

Tijdschrift voor
Human Resource
Development

O&O

januari/februari 2007
20e jaargang

Opleiding & Ontwikkeling

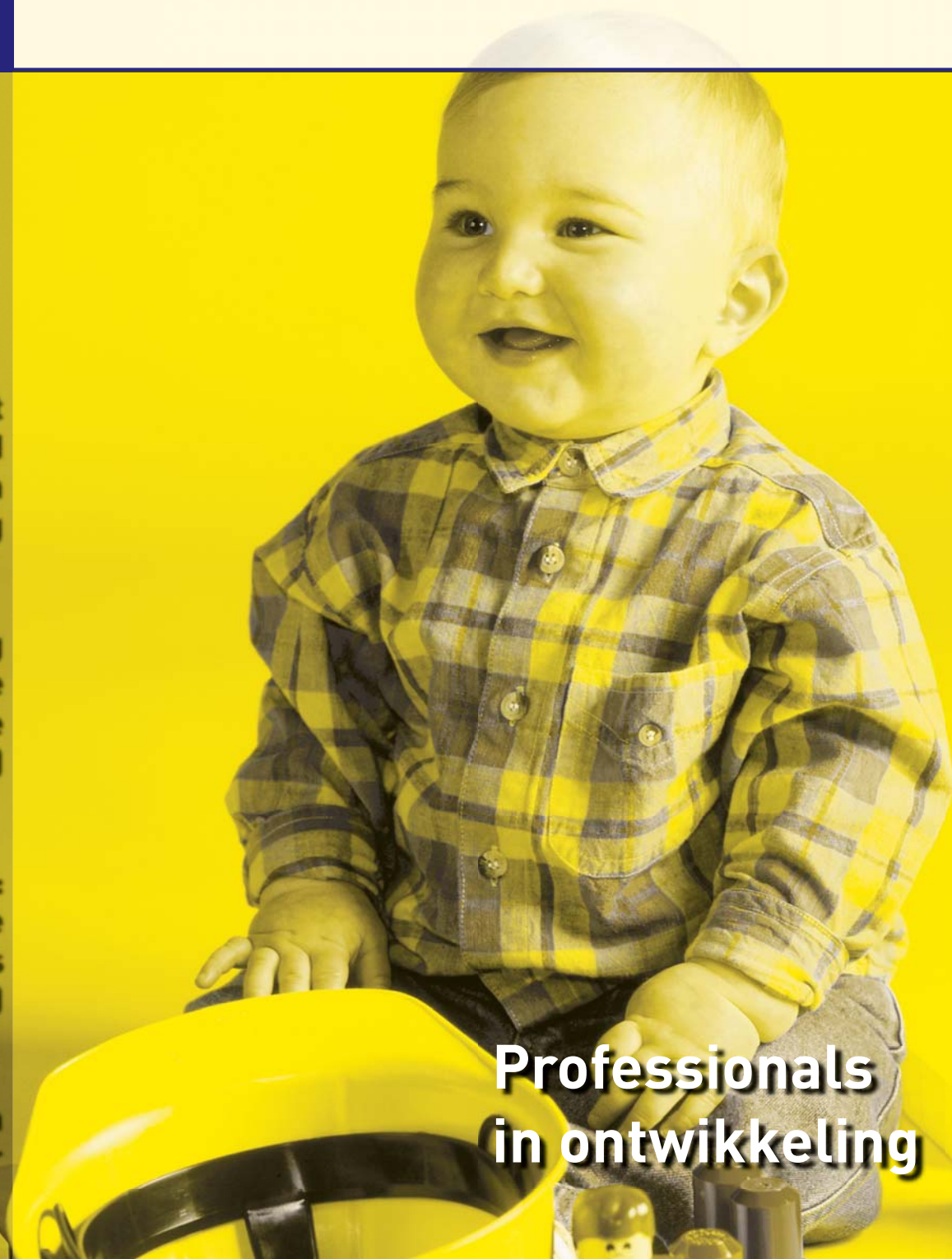
01/02

**Professionaliteit
als leidraad
voor opleiding en
ontwikkeling**

**Pilot e-learning
bij het ministerie
van Buitenlandse
Zaken (Deel 2)**

**Gevraagd:
commerciële
professionals
(m/v)**

**De kwaliteit van
de opleider**



**Professionals
in ontwikkeling**

Tijdschrift voor Human Resource Development

Uitgever

Reed Business bv

Redactie-adres

Postbus 16500 - 2500 BM 's-Gravenhage

telefoon 070-4415101

telefax 070-4415914

e-mail: OenO@reedbusiness.nl

Hoofredactie

Jan Stavenga de Jong

Redactiecommissie

Ton Bruining, Cees Sprenger, Theo Visser,

Adviesraad

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

prof. dr. M. Mulder, 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.A. Botke,

J. Schrijvers, J.G. Straathof, Sjoerd Veltman,

Judith Wagter, Hartger Wassink, Hendrik van

der Zee, I. Platzer - Line Up

Uitgever

Heleen Kooistra

Bureau redactie

Ineke Blik

Advertenties

Nieuwe tekst

Grafisch ontwerp

Verheul en De Geus Communicatie BV

Grafische vormgeving

Verheul en De Geus Communicatie BV

Omslagfoto

Corbis Netherlands BV

Abonnementen

Administratie en verzending

Reed Business bv

Afdeling Klantenadministratie

Postbus 808, 7000 AV Doetinchem

Telefoon 0314-358358, Fax 0314-349048

e-mail: klantenservice@reedbusiness.nl

Abonnementsprijs: € 171 per jaar.

Studentenabonnement: € 118 per jaar (bij aanmelding een kopie van het geldige inschrijvingsbewijs van universiteit of hogeschool meesturen), incl. BTW, incl. porti.

Losse nummers: € 17 (incl. BTW en excl. porti).

Abonnementen kunnen ieder moment ingaan en kunnen schriftelijk twee maanden voor het verlopen van het abonnement worden beëindigd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

Auteursrecht

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

Auteursinstructie

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

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

Reed Business bv legt gegevens vast voor de uitvoering van de (abonnements)overeenkomst en wanneer u in het kader van dienstverlening contact hebt met Reed Business. 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 bv, haar werkmaatschappijen 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.

HOI
2007
PRINT
Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

Reed Business

Inhoud

06

Professionaliteit als leidraad voor opleiding en ontwikkeling

Het Professional Excellence Center van Capgemini

Door Theo Visser

'Die pizza's die 'regelen we gewoon'. De manager van het Professional Excellence Center van Cap Gemini over het ondersteunen van Communities of Practice en ander vormen van professionalisering. 'De focus verschoof van competenties naar professionaliteit; het PEC was geboren.'

Pilot e-learning bij het ministerie van Buitenlandse Zaken (Deel 2)

Door Erik Huisman

'Ik vind dat we ambitieus moeten blijven, de lat iets hoger leggen en dan proberen daarvan weer iets te leren.' En zo geschiedde. In deel 2 van een tweeluik over e-learning bij het ministerie van Buitenlandse Zaken wordt beschreven hoe vervolgens de lat werd geraakt en welke lessen dat opleverde.

11

Gevraagd: commerciële professionals (m/v)

Vergroten van de commerciële slagkracht bij professionele dienstverleners

Door Frank Kwakman, Melle Kleisma & Jan Brandenbarg

Bij professionele dienstverlening zijn de professionals zelf het beste potentiële marketinginstrument. Maar hoe ontwikkel je hun commerciële slagkracht? Aanwijzingen voor het selecteren en ontwikkelen van professionals met commercieel talent.

15

Inhoud januari/februari 2007
nummer 01/02

Artikelen

- 02 Professionaliteit als leidraad voor
opleiding en ontwikkeling**
Door Theo Visser
- 02 Pilot e-learning bij het ministerie van
Buitenlandse Zaken (Deel 2)**
Door Erik Huisman
- 02 Gevraagd: commerciële professionals
(m/v)**
Door Frank Kwakman, Melle Kleisma &
Jan Brandenburg
- 02 De kwaliteit van de opleider**
Door Rainer Hensel & Frans Meijers
- 02 Trendspotter**
Door Jolanda Botke & Joep Straathof
- 02 Column**
Door Hendrik van der Zee

Rubrieken

- 02 Actualiteiten**
- 02 Congres**
- 02 Boekbespreking**
- 02 Uit de tijdschriften**
- 02 In de boeken**
- 02 De abonnee**
- 02 Van het web**

20 De kwaliteit van de opleider

Door Rainer Hensel & Frans Meijers

Hoe bepaal je de kwaliteit van een opleider? Op welke aspecten let je daarbij? Op basis van onderzoek in het hbo geven Hensel en Meijer een antwoord.

Water



Er wordt gezegd dat planten beter gedijen als je met ze praat terwijl je ze water geeft. Ik kan het me voorstellen. Door met ze te praten geef je ze aandacht en daardoor zie je beter wat ze nodig hebben. Dat geldt niet alleen voor planten: alles wat je aandacht geeft groeit, aldus een populair adagium. Voor leidinggevers die zich verantwoordelijk weten voor zowel de prestaties van hun afdeling als het welbevinden van hun personeel biedt dat perspectieven. Dit nummer van Opleiding & Ontwikkeling gaat over leidinggeven met aandacht, maar ook over groei-

bevorderende gesprekken en zelfs over water als onmisbaar element van leidinggeven.

Over leidinggeven met aandacht gaat het artikel 'Investeren in mensen', het verslag van een interview met een leidinggevende die in korte tijd het ziekteverzuim in haar afdeling drastisch terugbracht. Een van de interessante elementen in dit verslag is de zorgvuldigheid waarmee deze manager haar aandacht focust. Als het waar is dat alles wat je aandacht geeft groeit moet men als leidinggevende de aandacht niet richten op het ziekteverzuim, waarvan men immers juist niet wil dat het groeit, maar op de kwaliteit van de werkomgeving en op de kwaliteiten van de medewerkers. En dat is precies wat de geportretteerde leidinggevende doet. In geen management-training zou dat mogen ontbreken: een practicum Selectief Aandacht Geven. Over groeibevorderende gesprekken gaat het artikel 'De valkuilen van collegiale coaching', maar ook in 'Uit de Tijdschriften' lezen we erover. Coaching is volgens de auteurs van een cross-culturele studie de kern van effectief management. Persoonlijk denk ik dat leiding naast begeleiding ook beleid omvat en nog wel een paar andere zaken. Maar coaching is, hoe dan ook, een taak van lijnmanagers, en wordt als zodanig ook opgevoerd in de Global Learning Atlas zoals gepresenteerd in het interview met de Chief Learning Officer van ABN AMRO. In het onderzoeksverslag 'De valkuilen van collegiale coaching' lezen we dat het voeren van coachende gesprekken geen competentie is die men in een paar informatieve bijeenkomsten verwerft. Het blijkt gemakkelijker te zijn om tegen beginnende medewerkers te praten dan met ze. Gelukkig is het voeren van coachingsgesprekken een vast onderdeel van managementtrainingen. Wat nogal eens ontbreekt is coaching bij toepassing ervan in de eigen werksituatie: coaching-the-coach.

