de fundamenteën van ons beroep, lees ik in de proloog. Ik ga niet op alle bijdragen in, maar beperk me tot de epiloog en het verslag door Olga Koppenhagen van een workshop scenario-ontwikkeling, onder de titel 'HRD in 2010'. Ik doe dat, omdat juist deze twee bijdragen volgens mij de kern van het themanummer betreffen en omdat vooral in deze teksten het meest duidelijk naar voren komt dat we het spoor bijster raken of reeds zijn.

Om te illustreren dat we het spoor bijster zijn, gebruik ik een aantal citaten uit de epiloog, geschreven door de redactie van Develop (Dekker, Poell, Van der Klink & Verheyen, 2005). Hier en daar becommentarieer ik die citaten.

- '...moeten HRD-processen in handen zijn van HRD-specialisten of juist van de werknemers en leidinggevendenden, waarop de meeste HRD-inspanningen zijn gericht?' (pag. 83). Ik bespeur hier de gevolgen van de merkwaardige keuze die P-mensen in de jaren tachtig van de vorige eeuw wilden maken onder het motto 'P terug naar de lijn'. Ik schreef lang geleden al (Van Aken, 1986) dat met een dergelijke keuze in de toekomst de personele functie zou verdwijnen. En elders (in Vinke & Simonis, 1998) verwonderde ik me er al over dat 'F', 'M' en 'T' (respectievelijk Financiën, Marketing en Informatie) zoiets nooit hebben bedacht van zichzelf.
- 'Eén van de meest essentiële vragen is wat er dan overblijft van de identiteit en eigenheid van het HRD-vak. Een vraag die in meer bijdragen door de tekst heen zweemt, maar eigenlijk nergens goed wordt beantwoord.' (pag. 83). Had ik dat antwoord als lezer van dit nieuwe tijdschrift eigenlijk niet mogen verwachten?
- En na de constatering dat HRD de ambitie heeft om aan maatschappelijke vraagstukken bij te dragen (o.a. bepleit door Kessels en Van Noort) constateert de redactie: 'Al met al weten we nog bar weinig over hoe HRD deze maatschap-



Figuur 1: Scenario's Develop.

- pelijk functie het beste kan stimuleren.' (pag. 83). Terwijl die ambitie er toch al heel wat jaren ligt (NVvO, 2002).
- 'Het vakgebied zal zijn *body of knowledge* systematisch verder moeten ontwikkelen, waarvoor wetenschappelijk (en toch praktijkrelevant) onderzoek van levensbelang is.' (pag. 85). Alsof er niet heel veel onderzoek is en wordt gedaan. De regelmatig geuite kritiek op het vakgebied is juist dat er van wetenschappelijk onderzoek geen gebruik wordt gemaakt.
 - En dan de wat mij betreft meest opvallende uitspraak: 'Er is geen dominant paradigma' (pag. 86). Terwijl ik wel degelijk bespeur, net als in het themanummer van Opleiding & Ontwikkeling, dat er een voorkeur onder de verschillende bijdragen ligt: de op de mens en de werkgemeenschap georiënteerde visie. Behalve bij de managers die in dit nummer aan het woord zijn: zij kiezen voor integratie van HRD in de lijn en het performanceperspectief, laten we zeggen, de bedrijfskundige benadering (pag. 84).

Scenario's Develop

Een boeiend artikel was de beschrijving van een scenario-discussie, waarin twee redactieleden met enkele prominente HRD'ers op verkenning gingen naar 'HRD 2010' (Kopenhagen, 2005). Zij ontwikkelden een viertal scenario's, waarvan ik de essentie weergeef in figuur 1.

Alle deelnemers aan de discussie waren het erover eens dat de scenariomethode een interessante manier is om het vakgebied eens op afstand te bekijken. En ook dat het niet duidelijk is welke kant het op zal gaan, waarbij ook hier de voorkeur uit lijkt te gaan naar de scenario's A en B. Kortom: net als in Opleiding & Ontwikkeling veel beelden, veel termen en weinig keuzes. En wat mij betreft kwamen de fundamenteën van het vak niet echt helder tevoorschijn.

In de beide volgende paragrafen ga ik proberen wat meer zicht te krijgen op het spoor waarop HRD zich bevindt. Ik doe dat eerst door een aantal definities aan te scherpen van de kernbegrippen waar het in Opleiding & Ontwikkeling over ging, zodat de materie weer overzichtelijk wordt. Ten tweede

neem ik de vier scenario's nog eens onder handen, want de tegenstelling 'ontplooiing los van het werk' versus 'functionele aanpassing' vind ik niet scherp genoeg. Daarna zal ik in de slotparagraaf een morele professionele keuze voorstellen.

Enige definities

Laat ik beginnen met het geven van wat ik relevante definities vind van de meest gehanteerde termen in het minithemanummer van Opleiding & Ontwikkeling. Ik geef *geen* overzicht van alle definities die er zijn (zie hiervoor onder meer het themanummer van Opleiding & Ontwikkeling van september 2004, jaargang 17, nr. 9). Ik geef definities die zo dicht mogelijk liggen bij de betekenissen in Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal en definities die naar mijn taxatie het meest voorkomen. Daarmee blijf ik ook redelijk dicht bij de definities van Van Beers (2005), die de termen naar mijn gevoel nog het meest scherp en eenvoudig uit elkaar houdt.

Talent: een natuurlijke begaafdheid of bekwaamheid. Talent is daarmee een persoonskenmerk, een bezit van het individu. Van dat bezit kan het individu in meer of mindere mate gebruik maken. De van oorsprong calvinistische connotatie van talent is dat het gebruiken en ontwikkelen van talenten niet in de eerste plaats het eigen belang dient of het individu siert. Talenten zijn duurzaam naar hun aard.

Competentie: bevoegdheid tot handelen, waarvoor een samenstel van kennis, vaardigheden en persoonskenmerken (waaronder talenten) benodigd is voor het succesvol verrichten van een specifieke taak. Competenties zijn daarmee taakgebonden en gedefinieerd vanuit het perspectief van de organisatie waarin of waarvoor die taak moet worden verricht. Competenties zijn daarmee veel minder duurzaam dan talenten.

Prestatie: het doen vervullen van een taak, de eerste betekenis in Van Dale. Anders gezegd: gedrag waarmee beoogde resultaten tot stand worden gebracht. Ik gebruik prestatie hier dus niet in de betekenis van de inspanning die geleverd moet worden om dat gedrag te vertonen, het presteren. En ook niet in de betekenis van het resultaat zelf. De term 'toegevoegde waarde' duikt hier vaak op, om aan te geven dat de handelings-

gen van het individu waardevol moeten zijn voor de organisatie en meer moeten opleveren dan ze kosten. Prestatiebeloning in zuivere vorm, is het belonen van het gedrag op basis van de waarde van de opbrengsten. Voor het leveren van een prestatie zijn specifieke competenties nodig.

Performance: het optreden van een individu ten behoeve van het realiseren van zekere doelstellingen. Daarmee is *performance* een ruimer begrip dan prestatie. *Performance* is sterk persoonsgebonden en gebaseerd op talenten en persoonlijke competenties. Een goede *performance* is meer dan een goede prestatie contextgebonden, omdat het een zekere chemie tussen situatie en individu vereist.

Ik voorzie nu elke term hierboven van de toevoeging *management*, hoewel ik in veel gevallen liever de term beleid zou gebruiken. Beleid heeft meer de connotatie van bereiken van doelstellingen ten behoeve van het succes van de organisatie en management meer de connotatie van beheersen ten behoeve van doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie.

Talentmanagement: het zo goed mogelijk verwerven, ontwikkelen en inzetten van talenten ten behoeve van de arbeidsorganisatie als *werkgemeenschap*. Dat laatste moet er wat mij betreft bij, omdat inzetten van talenten niet louter uit eigen belang geschiedt, maar moet bijdragen aan het goed functioneren van de organisatie als geheel. Daar waar individuen talenten bezitten, die niet goed bruikbaar zijn voor de arbeidsorganisatie, zal gezocht moeten worden naar mogelijkheden buiten de organisatie, omdat het vanuit de gemeenschapsgedachte verspilling is om duurzame talenten onbenut te laten.

Competentiemanagement: het in kaart brengen en ontwikkelen van competenties ten behoeve van een zo adequaat mogelijke functie vervulling van mensen in arbeidsorganisaties. Waar talentmanagement vertrekt bij de kenmerken van het in-

dividu en de mogelijkheden exploreert voor inzet daarvan, ook tot over de grenzen van de arbeidsorganisatie, daar vertrekt competentie management bij de functievereisten en worden individuen geacht daaraan te voldoen, dan wel zich die eigen te maken. Competentiemanagement en talentmanagement overlappen elkaar gedeeltelijk, aangezien competenties onder meer persoonskenmerken bevatten, waaronder talenten.

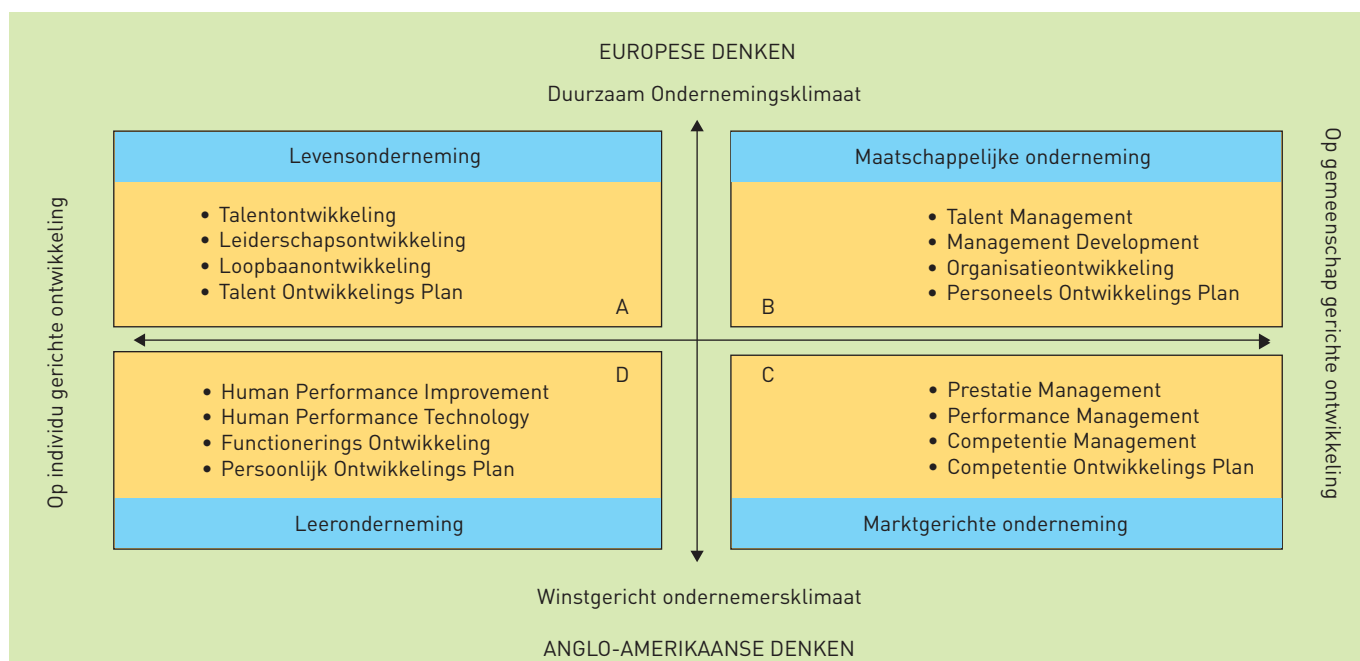
Prestatiemanagement: het beïnvloeden van menselijk gedrag in termen van het bereiken, in stand houden of verbeteren daarvan met het oog op het bereiken van overeengekomen resultaten. Hierbij hoort een stelsel van meetinstrumenten om vast te stellen of de resultaten er daadwerkelijk zijn in termen van de afgesproken kwaliteit en kwantiteit, alsmede een stelsel van feedback-, belonings- en sanctie-instrumenten ten behoeve van de beïnvloeding van gedrag. Prestatiemanagement omvat daarmee competentie management, en dus een deel van talentmanagement.

Performancemanagement: het inrichten, handhaven of verbeteren van de context waarin mensen moeten presteren op zodanige wijze dat van competenties van mensen zo goed mogelijk gebruik kan worden gemaakt ten behoeve van het succes van de organisatie als economische eenheid. Performancemanagement bevat daarmee onderdelen van de vorige drie.

Met mijn definities heb ik geprobeerd deze gecompliceerde materie uit elkaar te rafelen en weer in elkaar te zetten. Dit lost in elk geval enkele kwesties op, zoals de vraag of het drie zijden van een medaille zijn of dat er sprake van een driehoeksrelatie zou zijn. Blijft nog over de oriëntatiekwestie: is ons beroep een mens- of een managementvak.

Aanscherpen van de scenario's

Ik signaleerde hiervoor al dat zowel de auteurs in Opleiding & Ontwikkeling als in Develop de neiging hebben te kiezen voor



Figuur 2: Scenario's Develop gerevisied.

de mensgerichte benadering. In figuur 1 in zijn dat de scenario's A en B. Maar scherp wordt die keuze in beide tijdschriften niet. Laat ik proberen de keuzes wat scherper tegenover elkaar te zetten.

Zonder dat de gesprekspartners in de rondetafelbijeenkomst in Develop dat met zoveel woorden zeggen: de verticale as in figuur 1 is eigenlijk de tegenstelling tussen het Europese denken (ook wel Rijnlandse denken) aan de ene kant, dat gericht is op duurzaamheid, en aan de andere kant het Anglo-Amerikaanse denken, gericht op winst (zie o.m. Kalff, 2004 en Van Aken & Reynaert, 2004). Maar ook de horizontale as in figuur 1 vind ik niet scherp genoeg. De tegenstelling *functionele aanpassing* tegenover *ontplooiing los van het werk* klinkt wat mij betreft niet lekker. Volgens mij moet het gaan om *ontwikkelingen op de gemeenschap of de organisatie gericht* en *ontwikkelingen gericht op het individu*. Dit drukt volgens mij de tegenstelling beter uit. Ik heb de scenario's uit Develop (zie figuur 1) in figuur 2 aangescherpt. De benamingen van de ondernemingen heb ik op één punt gewijzigd: van *financiële* onderneming heb ik *marktgerichte* onderneming gemaakt. Voor markt, winst en onderneming kan in het geval van non-profit organisaties ook gelezen worden respectievelijk doelgroep, kostenefficiëntie en arbeidsorganisatie.

In de vier scenario's heb ik de besproken kernbegrippen een plaats gegeven, naast een aantal andere termen. De opsomming pretendeert niet volledig te zijn, maar het geeft wel een beeld welke instrumentering van HRD/HRM past in welk scenario. En dat kan helpen om een keuze te maken, gesteld dat we dat zouden willen. De vraag naar de mensoriëntatie of de managementoriëntatie krijgt naar mijn gevoel nu meer reliëf. Natuurlijk zijn de grenzen tussen de vier scenario's niet scherp, maar ruwweg zou je kunnen zeggen dat de kwadranten A en D tezamen HRD-activiteiten zijn en de kwadranten B en C tezamen P&O-activiteiten. En ik beschouw alle vier de kwadranten tezamen als HRM-activiteiten, zoals ik elders ook al eens HRM als verzamelbegrip heb bepleit (Van Aken, 2002). In de volgende paragraaf doe ik een voorstel voor een keuze.

Normatieve professionele keuze

De vraag is allereerst of het professionals past om een keuze voor één of meer van deze scenario's te maken. Want zoals valt te zien, is die keuze niet waarde vrij en derhalve een politieke keuze. Volgens mij is het zo dat hoe je het ook wendt of keert, professionals willen altijd iets tot stand brengen dat niet alleen voortvloeit uit hun professionaliteit, maar ook uit hun persoonlijke drijfveren, dankzij hun persoonlijke passie. 'Zonder passie zijn professionals niet professioneel', aldus Middel (2004). Anders gezegd, het werk van professionals heeft altijd normatieve implicaties (Kunneman, 1996). Dat betekent overigens niet dat alle professionals in een beroepsdomein dezelfde keuze maken, maar wel dat ze zich niet kunnen onttrekken aan de morele dan wel politieke implicaties van hun keuze.

Dit gezegd hebbende, stel ik voor dat wij als HRD/HRM'ers ons vak beschouwen als een mensvak, waarmee ik aansluit bij wat ik waarneem in ons beroepenveld en in de hier besproken tijdschriften. Ik kom daarop, omdat ik als kernverantwoordelijkheid voor ons beroep zie het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van het sociale subsysteem van een arbeidsorganisatie, zoals de controller, om maar een andere adviseur van management te noemen, verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het financiële subsysteem. Zij zijn niet respectievelijk verantwoordelijk voor werknemers of voor uitgaven, maar wel voor een goed functionerende organisatie op hun terrein. Voor de HRM'er betekent dit dus in hoge mate verantwoordelijkheid voor de sociale cohesie van de organisatie, voor de kwaliteit van de werkgemeenschap derhalve. En juist die kwaliteit is door de amerikanisering en economisering ernstig beschadigd, zoals we dat overal om ons heen kunnen zien gebeuren. Bedrijven zijn vaak arena's geworden, de hoogte van mentaal verzuim is niet te schatten, vertrouwen in management is bedroevend laag, conflicten lossen we niet op maar we gaan de ziekte wet in, en protocollen komen in de plaats van goed leiding geven.

Ook elders heb ik gepleit voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van onze beroepsgroep, onder meer door het doorgeplaatste denken in termen van marktwerking en concurrentie een halt toe te roepen (Van Aken, 2003).

Kortom: ik stel voor definitief en professioneel te kiezen voor het Europese denken, waarin arbeidsparticipatie in dienst staat van zowel individuele ontplooiing als van de gemeenschap. Ook macro-economisch gezien is dit een uitstekend te verdedigen keuze. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) geeft in twee achtereenvolgende spraakmakende rapportages (WRR, 1990 en 2000) als belangrijkste argument voor arbeidsparticipatie niet een economisch, maar een sociaal motief. Ik citeer: 'Arbeid is een belangrijke vorm van maatschappelijke participatie. Individuen leveren via arbeid een belangrijke bijdrage aan de instandhouding en verdere ontwikkeling van het samenstel van sociale relaties waaruit de maatschappij bestaat.' Arbeidsparticipatie is daarmee voorwaarde voor burgerschap bij de toenemende individualisering van de samenleving. Arbeidsorganisaties zijn derhalve als dragers van de maatschappelijke cohesie. Ook in die zin een belangrijk argument voor het gemeenschapsdenken tegenover de economisering van de samenleving.