Over water als belangrijk element van leidinggeven lezen we in de proefschriftsamenvatting van Wassink. De promovenda onderscheidt vier elementen van leidinggeven, die ze metaforisch relateert aan de vier oerelementen: water, vuur, aarde en lucht. Aarde en water staan daarbij voor de minder aan de oppervlakte tredende elementen van leidinggeven, respectievelijk Uitgangspunten en Betekenisgeven. Wassink pleit ervoor in managementopleidingen expliciet aandacht te besteden aan het belang van Betekenisgeven, aan het belang van vragen als 'Wie ben jij, wat doe je hier, wat zou je willen doen?' Ik denk dat hetzelfde geldt voor het element Uitgangspunten, het belang van vragen als 'Wat drijft onze organisatie? Wat heeft de organisatie toe te voegen aan de wereld?

Het is met medewerkers en organisaties al net als met planten: ze gedijen beter als ze aandacht krijgen, als er met ze gepraat wordt en als ze water krijgen en goede grond.

Jan Stavenga de Jong

Actualiteiten

Professionaliteit als leidraad voor opleiding en ontwikkeling

Het Professional Excellence Center van Capgemini

Op een mooie herfstdag rij ik richting Utrecht. Als ik het Amsterdam-Rijnkanaal kruis zie ik het gelijk al liggen, het prachtige nieuwbouwpand van Capgemini, daar moet ik zijn. Vandaag ga ik Yvonne Kampmeier interviewen. Ze is manager van PEC, het Professional Excellence Center, een stafafdeling gericht op de ontwikkeling en professionalisering van de medewerkers van Capgemini zelf. Aanleiding is een intern onderzoek naar (nieuw) leren binnen Capgemini onder 1600 medewerkers. In een telefonisch voorgesprek belooft Yvonne me enkele verrassende resultaten. Ik ben benieuwd.

Tekst Theo Visser

Dit interview is de zevende in een serie van gesprekken met HRD-verantwoordelijken in grote arbeidsorganisaties. Het doel van deze serie is om inzicht te krijgen op hoe HRD in grote organisaties is georganiseerd, vanuit welke visies er wordt gewerkt, welke interessante ontwikkelingen er zijn en welke problemen of uitdagingen de HRD-verantwoordelijken tegenkomen. Daarnaast willen we weten wie die HRD-professionals zijn: hoe komen ze op de plek en wat is hun persoonlijke drijfveer? Al met al een boeiende kijk in een aantal grote HRD-keukens, ditmaal in de keukens van PEC, het Professional Excellence Center van Capgemini.

‘PEC is als interne afdeling verantwoordelijk voor alle facetten van de ontwikkeling van medewerkers van Capgemini: van het vormgeven van beleid en processen tot aan het daadwerkelijk uitvoeren of inkopen van ontwikkelingsactiviteiten’. Yvonne Kampmeier spreekt nadrukkelijk over het ontwikkelen van medewerkers in plaats van opleiden: ‘Opleiden doen we natuurlijk ook wel, maar er zijn er meer manieren om je te ontwikkelen, zoals coaching, netwerken en assignaties (uitdagende opdrachten bij klanten). Het PEC staat dus voor meer dan opleiden alleen. PEC heeft dan ook een zeer breed scala aan activiteiten onder haar hoede’ (zie figuur 1).

‘Ook de richting die we daaraan willen geven valt onder het PEC, denk aan instrumenten op het gebied van beoordelen,

POP en certificering. Alles wat gerelateerd is aan de ontwikkeling van medewerkers hebben we onder één noemer gebracht om juist de samenhang goed te kunnen gebruiken. We hebben hier als afdeling echt een ontwikkeling in doorgemaakt. Vroeger waren we een HR afdeling die zich richtte op competentie management. We werkten vanuit de vraag: hoe koppelen we de strategische doelen van de organisatie aan de competenties van de individuele medewerker? In onze zoektocht naar deze koppeling kwamen we uiteindelijk uit bij de methoden en technieken van het vakgebied. De focus verschoof hiermee van competenties naar professionaliteit, het PEC was geboren. Het is niet meer een zuivere HR afdeling, maar een gedeelde verantwoordelijkheid tussen HR en de lijn’.

Community op Practice

Binnen het PEC vallen dan ook diverse activiteiten op het snijvlak van het vak en HR. Yvonne Kampmeier: ‘binnen Capgemini onderscheiden we verschillende vakgebieden. Een belangrijke vraag voor medewerkers is: in welk vak wil je groot worden? Welke methoden en technieken spelen een rol? En welke vakkennis moet je opdoen? Een mooi voorbeeld zijn de Communities of Practice (CoP), die hebben we al jaren. Wat ik daar zelf erg leuk aan vind is dat ze bottom-up ontstaan. Een CoP is bij ons een groep medewerkers die een gemeenschappelijk interessegebied heeft. Het zijn mensen die (vaak in eigen tijd) het leuk vinden om te discussiëren over ontwikkelingen in het vak en proberen de essentie daarvan

te doorgronden. Dit is hartstikke nuttig voor de ontwikkeling van die mensen zelf en hun collega's. Dus als dit enigszins gerelateerd is aan de Capgemini business, dan supporten we zo'n groep. Deze ondersteuning is heel basaal: we regelen de ruimte, de broodjes, de presentielijsten en een plek op het intranet. We nemen dus alle rompslomp uit handen. Wat we niet willen is dat die mensen tijd willen investeren, maar zich

Die pizza's, die regelen we gewoon

dan heel druk moeten maken om ergens € 100 te krijgen, voor een ruimte of een paar pizza's. Die pizza's, die regelen we gewoon. En dan hoeven we niet eens te weten wat er gebeurt, we vertrouwen erop dat dit nuttig is. En dat blijkt ook. Er zijn enkele actieve CoP's die we betrekken bij het samenstellen van het curriculum. Ze voelen zich ook echt eigenaar van de opleidingen die we binnen hun vakgebied aanbieden. Voor ons is dat ideaal, door hen te betrekken krijgen we goede en snelle feedback van mensen die het kunnen weten.'

Business Research Center

Een bijzondere activiteit van het PEC is het Business Research Center (BRC). Yvonne Kampmeier: 'deze link is wellicht minder duidelijk. Kern is de professionaliteit van medewerkers. Het BRC ondersteunt medewerkers in het veld als ze speci-



fieke vragen hebben. Bijvoorbeeld: ik moet een presentatie geven, kunnen jullie voor mij uitzoeken wat de laatste trends binnen het vakgebied zijn? Het BRC ondersteunt dan door het aanbieden van deze informatie.

Natuurlijk steken er ook af en toe kritische geluiden op. De toegevoegde waarde van het BRC is moeilijk financieel te maken. Ze maken nieuwsbrieven, denken mee met offertes en schrijven analyses. Wat dit kost is duidelijk, maar wat levert »



Figuur 1.

Opleiden binnen Capgemini

Capgemini heeft meer dan 59.000 werknemers en is de mondiale marktleider in consulting, technologie, outsourcing en via de dochteronderneming Sogeti in local professional services. In Nederland zijn zo'n 7000 mensen werkzaam. Capgemini helpt klanten met vraagstukken rondom business en ICT. Capgemini heeft mensen in huis die daar verstand van hebben. Mensen vormen het belangrijkste kapitaal van Capgemini, de onderscheidende factor in de markt. Capgemini investeert daarom veel in opleiding & ontwikkeling van haar professionals. Hier houden zich drie instituten binnen Capgemini zich mee bezig. Het PEC is een interne stafafdeling die probeert de ontwikkeling van medewerkers in goede banen te leiden en staat centraal in dit interview. Capgemini Academy is een landelijke aanbieder van ICT- en consultancyopleidingen. De internationale Capgemini University is alleen toegankelijk voor Capgemini medewerkers en is erop gericht internationaal de zelfde taal en manier van werken te ontwikkelen. Medewerkers van Capgemini zijn niet gebonden aan deze instituten. Veertig van de opleidingen worden ingekocht bij andere externe aanbieders.

het op? Toch is de balans tot nu toe nog steeds positief. Van onze consultants mag je verwachten dat ze op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen. Het BRC weet deze informatie snel en efficiënt te ontsluiten, beter dan de individuele professional. Het BRC is voor mij onderdeel van het kennismanagementproces. Zij halen actuele kennis van buiten naar binnen.'

Certificering

Voor 2007 is certificering het speerpunt, waarom juist nu? Yvonne Kampmeier aan het woord: 'We hebben geen vaste loopbaanpaden binnen Capgemini. We proberen ieder uniek talent te ontdekken en te verzilveren. Je hebt geen kant en klare route als je binnenkomt. Dit geeft je heel veel vrijheid, de keerzijde is dat mensen verdrinken in de mogelijkheden. Certificering is een manier om houvast te bieden bij het uitstippelen van je loopbaan. We onderscheiden interne certificering en externe certificering, zoals SAP en Oracle. De interne certificering is zwaarder dan de externe. We willen graag dat onze mensen zich onderscheiden bij onze klanten. De externe certificering hebben wij, maar onze concurrenten ook. Bij de interne certificering voegen we hier ervaring en brede ontwikkeling aan toe. Je moet zeg maar een vak beheersen en niet een gecertificeerde tool kennen. Om voor interne certificering in aanmerking te komen moet een voordracht worden ingediend. Deze wordt besproken door een board waar managers en professionals inzitten. Hoe hoger de certificering, hoe zwaarder de toetsing. De twee hoogste levels zijn zelf internationaal. Omdat er steeds meer IT-werk in landen als India en China wordt uitgevoerd, wordt certificering voor ons steeds belangrijker. Wij denken dat onze certificeringseisen een goed beeld geven van wat je als IT-professional aan bagage (kennis en vaardigheden) nodig hebt om hier als IT'er een gezond toekomstperspectief te hebben.

Samenwerken als core-competentie

Samenwerken wordt beschouwd als dé core-competentie van Capgemini, hoe is dat zo gekomen? Yvonne Kampmeier: 'We hebben een paar jaar geleden onderzoek gedaan onder onze klanten. Tot onze verbazing kwam samenwerken eruit als onze belangrijkste kracht. Niet wat jullie doen, maar de manier waarop jullie het doen vonden de klanten doorslaggevend. We denken mee en staan naast de klant. Hier zijn we nu dus ook extra scherp op, iets waar we zuinig op zijn.