Slotwoord

Als wij als beroepsgroep een maatschappelijke functie willen vervullen, zoals Kessels en Van Noort in Develop bepleiten en hetgeen al jaren ook de ambitie is van organisaties als NVO2 en NVP, dan kan een heldere keuze niet langer uitblijven. Als wij werken aan sociale cohesie in arbeidsorganisaties en anderen doen dat in wijken, dorpen en steden, of op scholen en universiteiten, dan zijn we een heel eind verder. Want hoe kunnen we anders aan onze overheid, aan de politiek, duidelijk maken waarom we gesprekspartner willen zijn? Dan moeten we wel iets te melden hebben dat bijdraagt aan de opbouw

van onze samenleving. De voorgestelde normatieve keuze is daarmee tevens een strategische keuze.

Literatuur

- Aken, T. van (1986). De toekomst van de personele functie. **Personeelbeleid**, 6.
- Aken, T. van (2002). Zelfs HRD is het niet. **Leren in Ontwikkeling**, 5.
- Aken, T. van (2002). **Geschiedenis van de Haat, een essay op zoek naar beter begrijpen van haat**. Utrecht, Lemma.
- Aken, T. van & W. Reynaert (2004). Zee, Ziel en Zaligheid, pleidooien voor meer menselijkheid in arbeidsorganisaties. **Reflectoratiereeks** nr. 3, Fontys Hogescholen, Tilburg.
- Beers, W. van (2005). Performancemanagement, Competentiemanagement en Talentmanagement: drie kanten van één medaille? **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (5).
- Dekker, H., R. Poell, M. van der Klink & L. Verheijen (2005). Epiloog: Praten over trends en vooral vasthouden aan de fundamenteën? **Develop** 1.
- Kalff, D. (2004). **Onafhankelijkheid voor Europa, einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel**. Amsterdam, Business Contact.
- Kessels, J. (2005). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. **Develop** 1.
- Koppenhagen, O. (2005). HRD in 2010: Impressie van een workshop scenario-ontwikkeling. **Develop** 1.
- Kunnenman, H. (1996). Normatieve professionaliteit, een appèl. **Sociale Interventie** 3.
- Linthorst, J. en A. de Waal (2005). Competentiemanagement als onderdeel van prestatie management: resultaat verzekerd? **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (5).
- Middel, B. (2004). Zonder passie zijn professionals niet professioneel; in M. Slagter e.a. (red.). **De gepassioneerde professional**. Assen, Koninklijke Van Gorcum.
- Noort, R. van (2005). De learning society roadmap, en de rol van HRD in een lerende kennissamenleving. **Develop** (1).
- Schoemaker, M. (2005). Talent, competentie en prestatie: een complexe driehoeksverhouding. **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (5).
- NvO (2002). **Werkplan 2002-2003**. Apeldoorn.
- Vinke, R. & A. Simonis (1998). Waar zijn de goeroes? Rob Vinke in gesprek met Teun van Aken, Hans Mensink en Sylvie Rath. In Vinke, R & A. Simonis (1998). **De grenzen van het vak**. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- WRR (1990). **Een wenkend perspectief, arbeidsparticipatie in de jaren '90**. Den Haag, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- WRR (2000). **Doorgroei van arbeidsparticipatie**. Den Haag, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.



Oproep tot verdere discussie

Op de volgende pagina's gaan Hendrik van der Zee en Teun van Aken in discussie over dit Persoonlijk. Als het aan de redactie van dit tijdschrift ligt, is de discussie daarmee niet afgelopen. Integendeel. We hopen dat het een aanzet is tot een verdere gedachtewisseling over 'de rol, het fundament en de identiteit van human resource development'. Wij willen in elk geval de redactie van *Develop* opnieuw uitnodigen voor een reactie. Bij de voorbereidingen voor dit nummer bleek voor hen de tijd te kort om in te gaan op het artikel van Van Aken. Die uitnodiging blijft staan. Lezers van *O&O* en overige betrokkenen bij het vakgebied worden eveneens uitgenodigd om de gedachtewisseling voort te zetten. Bij (kwalitatief) voldoende reacties, komen we er in een volgend nummer graag op terug, want aanzetten tot en faciliteren van de discussie over het HRD-vakgebied is het minste wat je mag verwachten van hét HRD-magazine van het Nederlandse taalgebied.

Bijdragen en suggesties kunnen worden gestuurd naar harm@weistra.net

Steil en doornig zijn mijn paden

Hendrik van der Zee reageert

‘Zijn de HRD’ers het spoor bijster?’, luidt de titel boven Teun van Akens opstel waarmee deze aflevering van O&O opent. Met zijn sterk polemisch getoonzette bijdrage wil de auteur een debat uitlokken over de rol, het fundament en de identiteit van *human resource development* (HRD) als afzonderlijk veld van advisering en studie. Omdat een geprononceerde positie tegenover het economische en maatschappelijke leven wordt ingenomen, ter effening van het enige en juiste pad voor de beroepsgroep, mag tegenspraak niet uitblijven. Vandaar dat ik hier de handschoen wil opnemen, niet om de geopperde ideeën tot de grond toe af te branden, maar om enkele in het vuur van het betoog veronachtzaamde aspecten onder de aandacht te brengen.

Allereerst: het vraagteken in de kop boven Van Akens uiteenzetting is misplaatst. Want de auteur gaat niet in alle openheid op zoek naar een antwoord. Integendeel, bij voorbaat staat al vast hoe de vork in de steel zit. Namelijk aldus: HRD’ers – of liever: theoretici uit de wereld van HRD – zijn het spoor bijster. Niets wordt ondernomen om te achterhalen of het wellicht anders met de zaak gelegen is. Daarvoor ontbreekt het empirisch materiaal. Aan de hand van twee de auteur passende publicaties concluderen dat ‘de verwarring over de fundamente van het vakgebied groter lijken dan ooit’, is weinig overtuigend. De gekozen probleemstelling vergt een heel wat uitgebreider, en vooral ook meer systematisch literatuuronderzoek.

Op de keper beschouwd, houdt Van Aken een warm pleidooi voor een bepaalde richting in de beroepsbeoefening. Het is, zo stelt hij, de taak van HRD de sociale cohesie in arbeidsorganisaties te bevorderen. Daarmee zou het vak tegengas moeten geven aan het in bedrijfskundige en bestuurlijke kringen ‘doorgeslagen denken in termen van marktwerking en concurrentie’.

HRD als bindende kracht. Een op het eerste gezicht sympathieke gedachte. Niettemin heb ik zo mijn bedenkingen. Het paraplubegrip HRD dient immers als toevluchtsoord voor zeer uiteenlopende oriëntaties en praktijken. Sommigen leggen zich toe op personeelsontwikkeling, loopbaanbegeleiding of training & opleiding, anderen op deskundigheidsbevordering, competentiebeleid of een leven lang leren en weer anderen

op organisatieontwikkeling, performanceverbetering of kennismanagement. Al deze denominaties leggen eigen accenten en zien iets anders als de kern van het vak.

Waken over de consensus in bedrijven en instellingen is in mijn ogen niet meer dan een optie. Waarom deze optie de voorkeur verdient boven andere opties, zoals stagnaties in werkprocessen aanpakken (*HRD als probleemoplosser*), de kennisproductiviteit van werkomgevingen verhogen (*HRD als innovator*) of het lerend vermogen van sociale configuraties versterken (HRD als diepte-investering), maakt de auteur niet duidelijk. Andersdenkenden wegzetten als personen die het spoor bijster zijn, is geen argument. Met andere woorden: dat het vakgebied (net als trouwens vele andere vakgebieden) verschillende gezichten kent, lijkt mij eerder een uitdaging dan een zwaktebod.

Werken aan de sociale cohesie in arbeidsorganisaties is overigens geen exclusieve opdracht. Zij gold al voor het vroegere personeelswerk en geldt onverminderd voor het huidige HRM. Het hoeft ons dan ook niet te verbazen dat Van Aken het ontwikkelen van menselijk potentieel opvat als één van de aandachtsvelden binnen HRM en niet als een vak apart. Ook hierover valt een appeltje met de auteur te schillen. Voor nuanceren is in dit bestek echter geen ruimte. Laat ik mijn standpunt daarom even provocerend formuleren: HRD is een basisvak modern personeelsbeleid, omgekeerd is HRM een nuttig bijvak voor HRD.

Kortom: Teun van Aken doet een dappere poging de vakdiscussie uit de ‘ons kent ons’-sfeer te halen. Er komt evenwel heel wat meer bij kijken om HRD’ers van de dwalingen hunns weegs terug te brengen.

Dr. H.J. van der Zee was werkzaam bij de universiteiten van Amsterdam en Leiden. Thans is hij zelfstandig publicist en onderzoeker.

Kiespijn

Teun van Aken antwoordt

Als ik Hendrik van der Zee goed begrijp, is zijn belangrijkste bezwaar tegen mijn artikel dat ik in het vuur van mijn betoog enkele aspecten heb veronachtzaamd. Over dat vraagteken zal ik het niet hebben, want een retorische vraag eindigt immers ook met een '?'. En ik ga ook niet in op zijn slotprovocatie, waarin HRM een bijvak zou zijn voor HRD (sic). Hij hanteert nu eenmaal, zoals ook de lezer kan constateren, andere definities voor beide beroepsaanduidingen dan ik en dat wordt lastig discussiëren.

Het gaat hem kennelijk om drie veronachtzaamde aspecten:

- 1 Er is te weinig empirisch materiaal om de conclusie van 'spoor bijster' overtuigend te laten zijn. Laat ik volstaan met te zeggen dat ik nogal wat literatuur noem in mijn artikel, en vooral ook dat ik vraag om mijn artikel te beschouwen als een voorstel voor een promotieonderzoek.
- 2 HRD is een *toevluchtsoord* (cursivering van mij) voor zeer uiteenlopende oriëntaties en praktijken, waar ik te weinig rekening mee zou houden. Alleen al het idee dat een vakgebied een toevluchtsoord zou zijn, benauwt mij. Kan iedereen daarin terecht dan? Maar essentiëler, uiteenlopende praktijken lijkt me niet het probleem. Juist uiteenlopende oriëntaties maakt het vakgebied diffuus. Verschillende gezichten, waar Van der Zee het even later over heeft, zijn pas een uitdaging als de oriëntatie dezelfde is. Anders is het geen kunst, toch? En mijn artikel probeert juist in die oriëntatie verheldering aan te brengen, met een voorstel voor een eenduidige keuze.
- 3 Werken aan sociale cohesie is geen exclusieve opdracht en geldt onverminderd voor het huidige HRM, zegt Van der Zee. Was dat maar waar! Dat is nu net het punt, niet dat het exclusief zou zijn voor HRM, maar dat het overduidelijk *niet* geldt voor het *huidige* HRM.

Zoals elke professional een passie heeft, komt mijn pleidooi voort uit mijn passie: een bijdrage willen leveren aan het welbevinden van mensen in arbeidsorganisaties. Niet alleen omdat dat goed is voor mensen, maar omdat dat goed is voor organisaties en daarmee voor de samenleving als geheel. En ik heb met dat laatste de Wetenschappelijke Raad voor het Regeeringsbeleid aan mijn zijde, toch niet de minste lijkt mij. Wat mij betreft kun je moeilijk volhouden dat wij ons werk goed doen, of gedaan hebben, als je kijkt naar al het empirisch

materiaal dat er wel degelijk is over onvrede op de werkvloer, over mislukte reorganisaties waar wij aan meewerkten, over wantrouwen tegenover management, over het verdwijnen van belangrijke waarden als loyaliteit en trouw. Ik verwees al naar 'de intensieve menshouderij' en onlangs verscheen het boek *Beroepszeer* (Van den Brink, Jansen & Pessers, 2005), met een aantal vlammende betogen op basis van empirisch materiaal over het verdwijnen van beroepsvreugde, beroepstrots en beroepsethiek, die langzaam maar zeker worden vernietigd door de toneeltaal van managers. Een taal die wij als rechtgeaarde HRD'ers vast niet willen spreken, maar nochtans niet bij machte zijn tegen te houden. *Omdat we er niet voor kiezen die tegen te houden*. Daar hebben we de kern van mijn betoog.

Wat Van der Zee mij tegenwerpt, kan ik weerleggen, geef me nog vijf pagina's. Wat me niet bevalt in zijn reactie, is precies wat me niet bevalt aan onze beroepsgroep. Dat wil zeggen: in elk geval het *publicerende deel* van onze beroepsgroep. Van der Zee gaat de discussie uit de weg. Hij helpt de werkers in de praktijk niet die wél keuzes moeten maken, maar die zich door de praktijkwetenschappers in ons beroep niet gesteund weten. Vandaar mijn teleurstelling over de artikelen in de door mij besproken tijdschriften. Dat schiet niet op. Het is ook alsof het hele debat over het Europese denken versus het Anglo-Amerikaanse denken aan de beroepsgroep voorbij gaat. Terwijl het in dat debat juist gaat om de kern van ons vak: vraagstukken van mens, arbeid en organisatie. En daarmee van de samenleving als geheel.

Het is jammer dat Van der Zee mijn oproep tot debat niet ook als *zodanig* heeft opgevat. Hij laat het bij bedenkingen, maar doet zelf geen voorstel voor een andere heldere, normatieve professionele keuze, waar we volgens mij (zie Kunneman) niet onderuit kunnen.

Maar ja, kiezen doet zeer.

Literatuur

- Brink, G. van den, Th. Jansen & D. Pessers (red.) (2005). *Beroepszeer, waarom Nederland niet goed werkt*. Uitgave in de reeks Christen Democratische Verkenningen, Boom, Amsterdam

Column

OPINIE



Een klein feuilleton van het leren – 3

Het huis van mijn jeugd stond in de Paramaribostraat in Amsterdam West, een buurt met lange gesloten huizenblokken, in de jaren twintig van de vorige eeuw gebouwd. De familie Schrijvers leefde twee- en driehoog in een vijf-kamerwoning. Je moest een schemerige stoep op om onze voordeur te bereiken. Daar hing in mijn jeugd het touwtje gewoon achter of ook wel door de brievenbus. Nu ik opnieuw in Amsterdam woon, slechts zeven kilometer van deze plek, is alles gebarricadeerd met dievenklauwen en anti-inbraakstrips, hebben alle sloten een politiekeurmerk en hebben veel van mijn burens een inbraakalarm. Als je vraagt wat het verschil is tussen mijn jeugd en nu, dan is het antwoord: dát.

De buurt van mijn jeugd had de naam een goede buurt te zijn: eentje waar onderwijzers, inspecteurs van politie en ambtenaren leefden. Ons huis had een kamer-en-suite, een minuscule keuken, drie slaapkamers en een badkamer met ligbad dat van warm water werd voorzien door een grote boiler. Vooral die badkamer was heel wat in het naoorlogse Amsterdam waar de meeste mensen nog naar het badhuis gingen en de kindertjes in de tobbe op het granieten aanrecht werden gestopt. We woonden in dat huis van ongeveer 120 vierkante meter met zijn negenen. Ik sliep met vier broers op één slaapkamer, waarbij ik het riant had: zij moesten een dubbelstapelbed delen terwijl ik mijn eigen ledikantje had. Piet, mijn vijfde en oudste broer was toen ik geboren werd het huis al uit. Mijn zuster Hannie sliep op de andere slaapkamer met tante Ton, een 'onechte' tante die uit Enkhuizen kwam en sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog bij ons inwoonde. Dat kwam omdat in de hongerwinter mijn zus naar het platteland was gestuurd om aan te sterken. Zij kwam in Enkhuizen bij een groot gezin terecht. Toen de oorlog was afgelopen, vroeg een van de dochters of ze een tijdje bij ons mocht inwonen. Ze was op zoek naar een betrekking. Dat mocht, alleen werd die korte periode er een van vele jaren. Dat was dus tante Ton, die in mijn jeugd als vanzelfsprekend in huis was, mij in bad deed, naar bed bracht en mij met snoep en cadeaus verwende. Hulp en steun gingen bij mijn ouders erg ver. Maar van hun voorbeeldgedrag heb ik uiteindelijk weinig opgestoken. Want hoewel ik makkelijk in de omgang ben, weinig verlegen en mij gemakkelijk in

allerlei gezelschap beweeg, ben ik nooit sociaal in de zin van mijn ouders geworden.

Bij ons thuis was het altijd druk, een wervelwind, vooral 's avonds bij het avondeten. Vriendjes en vriendinnetjes mochten altijd aanschuiven en er was eten in overvloed. Toen ik jaren later les gaf over innoveren en improviseren, vertelde ik graag over mijn moeder die een smakelijke maaltijd kon maken van wat voorhanden was. Vooral als er onverwachts gasten kwamen. Met een baksteen en wat uien maakte zij dan een smakelijke zalmzalade waar iedereen voldoende aan had. Het wonder van Kanaän verbleekte bij wat zij als geen ander kon: improviseren. Tot op de dag vind ik dat de belangrijkste eigenschap van professionals: iets goeds maken met wat voorhanden is. Want laten we eerlijk zijn, in menig beroepspraktijk gaat het niet om geavanceerde stappenplannen, die je altijd tot vervelens toe in commerciële consultancyklets krijgt voorgeschoteld, maar om bricolage, om knutselen en improviseren. Wie goed improviseert, heeft de halve wereld.

Ons gezin was ook een gevaarlijk gezin. Dat krijg je bij een overvloed van intelligentie, associatief vermogen, gedrevenheid en competitie. Aan tafel werd altijd veel gepraat, gelachen om de insinuaties, impliciete opmerkingen en geestigheden. Pas veel later begreep ik dat het om troeven en overtroeven ging: wie is het snedigst en kan het best de ander afzeiken. Als Benjamin heb je pech, omdat je in het begin op afstand staat. Maar godzijdank bleek ik een snelle leerling. Mijn scherpe tong en pen kregen in deze periode hun eerste oefeningen. Ook waren we in ons gezin nooit direct: woede en genegenheid werden heel indirect en vaak dubbelzinnig geuit. Want je wist dat je oprechte gevoelens elk moment voorwerp van spot en hilariteit konden worden. Je keek dus wel uit en je zorgde er voor altijd een ontsnappingsroute te hebben die uit overdrijving, mooie taal of geestigheden bestond, zodat je altijd kon zeggen dat je het anders bedoeld had. Een dubbelzinnige essayist/columnist werd hier geboren.

(wordt vervolgd)

Dr. J.P.M. Schrijvers is schrijver/docent en verbonden aan De Baak, management centrum VNO*NCW. E-mail: j.schrijvers@debaak.nl

Lectoraat dienstbaar aan ontwikkeling van Rotterdam

Gesprek met Jan Streumer

Jan Streumer is lector 'Versterking Beroepsonderwijs' aan de Hogeschool van Rotterdam. Hij maakte de overgang van het universitaire onderzoek naar onderzoek en ontwikkelingswerk aan de hogeschool. Een mooie aanleiding hem te vragen naar verschillen en overeenkomsten. Hoewel ook binnen een hogeschool niet alles blinkt wat goud is, heeft hij geen spijt van zijn overstap. Vooral niet omdat de Hogeschool Rotterdam de lectoraten en de kenniskringen inzet voor ontwikkelingen in de regio Rotterdam. Onderzoek ten dienste van de regio typeert het lectoraat van Jan Streumer.