Samenwerking is nu verankerd in onze methoden en technieken, maar het gaat verder. Het vertaalt zich zelfs door in de manier waarop we leren: bij voorkeur samen met klanten, leveranciers en partners. Bepaalde trajecten bouwen en organiseren we zelfs niet meer alleen, maar samen met onze partners. Omdat samenwerken onze belangrijkste competentie is selecteren we hier ook zorgvuldig op. Natuurlijk kun je dit verder ontwikkelen, zoals in onze training "Werken in een team met klanten", maar het moet wel in aanleg aanwezig zijn.'

Innovatie in HR

Yvonne Kampmeier vertelt graag over het thema innovatie: 'We zijn erg innovatief op HR-gebied. We hadden als eerste in Nederland een cafetariamodel en waren als eerste met demotie aan de slag. HR is bij ons gestoeld op drie pijlers: maatwerk, gedeelde verantwoordelijkheid en work/life balance. We gaan heel ver in dat maatwerk, zover ben ik het nog niet vaak tegen gekomen. We gaan echt een relatie aan met onze medewerkers. Uitgangspunt is gelijkwaardig en een relatie die voor beide partijen aantrekkelijk is. We hebben dan ook weinig voorgeschreven regels. We gaan uit van unieke loopbaanpaden, uniek opleidingsroutes en zelf unieke beoordelingscriteria. Dit allemaal in onderling overleg tussen leidinggevende en medewerker. Persoonlijke groei bereiken

De favoriete boeken van...

Yvonne Kampmeier vertelt: 'Absolute aanraders zijn *The timeless way of building* en *A pattern language* van Christopher Alexander. Eigenlijk klassiekers uit het vakgebied Architectuur. Maar de denkwijze en inzichten zijn veel breder toepasbaar. Deze boeken hebben mijn manier van kijken naar huizen, maar ook naar mensen en hun omgeving wezenlijk veranderd.

Verder *Vertrouwd en o zo vreemd* van Wim Kayzer. Het boek is een vastlegging van een indrukwekkende tv-serie over het geheugen. "ik weet zeker dat..." heb ik sinds die tijd nooit meer durven zeggen. Het geheugen blijkt toch meer vreemd dan vertrouwd te zijn. Relativering, verwondering en verbijstering wisselden elkaar af. Zoiets vergeet je nooit meer.

Op het ogenblik op mijn nachtkastje: *Oscar en Linda* van Herman Koster. Net verschenen, mix van roman en vakliteratuur voor (project)managers. De ongeschreven regels van een project worden op humoristische wijze belicht. Het boek zet sterk aan tot zelfreflectie, iedereen herkent waarschijnlijk wel wat in Oscar. Ik voel me in ieder geval regelmatig "betrapt".'

medewerkers door een grote verscheidenheid aan opdrachten en klantrelaties. Dit is in mijn ogen de belangrijkste manier om te leren. Hier hebben we ook bewust beleid op gemaakt, maar de werkelijkheid is weerbarstig, we moeten natuurlijk ook gewoon winst maken. Soms doe je een opdracht die helemaal bij je persoonlijke groei past, de andere keer doe je een klus omdat het geld oplevert voor de organisatie. Dit zal altijd blijven wringen. We hebben dit dilemma daarom bewust bij één manager ondergebracht, zowel de tevredenheid van medewerkers, als van klanten is zijn uitdaging of probleem als het niet goed gaat.'

E-Learning komt niet van de grond

Niet alles is een succesverhaal, wat lukt nou niet bij Capgemini? Yvonne Kampmeier: 'Waar ik tegenaan loop is dat het gebruik van Webbased training (E-Learning) ver achterloopt bij wat we verwacht hadden. Dit terwijl het door het management juist enorm wordt gestimuleerd. Je kunt het in je eigen tijd doen en op een moment dat het jou uitkomt: just in time, just enough! Het heeft alle voordelen die we belangrijk vinden en toch spreekt het in de praktijk niet aan. Dit was ook een van de vragen in ons onderzoek naar nieuw leren. Welke persoonlijke voorkeuren hebben mensen voor het verwerven van kennis. Als jij mag kiezen, wat doe je dan het liefst? Ga je naar een training, wil je een coach of lees je liever een boek. Een webbased training werd slecht door 4% van de mensen als voorkeur aangegeven. Ter vergelijking: het raadplegen van kennisbronnen (internet) wat hier heel erg op lijkt scoorde 16%. Waarom dit verschil? Voor mijn gevoel zit dit in de mate van zelfsturing. Mensen willen liever zelf aan het roer zitten, dan dat iemand het voor je bedacht heeft. Zo zit de huidige

Haar generatie zal over een paar jaar een docent voor de groep ervaren als een soort cabaretvoorstelling

webbased training natuurlijk al lang niet meer in elkaar, maar dat is wel het beeld van mensen en dat wordt als betuttelend ervaren. Dat is niet meer van deze tijd, mensen kiezen het liefste zelf. Ik geloof dat we in Nederland E-Learning dan ook nooit grootschalig van de grond gaan krijgen, hiervoor is Nederland te klein. In grotere landen, met langere afstanden en dito reistijden, zal dit een heel ander afweging zijn.'

Onderzoek Nieuw Leren

Tot slot komen we bij de aanleiding van dit interview, het onderzoek naar nieuw leren. Het onderzoek bestond uit een enquête van 14 vragen over de manier waarop mensen beslissingen nemen rondom opleiden en ontwikkelen (zie kader). Yvonne Kampmeier start met enige nuances over het thema van dit onderzoek: 'Ik weet niet of dit echt het nieuwe leren is, ik kan niet zoveel met die term. Het gaat in ieder geval



Wie is Yvonne Kampmeier?

Geboren in 1962, in dienst bij Capgemini sinds 1988. Eerlijk gezegd was het destijds geen erg bewuste keuze. Mijn idee was 'dan heb ik alvast een baan en dan kijk ik daarna wel verder'. Na een start in de IT als programmeur en ontwerper, rolde ik al snel de wereld van opleidingen in. Sinds die tijd heb ik altijd rollen gehad die iets met ontwikkeling van mensen te maken hebben. Mooi toch, dat je je daarmee bezig mag houden en dat je er nog voor betaald wordt ook? 'Verder kijken' is voorlopig dan ook niet aan de orde. Op mijn vakgebied zie ik nog tal van uitdagingen, zoals het innoveren van de wijze waarop we opleiden en leren. Daar ga ik het komende jaar mijn tanden inzetten. Daarnaast is de cultuur binnen Capgemini voor mij een belangrijke reden om te blijven. De vrijheid die je krijgt, de openheid, het wederzijdse in de relatie werknemer-werkgever, de inspirerende collega's, ik geloof niet dat ik snel iets vergelijkbaars zou kunnen vinden.

over andere manieren van leren, manieren die beter passen bij deze tijd. Mijn dochter van 15 bijvoorbeeld, die ontwikkelt haar kennis op een heel andere manier dan op dit moment gangbaar is, veel actiever en veel meer in interactie met anderen. Haar generatie zal over een paar jaar een docent voor de groep ervaren als een soort cabaretvoorstelling. Het moet dus echt anders. Ik was dan ook positief verrast door de respons. We hebben 4000 enquêtes verstuurd en kregen er zonder enige verdere actie 1600 retour. Het onderwerp leeft dus gigantisch.' De aanleiding voor het onderzoek was een hele pragmatische. Door de aantrekkende economie zitten de consultants overdag bij de klant. Leren moet dus meer in de avonden plaatsvinden. Yvonne Kampmeier: 'We gingen weer meer avondopleidingen organiseren, maar daar schreef »

Onderzoek Nieuw Leren

Het onderzoek naar Nieuw leren bestaat uit een enquête van 14 vragen over de manier waarop mensen beslissingen nemen rondom opleiden en ontwikkelen: Hoe beslissen mensen voor een bepaalde leervorm? Waar laten ze zich door leiden in de praktijk? Hoe maken ze een keuze? Bij deze de gestelde vragen:

Meerkeuze vragen:

- 1 Wat maakt dat je gemotiveerd bent om te leren?
- 2 Waar haal je jouw informatie over het aanbod en mogelijk om iets te leren?
- 3 Wanneer heb je voor het laatst een opleiding gevolgd?
- 4 Het is mogelijk dat je voor het komende jaar geen opleidingen gepland hebt, wat is hiervoor de reden?
- 5 Hier tref je een overzicht van leervormen. Geef per leervorm aan wat volgens jouw ervaring het meest duurzame effect oplevert.
- 6 Welke leervorm, als het gaat om het verwerven van kennis, vind je het beste bij jou passen?
- 7 Welke leervorm, als het gaat om het verwerven van vaardigheden, vind je het beste bij jou passen?
- 8 Hoe zwaar laat je onderstaande aspecten meewegen bij de keuze van een bepaalde leervorm?

Open vragen:

- 9 Wat vind je van My-Learning (Capgemini leeromgeving (red.)?)
- 10 Wat vind je van het inschrijvingsproces?
- 11 Wat heb je nodig om jouw leereffect te maximaliseren?
- 12 Heb je een positieve leerervaring en wat maakt dat je daar enthousiast over bent?
- 13 Het je een negatieve leerervaring en wat maakt dat je daar niet enthousiast over bent?
- 14 We zijn erg benieuwd naar jouw mening, opmerkingen en suggesties over de leermogelijkheden bij Capgemini.

niemand zich op in. Het verschil werd pijnlijk duidelijk: de noodzaak was groter, de animo kleiner. Het is niet meer vanzelfsprekend dat je iedere avond voor de baas klaar staat. Overdag wel, maar 's avonds hebben ze ook andere dingen. Dan kun je twee dingen doen: leren en werken overdag integreren of de avonden zo aantrekkelijk maken dat mensen toch komen. Het is uiteindelijk toch een kostenbaten afweging. Als het aantrekkelijk is, ben je wel bereid een oppas te regelen of je sportclub een keer over te slaan. Doel van het onderzoek was eigenlijk erachter te komen hoe we leren aantrekkelijker konden maken.'

Consequenties voor de praktijk

Als Yvonne Kampmeier op het onderzoek terugkijkt, is ze nog steeds verbaasd over de uitkomsten: 'Belangrijkste conclusie van het onderzoek was dit ik er behoorlijk naast zat! Leuk he! Het zijn echt nieuwe inzichten en eyeopeners. Ik had bijvoorbeeld verwacht dat mensen geen zin zouden hebben om voor het verwerven van kennis in de auto te gaan zitten. Tot mijn

verbazing gaf het overgrote deel van de mensen aan dat hun voorkeur juist uitging naar een training. Ik snapte daar niets van. Ik ben vervolgens in de toelichtingen gaan spitten op zoek naar argumenten. Dat gaf heldere inzichten. De mensen gaven aan dat ze voor het verwerven van kennis rust, ruimte en tijd nodig hebben. Als je naar een training gaat is die tijd geblokt in je agenda, gaat het maar over één onderwerp en zijn er geen kinderen, collega's, vrienden of wat dan ook aan je hoofd. Conclusie: stuur die docent maar naar huis, die komt niet voor in dit verhaal, het gaat om de randvoorwaarden. Nu we dit weten kunnen we hier rekening meer houden.