De Kenniskring Versterking Beroepsonderwijs is ondergebracht bij de lerarenopleiding voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (vo-bve). De kenniskring werkt overigens niet alleen voor de lerarenopleiding. 'De kenniskring heeft de lerarenopleiding als thuishaven, maar we werken voor het beroepsonderwijs', vertelt Streumer.

Wat doet Jan Streumer?

Jan Streumer werkt twee dagen per week voor de kenniskring en is daarnaast voor drie dagen verbonden aan het advies- en onderzoeksbureau Edutec. Hij houdt zich vooral bezig met de ontwikkeling van en onderzoek naar leerarrangementen in de beroepskolom en de toepassing van het concept werkplekieren daarbij.

Theo Magito is collega-lector en verantwoordelijk voor het onderzoek naar de consequenties van de grotestadsproblematiek op de ontwikkeling van nieuwe pedagogiek en didactiek in het beroepsonderwijs. Hij kijkt vooral naar de docent.

Behalve vier docentleden, telt de kenniskring ook externe leden die werkzaam zijn op extern verworven projecten. De kenniskring heeft daarnaast een promovendus op het gebied van zelfsturend leervermogen en heeft afstudeerders, zoals een student onderwijskunde die onderzoek doet bij leerbedrijven.

Wat is het typische karakter van jullie kenniskring?

'De thema's en de inbedding in de regio. Het thema *Versterking beroepsonderwijs* kent drie centrale elementen: 1 inte-



Jan Streumer

Dr. R. Klarus is lector aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen en aan de Sloas Hogeschool.



Jan Streumer & Ruud Klarus

greren van leren en werken; 2 meer en systematisch gebruik maken van impliciete en expliciete vormen van leren en 3 tegelijkertijd de sociale context en het sociale karakter van leren een centrale plaats geven. Met name de sociale context, de sociale cohesie is in het Rotterdamse van eminent belang. Alleen al het feit dat 60% van de populatie in het primair en voortgezet onderwijs van allochtone afkomst is, betekent dat sociale cohesie veel aandacht vraagt.

Sociale cohesie van eminent belang

Rotterdam bevindt zich in een soort van transitiefase. Van een stad met relatief veel laaggeschoolden, naar een stad die moet overschakelen naar dienstverlening en een kennisintensieve industrie. Het Rotterdamse bedrijfsleven werkt in tweeërlei opzicht aan die omslag. Er is ten eerste kennis nodig om die omslag te kunnen maken. Die kennis kan voor een deel door

de Hogeschool Rotterdam geleverd worden. Ten tweede heb je hoger gekwalificeerde mensen nodig. Vandaar ook de nadruk op de doorstroom van vmbo naar mbo en van mbo naar hbo. Je zult, als je meer hoger opgeleiden wilt hebben, meer gebruik moeten maken van de route vmbo-mbo-ho.'

Innovaties en kennisontwikkeling

Hoe geeft de hogeschool vorm aan die regionale inbedding?

'De hogeschool wil niet alleen een instituut zijn dat studenten opleidt, maar ook een belangrijke rol spelen bij innovaties die zich in het Rotterdamse voltrekken. De oorspronkelijke rol als onderwijsinstelling wil ze verbreden naar een belangrijke speler op het terrein van kennisontwikkeling. En daar moet je als lector een bijdrage aan leveren. De hogeschool doet dit door in allerlei stedelijke projecten te participeren. Ze gaat letterlijk de stad in. In Zuidwijk wordt bijvoorbeeld nauw samengewerkt met woningcorporatie Vestia. Verschillende kenniskringen en clusters van de hogeschool brengen hun expertise in. Studenten doen actief mee. Er is bijvoorbeeld een pand van waaruit studenten in de wijk meewerken aan de stadsontwikkeling.

Voorbeelden van projecten Versterking Beroepsonderwijs

1. Relatie onderwijs en arbeidsmarkt in de regio Rotterdam (project in het kader van Regionale Aanpak Aansluitende Trajecten, bedoeld voor het verbeteren van de doorstroom van studenten van mbo naar hbo en de toestroom van deze studenten naar de arbeidsmarkt).
2. Monitoring doorstroom mbo–hbo (project in het kader van Regionale Aanpak Aansluitende Trajecten).
3. Bevorderen van zelfsturend leervermogen bij de Lerarenopleiding Verpleegkunde.
4. Buitenschools leren in leerbedrijven.
5. Loopbaan centraal: talentontwikkeling in vmbo, mbo en hbo.

De hogeschool wil zich de komende tijd op zes strategische programma's richten. De programmalijnen zijn heel sterk gerelateerd aan de problemen van Rotterdam als stad, zoals de productieve stad, de zakelijke havenstad en de sociale kennisstad. De lectoren en kenniskringen vallen onder tenminste één van de programma's. De kenniskring *Versterking Beroepsonderwijs* en de kenniskring *Opgroeien in de stad* zijn verbonden met het programma sociale kennisstad. Door in programma's samen te werken, kunnen de kenniskring en het lectoraat aan slagkracht winnen.'

Wat betekent dit voor de kennisontwikkeling in en door hogescholen?

'Een kenniskring moet helpen bij het ontdekken van slimme oplossingen voor problemen waar het beroepsonderwijs mee geconfronteerd wordt. Dat kun je doen door toegepast onderzoek en door mee te werken aan product vernieuwing. Daar heeft het regionale bedrijfsleven iets aan en de hogeschool zelf ook, omdat het oplossingen oplevert voor problemen van de hogeschool zelf, bijvoorbeeld de doorstroom van het mbo naar het hbo. Omdat docenten meewerken aan de product innovatie en binnen het toegepast onderzoek, levert het ook een bijdrage aan de professionalisering van docenten.

Wat dat betreft zitten we met een dilemma. We moeten een onderzoeksproject binnen een bepaalde tijd uitvoeren en hebben daardoor vaak per direct deskundigheid nodig. Deze vinden we niet altijd binnen de hogeschool. Onderzoeksdeskundigheid moet ontwikkeld worden en daarvoor ontbreekt de capaciteit. Daarom werken we op dit moment met gede-tacheerde leden van buiten de hogeschool en schakelen we externe capaciteit in. Essentieel blijft dat docenten als lid van de kenniskring ervaring opdoen met het uitvoeren van toegepast onderzoek. Dit is lastig te realiseren, omdat zij maar een enkele dag per week beschikbaar zijn.'

Toegepast onderzoek

Doen jullie niet hetzelfde als universiteiten?

'Nee! Hoewel er natuurlijk ook universiteiten zijn die heel erg sterk zijn in ontwerpgericht, toegepast onderzoek. Maar die

hebben daarnaast ook altijd de bedoeling bij te dragen aan de 'body of knowledge' van de eigen discipline. En dat is bij hogescholen minder relevant. Zoals theoretisch pedagoog Beekman dat 30 jaar geleden aan de Universiteit Utrecht verwoordde in zijn proefschrift 'Dienstbaar Inzicht': Je bent als onderzoeker bezig inzicht te verwerven in processen die er gaande zijn, uitsluitend en alleen met het oog op het verbeteren van die processen.

Ik denk dat daar bij hogescholen meer de nadruk op ligt dan bij universiteiten. Binnen de universitaire instellingen wordt je afgerekend op onderzoek dat van hoogstaand niveau moet zijn. Daarvoor moet je publiceren in 'refereed journals' die voorkomen op de social science citation index. In het Rotterdamse is dat helemaal niet belangrijk. Daar is het veel meer: hoe ben je als lector zichtbaar in de regio? Kun je daar een bepaalde inbreng hebben? Laat je zien dat je daar ook namens de hogeschool een relevante rol speelt? In het WO ben je meer individualist, hier werk je veel meer ten dienste van de hogeschool en de regio.'

Hogeschool dynamischer dan universiteit

Jij hebt de overstap gemaakt van een universiteit naar een hogeschool. Waar voel jij je het meeste thuis?

'De hogeschool is veel dynamischer. De betrokkenheid bij de praktijk is veel groter. Dat vind ik een groot voordeel. Dat was trouwens ook wat me beviel bij de Universiteit Twente. Een collega zei laatst: 'De hogescholen doen toegepast onderzoek en de universiteiten fundamentele research'. Ik heb toen geantwoord dat dat misschien ooit zo was. Als universiteit moet je uiteraard bijdragen aan de 'body of knowledge', dus doe je ook fundamentele research. Maar dat is dan in het verlengde van of in combinatie met praktijkonderzoek. Want hoe doe je binnen de sociale wetenschappen onderzoek? Door exploratief en toegepast onderzoek en door bij te dragen aan product vernieuwing. En dat alles bij elkaar levert nieuwe inzichten op, die je vertaalt naar een hoger aggregatieniveau. Dat mondt dan uit in een bijdrage aan de fundamentele research.'

NWO snijdt lectoren de pas af

Komen de onderwerpen van die programma's uit de lucht vallen?

'Natuurlijk niet. Die zijn gebaseerd op ontwikkelingen die zich in de samenleving voordoen. Als onderzoeker zou je wel erg naïef zijn als je denkt dat je je niets van maatschappelijke ontwikkelingen hoeft aan te trekken. Het ivoren-torenonderzoek is al lang van de baan. Wil je een vakgroep draaiende houden, dan moet je 50% van je eigen middelen verdienen. Je zult dus wel moeten bijdragen aan innovaties waarvan geldschietters vinden dat die belangrijk zijn. Voor onderwijskundigen is dat vooral de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappe-

lijk Onderzoek (NWO). Het indienen van voorstellen bij de NWO levert het beroepsonderwijs weinig op. Dat is vreemd en onbegrijpelijk, gezien de maatschappelijke relevantie van het vmbo en mbo. Wellicht is dat onderzoek teveel toegepast. Wellicht wordt teveel de praktische relevantie benadrukt. Wellicht is de directe wisselwerking met de praktijk te groot.

Hogeschool gaat letterlijk de stad in

Fundamenteel, repliceerbaar onderzoek dat onder gecontroleerde condities plaatsvindt, heeft een veel hogere prioriteit bij de NWO. Maar naarmate je meer praktijkrelevant onderzoek doet, boet je in op de eisen die een empirisch analytische benadering stelt. Die omslag is nog steeds niet goed gemaakt bij de NWO. De NWO snijdt lectoren de pas af bij het indienen van onderzoeksvorstellen. Lectoren zijn kennelijk niet in staat om wetenschappelijk verantwoord onderzoek uit te voeren.'

Wat vind je van de stelling dat de waarde van een onderwijs- of opleidingsinnovatie eerst moet worden aangetoond voordat deze mag worden ingevoerd?

'Wat je doet is het creëren van een arrangement. Dat ga je invoeren. Parallel daaraan doe je flankerend onderzoek om te kijken hoe het werkt, hoe het beter kan. Voor flankerend onderzoek moeten we, zoals gezegd, nu nog mensen van buiten de hogeschool betrekken. Eigenlijk is dit contraproductief aan de doelstelling van het professionaliseren van de huidige medewerkers van de hogeschool.'

Zie je in het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven een krachtige vraag ontstaan naar ontwikkelingsgericht, praktijkondersteunend onderzoek?

'Dat denk ik wel. We doen nu bijvoorbeeld in opdracht van de Regionale Aanpak Aansluitende Trajecten (zie kader) onderzoek naar doorstroming van mbo naar hbo, met als doel adviezen te formuleren over de wijze waarop doorstromen in kwantitatief opzicht in kaart kan worden gebracht. Een ander onderzoek voor dezelfde opdrachtgever gaat over de relatie tussen onderwijs en bedrijfsleven. Dit sluit goed aan bij het thema integratie van leren en werken. In eerste instantie brengen we in kaart wat er in de regio al gaande is, wat voor arrangementen dat zijn en wie er allemaal bij betrokken zijn. Vervolgens brengen we de sterke en zwakke kanten van die arrangementen in beeld en welke verbeteringen er nodig zijn. We hopen dat de arrangementen hierdoor verbeteren en dat er in de regio van elkaar wordt geleerd. Overigens vind ik dat lectoraten en kenniskringen er niet primair zijn om te zorgen voor meer contractactiviteiten. Je loopt het gevaar dat je dan hetzelfde krijgt als universiteiten, die vooral bezig zijn met

het aan het werk houden van hun medewerkers, waardoor je steeds minder kieskeurig wordt. Als je eenmaal die weg opgaat, zit je op een bepaald moment in je eigen systeem gevangen. Je moet dan ook dingen gaan doen die niet primair bij je programma horen.'

Wanneer ben je tevreden, welke doelen wil je met het lectoraat en de kenniskring gerealiseerd hebben?

'We willen een zichtbare bijdrage leveren aan het herontwerp van het beroepsonderwijs in het Rotterdamse. In het bijzonder aan de inrichting van leerwerktrajecten en de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. En daarmee ook aan de bredere doelstelling die de hogeschool zichzelf stelt: het bevorderen van de sociale cohesie in de stad.'

Jan Streumer nodigt Ton Bruining uit voor een gesprek ten behoeve van het oktobernummer van O&O.

Trefwoorden: **Interview • Beroepsonderwijs • Lectoren**

Schrijf over je bijdrage aan de ontwikkeling van het HRD-vak

Oproep aan lezers

De redactie maakt voor juni 2006 een themanummer Ontwikkeling van het HRD-vak vanuit de praktijk.

Het HRD-vak heeft slechts bestaansrecht als betrokkenen voortdurend bezig zijn met de ontwikkeling en toetsing van concepten en werkwijzen om adequaat in te spelen op actuele ambities, vragen of problemen mensen, organisaties of van de maatschappij. Dat is het uitgangspunt van het themanummer.

De redactie nodigt lezers uit om voor dat themanummer vanuit hun praktijk te laten weten hoe zij werken aan de ontwikkeling van hun vak. Welke concepten en werkwijzen volgens hen een antwoord bieden op actuele vraagstukken, welke resultaten daarmee worden geboekt en welke vragen of uitdagingen er nog zijn.

Gevraagd wordt een artikel van maximaal 1500 woorden.

Lezers die een bijdrage willen leveren kunnen een auteursinstructie aanvragen bij bureauredacteur Ineke Blik-Thijssen, e-mail O&O@reedbusiness.nl. Dit e-mailadres kan ook worden gebruikt voor suggesties voor artikelen of vragen over de werkwijze.

De eerste concepten moeten binnen zijn op 1 januari 2006

De eerste beoordeling vindt plaats voor 1 februari 2006

De definitieve versie van een plaatsbaar artikel moet gereed zijn op 1 april 2006.

Brancheplattegrond brengt loopbanen en leerwegen in kaart

In de installatietechniek en in de bouwmaterialenhandel geeft een simpele matrix zicht op de personeelsvoorziening en -ontwikkeling. Deze matrix of brancheplattegrond valt te vergelijken met de plattegrond van een stad. Zoals een stadsplattegrond de mensen de weg wijst in het doolhof van wijken en straten, zo beoogt de brancheplattegrond mensen de weg te wijzen in sectorale loopbanen en leerwegen. Dit artikel gaat in op de achtergrond en laat zien hoe werkgevers, werknemers en het onderwijs de brancheplattegrond kunnen gebruiken, het kader 'Ontwerpen van een brancheplattegrond' legt uit wat de gedachte achter de matrix is en hoe deze is opgebouwd.

Routekaart voor werknemers

Op een stadsplattegrond staat een pijl met de tekst 'hier staat u!'. Een doel laat zich immers slechts bereiken door zicht te hebben op zowel de beoogde plek als de huidige positie. Dat is niet anders bij een brancheplattegrond, zij het dat werknemers (net als de inwoners van een gemeente) geen pijl nodig hebben om te weten waar ze staan. De meeste werknemers kunnen hun plaats op de arbeidsmarkt van de branche zonder enig probleem aanwijzen op de brancheplattegrond. Zodra ze weten waar ze staan, kunnen ze nadenken over en kijken naar de mogelijkheden voor de toekomst (Beilsma 2002).

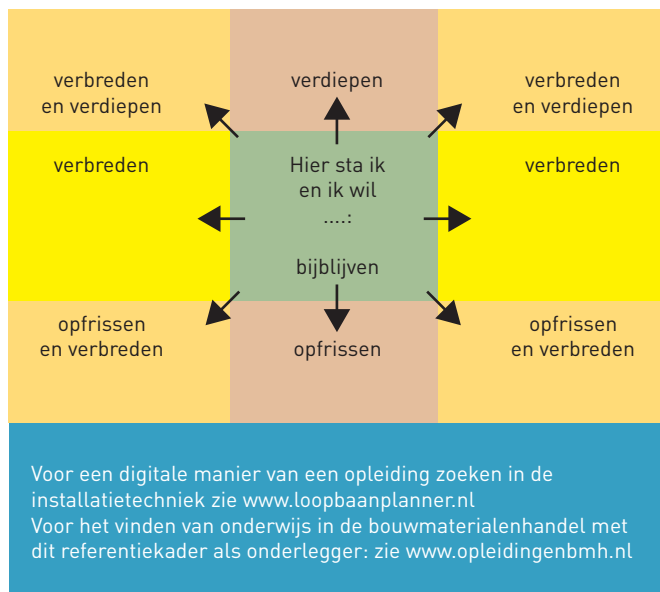
De moderne tijd stelt eisen aan de loopbaancompetenties van medewerkers (Meijers 2001). Zo worden ze geacht te reflecteren op zichzelf, hun beroep en hun omgeving. De brancheplattegrond geeft enige houvast op met name de laatste twee aspecten.

Niet alleen loopbanen laten zich uitstippelen langs de coördinaten van de matrix, ook de leerwegen (zie kader bij dit artikel). Het onderwijs is immers op dezelfde manier geclassificeerd. Vanuit de positie die iemand inneemt zijn de volgende vragen relevant:

- Heb ik het naar m'n zin op m'n huidige plek? Wat kan ik

dan doen om m'n kennis op te frissen en bij te blijven met de innovaties in m'n eigen vak?

- Wil ik me in de breedte ontwikkelen? Wat kan ik doen om andere, aanpalende vakgebieden te leren kennen en beheersen?
- Wil ik m'n vakmanschap verdiepen binnen m'n eigen beroepskolom? Wat kan ik doen om mezelf op te scholen naar een hogere functie?



Figuur 1: Opleidingsmogelijkheden.

Deze verschillende opleidingsmogelijkheden zijn weergegeven in figuur 1. *Bijblijven* in je vak doe je met het onderwijsaanbod in je eigen cel van de matrix. *Opfrissen* van je kennis gebeurt met het volgen van het onderwijs in de cel(len) er onder. *Verbreden* impliceert het volgen van het onderwijsaanbod op gelijk niveau uit (naast)gelegen cellen en verdiepen (opscholen) doe je met het onderwijs in de bovenliggende cel. Uiteraard zijn er ook combinaties mogelijk.

Instrument voor bedrijven

Net als voor werknemers, geldt ook voor bedrijven dat zij pas kunnen werken aan de ontwikkeling van bestaande en nieuwe werkprocessen als zij zicht hebben op hun huidige

Mr. N. van den Berg is zelfstandig adviseur op het gebied van (sectorale) beleids- en personeelsontwikkeling en opleidingsmanager bij de HIBIN, branchevereniging voor de handel in bouwmaterialen in Nederland.

E-mail: nico@nvdb.demon.nl

Dr. M. Sprengers is onderzoekscoördinator van MarktMonitor bv in Woerden.

E-mail: m.sprengers@marktmonitor.com

Uitstippelen van loopbanen en leerwegen langs coördinaten van de matrix



Nico van den Berg

en mogelijke nieuwe posities. Naast het eigen organogram is de brancheplattegrond behulpzaam bij het bepalen van de personeelsbezetting 'door de afdelingen en organisatiestructuren heen'. Afhankelijk van strategie, marktontwikkelingen of personeelsverloop kan de bedrijfsleiding kwantitatieve of kwalitatieve aspecten van in-, door- en uitstroom van medewerkers beïnvloeden.

De matrix stelt bedrijven en branches in staat hun personeels- en ontwikkelingsbehoefte te specificeren met herkenbare uitspraken over gewenste inhoud, volume en spreiding van

Ontwerpen van een brancheplattegrond

Binnen het beroepsonderwijs is het niveau van een opleiding het dominante ordeningsprincipe. Voor het mbo zijn dat op grond van de wet educatie beroepsonderwijs (WEB) de niveaus 1 t/m 4. Het hbo en wo voegen daar een vijfde en zesde niveau aan toe. Indelingen naar niveau komen we ook tegen in het bedrijfsleven. Denk aan functieniveaus en loonschalen, zoals geregeld in de cao. Het niveau zegt echter nog niets over de inhoud van de functie of de opleiding. Bij een ordening naar inhoud zou het moeten gaan om kennisdomeinen en werkprocessen. Inhoud laat zich evenwel niet zo gemakkelijk vangen in een standaardindeling. Per sector en branche wordt de inhoud van het vak veelal verdeeld volgens de logica van het werk zelf, volgens de disciplines die daarin worden onderscheiden of volgens de interne organisatie van de bedrijven. Het reguliere beroepsonderwijs en allerlei bij-, her- en omscholingscursussen voegen zich min of meer naar een dergelijke indeling van werkprocessen en kennisdomeinen.

Inhoud en niveau zijn krachtige ordeningsprincipes om te komen tot een eenvoudige en doeltreffende classificatie van functies en opleidingen. Zie bijvoorbeeld de brancheplattegronden voor de installatietechniek en de handel (in bouwmaterialen) in de figuren 3 en 4.

De referentiekaders – zoals weergegeven in de figuren 3 en 4 – zijn aanvankelijk ontwikkeld ten behoeve van beleidsonderzoek (Sprengers, 1996). Maar ze bleken als brancheplattegrond niet alleen zeer herkenbaar voor beleidsmakers, bedrijven, intermediairs en scholen, maar ook voor individuele leerlingen en werknemers. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de 'plaatjes' vanaf de introductie door de branche worden gebruikt voor communicatiedoelinden in onderwijs en arbeidsmarkt (OLC, 2000-2004; HIBIN, 2004). Een plaatje geeft mensen in één oogopslag zicht op de werkprocessen en functies in de branche én hun eigen plek daarin.

Bij het ontwerp van een brancheplattegrond wordt een matrix gemaakt van functielagen en beroepskolommen. De niveaus kunnen oplopend of aflopend geordend worden. Voor de volgorde van de kolommen zijn de logica van loopbanen, leerwegen en verwantschap in de vakdomeinen leidend. Vanzelfsprekend moet de volledige sectorale kwalificatiestructuur van functies en opleidingen een plaats hebben in het schema, waardoor het totaal herkenbaar is als een consistent en betekenisvol geheel.

opleidingen. Dat maakt ze een waardevolle gesprekspartner voor het beroepsonderwijs en aanbieders van cursorische bijscholing.

Referentiekader voor onderwijsontwikkeling en kennisoverdracht

De matrix biedt een *gemeenschappelijk* referentiekader voor arbeidsmarkt en onderwijs. De fricties tussen beide werelden komen als vanzelf aan het licht op het moment dat de matrix wordt gevuld met cijfers uit onderzoek en met kengetallen uit

Niveau	koudetechniek	verwarming techniek	service en onderhoud	ontwerpen en tekenen	huishoudelijke installaties
5	HBO koudetechniek			HBO installatietechniek	
4	MBO koudetechniek		MBO servicetechniek	MBO ontwerpen en tekenen	MBO installatie- techniek
3		MBO verwarming- techniek			
2					
1			-	-	

Figuur 2: het beroepsonderwijs in de installatietechniek.

het onderwijs (opleidingen en aantallen leerlingen) en de arbeidsmarkt (functies en aantallen medewerkers).

Wanneer we het beschikbare beroepsonderwijs in de installatietechniek projecteren op de brancheplattegrond, dan blijkt er een aantal onbedekte gebieden te bestaan (zie rode cellen in figuur 2). Wanneer we kijken naar openstaande vacatures in de branche (Sprengers, 2000) dan blijkt er een bijzondere overeenkomst te bestaan tussen de ontbrekende opleidingen en de spanning op de arbeidsmarkt. Zo is er in de verwarmingstechniek en de huishoudelijke installaties een schrijnend gebrek aan bekwame projectleiders en -managers op de niveaus 4 en 5. Dit tekort kan eenvoudig worden verklaard door het ontbreken van beroepsopleidingen of cursorische trajecten die voorzien in een leerweg om dergelijke functies adequaat in te vullen.

Voorgaande is een simpel voorbeeld van de kracht van het model om discrepanties tussen onderwijs en arbeidsmarkt op het spoor te komen. Die betekenis beperkt zich niet tot het opvullen van blinde vlekken. Het is ook mogelijk om gegevens over vervangings- en uitbreidingsvraag te vergelijken met aantallen schoolverlaters en leerlingen in het beroepsonderwijs (MarktMonitor, 1996-2004). Met de helderheid die daarmee ontstaat, kunnen problemen in de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt effectief bestreden worden, bijvoorbeeld door ontwikkeling van nieuwe leerwegen ter ondersteuning van de gewenste mobiliteit.

Naast discrepanties tussen het bestaande functiegebouw en het huidige opleidingshuis, bestaat er een continue dynamiek van innovaties in producten, processen en regelgeving die mensen en bedrijven dwingt tot ontwikkeling van professionele kennis en vaardigheden. Onderwijs en bedrijfsleven hebben vaak moeite met een goede vertaling van innovaties naar opleidingscurricula c.q. werkprocessen en functies.

Ook innovaties laten zich projecteren op de brancheplattegrond. Daardoor krijgen we zicht op de vraag welke innovaties voor wie van belang zijn. Zodra een innovatie aldus op z'n plaats valt, is eveneens duidelijk wie wat zou moeten kunnen (c.q. moeten leren) om de betreffende innovatie succesvol te gebruiken of te integreren in een werkproces. De laatste stap – het vertalen van innovaties naar bijscholing van zittende mensen en aanpassing van het curriculum in het beroepsonderwijs – is dan relatief gemakkelijk te zetten, omdat ook de

Opsporen van discrepanties tussen onderwijs en arbeidsmarkt

specificaties voor het onderwijs helder zijn: Welke competenties zijn reeds aanwezig bij de mensen in de betreffende functies? Wat komen ze tekort? Wat zit er al in het onderwijs? Wat zijn de ontbrekende stukken in bijscholingsaanbod en het curriculum?



Maarten Sprengers

De concepten van employability en levenslang leren veronderstellen dat mensen, bedrijven en beleidsmakers aan de cao-tafel en in het beroepsonderwijs zich goed bewust zijn van hun eigen domein. De brancheplattegrond helpt bij het ontwikkelen van dit zelfbewustzijn en geeft mensen en opleidingen een specifieke plaats op de kaart van de branche in termen van inhoud en niveau van vakmanschap.

Gemeenschappelijk referentiekader voor arbeidsmarkt en onderwijs

Net zoals iedere zichzelf respecterende gemeente bij alle invalsweegen een stadsplattegrond heeft staan, zo zou ook iedere zichzelf respecterende beroepsvereniging een brancheplattegrond moeten ontwikkelen. Dat is nuttig voor zowel beleidsonderzoek als communicatie over arbeidsmarkt en onderwijs met schoolverlaters, werknemers bedrijven en scholen. De

brancheplattegrond geeft een gemeenschappelijk referentiekader aan de discussie over mobiliteit, allocatie van arbeid, innovatie en ontwikkeling van vakmanschap. De kloof tussen (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven wordt kleiner als mensen in één oogopslag kunnen zien wat onderwijs en bedrijfsleven met elkaar te maken hebben.

Literatuur

- Beilmsa, R. (2002). 'Succesvol werk'. Arbeidsmarktsucces van werknemers in de installatiebranche. Woerden, MarktMonitor.
- HIBIN (2004). *Bouwen aan vakmanschap, werken en leren in de bouwmaterialenhandel*. Arnhem, HIBIN Opleidingen.
- Meijers, F. (2001). Zelfreflectie: makkelijker gezegd dan gedaan. In M. Kuijpers & B. van der Heijden (red.), *Loopbaanontwikkeling*, pp.35-49. Alphen aan den Rijn, Kluwer.
- Meijers, F. en W. Wardekker (2001). *Ontwikkelen van een arbeidsidentiteit in Human resource development*. Organiseren van het leren onder redactie van Kessels en Poell. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- MarktMonitor (1996-2004). *Jaarlijkse rapporten 'De Arbeidsmarkt in de installatietechniek'*. Woerden, MarktMonitor.
- OLC (2000-2004). *'Opleidingen Installatietechniek'*. De jaarlijkse catalogus waarmee het opleidingsfonds bedrijven informeert over het opleidingsaanbod, Woerden, OLC/Intechium/SKO.
- Sprengers, M. (1996). *'Verwachte tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt'*. Woerden, MarktMonitor.

Trefwoorden: Beroepsonderwijs • Beroepsopleidingen • Bijscholing • Kennisoverdracht

Niveau	Logistiek Opslag en transport	In- en verkoop Binnendienst	Verkoop Buitendienst en showroom	Ondersteuning
5	Logistiek management	Productmanagement	Commercieel management	Vestigingsmanagement personeelsmanagement
4	Hoofd logistiek	Technisch specialist	Accountmanager Hoofd showroom	Controller
3	Groepsleider magazijn	Verkoper Binnendienst	Vertegenwoordiger Showroommedewerker	Boekhouder
2	Magazijnmedewerker Chauffeur	Baliemedewerker	Receptionist	Administratief medewerker
1	Orderpicker			

Figuur 3: Brancheplattegrond handel (in bouwmaterialen).

Niveau	koudetechniek	verwarming techniek	service en onderhoud	ontwerpen en tekenen	huishoudelijke installaties
5	projectmanager	projectmanager	projectmanager	projectmanager	projectmanager
4	projectleider koudetechniek	project technicus	service technicus	ontwerp technicus	projectleider projecttechnicus
3	servicemonteur koudetechniek	monteur verwarmingstechniek	servicemonteur	aankomend ontwerptechnicus	monteur installatietechniek
2	monteur koudetechniek	assistent verwarmingstechniek	assistent servicemonteur	tekenaar	installatiemonteur
1	montageassistent koudetechniek	montageassistent verwarmingstechniek	-	-	montageassistent installatietechniek

Figuur 4: brancheplattegrond installatietechniek*.

* omwille van de duidelijkheid in deze beperkte ruimte zijn de beroepskolommen dakbedekkingstechniek, distributietechniek en ondersteuning/management uit het schema weggelaten.

Cruciale rol HRD in leren meedenken met de klant

Klanten waren de afgelopen jaren weinig te spreken over financiële dienstverleners. Je kon ze via callcenters bereiken en via internet zelfs 24 uur, 7 dagen in de week, maar het persoonlijke contact was verloren gegaan. Deskundigen spraken van 'vervreemding' van de klant. Als topmanagers dan besluiten het roer om te gooien en de klanten weer centraal te stellen, welke bijdrage leveren organisatieontwikkelaars daaraan? Bij ING Bank Nederland besloot Joke Bergshoeff, Principal HRD, zich te richten op de rol van de leidinggevenden. 'We leren hen het zelf over te pakken. Anders blijft het eenmalig. Nu wordt het geborgd.'

Een succesverhaal

In de jaren tachtig was de NMB – één van de voorlopers van de ING Bank – beroemd om de leus 'De NMB denkt met u mee'. Sinds mei 2004 is dit motto terug als 'ING Bank. Denkt met u mee'. De rijm is er uit, als teken van een modernere, meer zakelijke uitstraling. Het beeld dat de bank wil overdragen, is dat er nuchtere en deskundige mensen werken die de klant op een prettig zakelijke manier helpen. Directievoorzitter Ralph Hamers ziet de klant als 'de ondernemende mens' die *grip* wil hebben op zijn financiële situatie en omstandigheden. Een persoonlijke relatie is daarbij essentieel. 'Door de financiële situatie van de klant goed te kennen, kunnen wij vóór hem en mét hem de juiste financiële planning regelen', vertelt hij in het blad *Sales management* (Rittger, 2005). 'Het juiste begrip van en voor de klant haal je niet uit data, dat ontwikkelen en handhaven we door een individuele benadering en behandeling.' Om de klant te helpen grip te krijgen op zijn financiële situatie zal de verkoper GRIP-gedrag moeten vertonen (zie kader 1).

Drie jaar geleden begon Hamers met een ingrijpende cultuurverandering. Hij stelde de klant centraal en doopte kantorenorganisatie om tot verkooporganisatie, districtsvoorzitters tot verkoopleiders en adviseurs tot verkopers. Hamers onderzocht de prestaties van zijn verkoopteams en ontdekte dat een goed team tot zeven keer beter presteert dan een slecht team. Hij

Dr. G. Schuiling is zelfstandig adviseur en docent VU en SIOO. Bij Gist-Brocades (nu DSM) gaf hij acht jaar leiding aan organisatieontwikkeling en de managementtrainingen. E-mail: gertjan.schuiling@planet.nl

GRIP

GRIP staat voor:

- *Gis* (slim, inventief, koopmansgeest)
- *Rechtdoorzee* (verhelderend, oplossingsgericht)
- *Inhoudelijk* (meedenkend, deskundig)
- *Paraat* (persoonlijk, toegankelijk, klant- en servicegericht)

Kader 1: GRIP, het kernbegrip in de nieuwe benadering van de ING Bank.

deelde de verkoopteams daarom in drie categorieën in: groen (de 25% topteams), oranje (de 50% middenmoot) en rood (de 25% aan de onderkant. De prestatie van de groene teams stelde hij als norm. De oranje teams kregen ondersteuning om naar de top door te stoten. De 25% teams aan de onderkant kregen intensieve begeleiding. Is deze aanpak succesvol? In de optiek van Hamers wel, want de bank groeit sneller dan de markt.

Rol van de afdeling HRD

Welke begeleiding moet je vanuit een HRD-afdeling bieden om deze omslag te ondersteunen? 'Nieuw gedrag moet ingetraind worden', vertelt Joke Bergshoeff, 'maar we wilden eerst weten *welk* gedrag nu eigenlijk getraind moest worden.' Pascalle Rademaekers, manager communicatie verkoopkanalen: 'Als je zichtbaar maakt wat de beste verkoopteams zijn, weet je nog niet hoe ze het doen. Als je alleen op output stuurt, kun je niet corrigeren.'

'De hele beweging die we de afgelopen jaren hebben gemaakt', vervolgt Bergshoeff, 'is dat we op de manier van werken zijn gaan sturen. De best presterende verkopers bleken veel gesprekken met klanten te hebben en – belangrijk – bereidden die gesprekken intensief voor. Blijkbaar is een goede voorbereiding effectief. Maar lang niet iedere verkoper doet dat. Hoe krijg je nu de verkopers zover dat ze die dingen doen die er toe doen, zoals veel klanten bezoeken en de gesprekken goed voorbereiden? We zijn het aantal gesprekken dat verkopers moeten voeren gaan vastleggen. Maar daarnaast zijn we ons vooral gaan richten op de vraag hoe een verkoper op cruciale momenten het beste zijn/haar rol speelt. We zijn deze zoge-

Functiecluster: Verkoper 1e lijn

Peilen klanttevredenheid tijdens contacten met klant

Gis	- Verkoper is op de hoogte van de ervaringen van de klant met de bank (+/-) - Vraagt introductie bij familieleden/ kennis/ vrienden.
Rechtdoorzee	- After sales: 6-8 weken na afsluiten transactie informeren of relatie tevreden is of vragen heeft.
Inhoud	- Heeft drie scenario's voorbereid (klanttevredenheid, klantenthousiasme, klantontevredenheid) en weet hierop te anticiperen.
Paraat	- Maakt zonodig concrete nieuwe afspraken met tijdslijnen.

Figuur 1: Voorbeeld van de uitwerking van een moment van de waarheid (verkoper).

Pascal Rademaekers & Joke Bergshoeff



naamde *momenten van de waarheid* in kaart gaan brengen. Voor verkopers zijn dat er tien, waaronder voorbereiding, herkennen van koopsignalen, bezoeken van netwerkbijeenkomsten. Daarnaast zijn er ook interne momenten benoemd. Deze gaan bijvoorbeeld over de samenwerking binnen het team. Verkopers zien daarmee wat van hen wordt verwacht en leidinggevers zien waar zij op moeten sturen.

We hebben de momenten van de waarheid geïntegreerd in ons

ING Bank leert leidinggevers de verandering en het leerproces te sturen

systeem waarmee we de doelen vaststellen. Ook voor de leidinggevers. Zij reizen vijf keer per week met de verkopers mee naar de klanten om te zien hoe de verkopers het doen. Zij moeten daarvan een kort verslag maken, waarmee ze de verkoper kunnen coachen. Daarmee spreken we hen aan op hun rol als verkoopleider. De boodschap is: 'Jij bent de verkoopleider. Je medewerkers doen niet wat jij *zegt* dat ze moeten doen, ze doen wat jij *doet*.'

Ontwikkelen van de werkwijze

De *momenten van de waarheid* beschrijven succesvol gedrag. Ze lijken op gedragsindicatoren die dienen als voorbeelden van competenties. De ING Bank heeft ook een competentiesysteem, maar er werden weinig ontwikkelafspraken gemaakt. Bergshoeff: 'De *momenten van de waarheid* geven een verdie-

Functiecluster: Verkoopleider

Meereizen (coaching on the spot)

Gis	- Zorgt ervoor dat verkoper zijn/haar aanwezigheid niet als bedreigend of controlerend ervaart door in de voorbereiding helderheid over het doel en de werkwijze te geven.
Rechtdoorzee	- stelt vooraf vragen aan collega's: wat is het doel van het gesprek? - Bespreekt vooraf en evalueert het gesprek met verkoper op momenten van waarheid uit het commerciële gesprek.
Inhoud	- Heeft vooraf informatie over klant opgevraagd bij de betreffende verkoper. - Is voorbereid op het gesprek (kent checklist van verkoper).
Paraat	- Heeft elke twee maanden vooraf de 'reizen' ingepland met betreffende verkoper. - Maakt kort verslag voor medewerker waarin feedback/aanbevelingen/ontwikkelaspecten worden meegenomen.