Stuur die docent maar naar huis, die komt niet voor in dit verhaal, het gaat om de randvoorwaarden

Bijvoorbeeld door het maken van filearrangementen. Hierin combineren twee dingen. Mensen gaven aan dat ze het prettig vonden dat de ruimte er is en de tijd is afgeblokt en aan de andere kant dat reistijd een probleem is. In een filearrangement start de opleiding om 10:30 uur. Dus je kunt na de file reizen. Mensen zijn echter wel vanaf 9:00 uur welkom. De ruimte is beschikbaar, de koffie staat klaar en er is begeleiding. Mensen kunnen dan hun voorbereidingsopdracht doen of de theorie doornemen. Ze mogen dit ook thuis doen en om 10:30 uur komen, aan jou de keus! Onze opleidingen zullen dus ook veel meer op het individu worden toegesneden: geen verzonnen casus meer, maar zelf ingebrachte praktijksituaties; geen voorgeschreven studieboeken meer, maar kies zelf een boek wat jou het beste helpt. Dit sluit goed aan bij de belangrijkste lijn uit de enquête, de medewerker aan het roer, die zelf kiest. Organisatorisch is dit wellicht wat lastiger te regelen, maar het past goed bij Capgemini. Bij ons is niets standaard, daar hechten we belang aan.' ■

Trefwoorden: **Professionalisering • Nieuw leren • Community of practice**



Theo Visser is manager Productontwikkeling en Innovatie bij Boertiengroep, partner op het gebied van strategisch veranderen, leren en ontwikkelen, en lid van de redactie van Opleiding en Ontwikkeling. E-mail: t.visser@boertientraining.nl

Pilot e-learning bij het ministerie van Buitenlandse Zaken (Deel 2)

Met een vrolijke, vragende blik kijkt Nico van der Valk (manager bijzondere projecten van de directie Financieel Economische Zaken) de projectgroep rond en zegt: 'Okay, nu weten we al dat dit boven verwachting werkt en goede resultaten oplevert. Wat doen we nu met de rest van de pilot?'

Zo begon in januari 2006 de voorbereiding van deel 2 van de pilot e-learning bij het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Tekst Erik Huisman

'Nou ja, eh..., gewoon doorgaan als gepland lijkt me een beetje flauw gezien de resultaten tot nu toe, daar gaan we niet veel van leren met het oog op de toekomst,' aldus Guus Wattel (senior beleidsmedewerker FEZ). 'Ik vind dat we ambitieus moeten blijven, de lat iets hoger leggen en dan proberen daarvan weer iets te leren.'

'Eens', zegt Sam Hermans (opleidingsadviseur bij de afdeling hoofddirectie personeel en organisatie, heeft inmiddels Ernst de Korte afgelost), 'bovendien is het succes gebaseerd op slechts één model uit het scala aan mogelijkheden van e-learning, ik wil wel eens een andere variant met volstrekt andere didactiek uitproberen.'

'En laten we niet vergeten,' zegt Nico van der Valk, 'dat de vraag naar de bestaande twee cursussen nu alleen nog maar groter is geworden, die mensen moeten we bedienen.'

In het vorige nummer (11, 2006) las u het eerste deel van dit tweeluik over de successen van de pilot e-learning bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Tijdens fase 1 van de pilot waren twee cursussen naar e-learning vertaald en uitgeprobeerd. Beide cursussen waren didactisch vrijwel identiek van opzet. Tijdens beide cursussen beschikten de cursisten over interactief elektronisch inhoudelijk materiaal. Wekelijks kwamen de cursisten bijeen in een virtueel klaslokaal, waarin audiovergaderen met een zichtbare diashow via internet mogelijk is. Tussendoor werd huiswerk gemaakt en konden vragen worden gesteld per e-mail.

In het oorspronkelijke plan zouden twee nieuwe cursussen

worden ontwikkeld volgens het in fase 1 gehanteerde stramien. Dat plan leek nu achterhaald. In de ogen van de projectgroep kan een pilot alleen maar mislukken als er niets geleerd wordt van de eerste poging om iets goed te doen. In dit geval is na fase 1 geconcludeerd dat de eerste poging om iets goed te doen gelukt is én dat van die poging heel veel is geleerd door de docenten en de leden van de projectgroep. Tijdens informatieve bijeenkomsten binnen het ministerie hebben ook vele collega's kunnen delen in de geleerde lessen van de directie FEZ.

Tijdens de uitvoering en besturing van het project is een nauwkeurige administratie bijgehouden van de door FEZ geleerde lessen. Dit is gedaan door mensen van het externe begeleidingsbureau. Deze hebben zeer frequent evaluatiebijeenkomsten geagendeerd en daar op methodische wijze de geleerde lessen geoogst en gedocumenteerd.

Verrassingen als startpunt voor geleerde lessen

De methode die hierbij gehanteerd is vraagt naar verrassingen als startpunt voor geleerde lessen. Door daarna herhaaldelijk de 'nou en?' vraag te stellen komt uiteindelijk in zicht welk verband de verrassingen hebben met de behaalde resultaten »

van het project. Van dat verband kan heel veel worden geleerd. Het geleerde wordt vervolgens als geleerde les opgeschreven. In dit geval werden de lessen vooral opgeschreven voor een interne doelgroep, de personen die nauw betrokken zijn in het project.

De gedocumenteerde lessen zijn door betrokkenen gerevied en geaccordeerd. Zo is bijvoorbeeld na iedere sessie in het virtuele klaslokaal minimaal 45 minuten besteed aan het nabespreken van de sessies met de docenten. Een dergelijke methode levert zeer gedetailleerd en rijk materiaal op voor nadere analyse door alle betrokkenen. Op basis van deze documentatie vond na fase 1 een midtermevaluatie plaats. Deze werd afgesloten met besluitvorming over het vervolg van de pilot.

Midtermevaluatie

Tijdens de midtermevaluatievergadering werd ten eerste geconstateerd dat de resultaten van de cursisten zeer bevredigend zijn. Ook waren alle vier tot dan toe betrokken docenten kritisch en enthousiast. Ze waren enthousiast over de mogelijkheden van e-learning en kritisch als het gaat om sommige onhandigheden die in de aanpak zijn voorgekomen. Zo viel bijvoorbeeld op twee ambassades de 'ontvangst' van de audio wat tegen. Zij wilden graag doorgaan en enkele kleine verbeteringen doorvoeren. Daarnaast was de vraag naar de beide cursussen gestegen. Het is dan erg verleidelijk om versneld over te gaan tot de productiefase om de vraag naar de cursussen te bedienen

Van een pilot moet iets geleerd kunnen worden voor de toekomst

Ten tweede werd benadrukt dat van een pilot iets geleerd moet kunnen worden voor de toekomst. Dit met het oog op een aantal vragen dat leeft binnen de organisatie waar het gaat om de inzet van e-learning. Het eenvoudig overgaan tot het in productie nemen van de succesformule lijkt in strijd met deze leerbehoefte.

Ten derde stelde de projectgroep vast dat het tot nu toe gebruikte didactische aanpak een succesformule blijkt te zijn maar dat deze er slechts één uit de vele is. Wellicht zijn er ook andere vormen van didactiek die bruikbaar zijn, die een eigen dynamiek kennen waar ook veel van geleerd kan worden.

Ten vierde bleek de gebruikte methode om geleerde lessen te oogsten een nuttige voor experimentele terreinen.

Mede op basis van de vier bovenstaande constateringën besloot de projectgroep tot onderstaande acties.

De beide succesvolle cursussen werden in productie genomen en de ambitie hieromtrent werd vergroot door organisatorische taken over te nemen van het begeleidende bureau. Daarnaast zouden meerdere docenten betrokken gaan worden bij de uitvoering van de bestaande cursussen. Om verder te



leren door te experimenteren zou een nieuwe cursus worden ontwikkeld waarbij een ander kennisdomein en een andere didactiek konden worden geprobeerd.

Kortom, na een zeer succesvolle fase 1 is legde de projectgroep vol nieuwsgierigheid de lat hoger om zoveel mogelijk te leren van de activiteiten in fase 2.

Ambitie 1: meer zelf organiseren

Al na enkele weken bleek het meer zelf gaan organiseren een te hoge lat. Het begeleidende bureau bleek behalve over kennis vooral ook over de tijd te beschikken om zich met de organisatie van de e-learning cursussen bezig te houden. Het organiseren van e-learning en alles wat daarbij komt kijken vergt ruimte in de persoonlijke agenda's om daar regelmatig tijd voor vrij te maken. Een snelle vergadering in Den Haag maakte vroegtijdig een einde aan de ambities om meer zelf te gaan organiseren.

Ambitie 2: meer docenten betrekken

Als gevolg van deze op zichzelf leerzame vergissing is in het begin te weinig aandacht besteed aan het proces om nieuwe docenten te betrekken bij de reeds bestaande cursussen. Hierdoor ontstonden misverstanden over verwachtingen met betrekking tot hun betrokkenheid, tijdbesteding en rol in het project. De geleerde les is dat je op tijd en met voldoende aandacht nieuwe docenten moet betrekken.

Ambitie 3: een nieuwe cursus met volstrekt andere didactiek

De nieuw te ontwerpen cursus werd gezocht in een ander kennisdomein, met een andere doelgroep en zou moeten worden ontworpen met een volstrekt andere didactiek. Het kennisdomein van de vorige twee cursussen betrof kennis uit het financieel economisch terrein. De nieuwe cursus zou gaan over het maken van beleid voor ontwikkelingssamenwerking. Het leerdoel was het kunnen leveren van een bijdrage aan het debat voor beleidsvorming.

Minimaal acht cursisten en maximaal tien kunnen deelnemen in een groep. De technische infrastructuur bestaat uit een digitale forumomgeving waar ook documenten kunnen worden

gedeeld, een virtueel klaslokaal zoals ook bij de ander twee cursussen en e-mail. Een digitale forumomgeving is al beschikbaar binnen de intranet van het departement.