Figuur 2: voorbeeld uitwerking *moment van de waarheid* (verkoopleider).

Moment van de Waarheid	Te ontwikkelen Competentie	Afspraak	SMART
Bezoeken netwerkbijeenkomsten	Relatienetwerken	Lid worden van minimaal 2 netwerken en actief zijn in netwerk op basis van commerciële kansen. Hierbij zeker het interne (MKB + district) netwerk niet vergeten	1) Tweewekelijks een netwerk-bijeenkomst bezoeken en verslag uitbrengen aan collega's 2) Een keer per maand mijn gezicht laten zien bij districtsafdelingen
Salesoverleg met de verkoopleider	Samenwerken	Betere voorbereiding Salesoverleg, informeren, vragen om input, leren van elkaar, zelf input geven	Op de maandag voor het overleg uitgewerkt hebben van de gevraagde input op papier of op de mail naar collega's
Herkennen van en inspelen op Koopsignalen	Durf en zelfvertrouwen	Beter inspelen op signalen; handtekening durven vragen	Bij ieder gesprek alle onderdelen van de dienstverlening ter sprake brengen (onder meer via Plus Programma) en om de handtekening vragen

Figuur 3: ontwikkelafspraken van een verkoper.

ping en concretisering aan de competenties zodat mensen er beter mee uit de voeten kunnen. Dat komt omdat de *momenten van de waarheid* specifiek voor een rol zijn bedacht, vanuit de blik van klant en collega.'

De ING Bank heeft eerst een clustering gemaakt van rollen, zoals verkoopleider, hoofd binnendienst, verkoper eerste lijn, verkoper tweede lijn, account manager en verkoopondersteuner. Per rol zijn vervolgens de *momenten van de waarheid* vastgesteld, samen met een externe facilitator en een HRD-adviseur van ING Bank. Centraal stond daarbij de vraag: wanneer ben je succesvol in een bepaalde rol en welk gedrag vertoon je als je GRIP wilt zijn? (zie de figuren 1 en 2). De uitkomsten zijn voorgelegd aan een klankbordgroep. Dit voegde inhoudelijk niet heel veel toe, maar werkte goed als communicatiemiddel en zorgde voor draagvlak. Vervolgens zijn de *momenten van de waarheid* aan de doelen gekoppeld, door naast resultaatafspraken ook ontwikkelafspraken te maken. Voor elke medewerker zijn ontwikkelafspraken gemaakt voor drie specifieke *momenten van de waarheid*, die zijn gerelateerd aan de competenties (figuur 3).

Trainingen

Pas nadat de hiervoor besproken stappen waren gezet, kwamen de trainingen (zie figuur 4). De *momenten van de waarheid* werden onderdeel van bijvoorbeeld de verkooptraining *Art of Sales*. De leidinggevendenden zijn als eerste getraind in hun nieuwe rol als verkoopleider. Onderdeel hiervan was een dag *Grip Fundamentals*. De leidinggevendenden leerden daar hoe zij een workshop van een halve dag met hun medewerkers kunnen houden. De belangrijkste aanwijzing die ze meekregen was 'maak het persoonlijk, maak het je eigen voor je het overdraagt, anders werkt het niet'.

Bergshoeff: 'Zo'n dag begon vaak met weerstand ('We moeten weer!') en eindigde goed als de collega's er lol in kregen. Dat

'Momenten van de waarheid' beschrijven succesvol gedrag

ging gepaard met veel onderlinge discussies. Door er een hele dag aan te besteden, gaven we aan hoe belangrijk wij gedrag vinden. Als we echt een spannende salesorganisatie willen worden, dan hoort daar nieuw gedrag bij dat je je eigen moet maken. En dat leer je het best door daar zelf, met je eigen team, mee aan de slag te gaan. Mensen accepteren daardoor meer, en zien beter het belang er van in. Dus moet je er tijd voor uittrekken om dat te onderkennen en er een begin mee te maken.'

Coachend leiderschap

Leidinggevendenden benaderden Joke Bergshoeff vervolgens met de vraag hen te helpen met het ontwikkelen van hun medewerkers. Een belangrijk motief daarbij is het borgen van de leerresultaten van de training *Art of Sales*. Hoe krijg je als leidinggevende een medewerker beter in zijn rol of hoe begeleid je deze naar een andere rol? 'Men vindt dat hartstikke ingewikkeld. We hebben onderzocht hoe leidinggevendenden coachen. Dan zegt men tegen de medewerker 'joh, dat doe je verkeerd' en gooit vervolgens het eigen voorbeeld in de strijd. Leidinggevendenden beginnen te onderkennen dat dit niet goed werkt; dat ze vragen moeten stellen en niet met het vingertje moeten wijzen. Die slag maak je niet makkelijk. Het betekent dat je als leidinggevende niet alleen achter je eigen doelen aan moet, maar dat je alles uit je mensen moet halen.'

Veel leukere discussies

'Wát we willen bereiken vertalen we nu door naar het hoe',



Wilma Toering



Jan van de Struik

zegt Wilma Toering, voorzitter/verkoopleider en hoogste baas van het district Oost-Nederland. 'We spreken heel precies af wat we willen bereiken en hoe we dat meten. En langs welke weg we dat doel willen realiseren. De resultaten zijn een vast agendapunt in de bijeenkomsten van het managementteam. We bespreken 'waar sta je', 'hoe ben je er gekomen' en 'wat moet je nog doen om je doel te bereiken'. Bovendien hebben

bezig. Het is niet meer allemaal grijs, de kleurtinten worden zichtbaar.'

Van en met elkaar leren

Toering: 'We hebben een ander soort overleg gekregen. Om en om hebben we nu een overleg waarin we kijken of we op koers zitten, dan wel waarin we de diepgang zoeken. Daar bespreken we waar we last van hebben en hoe we bepaalde zaken aanpakken. Ook in de gesprekken met mijn eigen baas komt dat terug. Toch zie ik in de verkooporganisatie in het district het grootste effect. Daar is de verandering veel groter, we kijken anders naar de business. We hebben meer rust, omdat we op zaken vooruitlopen in plaats van er achteraan te hollen. Als leidinggevend plaatsen we ons naast de verkopers, door mee te gaan op gesprekken en door gesprekken met hen voor te bereiden. Negen van de tien verkopers vinden dat prettig en zinvol. We doen het om de mensen beter te laten worden. Naast waardering van de medewerker wordt het ook door klanten op prijs gesteld.'

Voorbeeldgedrag is cruciaal

'Je komt als manager veel meer in de etalage te staan', zegt Jan van de Struik, directeur Retail van district IJsselland. 'Het duurde even voor ik het doorkreeg, maar je moet zelf beginnen als je iets wilt veranderen. Ik loop nu voorop. Dat voelt

Een goed team presteert tot zeven keer beter dan een slecht team

we het over de vraag wat dit van mensen vraagt. We hebben het dus veel meer over de weg waarlangs. Dat werkt een stuk prettiger. Vroeger ging het gesprek zo: 'Hoe vond je het gaan?' Ander: 'Nou wel goed'. 'Mooi', zei je dan. Nu hebben we een kader. Als bijvoorbeeld een verkoper al zijn klantbezoeken haalt maar de resultaten achterblijven, dan wordt er doorgevraagd: 'Zijn het de goede bezoeken?', 'Verwacht je binnenkort op target te staan?', 'Durf je om de deal te vragen?'. Je hebt veel rijkere discussies, bent met de werkelijkheid achter de cijfers

Onderzoeken prestaties	Ontwikkelen werkwijze	Trainen vaardigheden	Integreren in HR systemen	Borgen in werkrelaties
De goede vragen stellen: * Welk gedrag past bij nieuwe strategie? * Hoe werken eigenlijk goede verkoop-teams?	Per kernrol definiëren mensen zelf hun rol door gedrag te concretiseren op momenten van de waarheid Toetsen bij klankbordgroep	Training voor de leidinggevend en de verkopers Leidinggevend houden workshops met hun team	Momenten van de waarheid opnemen in targets en plannings-gesprek	Ontwikkelen coachings-vaardigheden van leidinggevend Voeren van 'Top-gesprekken' voor leidinggevend Netwerkbijeenkomsten voor verkopers (alles facultatief)

Figuur 4: De veranderaanpak in schema.

wel eenzamer en je mag niet verslappen. Dat is op zich niet erg, maar niet de hele omgeving verandert mee. Als je niet op-past wordt je gemangeld.

Toen ik de eerste keer van die 'momenten' hoorde, dacht ik: 'zijn ze nu helemaal gek geworden in Amsterdam'. Zo'n dik boekwerk met alleen maar 'moeten', 'moeten' en nog eens

Nadruk op het hoe past bij cultuurvernieuwing ING Bank

In 2004 is binnen de ING Bank een uitgebreide doorlichting van het verkoopapparaat gemaakt. Een flink deel van de verkopers deed een zogenaamde waardetest. Hieruit kwam 'resultaatgerichtheid' als dominante waarde naar voren. Niet zo vreemd voor een verkooporganisatie. Laag scoorde 'gestructureerd, planmatig werken'. Nadere analyse van de beste verkoopteams en verkoop-leiders liet zien dat zij juist goed scoren op het aspect planmatig aanpakken. Dat wilde de ING Bank de rest van de organisatie ook leren. Daarom werd er een grotere nadruk gelegd op het 'hoe' en op het versterken van het gestructureerd en planmatig werken.

'moeten'. Door de *GRIP-workshop* was ik in één dag om. Ik heb daarna aan alle workshops in ons district deelgenomen. Als je het alleen als een procedure brengt, komt het niet over. Je moet er ook gevoel in brengen. Door dit te doen, heb ik mijzelf ontwikkeld op het punt van groepsgericht leiderschap. Ik onderken dat iemand die al twintig jaar verkoper is en het goed doet, hier niet op zit te wachten. Dan moet je geen 100% eisen, dan moet je uitnodigen er dingen uit te pakken om te ervaren dat het werkt. Goede voorbereiding van een klantbezoek werkt echt. Vroeger trok je snel het dossier uit de kast en bladerde het door in de auto. Problemen van de klant loste je wel op, maar je had weinig cross-selling. Nu krijg ik van de verkopers terug dat ze veel meer greep op het verkoopgesprek hebben. Ze weten wat en hoe ze moeten reageren. Het gesprek loopt makkelijker en ze hebben meer resultaat. Dat wil toch iedereen!

Leren kan lastig zijn, blijkt uit het verhaal van Jan van de Struik. 'Doorvragen komt gauw als bedreigend over, waardoor je wel eens te snel ophoudt. Het echte issue komt dan niet op tafel. In het contact met de klant vragen we daarom om een rapportcijfer en vragen we hoe we zaken kunnen verbeteren. Maar we vergeten die vraag ook wel eens te stellen. Het is nog geen discipline.'

Controle of aandacht?

Dat de *momenten van de waarheid* uit het trainingslokaal een onderwerp van gesprek op de werkplek zijn geworden, blijkt uit het gesprek met Daniël van Houdt en Juliën Segers, twee verkopers in Den Haag. Van Houdt: 'Morgen presenteren twee collega's hun *moment van de waarheid* in ons tweewekelijks overleg. Wij durven ons kwetsbaar op te stellen. We vragen ook door. Je krijgt daardoor een spiegel voorgehouden, je kunt zoveel van elkaar leren. Mijn ontwikkelingsdoel is dat ik bij het voorbereiden van een klantgesprek oplossingsrichtingen

Als je alleen op output stuurt kun je niet corrigeren

uitwerk. Komt gisteren mijn seniorcollega vragen of ik al wat op papier heb. Dat houdt je scherp.' Van Houdt ziet dat niet als controle: 'Nee, dat helpt me. Het hangt er natuurlijk ook van af hoe iemand het doet. Hij moet het niet vier keer per week doen en de toon moet opbouwend zijn. Dat doet hij prima. Door elkaar aan te spreken, word je alerter.'

Segers: 'Dit systeem geeft behoorlijk veel vrijheid. Uit een lijst van tien kan ik zelf drie *momenten van de waarheid* kiezen en daar zelf mijn ontwikkelingsafspraken bij formuleren. De invulling is mijn voorstel, het schema dient als richtlijn. Oké, het versimpelt de wereld en zo simpel zit de wereld niet in elkaar. Je moet het ook niet als enige doel hanteren. Maar het brengt wel enige structuur aan in *learning-on-the-job*. Dat is verhelderend en maakt het concreter. Doordat de systematiek onderdeel is van het planningsgesprek, word je er op beoordeeld en is het niet vrijblijvend.'

Van Houdt: 'De hoe-vraag is nieuw. Dat geeft verdieping. Van wie ontvang je bijvoorbeeld de beste hypotheekleads? Wat blijkt, 60% komt van een collega van een andere afdeling. Dus gaan we nu samen op pad. Er zit zoveel kennis en karakter in de bank, daar kun je van leren. Doordat het 'hoe' nu onderdeel is van de totale beoordeling, niet alleen de harde cijfers, is het leuker geworden.'

Tot slot

Sturen op iemands werkwijze was lange tijd 'not done'. Resultaatgericht managen was het motto. Dat betekende afspraken



Daniel van Houdt en Juliën Segers

Gedragsmodellering en organisatieontwikkeling

Hoe kan de HRD-aanpak bij de ING Bank theoretisch worden gekarakteriseerd? Allereerst is de interventie een vorm van *gedragsmodellering*. De 'groene verkoopteams' worden gepresenteerd als een model voor succesvol gedrag; de *momenten van de waarheid* geven daarbij aan wat de specifieke gedragingen zijn die tot succes leiden; medewerkers oefenen deze vaardigheden tot zij ze beheersen.

Aan deze aanpak ligt de sociale leertheorie van Bandura (1997) ten grondslag. De veronderstelling daarbij is dat mensen nieuw gedrag vertonen (1) als zij een verband zien tussen het gedrag en bepaalde uitkomsten, (2) als deze uitkomsten voor hen een positieve waarde hebben, en (3) als zij geloven dat zij in staat zijn het gewenste gedrag te vertonen (*self-efficacy* genoemd).

De techniek van *gedragsmodellering* (*behavior modeling*) omvat vijf componenten (Altink, Schoonman en Seegers, 2004):

1. formuleer gedragsdoelstellingen
2. demonstreer rolgedrag
3. oefen nieuw gedrag
4. geef direct feedback
5. versterk gedrag in de werkpraktijk.

Gedragsmodellering is op zich geen vorm van organisatieontwikkeling, al pleiten French en Bell (1999) er wel voor om deze aanpak op te nemen in het repertoire van de organisatieontwikkelaar, omdat de aanpak zo effectief is. French en Bell definiëren de aanpak als een trainingstechniek, vooral geschikt voor leidinggevend in de operatie.

Het oefenen van vaardigheden vindt in deze casus echter niet alleen in een training, maar ook op de werkplek plaats. En meer nog, de modellering is niet door experts gemaakt, maar door de betrokkenen zelf. Betrokkenen participeren immers in het definiëren van de *momenten van de waarheid*. Iedere rol wordt opnieuw gedefinieerd, in het licht van de nieuwe strategie. Bij deze participatieve ontwikkelingsaanpak is sprake van organisatieontwikkeling, een aanpak die volop in discussie is. Cummings en Worley (2005) geven aan dat in de jaren negentig binnen het vakgebied van de organisatieontwikkeling (Organizational Development, kortweg OD) het 'positieve model' opkomt. OD is in de jaren vijftig begonnen met 'actieonderzoek', waarbij probleemidentificatie en diagnose voorop stonden. In het positieve model gaat het veel meer om het identificeren van *best*

practices en het verbeelden van een gewenste toekomst. Dat is wat in deze casus gebeurt.

De veranderaanpak bij de ING Bank kan ook vanuit een managementperspectief worden bekeken (Schuiling & Van de Wiel, 2005). Figuur 5 verbeeldt de organisatie als bestaande uit acht processen. De zes bovenste zijn managementprocessen. Het management van ING Bank steekt nogal wat energie in deze processen. Vaak formuleert het management een nieuwe strategie en verzuimt vervolgens de werkwijzen daarop te laten aanpassen. Vaak ontstaan dan problemen bij de implementatie. De uitvoerende professionals en hun directe leidinggevend in moeten dan ieder voor zich zien uit te vinden wat de veranderingen zijn in de manier van werken. Het is veel effectiever en efficiënter hier een gezamenlijk project van te maken. Cruciaal is dat niet managers, stafmedewerkers of adviseurs de eigenaren van het project zijn, maar degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Zij moeten helder krijgen waar de crux van de verandering zit. En zij hebben de benodigde operationele kennis om de verandering concreet vorm te geven in de interactie met cliënten en met elkaar.



Figuur 5: De organisatie afgebeeld als acht processen.

maken over het *wat*. Het *hoe* liet een leidinggevende over aan de medewerker. Dat werd gezien als empowerment, ruimte geven aan zelfsturende professionals en als het einde van controle en betutteling. Procesgericht managen stond bovendien in een slecht daglicht, kwaliteitsmanagement was verworden tot certificering. Bij de verkooporganisatie van de ING Bank praten leidinggevend in en verkopers weer over het *hoe*. Zij vinden dat ze het weer over het vak hebben.

Literatuur

- Altink, W., W. Schoonman, & J. Seegers. (2004). *Menselijk kapitaal. De ontwikkeling van mensen in organisaties*. Assen, Van Gorcum.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York, Freeman

and Company.

- Cummings, T.G. & C.G. Worley (2005). *Organization Development & Change*. 8th Edition. Mason Ohio, Thomson South-Western.
- French, W.L. & C.H. Bell (1999). *Organization Development*. 6th Edition. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Rittger, B. (2005). Cultuur verander je door het goede voorbeeld te geven. *Sales management*, nr. 4.
- Schuiling, G.J. & B. van de Wiel, (2005). Lerend managen. In: G.J. Schuiling & W. Heine (red.) *Leren stimuleren*. Nieuwe oplossingen en inspirerende voorbeelden voor iedereen die leiding geeft. Assen, Van Gorcum (in press).

Trefwoorden: Klantgericht • Cultuurverandering • Leidinggeven • Organisatieontwikkeling • Human resource development

Sturing en communicatie bepalen rol van adviseur



V.l.n.r. Roel Spaenhoven, Nancy Jaspers en Gerard Brekelmans

Autonomie en dialoog lijken in toenemende mate de sleutelwoorden als het gaat over samenwerking tussen mensen. Als dit een maatschappelijke ontwikkeling is, kan de vraag worden gesteld wat de invloed daarvan is op organisaties en – als afgeleide daarvan – op adviseurs die opereren binnen organisaties. In dit artikel wordt een aanzet gegeven tot een antwoord aan de hand van een model. Het model representeert vier culturen, afgeleid van de manier van sturing en van communiceren binnen een organisatie. Binnen elk van die culturen speelt de adviseur een andere rol.

N. Jaspers, ir. landbouw, M.Sc. HRD, werkzaam als organisatie-adviseur bij het adviesbureau PILAR (voorheen VLAMAB) binnen de social profitsector beschut-
te werkplaatsen in Vlaanderen, nancy.jaspers@skynet.be

G. Brekelmans, M.Sc.HRD, werkzaam als opleidingsadviseur bij het opleidings-
instituut van het Erasmus MC Rotterdam, g.brekelmans@erasmusmc.nl

R. Spaenhoven, M.Sc. HRD, werkzaam als adviseur organisatie en loop-
baanontwikkeling bij LANXESS NV binnen de sector chemie, roland.
spaenhoven@lanxess.com

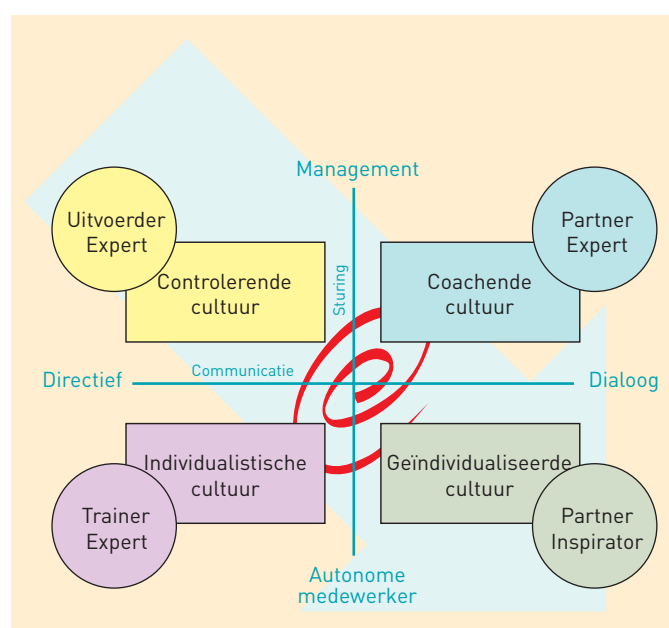
In de traditionele, Tayloristische organisatie wordt de cultuur gekenmerkt door éénrichtingscommunicatie – de manager informeert – en een sterke sturing van bovenaf – de manager bepaalt. De afgelopen decennia is er sprake van een evolutie. In plaats van directieven van het management, komt er steeds meer ruimte voor dialoog tussen leidinggevend en medewerkers en tussen medewerkers onderling. Ook ontstaat er naast controle en sturing van bovenaf steeds meer ruimte voor autonomie van de medewerkers. Autonomie veronderstelt geen blinde gehoorzaamheid aan de regels. In het boek 'De Logica van het gevoel' stelt Arnold Cornelis (1998) 'dat in de 20ste eeuw de maatschappij ingericht was volgens een sociaal regelsysteem. In de logica van een regel is voorondersteld dat de regel geldig is, altijd en overal. Een regel kan daarom geen verandering verwerken. Dit voldoet niet meer in de 21ste eeuw, vermits het in deze tijd juist draait om het leren sturen van verandering. In een regelsysteem kun je niet sturen, het is alsof je stuur is vastgezet, als bij een stuurslot.'

Veranderingen in maatschappij vragen om andere rol adviseurs

Figuur 1 illustreert de evolutie die binnen organisaties heeft plaatsgevonden en de veranderende rol van adviseurs als gevolg daarvan.

Binnen het model in figuur 1 symboliseert de horizontale as de mate van onderlinge afstemming (communicatie) en symboliseert de verticale as de mate van toezicht in een organisatie (sturing). Elk kwadrant op zich kan als een gegeven, als statisch worden beschouwd. Een bepaalde cultuur kan ook als tijdelijk worden gezien, onderhevig aan veranderingen op basis van maatschappelijke ontwikkelingen en de sociale interacties binnen de organisatie. Deze invloed wordt voorgesteld door de grote pijl van linksboven naar rechts beneden, die de historische beweging naar autonomie en dialoog aangeeft. Beweegt een organisatie niet mee met de maatschappelijke ontwikkelingen, dan ontstaat er een spanningsveld. Denk bijvoorbeeld aan een organisatie waar geen inspraak mogelijk is, terwijl de medewerkers als mondige burgers in de maatschappij meer en meer hun mening kunnen laten horen via instrumenten als bijvoorbeeld referenda.

Organisaties bewegen overigens veelal niet in rechte lijn van het ene naar een ander kwadrant. Vaak komen nog mengvormen voor.



Figuur 1.

men voor. Denk aan een politiecorps waarbinnen agenten vier dagen volgens strikte regels op straat hun werk uitvoeren en de vijfde dag op kantoor als autonome medewerkers werken.

Sturing versus autonomie

De verticale as geeft weer wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de sturing. Bovenaan wordt sterke sturing gegeven door het management, in de vorm van coördinatie, instructies en controle op het werk. Naargelang sturing binnen een organisatie evolueert naar autonomie, neemt sturing als managementinstrument in betekenis af. Onderaan wordt gestuurd door autonome medewerkers.

De beweging van sturing door het management naar autonomie voor de medewerkers, wordt door Goshal en Bartlett (1997) geplaatst binnen de empowerment-gedachte. Het geïsoleerd functioneren van het management verschuift naar het bouwen van sterke relaties met diegenen die operationele beslissingen kunnen nemen en specifieke acties kunnen uitvoeren. Daarbij verschuift de aandacht van het management naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de capaciteiten van de medewerkers en naar actieve steun aan hun initiatieven. Op die manier scheppen organisaties een omgeving waarin mensen zelf informatie kunnen combineren tot kennis en waarin ze die kennis effectief kunnen benutten.

Zelfsturing en zelfregulatie zijn essentiële competenties voor autonome medewerkers. Van Noort (2004) definieert en benadrukt de verschillen tussen deze begrippen. Zelfsturing is dan het proces van vaststellen van de eigen identiteit, de persoonlijke levensdoelen en de waarden en overtuigingen van een individu. Zelfregulatie is de mate waarin deze te realiseren zijn in afstemming met de omgeving en de persoonlijke kenmerken van een individu. Dit continu vaststellen van een zelfbeeld wordt voor de medewerker richtinggevend - voor de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de omgeving - waardoor deze persoonlijke doelen wil realiseren. Weten wat je wilt bereiken in het leven en weten wie je bent, zorgen voor rust. Echter de omgeving, bijvoorbeeld de organisatie waar iemand voor werkt, kent ook een eigen wil en een eigen identiteit. Hoe meer die beide perspectieven bij elkaar passen, des te makkelijker is het om in die werkomgeving te participeren, te presteren en jezelf te ontwikkelen.

De autonomie van medewerkers neemt dus in betekenis toe naarmate een organisatie op de verticale as meer aan de onderzijde een positie inneemt.

Directieve communicatie versus dialoog

In figuur 1 wordt op de horizontale as de manier van communiceren afgebeeld. Aan de linkerzijde *directieve communicatie* en aan de rechterzijde *communicatie als dialoog*. Het verschil tussen beide moet gezocht worden in de inhoud van de boodschap. *Directieve communicatie* beperkt zich tot een instrument om enkel de boodschap door te geven. Dit in tegenstelling tot *communicatie als dialoog*, waarbij niet alleen een boodschap wordt overgebracht, maar ook de onderliggende normen, waarden en overtuigingen. Deze geven een extra

dimensie aan de inhoud en geven tevens de medewerker de ruimte om hieraan zijn eigen inbreng toe te voegen. Er vindt een dialoog plaats, waarbij inzicht in maar ook begrip voor elkaars opvattingen en standpunten kan ontstaan. Het gebruik van dialoog als communicatie neemt in betekenis toe naarmate een organisatie op de horizontale as meer aan de rechterzijde een positie inneemt.

Verskillende organisatieculturen

Aspecten zoals de wijze van sturing en communicatie zijn mede bepalend voor de cultuur in een organisatie. In de wetenschap dat meerdere aspecten de cultuur bepalen en dat er binnen het hier gepresenteerde model met een beperkte bril naar de cultuur wordt gekeken, kunnen we niettemin vanuit de beide assen (sturing en communicatie) per kwadrant een bepaalde managementcultuur afleiden. Vandaar uit kunnen we tevens de klassieke rollen/stijlen beschrijven die een adviseur binnen een bepaalde cultuur gewild of ongewild op zich neemt of krijgt opgedrongen.

Controlerende cultuur

De combinatie *sturing door het management* en *directieve communicatie* leidt tot een controlerende cultuur (linksboven in het model). Managers en leidinggevendenden houden de touwtjes stevig in handen. Communicatie wordt vooral aangewend om eenzijdig informatie over te brengen. In het extreme geval leidt dit tot organisaties van het type machinebureaucratie (Mintzberg, 2003), met een sterke scheiding tussen denkers (management en hogere kader) en doeners (arbeiders, uitvoerders). De manager zet de koers uit en zorgt ervoor dat iedereen deze volgt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een productiebedrijf binnen de vleesverwerkingindustrie, waar volgens strikte procedures en voorschriften wordt gewerkt. In een controlerende cultuur zal de adviseur vaak handelen als uitvoerder-expert of als handlanger van de opdrachtgever. Adviseurs worden ingezet als probleemoplosser of bij de implementatie van door de opdrachtgever bedachte oplossingen.

Coachende cultuur

De combinatie *sturing door het management* en *communicatie als dialoog* geeft een coachende cultuur. Er wordt door het management een kader bepaald, waarbinnen wordt gewerkt volgens vaste richtlijnen en procedures. Er wordt gestuurd door het management, van de medewerkers wordt verwacht dat ze hun professioneel handelen afstemmen op het aangegeven kader. Maar de medewerkers zijn veelal wel betrokken bij het opstellen van de richtlijnen en procedures, in dialoog met het management. Communicatie wordt niet enkel aangewend om eenzijdig informatie over te dragen, de manager vertoont een coachende leiderschapsstijl. Voorbeeld: een afdeling intensive care van een ziekenhuis, waar door een multidisciplinair team voor elke patiënt gezocht moet worden naar de juiste oplossing. De teams worden daarbij aangestuurd door middel van vooraf opgestelde kaders, zowel voor de medische als de verpleegkundige staf. De adviseur wordt hier veelal ingezet als expert of als gelijkwaardige partner van de opdrachtgever,

om een kader op te stellen of de dialoog tussen management en medewerkers te ondersteunen.

Individualistische cultuur

De combinatie *autonomie* en *directieve communicatie* leidt tot een individualistische cultuur. Van medewerkers wordt verwacht dat ze eigen initiatieven nemen, binnen de eisen die eenzijdig door het management zijn bepaald. De medewerkers zien elkaar daarbij eerder als concurrent dan als ondersteunende collega. Communicatie gebeurt vooral in de functionele sfeer. Een eilandcultuur is hier niet vreemd, niet alleen tussen individuen, maar ook tussen teams of afdelingen.

De manager (indien deze er is) coördineert en organiseert, maar heeft weinig controle en zeggenschap over de manier waarop medewerkers hun taken uitvoeren. Voorbeeld: verkopers aan wie de omzetdoelstellingen worden opgelegd (directieve communicatie), maar die hun werk zelf kunnen inrichten (autonomie). Ze zijn zelf verantwoordelijk voor het succes en daarmee voor hun carrière. Het succes wordt afgeleid van kwantitatieve resultaten (omzet). De adviseur kan hier gemakkelijk worden verleid tot de rol van handlanger/expert, vanuit de gedachte dat naar een externe bron gemakkelijker geluisterd wordt dan naar het eigen management ('vreemde ogen dwingen'). In een dergelijke cultuur wordt vaak gebruik gemaakt van de trainer-expert. De opdrachtgever verwacht dat de expert de overdracht verzorgt van functionele kennis.

Geïndividualiseerde cultuur

De combinatie *autonomie* en *communicatie* als dialoog zorgt voor een geïndividualiseerde, samenwerkende cultuur. Per-

Spanningsveld binnen organisatie door meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen

soonlijk ondernemerschap wordt aangemoedigd. Medewerkers leren van elkaar en wisselen informatie uit teneinde nieuwe kennis te creëren en toe te passen. De manager (indien deze er al is) ondersteunt en stimuleert. Voorbeeld: adviseurs, IT-specialisten of een maatschap van medisch specialisten die op basis van dialoog tot beslissingen komen. Het werken als gelijkwaardige partners bevordert reflectie en feedback. De adviseur speelt daarbij vooral de rol van aanjager en inspirator.

De rol van de adviseur

Hierboven beschreven we de mogelijke rollen van de adviseur als afgeleide van en ter ondersteuning van de heersende cultuur binnen een organisatie. De eerder beschreven maat-

schappelijke ontwikkelingen en het toegenomen inzicht in de complexiteit van communicatie en sturing, dwingen adviseurs om na te denken over hun eigen rol. Daarbij hoort ook de afweging of zij zondermeer de vraag van de opdrachtgever uitvoeren – een vraag die veelal wordt ingegeven door de heersende cultuur – of dat ze een eigen visie hebben op de ontwikkelingen in de maatschappij en daarvan afgeleid op organisaties. Adviseurs komen daarmee veel meer in de rol van procesbegeleider, die reflectie en feedback binnen de organisatie helpen bevorderen. Deze benadering zet de expertrol op een lager pitje. Volgens Block is dat ook nodig, want de expertrol appelleert zelden aan de persoonlijke betrokkenheid en commitment die nodig zijn om de huidige organisatievraagstukken aan te pakken.

Binnen een organisatie zijn de verwachtingen ten aanzien van een adviseur in eerste instantie gekoppeld aan de dominante cultuur. Voorgaande is een pleidooi om als adviseur ook verwachtingen te hebben ten aanzien van de eigen rol. Door met de opdrachtgever in dialoog te gaan over de opdracht en de aanpak, ontstaat een rol die meer impact in de organisatie kan hebben. Het helpen bij communicatieprocessen en het bieden van begeleiding bij veranderingsprocessen staan daarbij centraal. Dit betekent in de praktijk dat de adviseur:

Rol adviseur verschuift steeds meer naar procesbegeleider

- kennis moet hebben van de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen en de spanningsvelden die daardoor kunnen ontstaan binnen organisaties;
- moet weten wat er leeft binnen de organisatie en in staat moet zijn om zijn eigen inzichten daarnaast te plaatsen;
- moet weten hoe managers en medewerkers geholpen kunnen worden om nieuwe betekenissen te creëren;
- in staat moet zijn om de organisatie te ondersteunen bij de implementatie van die betekenissen;
- moet onderkennen wat de effecten van een interventie zijn op de spanningsvelden in de organisatie en moet helpen deze zichtbaar te maken.

Tot slot

Zowel de adviseur als de organisatie waarvoor hij/zij werkt, verandert onder invloed van de ontwikkelingen binnen de samenleving en door het feit dat ze samenwerken en met elkaar interacteren. Vraag blijft daarbij tot waar de adviseur zijn/haar grenzen wil verleggen. Het antwoord op deze vraag heeft te maken met de eigen normen, waarden, opvattingen en principes van de adviseur en de mate waarin deze afwijken van

de organisatiecultuur waarbinnen hij/zij werkt. Dit kan leiden tot dilemma's waarbij het verstandig is als een adviseur vooraf heeft nagedacht over de vraag in welke van de vier kwadranten van het model hij/zij zou willen en kunnen werken.

Literatuur

- Block, P. (2001). **Feilloos adviseren – een praktische gids voor adviesvaardigheden**. Academic Service.
- Cornelis, A. (2000). **De logica van het gevoel**. Uitgave Stichting Essence.
- Goshal S. & C.A. Bartlett (1997). **De geïndividualiseerde onderneming**. Scriptum. Management
- Mintzberg, H. (2003). **Organisatiestructuren**. Prentice Hall/Academic Services
- Noort, R. van, N. Aalfs & M. van Boheemen (2004). **Zelfsturing en zelfregulatie. HRD-Themanummer 'De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk leiderschap'**. Kluwer.

Trefwoorden: Adviseur • Sturing • Autonomie • Dialoog • Communicatie



VOB is een opleidingsinstituut voor boekhandel en uitgeverij. Onze klanten zijn werkzaam bij boekhandel, uitgeverij, overheden en bedrijven. Ons opleidingsprogramma voorziet professionals in boekhandel en boeken- en tijdschriftenuitgeverij van kennis en vaardigheden in alle facetten van hun beroepsuitoefening.

VOB is op zoek naar ervaren professionele trainers en docenten met een specialisatie in:

- (strategische) marketing en verkoop
- ondernemersvaardigheden
- commerciële vaardigheden (mondeling én schriftelijk)
- tekstuele vaardigheden

Ervaring en/of affiniteit met het boeken- en tijdschriftenvak is vereist. Alle hierboven genoemde functies worden verricht op freelance basis

U kunt uw brief met CV richten aan:
VOB, Postbus 15007, 1001 MA Amsterdam. U kunt uw reactie richten aan Marcella Janmaat (m.janmaat@vob.kvb.nl). Graag ontvangen wij uw reactie voor 1 september. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met opleidingsadviseurs Anne Marie Koper en Marcella Janmaat, op 020-6253054.

vob

opleiding en training in boekhandel en uitgeverij

T (020) 625 30 54 E vob@vob.kvb.nl
F (020) 428 86 21 I www.vob.nl

Trendspotter



De trendspotter is deze keer Ruud van Ommeren, tijdens het gesprek directeur van de Zuidema Groep te Leusden. Van Ommeren treedt vanaf de zomer van 2005 terug als directeur, maar blijft als adviseur en directeur van Zuidema beheer bv aan de organisatie verbonden. Van Ommeren maakt deel uit van de Adviesraad van dit tijdschrift.

Belangrijke HR-ontwikkelingen

'Er zijn zo veel ontwikkelingen en tegelijk zijn er zo weinig', zo begint Van Ommeren. In een recente collegereeks over Excellent HR, presenteren maar liefst vijf hoogleraren 'hun' HR-trends, met onderwerpen als strategisch HRM, HR-shared service centra, talentmanagement, transformatiemanagement, prestatie management en HR-marketing. 'Het lijkt wel of het overall over gaat', stelt Van Ommeren. Hij is van mening dat alle variabelen te veel onafhankelijk van elkaar worden beschouwd. Lijn en samenhang ontbreken. Niet alleen zijn er veel verschillende trends, ze volgen elkaar ook steeds sneller op. Trendgevoeligheid is volgens Van Ommeren omgekeerd evenredig met de degelijkheid van het vakgebied. Als trends zich zo makkelijk in een vakgebied nestelen, is er dan wel sprake van een coherent vakgebied? Wat zouden we ervan vinden als een vakgebied als de cardiologie net zo trendgevoelig zou zijn als HR (vandaag zit het hart links; morgen zit het rechts)? Ook de HR-wetenschap is volgens Van Ommeren fluctuerend. Veel wetenschap is in zijn ogen pseudowetenschap (zie Van Ommeren, 2003). Dat is volgens hem één van de redenen waarom zo'n breed scala aan trends de kop opsteekt.