Het inhoudelijk domein betreft het terrein van beleidsmakers voor ontwikkelingssamenwerking. De cursus zou een vervolg moeten zijn op een bestaande, traditionele basiscursus ontwikkelingssamenwerking. De nieuwe cursus zou een verdieping zijn op de voorloper. Qua didactiek is de cursus gebouwd rond een virtueel debat in een aantal rondes. De eerste fase wordt gebruikt om actuele thema's te verzamelen en daar drie uit te selecteren. In de tweede fase werden de drie thema's één voor één behandeld. Dit gebeurde door aan een thema een stelling te verbinden en deze te verrijken met achtergrondmateriaal. Dit gebeurt door gebruik te maken van het digitaal forum. De groep wordt daarna verdeeld in twee groepen: voor- en tegenstanders van de stelling. Beide groepen wordt gevraagd zich voor te bereiden op een debat in het virtueel klaslokaal (audiovergaderen met een diashow). Tijdens dit debat is een expert in de studio in Den Haag aanwezig om het debat te beoordelen en te verrijken. De bedoeling was dat de cursus in een derde fase zou worden afgesloten met een slotdebat à la het televisieprogramma 'Lagerhuis'.

Een groot verschil met de twee andere cursussen is dat er geen e-learningmodule, geen inhoudelijk elektronisch materiaal was. Het materiaal zou gaan bestaan uit door de cursisten aangeleverd digitale documenten.

Van de praktische uitvoering hiervan is veel geleerd. Ten eerste bleek de digitale forum omgeving zwak in de mogelijkheden inhoudelijk materiaal te ordenen voor diegenen die niet gewend zijn aan dergelijke omgevingen. Ten tweede bleek het commitment van de cursisten moeilijk verkrijgbaar. Uit de opgegeven redenen door cursisten blijkt geen duidelijk patroon. Ten derde bleek dat de experts die meedoen aan zo'n virtueel debat van tevoren moeten worden geoefend in het debat met cursisten. Al met al hebben van de acht inschrijvingen drie personen de eindstreep gehaald. Tijdens het verloop van de cursus haakten telkens weer cursisten om verschillende redenen af. Van het slotdebat is afgezien omdat dat met drie personen weinig zinvol leek.

Praktijk blijft weerbarstig

Algemeen is bekend dat in dergelijke didactiek een groep van minimaal acht personen moet zijn om deze vorm aantrekkelijk en praktisch uitvoerbaar te houden. Groepen van 15 of 20 personen zijn in onderwijssettings op HBO en Universitair niveau normaal. Bij onderwijskundig gebruik van de Virtual Classroom is in deze setting om verschillende redenen gestuurd op een maximum van 10 deelnemers. Als van een groep van acht deelnemers twee uitvallen om welke reden dan ook dan is de opzet van de debat-didactiek al wankel. Wellicht is dat een belangrijke oorzaak van het tegenvallen van deze poging.

Conclusie

We ronden de reportage van fase 2 af met de melding en duiding van enkele van de belangrijkste geleerde lessen van de gehele piloot.

Les 1:

Met clearing kun je onverwachte successen boeken. Dit slaat vooral op het onverwachte succes van de pilot na fase 1.

Les 2:

Het organiseren van processen rond e-learning vergt aandacht, tijd en kennis. Dit slaat vooral op het geleerde uit fase 2 m.b.t. de ambitie meer zelf de organisatie in handen te nemen.

Les 3:

Daar waar een wanklank te horen was over de kwaliteit van de cursussen was bijna altijd een verband met onvoldoende bandbreedte van internet. Voldoende bandbreedte van het Internet is een absolute voorwaarde.

Les 4:

Het betrekken van docenten behoeft meer aandacht dan bij traditionele cursussen. Sowieso verdient de docent aandacht. Voor hem of haar verandert er veel, getuige ook de citaten van de docenten uit fase 1 (zie eerste deel van dit artikel in O&O van november 2006).

Les 5:

De didactische keuzes voor het ontwerp kunnen soms heel logisch lijken, de praktijk blijft weerbarstig. Dit slaat vooral op de mislukking van de derde cursus door het afvallen van vijf van de acht cursisten.

Vervolg

De pilot is inmiddels afgerond. In fase 3 werd al het geleerde, veel meer dan hier kan worden opgeschreven, in een evaluatierapport gebundeld. Binnen het departement worden nu serieuze plannen gemaakt voor een uitrol van e-learning. De plannen zullen over enkele maanden leiden tot concrete stappen. Tot die tijd worden kleine initiatieven ontplooid om cursisten en lijnchefs die zitten te springen om een oplossing niet in de kou te laten staan. ■

Trefwoorden: **E-learning • Virtueel klaslokaal • Evaluatie**



Erik Huisman (erikhuisman@tinqwise.nl) is werkzaam als consultant bij Tinqwise (www.tinqwise.nl) en is in die hoedanigheid betrokken bij dit project.

Erik Huisman is ook lid van de redactie van e-learning.nl en auteur van het boek 'Corporate e-learning gids voor managers van leren' dat in 2001 verscheen.

Gevraagd: commerciële professionals (m/v)

Vergroten van de commerciële slagkracht bij professionele dienstverleners

Bij hoogwaardige professionele dienstverlening vormen professionals zelf het 'marketinginstrument' bij uitstek. Dat is bij de meeste dienstverleners al lang geen punt van discussie meer. De vraag is echter hoe u onder uw medewerkers het commerciële talent op het spoor komt dat uw bureau nodig heeft. En wat u daar vervolgens mee gaat doen, zodat dat elke professional ook die commerciële inspanning doet waar hij of zij in gelooft en goed in is.

Tekst Frank Kwakman, Melle Kleisma & Jan Brandenbarg

In dit artikel maken we een onderscheid in vier typen professionals, die elk vanuit hun ambitie en talent een bijdrage leveren aan de commerciële slagkracht van uw bureau. We laten zien op welke manier u deze u deze professionals het beste kunt inzetten en hoe u hen verder ontwikkelt. En wat dat u oplevert. Zodat professionals gemotiveerd blijven om een commerciële rol te vervullen die henzelf en uw bureau toegevoegde waarde biedt.

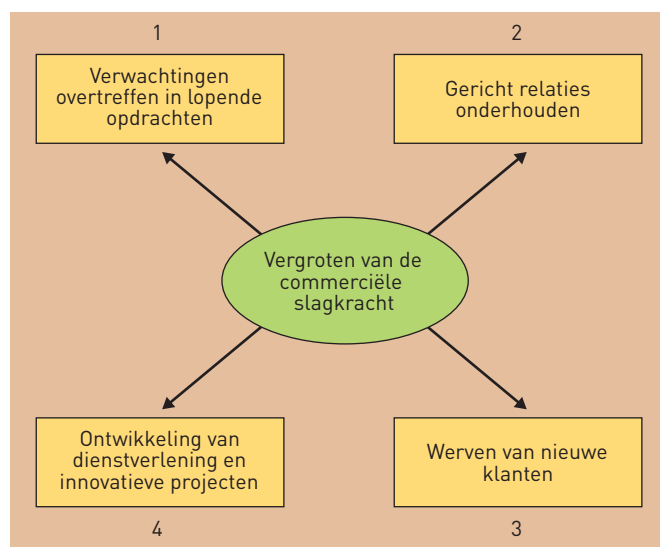
Aanvliegroutes naar commerciële slagkracht

Als een professional zich in een commerciële context ontplooit en verder ontwikkelt, zie je doorgaans een duidelijk patroon ontstaan. Hij begint met acquisitie vanuit bestaande opdrachten en relaties. Vanuit die positie kan elke professional dus ook bijdragen aan relatiemanagement. Verwerven van vervolgoopdrachten, meer relaties bij de klant opbouwen, zaken bij de klant signaleren en erop inspelen, het zijn allemaal voorbeelden wat er op dit niveau kan gebeuren. Met de eigen vakexpertise als basis, zeg na enkele jaren ervaring, komt er naast relatiemanagement ook gerichte acquisitie bij. Dan gaat het om meer dan alleen vakexpertise, maar ook om het sturen van het acquisitieproces en de interactie tussen (nieuwe) gesprekspartner en professional.

Geleidelijk gaat de ontwikkeling dan in de richting van relatiemanagement bij grotere accounts en komt er bijvoorbeeld gerichte marketing bij om nieuwe klantgroepen voor de dienstverlening te interesseren. Naast vakexpertise en inzicht in het acquisitieproces gaat het hier vooral om een professional die zich als klantenpartner manifesteert en geaccepteerd

is als gesprekspartner in een bepaalde branche of in een netwerk van organisaties.

De verschillende invalshoeken van waaruit acquisitie kan plaatsvinden zijn hier nog eens weergegeven (Kwakman e.a. 2005). Bij elke invalshoek is het mogelijk het bijbehorende 'commerciële' profiel van een professional te schetsen. Het uitgangspunt daarbij is dat niet elke professional geschikt is om vanuit alle invalshoeken te werken. En dus is het zaak op zoek te gaan naar de goede match tussen commerciële ambitie en talenten van professionals aan de ene kant en de voor het bureau benodigde acquisitiekracht aan de andere kant.



Vier typen professionals

Om deze match op het spoor te komen, vertalen we elke invalshoek voor acquisitie naar een commercieel profiel voor een professional (Kwakman & Burgers 2005). Dat leidt tot vier typen van professionals:

De klantenbinder

Dit is de professional die in staat is verwachtingen te overtreffen in lopende opdrachten. Dat doet hij omdat deze opdrachten belangrijk zijn voor het bureau in het kader van vervolgwerk, introductie in een nieuwe markt, beeldvorming voor het bureau of leereffect. Deze professional is in staat nauwgezet en solide de klus te klaren en de klant vooral inhoudelijk en procesmatig binnen de bestaande opdracht tevreden te stellen.

De belangrijkste kenmerken van de klantenbinder zijn:

- staat dichtbij klant, voert ook het werk ter plekke zelf uit;
- heeft vooral een inhoudelijke binding met het klant-systeem;
- kan zich verbinden met de werkcultuur van de klant;
- is nuchter, logisch en concreet in zijn handelen;
- is sterk in procesvoering en timing (procesbewaking) en
- werkt vooral vanuit de vakinhoud.

De vertrouwenspersoon

Deze professionals zijn in staat hechte en langdurige relaties te ontwikkelen met klanten die voor het bureau waardevol zijn. Waardevol betekent dat deze klanten ambassadeurs zijn voor het bureau, blijvend omzet genereren en meer diensten afnemen. Wordt ook geleidelijk een soort huisadviseur, wordt vaak ook benaderd voor zaken die buiten de eigen oorspronkelijke expertise liggen.

De belangrijkste kenmerken van de vertrouwenspersoon zijn:

- heeft een breed inlevingsvermogen;
- schakelt op verschillende niveaus;
- is sterk in persoonlijk contact;
- heeft overzicht, heeft brede kijk op vak en het vermogen dit te communiceren;
- kan als gesprekspartner ook buiten de eigen expertise betekenis hebben;
- werkt op relatieniveau;
- is geïnteresseerd in en betrokken bij het wel en wee van klant en zijn bedrijf, afdeling of team.