HR als vakgebied zit volgens Van Ommeren in een identiteitscrisis (zie ook Van Tooren, 2004). Directies van bedrijven vragen zich af wat de toegevoegde waarde van HR is en HR slaagt er maar niet in dit duidelijk te ma-

ken, omdat HR de bedrijfsprocessen onvoldoende kent om mee te doen aan strategische discussies. Door de amorphe identiteit van het vakgebied en de moeizame weg om de verwachtingen van het management waar te maken, is de ontwikkeling van het vakgebied afhankelijk van de economische ontwikkelingen. Volgens Van Ommeren zal dat leiden tot meer nadruk op ken- en stuurgetallen en op harde inkoop. Het lijnmanagement wordt verantwoordelijk voor het sociaal beleid in organisaties en HR krijgt de taak de lijnmanagers te ondersteunen.

Een prettige bijkomstigheid van de amorphe identiteit van het vakgebied is dat er ruimte is om te zoeken naar nieuwe dingen, om te experimenteren. Dat creëert in het HRD-veld de mogelijkheid om meer identiteit te ontwikkelen. Want met HRD is meer eer te behalen dan met HR, stelt Van Ommeren. Daarom wil hij graag een nieuwe opleiding voor HRD-professionals opzetten, om de identiteit en de degelijkheid van het HRD-vakgebied te versterken.

Effecten op organisaties van de toekomst

Mensen binden zich minder aan organisaties. Van Ommeren trekt de parallel met een voetbalclub als Feyenoord. Mensen komen langs om een balletje mee te trappen. Als het leuk is, dan willen ze zich best een beetje hechten. Zo'n instelling heeft invloed op het denken over arbeidsvoorwaarden. Die zijn steeds minder gebaseerd op het opbouwen van een lange arbeidsrelatie en gaan meer richting een cafetariamodel, waarin iedereen zijn eigen keuzes maakt, al naar gelang zijn of haar fase in de levensloop. Er zijn ook tegenkrachten. Onderzoek in Denemarken toont aan dat door andere en kortere relaties in het privé-leven de binding aan een organisatie juist een continue factor wordt in het leven van de mens.

Effecten op zijn werk

De tijd die vrijkomt door zijn stap terug binnen de organisatie, wil Van Ommeren vooral gebruiken om veel te lezen en te schrijven. Het onderwerp brain-based learning heeft daarbij zijn speciale belangstelling. Hierbij worden de kennis en ervaring uit de neurowetenschap gebruikt om een brug te slaan tussen de werking van onze hersenen en intentioneel leren (Den Boer, 2003). Daaruit valt volgens Van Ommeren nog veel te leren. Want – zo citeert hij Mintzberg – een mens is een 'human being', geen 'human resource'.

Literatuur

- Bakker, P. (2005). Einde aan het hr-denken – Gaat hr-m op in het management of gaat het vak zich drastisch hervormen? *PW* 29 (4), pp. 14-16.
- Boer, J.A. den (2003). *Neurofilosofie - hersenen, bewustzijn, vrije wil*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Ommeren, R.J.J.M. van (2003). HRD en de wetenschappelijke legitimatie. *Handboek Human Resource Development*. 's-Gravenhage: Reed Business Information bv.
- Tooren, M. van (2004). *Management van arbeid in het jaar 2020*. Winnend essay van de NVP Future Award 2004.

Drs. J.G. Straathof is directeur van Bureau Zuidema en bestuurslid van NV02.
E-mail: Joep.Straathof@zuidema.nl
Drs. J. Botke is zelfstandig adviseur. E-mail: jolanda.botke@pelikaanadvies.nl

Proefschrift

De kwaliteit van het leerlingwezen: Conflicterende belangen van bedrijven en leerlingen

Smits, W. (2005). The Quality of Apprenticeship Training: Conflicting Interests of Firms and Apprentices. Maastricht: ROA ISBN: 90 5321 403 8

Achtergrond van het Onderzoek

In veel West-Europese landen, zoals Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Nederland, maar bijvoorbeeld ook in Australië neemt het leerlingwezen een belangrijke plaats in binnen het onderwijssysteem. De essentie van het leerlingwezen is dat een leerling een vak leert in een praktijkomgeving. De potentiële voordelen van het leerlingwezen zijn velerlei. Ten eerste zijn er didactische voordelen. Veel leerlingen leren makkelijker in de praktijk dan op school. Bovendien doen ze kennis en vaardigheden op die direct toepasbaar zijn in de praktijk, zodat transferproblemen van het geleerde naar de beroepspraktijk voor een groot deel worden vermeden. Daarnaast kan het leerlingwezen de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt verbeteren. Bedrijven weten immers vaak beter dan scholen welke vaardigheden nodig zijn voor bepaalde beroepen. Ook hebben ze meer inzicht in technologische ontwikkelingen in de bedrijfstak die vragen om nieuwe kennis en vaardigheden.

Of deze potentiële voordelen van het leerlingwezen ook daadwerkelijk tot uitdrukking komen, is echter de vraag. De primaire activiteit van een bedrijf is het produceren van goederen en diensten. Andere activiteiten zoals het opleiden en trainen van werknemers zijn hier een afgeleide van. Het gevaar be-

staat daarom dat het opleidingsbelang in een bedrijf conflicteert met andere bedrijfsbelangen. Dat betekent dat training in bedrijven nooit los kan worden gezien van het totale productieproces. Voor een duidelijk beeld van de merites van het leerlingwezen is het daarom niet alleen van belang om inzicht te hebben in de didactische voor- en nadelen van deze leerweg, maar ook in de economische overwegingen van het leerbedrijf.

Probleemstelling

Economisch onderzoek naar het leerlingwezen richt zich voornamelijk op de vraag waarom bedrijven bereid zijn leerplaatsen aan te bieden. In dit onderzoek wordt deze vraag vanuit een ander perspectief benaderd. Gegeven dat bedrijven leerplaatsen beschikbaar stellen, wat zijn dan de consequenties van hun opleidingsmotieven voor de kwaliteit van de training.

Bedrijven kunnen verschillende opleidingsmotieven hebben. Ze kunnen leerlingen opleiden vanwege een toekomstige behoefte aan gekwalificeerd personeel, in dat geval is er sprake van een investeringsmotief, of vanwege de directe productiviteit van de leerling, in dat geval is er sprake van een productiemotief. In het eerste geval verwacht het leerbedrijf de leerling in dienst te nemen na afloop van de opleiding in het tweede geval niet.

De trainingskwaliteit in bedrijven is moeilijk te beheersen, omdat een bedrijf voor training afhankelijk is van het productieproces dat niet primair op leren maar juist op produceren gericht is. Bovendien kan de optimale inrichting van het werk ten behoeve van het leerproces een negatieve invloed hebben op de productiviteit. Het gevaar bestaat daarom dat een bedrijf kiest voor directe productiviteit en niet voor een optimaal leereffect. Dit gevaar is groter, naarmate een bedrijf minder belang heeft bij een goede opleiding van de leerling. Dat is bijvoorbeeld het geval als een bedrijf niet verwacht de leerling na het voltooiën van de (be-

drijfs-)opleiding in dienst te houden. Het leerbedrijf kan dan in de verleiding komen om op de opleidingskosten te bezuinigen door de trainingsintensiteit te verlagen. Bovendien is het voor leerlingen en ook voor externe partijen vaak moeilijk om de kwaliteit van de training waar te nemen omdat werken en leren gedeeltelijk zijn geïntegreerd. Het zal bijvoorbeeld vaak moeilijk zijn om te beoordelen of de organisatie van het werk optimaal is in termen van het te behalen leereffect. Het valt te verwachten dat bedrijven die geen investeringsmotief hebben met name zullen bezuinigen op die aspecten van training die moeilijk waarneembaar zijn.

Onderzoeksmethodologie

Allereerst is een theoretisch economisch model voor de relatie tussen trainingskwaliteit, de waarneembaarheid van de training en de opleidingsmotieven ontwikkeld. Het model voorspelt dat bedrijven die leerlingen in dienst nemen vanwege een investeringsmotief betere training zullen geven dan bedrijven die leerlingen in dienst nemen vanwege een productiemotief. De relatie tussen opleidingsmotieven en trainingskwaliteit is sterker, naarmate de trainingskwaliteit minder goed waarneembaar is. Dit model is vervolgens empirisch getoetst voor het Nederlandse leerlingwezen ofwel de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL) zoals het tegenwoordig wordt genoemd. Daartoe is een tweetal enquêtes gehouden, een enquête onder ex-leerlingen en een enquête onder leerbedrijven. De enquête onder ex-leerlingen betreft een schriftelijke enquête, ongeveer anderhalf jaar na het verlaten van de opleiding. De enquête onder leerbedrijven is deels telefonisch en deels via internet afgenomen. Op basis van deze enquêtes is een maat voor zowel de trainingskwaliteit als voor de opleidingsmotieven van het leerbedrijf geconstrueerd.

Een maat voor trainingskwaliteit

De trainingskwaliteit in een leerbedrijf is moeilijk te meten, omdat werken en leren op een beroepspraktijkplaats

Dr. W. Smits is projectleider bij het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht. E-mail: w.smits@roa.unimaas.nl

vaak door elkaar heen lopen. Daarom is gekeken naar de inspanning van het leerbedrijf in de mate waarin voorrang wordt gegeven aan taken die nuttig zijn voor de training en niet zozeer aan taken waarin de leerling zo productief mogelijk is. Daarbij zijn verschillende aspecten van het trainingsprogramma beschouwd. Ten eerste de complexiteit van de productietaken. Zijn de taken die een leerling moet uitvoeren voldoende complex om van te leren of gaat het om eenvoudige taken waarin hij of zij direct productief is en maar weinig van zal leren? Ten tweede is naar de leerinhoud van productietaken gekeken. Zijn bepaalde taken expliciet gericht op leren en is er aansluiting tussen taken in het leerbedrijf en het geleerde op school? Ten slotte is gekeken naar de beschikbare tijd voor formele leeractiviteiten (de praktijkopdrachten voor school) en de beschikbare tijd voor begeleiding en instructie.

Niet alle aspecten van de training zijn voor derden even goed waarneembaar. De complexiteit van productietaken is moeilijker waarneembaar dan de ander aspecten van de training die in dit onderzoek worden bekeken. Het verschil in observeerbaarheid maakt het mogelijk om te onderzoeken of de relatie tussen opleidingsmotieven en trainingsintensiteit ook afhankelijk is van de mate van waarneembaarheid van de training, zoals voorspeld in het theoretisch model.

Voor elk aspect van de training is een aantal items in de enquête opgenomen, waarbij de respondenten op een vierpuntsschaal moesten aangeven in hoeverre deze items van toepassing waren op hun beroepspraktijkplaats (enquête onder ex-leerlingen) dan wel op hun bedrijf (enquête onder leerbedrijven). Daarnaast is ook naar de output van training gekeken. Het gaat daarbij om de kans om de training succesvol af te sluiten met een diploma en de hoogte van de lonen na afloop van de training.

Opleidingsmotieven

Een bedrijf dat leerlingen opleidt vanuit een investeringsmotief, zal een

leerling na afloop van de opleiding een vervolgaanstelling aanbieden. Daarom zijn de kans dat een leerbedrijf een leerling in dienst wil houden (enquête onder leerbedrijven) en het arbeidscontract van leerlingen tijdens de opleiding (enquête onder ex-leerlingen) als indicator voor het opleidingsmotief genomen. Het blijkt dat meer dan 40% van de leerlingen al tijdens de opleiding een vast contract aangeboden krijgt, daarnaast heeft ongeveer een kwart van de leerlingen weliswaar een tijdelijke aanstelling maar wel uitzicht op een vaste aanstelling na afloop van de opleiding. Het is zeer voor de hand liggend dat bedrijven die leerlingen in vaste dienst nemen of uitzicht geven op een vast dienstverband, deze leerlingen opleiden vanuit een investeringsmotief.

Resultaten

Uit de analyses blijkt dat bedrijven die leerlingen opleiden vanwege een investeringsmotief inderdaad betere training geven dan bedrijven die leerlingen in dienst hebben vanwege een productiemotief. Bedrijven zonder investeringsmotief besteden wel aandacht aan de aspecten van de training die goed te controleren zijn, zoals de tijd die leerlingen krijgen voor hun praktijkopdrachten en de gelegenheid die zij krijgen om naar school te gaan. De aspecten van training die minder goed kunnen worden gecontroleerd, zoals de complexiteit van de productietaken, krijgen minder aandacht. Uit het onderzoek blijkt ook dat die minder goed te controleren aspecten van de training juist van groot belang zijn voor het leerproces. Leerlingen in bedrijven waar het accent ligt op de complexiteit van de productietaken, hebben een grotere kans om een diploma te halen dan leerlingen in bedrijven die minder aandacht aan dit aspect van de training besteden.

Discussie

De resultaten van het onderzoek hebben vooral consequenties voor overheidsbeleid gericht op het vergroten van het aantal beroepspraktijkvoor-

mingsplaatsen. Als dit beleid met name bedrijven zonder investeringsmotieven er toe aanzet leerlingen in dienst te nemen, dan zal de gemiddelde kwaliteit van een leerplaats omlaag gaan. Dat is bijvoorbeeld het geval met de fiscale maatregel 'vermindering onderwijs' voor bedrijven die BBL-leerlingen in dienst hebben. Deze maatregel maakt het mogelijk dat bedrijven een bepaald bedrag op de totale loonheffing aftrekken. Belastingaftrek vergroot de korte termijn opbrengsten van leerlingen, maar heeft geen invloed op de lange termijn opbrengsten. Daarom is er een risico dat door deze maatregel vooral bedrijven met een productiemotief extra leerplaatsen zullen genereren. Dergelijke maatregelen moet daarom samengaan met maatregelen die de kwaliteit van de training garanderen. De kwaliteit van de training is echter niet volledig te controleren. Maatregelen die er op gericht zijn om de lange termijn baten voor het leerbedrijf te vergroten zijn daarom effectiever, bijvoorbeeld door bedrijven een deel van de training naar eigen behoefte te laten invullen.

START LEERGANG 3 op 2 november

DURF JIJ DE DIEPTE IN ALS COACH?

Met jezelf, medewerkers en met je cliënten? In onze praktijkgerichte coachopleiding ga je diepgaand jouw eigenheid als coach ontdekken en leren toepassen in je eigen werkpraktijk. In Reviresce komen coachvaardigheden, inzichten over de psychologie van mensen en de toepassing in de coachrelatie op een natuurlijke wijze aan bod. Je ontwikkelt eigen werking en instrumentschap. Zo maak je bedding waarin mensen het bij jou aandurven hun meest spannende grenzen op te zoeken. Dan volgt veranderen als een natuurlijke beweging.

Benieuwd wat deze opleiding voor jou kan betekenen? Persoonlijk en vakmatig als coach en leidinggevende? Bel dan met één van onze trainers of kijk op www.reviresce.nl

Telefoon (055) 522 61 02



Beter functioneren door persoonlijke ontwikkeling

Praktische trainingen waarmee u effectiever leert functioneren op uw werk:

- **Persoonlijk effectief functioneren**
2 x 2 dagen, start: 12-09-05 ♦ 27-10-05 ♦ 23-01-06 ♦ 24-04-06
- **Succesvol presenteren**
2 dagen, start: 24-10-05 ♦ 27-04-06 ♦ 05-10-06
- **Praktische gesprekstechnieken**
1 dag, data: 13-10-05 ♦ 06-12-05 ♦ 14-03-06 ♦ 12-07-06
- **Time management**
1 dag, data: 15-09-05 ♦ 19-01-06 ♦ 06-04-06 ♦ 11-07-06
- **Professioneel coachen**
2 dagen + 1 dag, start: 26-09-05 ♦ 30-03-06 ♦ 19-09-06
- **Train de trainer**
2 x 2 dagen, start: 27-10-05 ♦ 23-03-06 ♦ 07-08-06
- **Effectief schrijven**
In company



Vraag nu het nieuwe overzicht trainingen en opleidingen aan!

Of kies voor doelgerichte, individuele begeleiding:

- **Individuele coaching**
Maatwerk; hoog rendement door individuele aandacht voor uw ontwikkelingsvraag!

VAN DEN BROEK B & P EN PARTNERS

TRAINING • OPLEIDING • ADVIES

management en leidinggeven ♦ personeelsmanagement ♦ persoonlijke ontwikkeling ♦ commercieel en klantgericht handelen

baronielaan 95 ♦ 4818 pc breda ♦ tel. 076 520 21 11 ♦ www.vandenbroek-partners.nl ♦ e-mail info@vandenbroek-partners.nl

Uit de tijdschriften

Horwitz, S.K. (2005).

The compositional impact of team diversity on performance: theoretical considerations.

Human Resource Development Review, vol. 4, no. 2 (June), pp. 219-245.

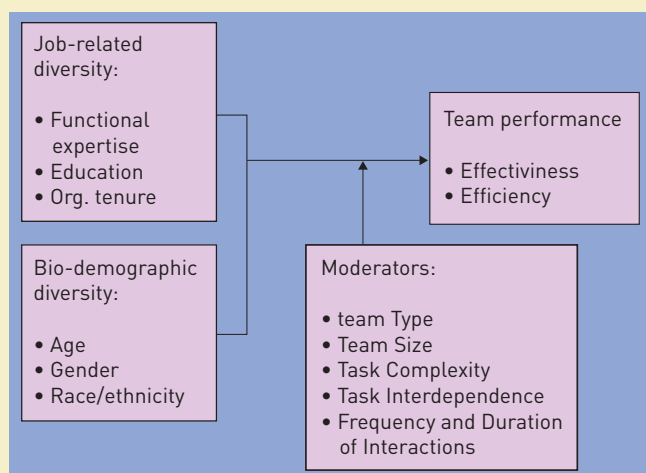
De afgelopen jaren zijn er talloze onderzoeken geweest naar de invloed van teamsamenstelling op teamperformance. Horwitz heeft op basis van een literatuurreview deze onderzoeken samengevat. In haar onderzoek onderscheidt ze twee soorten teamdiversiteit:

- Bio-demografische diversiteit. Hieronder vallen expertise en/of specialisatie op een functiegebied, opleiding/achtergrond en kennis van organisatiecultuur.
- Werkgerelateerde diversiteit. Hieronder vallen leeftijd, geslacht en etniciteit.

De teamperformance wordt afgemeten aan de effectiviteit en efficiency van het team. Uit de literatuurstudie blijkt dat diversiteit in teams voor organisaties kan leiden tot betere teamperformance en daarmee tot concurrentievoordeel. Het is echter niet effectief om een team zonder meer zo divers mogelijk te maken; de situatie bepaalt welke diversiteit gewenst is. In de ene situatie is dat meer werkgerelateerde diversiteit en minder bio-demografische diversiteit; in een andere situatie kunnen deze verhoudingen anders liggen. Er zijn daarnaast ook nog externe factoren die het effect van diversiteit beïnvloeden. Horwitz noemt:

- type team;
- teamgrootte;
- complexiteit van de teamtaak;
- onafhankelijkheid waarmee de teamtaak kan worden uitgevoerd;
- frequentie en duur van de interacties.

De componenten van het model van Horwitz zijn samengevat in figuur 1.



Figuur 1: Impact van teamdiversiteit op teamperformance.

Drs. J. Botke is zelfstandig adviseur.

E-mail: jolanda.botke@pelikaanadvies.nl

Egan, T.M. (2005).

Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research.

Advances in Developing Human Resources, vol. 7, no. 2, pp. 160-181.

De aanwezigheid en de prestaties van creatieve mensen zijn onontbeerlijk voor elke publieke en private organisatie. Het vermogen om nieuwe dingen uit te vinden, te dromen, problemen op te lossen en te denken en ontwikkelen op nieuwe, innovatieve manieren is essentieel voor het succes van een organisatie. Egan heeft in de literatuur gezocht naar factoren die de individuele creativiteit in de werkomgeving beïnvloeden. Daarvoor analyseerde hij 121 artikelen over dit onderwerp. De factoren die hij vond zijn in te delen in twee categorieën:

1 Factoren met betrekking tot de individuele creativiteit.

Hiertoe behoren:

- Persoonlijkheidsaspecten. Hiervoor wordt – in de literatuur – vaak gebruik gemaakt van de creative personality scale (CPS). Egan vond achttien CPS-aspecten die samenhangen met individuele creativiteit (capable, clever, confident, egotistical, humorous, informal, individualistic, insightful, intelligent, interests wide, inventive, original, reflective, resourceful, self-confident, sexy, snobbish & unconventional).
- Big five personality. Dit model groepeerde individuele verschillen in vijf onafhankelijke factoren, te weten extraversie/introversie, vriendelijkheid, ordelijkheid, emotionele stabiliteit en openheid.
- Eigen opvatting over creativiteit.

2 Externe factoren. Hiertoe behoren:

- Het benoemen van doelen ten aanzien van creativiteit.
- Evaluatie en feedback. In sommige studies komt naar voren dat werknemers minder creatief zijn als ze verwachten dat ze geëvalueerd worden.
- Teamwork. Sommige studies geven aan dat creativiteit wordt bevorderd als het werk in afzondering kan worden uitgevoerd, zonder invloed van anderen. Dit wordt echter tegengesproken in andere onderzoeken. Egan stelt dan ook dat meer onderzoek op dit aspect noodzakelijk is.
- Aanwezigheid van rolmodellen.
- Leiderschap en supervisie. De ene vorm van leiderschap stimuleert creativiteit meer dan de andere. Egan noemt 'transformational leadership' als voorbeeld van een vorm die – op basis van de literatuur – positief lijkt te werken op de creativiteit.

Egan adviseert HRD-ers vooral te focussen op de externe factoren om de creativiteit in de organisatie te stimuleren.

In de boeken



Ben Tiggelaar
140 pagina's
ISBN 90 274 1605 2
Prijs € 12,95
Utrecht,
Spectrum, 2005

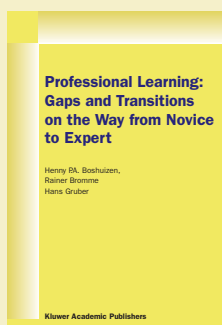
Dromen, durven, doen

Wat is nodig om blijvende gedragsverandering te realiseren? Heel concreet gaat het om sturing geven aan je eigen gedrag, want dit is de zwakke schakel. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Niet voor niets heeft dit boek als ondertitel: Het managen van de lastigste persoon op aarde: Jezelf.

Ben Tiggelaar schetst een pragmatische aanpak voor gedragsverandering. Concreet gaat het om het zetten van de volgende stappen: dromen, durven en doen. Hij reikt technieken aan om deze stappen ook daadwerkelijk te zetten en om het eigen gedrag beter te managen. Hij doet dit door een mix te bieden van psychologische inzichten, herkenbare voorbeelden en persoonlijke verhalen van mensen die daadwerkelijk veranderd zijn.

Inhoudelijk gezien is dit boek niet nieuw. Het is een populaire versie van zijn vorige boek DOEN! Wat het boek krachtig maakt, is de toegankelijke schrijfstijl. Het leest gemakkelijk weg en zet daadwerkelijk aan tot actie. Het is een positief geschreven boek, zonder de realiteit uit het oog te verliezen. Mooi voorbeeld hiervan is zijn definitie van persoonlijke groei of verandering: 'Het gaat erom niet iemand anders te worden, maar méér jezelf zijn zoals je bent op je beste momenten'. Dit maakt verandering ineens aantrekkelijk en haalbaar. Meer jezelf zijn, dat wil toch iedereen? Nu nog concreet doen!

Theo Visser
t.visser@aboertientraining.nl



Henny P.A. Boshuizen, Rainer Bromme & Hans Gruber (Eds.)
336 pagina's
ISBN 1 4020 2066 X
Prijs: € 74,94
Alphen aan den Rijn,
Kluwer Academic Publishers, 2004

Professional Learning: Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert

Het uitgangspunt van dit boek is dat het noodzakelijk is om aandacht te hebben voor het leren van professionals, omdat professionals gedurende hun gehele loopbaan hun expertise moeten onderhouden en ontwikkelen. Een professional wordt breed gedefinieerd, als een beroepsbeoefenaar die zich moet blijven ontwikkelen op grond van veranderende eisen vanuit het beroep of de maatschappij. Blijvend leren en ontwikkelen speelt in veel beroepen. De inzichten uit dit boek zijn daarmee voor een breed publiek en voor veel beroepsbeoefenaren waardevol. De loopbaan van professionals kent verschillende fasen. Deze fasen bepalen de ordening van dit boek. Zo staat allereerst de kennisontwikkeling binnen de opleidingen van professionals centraal, vervolgens het leren in de overgang van school naar werk en tot slot het leren op de werkplek of binnen arbeidsorganisaties. De hoofdstukken binnen deze driedeling richten zich op verschillende domeinen, en elk hoofdstuk bevat een flink deel theorie. In een groot aantal hoofdstukken wordt verslag gedaan van onderzoek en worden de onderzoeksresultaten beschreven. Het boek bevat veel waardevolle inzichten, interessante onderzoeksresultaten en beschrijft praktische implicaties. Door het perspectief van de loopbaanfase te hanteren, is het boek interessant voor alle betrokkenen bij het opleiden, leren en ontwikkelen van professionals.

Kitty Kwakman
C.H.E.Kwakman@gw.utwente.nl

Advertentie

H. Verhagen, 180 pagina's
ISBN 90 5901 541 X
Prijs: € 35
Den Haag,
Reed Business Information bv



Kijken naar jezelf, werken aan jezelf

Onze wereld wordt hoe langer hoe complexer. Hoe sta jij in deze wereld? Welke rol speel je en wil je spelen? Doe je de dingen die je wilt doen en waar je goed in bent? Of sta je hier nooit bewust bij stil? Om jezelf beter te begrijpen en te verbeteren helpt het om de zaken niet moeilijker te maken dan nodig is. De praktische ideeën van nationale en internationale wetenschappers en goeroes in dit boek kunnen daarbij uitkomst bieden. Het bevat maar liefst zestig verschillende modellen voor persoonlijke ontwikkeling. Je kiest eenvoudigweg die methoden uit die het best bij jou passen.

Dit boek helpt bij het...

- begrijpen wie je bent
- inzicht in wat je drijfveren zijn
- vaststellen van je talenten
- bepalen wat je wilt met je leven
- concretiseren van je dromen
- ontwikkelen van jezelf
- bereiken wat je wilt

Abonnee

Naam: Koos de Vlas (1945)

Bedrijf: De Vlas Consulting

Functie: Zelfstandig organisatieadviseur en opleider

Woonplaats

Groenlo. Oud vestingstadje met een interessante historie. Ik woon net buiten de gracht op de grond van een oude belegeringsplaats.

Opleiding

Onder meer postdoctoraal Gezondheid, Veiligheid en Welzijn bij de arbeid (UvA) en postdoctoraal Management Leren en Ontwikkeling (UvT-Tias).

Functie (functieaanduiding, korte functieomschrijving, welke activiteiten, voor wie)

Ik verzorg leergangen en masterclasses en ben tevens adviseur voor professionals en managementteams op het gebied van:

- beleidsontwikkeling Arbeid en Gezondheid;
- integriteit en dialoogontwikkeling;
- ontwikkelingsprocessen binnen teams en organisaties.

Mijn werkveld betreft zowel de (semi)overheid als het bedrijfsleven, het onderwijs en de zorg.

Daarnaast ben ik vertrouwenspersoon en adviseur voor familiebedrijven inzake familiedynamiek.

Hiervoor gedaan

Voordat ik met mijn eigen bureau ben gestart, heb ik verschillende functies bij de overheid bekleed.

Wat voor werk zou u graag nog eens gaan doen?

Ik voel me erg thuis in mijn huidige werk. Ik ga graag met nieuwe projecten van start, vooral ook om samen met opdrachtgevers nieuwe ervaringen op te kunnen doen.

Hobby's, nevenactiviteiten

Regelmatig verre reizen maken met passie voor natuur en cultuur.

Abonnee sinds

Dat heb ik niet in mijn herinnering opgeslagen. In ieder geval lees ik O&O al enige jaren met – doorgaans – interesse.

Wat leest u meteen in O&O?

De inhoudsopgave. Ik ben altijd nieuwsgierig naar artikelen die een ander perspectief op een zaak laten zien.

Wat leest u nooit in O&O?

Weet ik niet. Ik laat mij graag verrassen door wat gepresenteerd wordt.

Welk onderwerp verdient in O&O meer aandacht?

Ik laat mij graag verrassen, maar misschien kunnen thema's als dialoog en levenskunst meer aandacht krijgen.



Wat boeit u het meest in het vak?

Het ontwikkelingsproces bij mensen en de veranderingen die hierdoor in hun omgeving (organisatie, maatschappij) worden teweeg gebracht. Ik voel me ook erg betrokken bij de ontwikkeling van mijn kleinkinderen en hun toekomst.

Aan wie of wat binnen het vak ergert u zich?

Wanneer beroepsgenoten elkaar belerend onderuit halen; je kunt het beter bij je zelf houden.

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

Door middel van artikelen: wetenschappelijk onderzoek en ontwikkelingen toegankelijk maken, toepassingsmogelijkheden laten zien en dialoog hierover uitlokken.

Wat moet O&O vooral niet doen?

Onafhankelijkheid en creativiteit verliezen.

Hoe gebruikt u O&O in uw werk?

O&O brengt mij in contact met mensen die zich met thema's bezighouden die mijn interesse hebben.

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

Ik merk dat cursisten vaak moeite hebben om hun opgedane inzichten en kunde in hun organisatie toe te passen, omdat de organisatie niet mee wil werken en leren. Ik pleit voor een ontwikkeling die individueel leren integreert in team- en organisatieleden.

Welke bladen leest u naast O&O?

Interessant vind ik bijvoorbeeld M&O, Opzij, Arbo, Accountancy, Familiebedrijf en allerlei e-mail nieuwsbrieven van bijvoorbeeld ministeries, vakorganisaties en instellingen.

Wat is uw favoriete website? Waarom?

Een favoriete website heb ik niet. Ik raadpleeg vele websites: als informatiebron over bijvoorbeeld wetgeving en onderzoekresultaten of om links te vinden naar literatuur, artikelen en dergelijke.

Laatst gelezen boek?

De Thuiskomst van Anna Enquist, een indringende historische roman geschreven vanuit de positie en ervaringswereld van Elizabeth Batts, de vrouw van de ontdekkingsreiziger James Cook.

Congresverslag

Metacognitieve strategieën

Om een examen te kunnen halen, moet een student weten of het nodig is om de studieboeken nogmaals open te slaan. Om goede zorg te kunnen bieden, moet een huisarts weten waar zijn expertise eindigt. De kennis en controle over de cognitieve processen, wordt in de psychologie 'metacognitie' genoemd. Kennis van de eigen denkprocessen blijkt van groot belang bij het verbeteren van leer- of werkprestaties. Als je niet reflecteert op fouten, kun je geen stappen zetten om het beter te doen.

Op 10 en 11 maart 2005 hield het Instituut voor Psychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam een internationale workshop 'Metacognitieve Strategieën', over recent onderzoek over dit onderwerp en implicaties voor de onderwijspraktijk. Drie vooraanstaande Amerikaanse onderwijspsychologen presenteerden hun bevindingen: dr. J. Metcalfe, Columbia University New York, dr. J. Dunlosky, Kent State University en dr. K. Thiede, University of Illinois.

Expert learner

Tijdens de workshop werd al snel duidelijk dat het niet vanzelfsprekend is om tijdens het werk of op school gebruik te maken van metacognitieve strategieën. Om te kunnen reflecteren op de eigen prestaties, moet de leerling een voortdurende analyse maken van de eigen kennis en vaardigheden. Dit vereist veel tijd en energie, die in het geval van complexe taken niet zondermeer aan te wenden zijn. Met name laag scorende universitaire studenten bleken na het maken van een tentamen slecht in staat hun eigen cijfer in te schatten. Hoewel hun score bij de laagste twaalf procent van de totale groep lag, dachten de studenten dat ze bij de hoogste 40 procent gescoord hadden. De groep studenten die hoog scoorde op het tentamen bleek veel beter in staat tot een realistische inschatting. Ondanks dat spontane metacognitieve activiteiten weinig voorkomen,

is metacognitie een relevant onderzoeksthema in de onderwijspsychologie. Accurate inschattingen van de eigen prestaties blijken een cruciaal kenmerk van wat de 'expert learner' genoemd wordt. Leerlingen die van zichzelf weten wanneer ze hun studieboeken nogmaals moeten open slaan, omdat hun kennisniveau nog niet adequaat is, zijn de leerlingen die de hoogste cijfers halen en uiteindelijk de top kunnen bereiken. Deze leerlingen kunnen betiteld worden als 'expert learners'. Bovengenoemd onderzoek sluit hierbij aan. De studenten die hoog scoorden op het tentamen (de 'expert learners') wisten van zichzelf dat ze goed zouden presteren. Deze groep studenten had de studieboeken pas neergelegd toen ze overtuigd waren dat ze de stof onder de knie hadden. Onderzoek naar de vraag hoe deze metacognitieve strategieën vorm kunnen krijgen in de onderwijspraktijk, kan inzicht geven in hoe leerlingen en werknemers 'expert learners' kunnen worden.

Trefwoorden

De onderwijskundige interventies die gepresenteerd werden tijdens de workshop, hadden een gezamenlijk kenmerk: eenvoud. Om effectief te zijn, is het van belang dat metacognitieve strategieën een zo klein mogelijk beroep doen op het werkgeheugen. Omdat de leerling al zijn aandacht richt op het onder de knie krijgen van de stof, is er slechts beperkte capaciteit beschikbaar om te reflecteren op hoe goed hij of zij de stof begrijpt. Alleen als de metacognitieve strategie eenvoudig uitvoerbaar is, zal de leerling hiertoe in staat zijn. Tijdens de workshop werd een aantal duidelijke voorbeelden van eenvoudige, maar effectieve metacognitieve strategieën gepresenteerd. In een onderzoek van dr. K. Thiede, werd aan twee groepen proefpersonen gevraagd om zes teksten te bestuderen. Na het lezen van de teksten werd één groep gevraagd om met trefwoorden aan te geven

waar de teksten over handelden. Voor een tekst over de Titanic zouden dat bijvoorbeeld *ijsberg*, *tragedie* en *schipbreuk* kunnen zijn. De tweede groep proefpersonen las de teksten ook, maar hoefde geen trefwoorden te formuleren. Nadat beide groepen een test over hun kennis van de teksten hadden gemaakt, werd de kans geboden de teksten te kiezen die zij nogmaals wilden bestuderen voor een tweede test. Uiteindelijk bleek dat de groep die trefwoorden had geformuleerd het best in staat de teksten te selecteren die zij het minst begrepen. Deze groep presteerde vervolgens het beste op de tweede test. Blijkbaar is het formuleren van trefwoorden een eenvoudige manier om proefpersonen te laten reflecteren op hun kennisniveau. Als je niet in staat bent tot het formuleren van trefwoorden, heb je niet begrepen waar de tekst over gaat en is het verstandig om de tekst nogmaals te bestuderen. De groep die geen trefwoorden formuleerde, gaf blijk van inadequate metacognitie. Zij kozen met name teksten die ze wel al begrepen, terwijl ze de teksten die ze niet goed begrepen links lieten liggen. Dit verklaart hun lagere testprestatie.

Tot slot

De belangrijkste boodschap van de workshop 'Metacognitieve Strategieën', was dat strategieën wel gelijk effect kunnen sorteren als aan de voorwaarde van eenvoud wordt voldaan. Verder onderzoek staat op stapel om behalve voor het leren van tekst ook effectieve metacognitieve strategieën voor het leren van andere vaardigheden te definiëren.

Drs. A.B.H. de Bruin en dr. P.P.J.L. Verkoeijen zijn universitair docent cognitieve psychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dr. R.M.J.P. Rikers is universitair hooftdocent cognitieve psychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

SHORTLIST

*Van Nederlands beste
trainings- en opleidingsbureaus*



VERENIGING VAN TRAININGS- EN
OPLEIDINGSBUREAUS NEDERLAND

In Nederland zijn enige duizenden trainings- en opleidingsbureaus. Met welke moet u in zee gaan? Met bureaus die hun vak beheersen. Die blijven ontwikkelen en zoeken naar het beste rendement van opleidingen. Die zich verdiepen in uw organisatie en verantwoord maatwerk leveren. Die een goede afloop kunnen garanderen.

VETRON selecteert de beste trainings- en opleidingsbureaus. Bureaus die voldoen aan de VETRON-criteria krijgen het hoogst haalbare keurmerk in de markt: een erkend lidmaatschap van VETRON.

Kijk voor de shortlist op www.vetron.nl.

Reitseplein 1 5037 AA Tilburg Postbus 90154 5000 LG Tilburg T 013 - 594 47 02 F 013 - 594 47 03 info@vetron.nl www.vetron.nl

Zin in ontwikkeling?

Het nieuwe cursusprogramma van PAO is uit

U kunt de folder met ons cursusprogramma telefonisch aanvragen (071 514 31 43)
of per e-mail: info@pao.nl. Kijk voor meer info op pao.nl



GEDRAGSWETENSCHAPPEN • COMMUNICATIE • PERSONEEL & ORGANISATIE



VAN ONS HOEFT U NIET VEEL TE VERWACHTEN

BEHALVE DE BESTE MATCH

Bij totaljobs.nl geen tijdrovende, ingewikkelde procedures als u een vacature wilt plaatsen. Bij totaljobs.nl ook geen giga CV database waarvan de houdbaarheidsdatum allang is overschreden. En bij totaljobs.nl geen hoge rekeningen. Hebben we bij totaljobs.nl, onderdeel van Reed Elsevier nota bene, dan niets waar we breder, langer of hoger in zijn? Ja hoor: onze hoge score in de beste match. Niet voor niets worden we steeds vaker beschouwd als de 'value for money' vacaturesite. Meer informatie? Bel (020) 515 96 14 of kijk op www.totaljobs.nl. Totaljobs, zonder omwegen het beste resultaat.