De marktontwikkelaar

Dit is de professional die in staat is nieuwe klanten te werven voor bestaande proposities, aansluitend op en gebruikmakend van het relatienetwerk van het bureau. Daarmee breidt het bureau haar klantenkring uit, al dan niet in de markt die zij al bedient.

De belangrijkste kenmerken van de marktontwikkelaar zijn:

- durft risico's te nemen en kan tegen afwijzing;
- is competitief, initiërend, actief en flexibel;

- kan snel in hoofdlijnen denken en actie nemen;
- kan netwerken, 'socializen';
- maakt makkelijk contact met een grote diversiteit aan klanten;
- gebruikt niet alleen zijn eigen expertise, maar gebruikt en verwijst naar brede achterliggende bureauexpertise;
- kan zich inpassen in diverse werkculturen.

De innovator

Professionals die als innovator te typeren zijn, hebben de ambitie en competentie om nieuwe diensten en projecten te ontwikkelen in een samenspel met klanten en eventueel andere partijen. Voor het bureau betekent dat gericht investeren in nieuwe ontwikkelingen en relatienetwerken met als doel om nieuwe diensten in de markt te zetten.

De belangrijkste kenmerken van deze innovator zijn:

- is actief georiënteerd op de buitenwereld;
- ziet eigen expertise telkens als beginpunt van iets nieuws;
- is een innovatieve en creatieve denker, kan buiten bestaande kaders denken;
- durft risico's te nemen, durft vooral professioneel kwetsbaar te zijn;
- zoekt snel naar 'learning by earning';
- zoekt makkelijk samenwerking met professionals uit andere vakgebieden;
- is enigszins individualistisch want durft zo nodig buiten de gebaande paden van het eigen bureau te gaan.

De ervaring leert dat bureaus doorgaans wel beschikken over enkele klantenbinders en vertrouwenspersonen en in mindere mate over marktontwikkelaars en innovators. En de vraag

Schaarste aan marktontwikkelaars en innovators

is of u daarmee voldoende commerciële slagkracht heeft. Hoe pakt uw eigen analyse daarvan uit? Wij vermoeden dat u snel knelpunten kunt noemen. Goede professionals zijn immers schaars en met name commerciële bureaus hebben moeite om voldoende ervaren medewerkers te vinden en vooral ook te houden. Het betekent vaak roeien met de riemen die je hebt, en optimaliseren van de bestaande formatie. Sleutels voor succes zijn dan matching van taakstelling met bestaande kwaliteiten, ontwikkelingsmogelijkheden en niet te vergeten motivatie van de professional(s).

Selecteren en ontwikkelen van professionals met commercieel talent

De noodzaak om meer en meer professionals een rol te geven in het commerciële proces leidt bij managers tot de volgende vragen:

- 1 Wat vraagt een bepaalde commerciële taakstelling voor competenties en houding?

»

Voorbeeld van ontwikkelingsanalyse bij een commerciële functie

Voor commerciële functies kan belangrijk zijn hoe iemand zich verhoudt ten opzichte van externe prikkels en uitdagingen. Heeft hij persoonlijke uitdagingen en mogelijkheden tot scoren nodig of gaat hij meer voor de groepsperformance?

Veronderstel het volgende: U hebt een uitstekende professional met voldoende sociale vaardigheden en een unieke expertise die zeer waardevol kan zijn in acquisitie.

Een commerciële functie in uw bedrijf betekent echter werken in een hoog-competitieve, target-gedreven omgeving. Uit de het persoonlijkheidsonderzoek en de andere gegevens komt naar voren dat de professional laag scoort op deze factor; hij heeft een omgeving nodig die zich kenmerkt door veel vertrouwen, teamwork, en servicehouding.

Daar had u niet verwacht gezien het gedrag van deze medewerker en het is het omgekeerde van wat in uw commerciële afdeling en teams de cultuur is. Tevens zijn er aanwijzingen dat een stevig stressgedrag is te verwachten indien niet aan deze behoeften wordt voldaan. Uit scores op enkele andere relevante componenten blijkt dat versterkende effecten op deze kwestie te verwachten zijn.

U kunt concluderen dat deze professional de gewenste commerciële performance alleen duurzaam zal kunnen leveren als aan enkele condities voldaan is. Zo zal er grondige coaching moeten worden geboden. Hij zal daarin doelbewust een aantal coping-strategieën moeten ontwikkelen om in competitieve omgevingen effectief te zijn en blijven.

U zult ook vaststellen dat de direct leidinggevende terdege van deze zaken op de hoogte moet zijn en de professional goed moet monitoren. De leiderschapsstijl zal de eerste tijd duidelijk ondersteunend en vertrouwen gevend moeten zijn. Indien u de manager daar niet toe in staat of gemotiveerd acht, dient u te anticiperen op problemen.

- 2 Hoe taxeer ik de ontwikkelingsmogelijkheden per professional en wat is de 'gap' met de huidige performance?
- 3 Hoe stuur ik gericht en efficiënt die ontwikkeling?

Wat vraagt een bepaalde commerciële taakstelling voor competenties en houding?

Op deze vraag is antwoord te geven door bovenstaande indeling in vier typen professionals verder uit te werken. Ga hier niet te ver in en wees heel selectief, er ontstaat al snel een omvangrijk en abstract eisenpakket dat weinig aansluiting meer heeft met de werkelijkheid, die van het aanbod op de arbeidsmarkt.

Het is mogelijk om een dergelijke valkuil te vermijden en toch goede profielen te maken. U maakt dan gebruik van een goed instrument voor persoonlijkheidsonderzoek dat is gericht op identificeren en voorspellen van concreet gedrag. Hiervoor zijn vele middelen op de markt, van hele goede tot zeer dubieuze. Aangezien u het gaat gebruiken om de loopbaan en ontwikkeling van anderen mee te richten, wilt u zorgvuldig opereren en zult u pop-psychology willen vermijden. Stelt

u daarom in ieder geval de volgende minimumeisen aan dit hulpmiddel:

- het instrument is goed onderzocht op validiteit en betrouwbaarheid en de resultaten daarvan zijn openbaar;
- er is sprake van een deugdelijk theoretisch fundament;
- de leverancier kan bovenstaande punten overtuigend toelichten en documenteren;
- gedrag en de gedragspreferenties worden nauwkeurig en waardevrij beschreven;
- het is zodanig opgezet dat het medewerkers en managers niet alleen een diagnose geeft, maar ook hulp en richting om verdere ontwikkeling van de professional te sturen.

Met een dergelijk hulpmiddel zet u een gewenst scoringsprofiel op voor de betreffende commerciële taakstelling. U zult het willen aanvullen met informatie over het niveau van de vaardigheden, intelligentie en vakinhoudelijke kennis. Daarom weegt u bij een goede analyse ook het oordeel van het management en de recente prestatiebeoordelingen terdege mee.

Wat is de 'gap' en hoe taxeer ik de ontwikkelingsmogelijkheden per professional?

U hebt de gewenste profielen voor de commerciële taken opgesteld. U vraagt iedere professional die u wilt toetsen aan de profielen om een vragenlijst in te vullen. Met toestemming van de professional gebruikt u de resultaten van het onderzoek om deze te vergelijken met de eerder opgestelde profielen van de commerciële taakgebieden. Hierdoor worden overeenkomsten en verschillen duidelijk. De vergelijking wordt met de professional doorgenomen en er volgt een gesprek over matching, mogelijkheden en leerpunten.

Tot zover weinig nieuws onder de zon.

Nu genereren een aantal van deze instrumenten vooral informatie over hoe iemand op een bepaald gedragskenmerk scoort, maar bieden verder niet zo heel veel informatie over ontwikkelingsmogelijkheden. U kunt echter ook proberen om zelf de analyse te verdiepen. Stel uzelf *per gemeten gedragscomponent* eens de volgende vragen:

- hoe verhoudt zich het gemeten *overt gedrag* tot wat in de functie gewenst is? Is het verschil relevant en redelijkerwijs overbrugbaar?
- wat zal voor deze gedragscomponent de *behoefte* van de medewerker zijn ten aanzien van de omgeving? Met andere woorden, wat heeft hij op dit punt voor omgeving nodig? Hoe verhoudt zich dat met de beoogde werkomgeving?
- wat voor gedrag kan ik verwachten als hij rond dit aspect onder druk komt, als aan zijn behoeften niet tegemoet wordt gekomen? Wat voor *stressgedrag* ga ik dan zien? In hoeverre ontstaat er dan een probleem?
- hoeveel energie gaat het de medewerker kosten om aan de nieuwe taakstelling en commerciële omgeving te adapteren? Zal die *energievraag* tijdelijk of blijvend zijn?

U kunt hierover met de medewerker een gesprek aangaan dat een aanzienlijke intensiteit en diepgang kan bereiken. Indien immers een bepaalde commerciële rol hem in veelvuldig een context brengt waarin niet voldaan wordt aan een aantal uit-

gesproken behoeften ten aanzien van de omgeving, zal hij relatief veel moeite moeten doen om effectief te blijven.

Op basis van het persoonlijkheidsonderzoek en de overige gegevens kunt u vaak tot een aardige analyse rond deze vragen komen. Er bestaan echter ook onderzoeksinstrumenten die hierover gedetailleerde informatie geven. Een daarvan is de Birkman Methode (Bernstein 2003, Birkman 1997).

Hoe stuur ik gericht en efficiënt de ontwikkeling en performance?

Veronderstel u hebt besloten met een bepaalde kandidaat verder te gaan. U hebt met de kandidaat de conclusies besproken en u vindt beiden dat er voldoende aanknopingspunten zijn om verdere ontwikkeling van de commerciële performance en verantwoordelijkheid in te zetten. U wilt nu de ontwikkeling van de medewerker zo goed mogelijk sturen. Daarbij zal in de driehoek HRD – professional – manager het volgende moeten worden uitgewerkt.

a. Welke doelstellingen voor persoonlijke ontwikkeling kiezen we?
Kies voor beperking, hou het simpel. Beter een paar goede targets dan een waslijst vol eisen.

Er zijn twee typen doelen, die betreffende de commerciële performance en doelen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. Doelen ten aanzien van de commerciële performance zal de manager met de medewerker formuleren op basis van de jaardoelstellingen van het bedrijfsonderdeel. Het tweede type doelstellingen vloeit voort uit de gap-analyse en het is uiteindelijk de bedoeling dat ook deze zich gaan vertalen in verbeterde performance. Het betreft echter vaak ontwikkelprocessen die zich over een wat langere termijn uitstrekken en die niet zo maar door zijn te trekken naar korte termijn commerciële doelen.

U zorgt dat deze twee typen doelen zeer concreet en zo SMART mogelijk worden geformuleerd. Een goed hulpmiddel is de concreetheid en helderheid te verifiëren bij kritische buitenstaanders.

b. Welke milestones er zijn te bereiken?

Er moet helder zijn *wanneer* er *wat* zichtbaar zal zijn in de ontwikkeling van de kandidaat, u identificeert wanneer welke tussenstappen op weg naar het doel zijn bereikt en hoe

c. Welke challenges zet u naast de te bereiken milestones op?
Challenges zijn uitdagingen die een verband hebben met de te bereiken doelstellingen en die van de kandidaat een stevige en gerichte inspanning vragen. Challenges gaan verder en zijn anders van aard dan wat de kandidaat dagelijks al doet, ze rekken diens grenzen wat op. Denk aan een kritische boardroom presentatie, een seminar voor klanten organiseren, een toonaangevend artikel schrijven en andere vormen van personal branding, een productlancering doen, een grote nieuwe key-account binnendragen, een opleiding afsluiten met een presentatie voor de (hoofd)directie. Veel is mogelijk, van belang is vooral dat het een echte uitdaging is.

d. Welke vormings-inspanningen gaan er plaatsvinden?

Het moet duidelijk worden wat voor inspanning de professional en het bedrijf gaat leveren: Mentoring? Training on the job? Groepstrainingen? Seminar-cycli volgen? Coaching? Externe counseling? Leergang? Voor dergelijke zaken zijn er vele aanbieders en u kunt met de kandidaat een zeer gericht programma opstellen.

Vertaal niet te snel naar opleidingen, het meest effectief is vaak leren op de werkplek, gecombineerd met korte workshops, mentoring en just-in-time aanbieden van informatie. Zoek ook hier naar mogelijkheden om voortgang concreet zichtbaar te maken, leg een relatie met milestones en challenges.

e. Hoe gaat u samen zorgen dat de professional zeer expliciet en voortvarend zelf zijn ontwikkeling stuurt en goed zelfmanagement doet?

Een deel van de professionals is onvoldoende gewend zelf hun persoonlijke ontwikkeling ter hand te nemen en kan behept zijn met een wat te vrijblijvende, consumptieve houding. Het aspect zelfmanagement heeft dan ook uw aandacht nodig.

De eerste die u daarbij moet betrekken is de leidinggevende van de betrokken professional. Deze dient de beoogde ontwikkeling actief te stimuleren, sturen en frequent te toetsen. Zo kan het zeker geen kwaad om te zorgen voor een aantal stokken achter de deur, bijvoorbeeld door serieuze gevolgen te verbinden aan het niet halen van de challenges of milestones.

f. Hoe zorgt u voor feedback op zelfmanagement?

U kunt met de medewerker geregeld zijn zelfmanagement evalueren: hoe effectief en toetsbaar leert hij en hoe stuurt hij daarin? Dit kunt u doen door een meta-evaluatie te houden over het leergedrag en de zelfsturing van de professional. Betrek daarbij de manager en een eventuele coach en initieer een eenvoudige 360 graden feedback over hoe de omgeving het leergedrag van de kandidaat waarneemt.

Communicatie hierover kan natuurlijk in het functionerings- en beoordelingsgesprek, maar een aardige variant is een dergelijk evaluatiegesprek over leergedrag en zelfmanagement te laten voeren door een niet-leidinggevende of een externe adviseur. Daarin kunnen andere zaken naar boven komen dan in een gesprek met de leidinggevende. »

Challenges rekken grenzen wat op

u dat gaat weten en meten. Milestones zijn dus zaken die voortvloeien uit de ontwikkelingsdoelen die u in stap a) hebt vastgesteld. Ze kunnen de vorm hebben van (kritische) performance indicators voortvloeiend uit de commerciële taakstelling, dus te behalen resultaten in het werk. Ze kunnen ook van een ander karakter zijn, denk daarbij bijvoorbeeld aan zichtbaar verbeterd gedrag.

Hoe zorg ik dat professionals in een commerciële rol blijvend gemotiveerd zijn?

In het begin van dit artikel hebben we vier typen commerciële professional geschetst en een mogelijke ontwikkeling aangegeven van een startende professional naar een ervaren professional met veel commerciële verantwoordelijkheid en resultaat. Een dergelijke procesgang is gebaseerd op zich steeds verder ontwikkelende commerciële competenties en inzet van getalenteerde medewerkers. Dit staat of valt natuurlijk met een blijvende motivatie voor commercieel werk. En dat kan een aandachtspunt zijn.

Professionals verkeren soms in een wat ambivalente verhouding met zowel commercieel werk als management. Men ziet de noodzaak ervan wel, maar het werk zelf spreekt niet altijd aan, met het vak bezig zijn wordt nogal eens leuker gevonden. Gerichte aandacht voor motivatie van de professional voor commercieel werk is dan ook zinvol. Dat wordt vaak benaderd door sterke externe prikkels te bieden: stevige targets, kortetermijnbeloningen, bonussen, status symbolen en dergelijke. Toch werkt dit maar bij een deel van de medewerkers en maar voor korte tijd. Een ander deel van de professionals kan dergelijke externe motivatoren niet blijvend verbinden met interne drijfveren en verliest snel belangstelling. Deze groep heeft extra aandacht nodig voor motivatie en zal wat geleidelijker ingroeien in een performance gedreven commerciële organisatie. U kunt de resultaten van het psychologisch onderzoek gebruiken om motivatie bespreekbaar te maken en te houden.

Een onderschatte factor bij motivatie is de beschikbare tijd en energie van de medewerker. Met name in de zakelijke dienstverlening zijn commerciële taakstellingen arbeidsintensief, je moet met grote regelmaat kunnen en willen pieken, het is topsport. Dit kan gaan conflicteren met andere kenmerken en belangen van de professional; klassiek zijn de problemen

Motivatoren

Belangrijke motivatoren om commerciële ontwikkeling mogelijk te maken zijn (zie Kwakman & Overduin 2003, Kwakman 2002):

- gelegenheid bieden om ervaring op te doen door professionals in commerciële trajecten mee te laten lopen met ervaren collega's;
- vrijblijvendheid voorkomen door als management focus op commercie te bieden en duidelijke doelen te stellen;
- Commerciële activiteiten en bijbehorende resultaten afspreken, passend bij het commerciële profiel van professionals;
- de last van declarabele uren terugbrengen, zodat er daadwerkelijk ruimte ontstaat voor commercie;
- hulp aanbieden bij gebrek aan timemanagement en het uitstellen en verstoppen achter andere werkzaamheden (die 'leuker' zijn);
- contacten en netwerk van seniors en management openstellen voor professionals die met commercie aan de slag willen;
- informatie en uitwisselingsmomenten tussen professionals creëren rond commerciële ervaringen en successen.

die kunnen ontstaan als er jonge kinderen zijn. Veel commercieel talent en kostbare kennis en ervaring is al verloren gegaan doordat professionals van hun werkgever onvoldoende ruimte kregen om hun *gehele* bestaan goed in te regelen. Er wordt dan uiteindelijk met de voeten gekozen: men vertrekt uit de organisatie.

Conclusie

Veel commerciële dienstverleners hebben ontdekt dat professionals zelf de meest aangewezen persoon zijn om commercieel actief te zijn. Meestal vindt er weinig roldifferentiatie plaats, van iedereen wordt ongeveer hetzelfde soort bijdrage verwacht. Door te denken vanuit verschillende rollen en talenten en die ook alle te waarderen, ontstaat een veel gedifferentieerder en realistischer beeld van de ontwikkelingsmogelijkheden van deze medewerkers.

Ontwikkeling van professionals naar een van de commerciële rollen is iets wat gedurende langere tijd gericht aandacht nodig heeft, zowel van de professional zelf, als van de manager en de HRD-staf. Een effectieve benadering is zelfmanagement en persoonlijke ontwikkeling te zien als performance en dit ook als zodanig te sturen.

Zakelijke dienstverleners verliezen nog steeds onnodig veel kwaliteit en talent in hun pogingen om de commerciële performance te optimaliseren. Door recht te doen aan complexiteiten zoals in dit artikel genoemd, kan die situatie verbeteren. ■

Literatuur

- Bernstein, A. *The Princeton Review Guide to your Career*. New York 2003.
- Birkman, R.W. *True Colors*. Houston 1997.
- Kwakman, F. *Professionals & Acquisitie, succesvol verwerven van opdrachten in de zakelijke dienstverlening*. Academic Service 2002.
- Kwakman, F., J. Burgers & J. Koster. Vier acquisitiestrategieën en hun effectiviteit. Welke keuze maakt u als professionele dienstverlener? *O&I-reeks* Holland Consulting Group 2005.
- Kwakman, F. & B. Overduin. *Professionals & Professionele ontwikkeling, over sturing en zelfsturing bij professionele groei*. Academic Service 2004.
- Kwakman, F. & J. Burgers. *Professionals & Relatiemanagement, kiezen voor klanten die waarde creëren*. Academic Service 2005.

Trefwoorden: Professionele dienstverlening • Commerciële talenten • Ontwikkelingsanalyse



Prof. dr. Frank Kwakman is hoogleraar Management van professionele dienstverlening aan Nyenrode Business Universiteit en vennoot bij Holland Consulting Group. E-mail: kwakman@hcg.net

Drs. M. Kleisma

[TEKST VOLGT]

Drs. J. Brandenburg

[TEKST VOLGT]

Congresverslag

Learning Lane: over flirten, paardenfluisteren en Morgan

Tekst Cees Sprenger & Jolanda Botke

Op 31 augustus en 1 september vond op Landgoed de Horst in Driebergen het festival Learning Lane plaats (zie www.learninglane.nl). Dit tweedaagse evenement werd voor de tweede maal georganiseerd door de Baak, NVO2 en Ooa (de Orde van organisatiesdeskundigen en -adviseurs), de gezamenlijke bewoners van Landgoed de Horst. Tijdens het evenement deelden meer dan 70 workshopleiders hun kennis met andere professionals. Het programma kende een grote variëteit aan workshops. Daarnaast een buitenprogramma met een zeer divers aanbod aan activiteiten, zoals stoelmassage, een workshop van The Hunger Project, Tai Chi en een wenslijn waar iedereen zijn gedachten, ideeën, wensen en dromen aan kon hangen. Het publiek was heel divers van achtergrond. Dat heeft natuurlijk te maken met de verschillen tussen de organiserende partijen en het feit dat leden en belangstellende van deze partijen elkaar niet regelmatig tegenkomen. Dit was merkbaar in de sfeer die we tijdens de Learning Lane proefden. Ondanks het mooie en gevarieerde programma was er in de wandelgangen een wat matte sfeer.

De formule van de Learning Lane verdient wat ons betreft alle lof. Op één van de laatste dagen van de zomervakantie kan iedere bezoeker in een korte tijd kennismaken met veel nieuwe trends. De programmacommissie heeft zich heel breed georiënteerd op nieuwe ontwikkelingen en trends in het HRD- en OD-vakgebied en workshopleiders uitgenodigd die iets nieuws te melden hebben. Dat leverde een ongekend breed aanbod op. Nog wel een punt van aandacht is de wijze waarop de programmering wordt gecommuniceerd. Net als andere deelnemers waren we af en toe in verwarring over wat er waar en op welk tijdstip nu precies te doen was.

En dan een impressie van programma zelf. In de workshop *De rol van het geweten* nodigden Karin Jironet en David Vriesendorp ons uit om onszelf de vraag te stellen 'Wanneer voel je je geweten?'. Ze deden hetzelfde met 11 topmanagers uit het bedrijfsleven en presenteerden – na een interessante groepsdiscussie over de rol van het geweten en de rol van de intuïtie – de belangrijkste resultaten uit hun onderzoek.

In het debat *Organiseren & Spelen* gingen grootmeesters als Leon de Caluwé, Joep Choy, Hans Strikwerda en Hans de Sonnaville in op de vraag hoe je als adviseur 'organiseren' slimmer, effectiever en efficiënter ondersteunt en tegelijkertijd ook bijdraagt aan het leren van mensen. De opzet was erg leuk, maar het debat kwam niet goed uit de verf en leverde uiteindelijk helaas weinig nieuws op.

Judith Reinsma, auteur van 'Flirten doe je zo' en 'Aantrekkelijk word je zo' verzorgde de levendige en interactieve workshop *Zakelijk of aantrekkelijk*, waarin ze deelnemers de gelegenheid bood om hun eigen aantrekkelijkheid te ontdekken voor zakelijke partners.

Paardentrainers Harry Selier en Roeland ten Napel organiseerden een *Paardenclinic*. De deelnemers konden in de paardenbak een ontmoeting aangaan met twee paarden met verschillende karakters: een binder (volger) en een boeier (leider). Het werd snel duidelijk wie overwicht had over het paard en wie juist het paard de leider liet zijn. Leuk om te ervaren hoeveel wij non-verbaal uitstralen, niet alleen naar paarden, maar ook naar collega's en medewerkers!

Harry Regtering van SIOO ging in zijn workshop *Morgan, de actueelste klassieker* in op de derde druk van

Morgans Images of Organization. Hij bleek alle edities uit zijn hoofd te kennen en gaf aan hoe relevante thema's waar Morgan over schrijft zich tussen 1986 en nu hebben ontwikkeld. Interessant om te zien hoe je toch nieuwe dingen kunt halen uit vernieuwde versies van een boek!

Ten slotte hebben we bij de workshop *Spelend Hart* ons hartritme laten meten met behulp van de computer. Het blijkt dat ontspanningsoefeningen ons hartritme in balans kunnen brengen en dat iedereen dat achter de computer kan doen. Op deze manier komen we meer in verbinding met onszelf, doorbreken we het druk, druk, druk leventje en kunnen we allerlei hart- en spanningsklachten tijdig voorkomen.

Toen we vooraf het programmaboek bekeken waren we onder de indruk van de veelheid van nieuwe ontwikkelingen waar we in korte tijd kennis van zouden kunnen nemen. Learning Lane is wat ons betreft in die opzet geslaagd, al blijft er heel wat huiswerk over na afloop. Het is niet meer dan ruiken aan wat nieuwe ontwikkelingen en nadere verdieping is nodig om er als professional iets mee te doen. Maar voor ons was het een unieke en inspirerende ervaring om bij Learning Lane aanwezig te zijn en we vinden dat dit initiatief meer belangstelling verdient dan het tot nu toe heeft gekregen!

Drs. J.M.Botke is zelfstandig adviseur.

E-mail: jolanda.botke@pelikaanadvies.nl

Dr. C.C. Sprenger is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company. Hij is lid van de redactiecommissie van O&O.

E-mail: sprenger@kessels-smit.nl

De kwaliteit van de opleider

Hoe bepaal je de kwaliteit van een opleider? Op welke aspecten let je daarbij? Om die vraag te beantwoorden deden we een onderzoek naar oordelen van hbo-studenten over hun docenten. Een goede docent is een vakman die betrouwbaar over komt, studenten goed kan coachen en, tenslotte, hen weet te enthousiasmeren door voortdurend een goede koppeling te leggen tussen theorie en praktijk.

Tekst Rainer Hensel & Frans Meijers

Zowel voor het beroepsonderwijs als voor om-, her- en bijscholing geldt dat een opleiding slechts zinvol is, wanneer deze een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van de doelen van concrete arbeidsorganisaties. Aan dit criterium voldoet het beroepsonderwijs en scholing maar zeer ten dele, vooral omdat de transfer van de in school of cursus geleerde kennis naar de praktijk zeer problematisch blijkt te zijn (Bailey, Hughes & Moore, 2004). Er is sprake van een 'feed forward' probleem (ook wel 'washing out' probleem

in een dergelijke leeromgeving de theorie als zeer leerzaam en zinvol wordt ervaren. Onderzoek laat zien dat er in dergelijke leersituaties ook daadwerkelijk transfer plaatsvindt (Van der Sanden & Teurlings, 2003).

Alternatieve verklaring

Er is evenwel ook nog een andere verklaring mogelijk voor de transferproblematiek. Recent onderzoek van Zijlstra & Meijers (2006) laat zien dat studenten in het hoger beroepsonderwijs gedurende hun studie steeds minder gemotiveerd raken. De voornaamste reden hiervoor lijkt dat zij zonder een duidelijke beroepswens voor hun studie kiezen, terwijl ze ook tijdens hun studie nauwelijks loopbaanperspectieven ontwikkelen. De studenten zijn dus niet gemotiveerd om zelf een verband tussen theorie en praktijk te leggen. Om dit te veranderen is, zo blijkt uit onderzoek van Meijers, Kuijpers & Bakker (2006), een leeromgeving nodig die niet alleen praktijkgestuurd maar ook vraaggericht is. Dat wil zeggen dat met de lerenden een loopbaangerichte dialoog wordt gevoerd over de ervaringen die zij met het oplossen van de praktijkproblemen opdoen. De laatste jaren wordt veel geïnvesteerd in praktijkgestuurd onderwijs, maar vraaggericht onderwijs (ook wel zelfgestuurd leren genoemd) krijgt tot nu toe nauwelijks aandacht (De Bruijn, Leeman & Overmaat, 2006).

Het realiseren van vraaggericht onderwijs impliceert een cultuurbreuk: niet alleen docenten en opleiders zullen een andere professionele identiteit moeten ontwikkelen, maar ook de rol van lerenden verandert fundamenteel. Veel docenten en opleiders maar ook een aantal onderwijswetenschappers zijn van mening dat leerlingen/studenten een dergelijke ac-

Slechts 15% van het geleerde wordt gebruikt

genoemd): in de praktijk geven studenten aan dat zij van bepaalde theorieën, die ze op dat moment nodig hebben om hun stagewerkzaamheden te kunnen vervullen, nooit hebben kunnen kennisnemen terwijl dit aantoonbaar onjuist is. Uiteindelijk blijken studenten slechts 15% van het in hun opleiding geleerde in de praktijk te gebruiken en hetzelfde geldt voor cursisten van bedrijfsopleidingen (Caravaglia, 1993).

De meest gangbare verklaring voor deze transferproblematiek is dat de theorie op een verkeerd tijdstip en niet verbonden met de beroepspraktijk wordt aangeboden, zodat ze nooit in het lange termijngeheugen is opgeslagen. En de oplossing ligt voor de hand: de opleiding moet meer praktijkgericht worden. Gepleit wordt voor leren en opleiden op de werkplek omdat

tieve rol niet aankunnen respectievelijk niet willen (zie o.a. Van der Werf, 2005). Zij zouden het liefst traditioneel, op kennisoverdracht gebaseerd onderwijs willen en – als gevolg daarvan - hun docenten c.q. opleiders het liefst in de rol van vakdeskundige zien. Maar is dat ook inderdaad zo?

Vraagstelling en onderzoekopzet

In deze bijdrage rapporteren wij de resultaten van een onderzoek onder 231 studenten van diverse opleidingen binnen het hoger beroepsonderwijs. In dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

- Hoe beoordelen studenten in het hoger beroepsonderwijs de kwaliteit van hun docenten?
- Welke aspecten spelen bij het opbouwen van een kwaliteitsoordeel een rol?

Om deze vragen te beantwoorden gebruiken we een vragenlijst die gebaseerd is op het Servqual model dat veelvuldig en met goed resultaat wordt toegepast bij een kwaliteitsmeting van diensten (De Vries, Van Helsdingen & De Kasper, 2001, p.169-171). In het Servqual model worden vijf kwaliteitsaspecten onderscheiden, die door ons naar het onderwijs zijn vertaald: vakinhoudelijke expertise, betrouwbaarheid in afspraken en werkwijze, flexibiliteit bij doceren, aanpassing van doceerstijl aan behoeftes student, inlevingsvermogen door zorg voor de student, en – tenslotte – kunnen motiveren en stimuleren. De vragenlijst had steeds betrekking op het onderwijs van één docent. Voor alle genoemde kwaliteitsaspecten zijn steeds vier items ontworpen die door middel van een 5-puntsschaal gescoord werden. Daarnaast werd de respondenten gevraagd de kwaliteit van de betrokken docent een cijfer te geven tussen de 1 en 10, allereerst op de vijf onderscheiden aspecten en tenslotte in de vorm van een totaaloordeel. Er zijn bij 231 studenten van diverse opleidingen binnen de Haagse Hogeschool vragenlijsten afgenomen. De vragenlijst is door een van de onderzoekers aan het begin van een werkgroep of aan het begin van een hoorcollege uitgedeeld en meteen na het invullen weer ingenomen. De gemiddelde afnameduur was 8 minuten. Er is geen non-respons opgetreden, hetgeen ongetwijfeld voor een deel het resultaat is van het feit dat volstrekte anonimiteit gegarandeerd was.

Cijfer voor de kwaliteitsaspecten	Correlatie met het totaaloordeel over de kwaliteit van de docent
vakinhoudelijke expertise	0.7
betrouwbaarheid in afspraken en werkwijze	0.6
flexibiliteit bij doceren, aanpassing van doceerstijl aan behoeftes student	0.7
inlevingsvermogen in de student	0.8
kunnen motiveren en stimuleren	0.8

Tabel 1: Samenhang tussen oordeel op specifieke kwaliteitsaspecten en totaaloordeel.

Resultaten

Tabel 1 laat zien dat er een significante samenhang bestaat op een 0.01% niveau tussen het totaaloordeel over de docent en het oordeel op de vijf specifieke kwaliteitsaspecten. De sterkste correlatie bestaat tussen de aspecten ‘kunnen motiveren/stimuleren’ en ‘inlevingsvermogen’ enerzijds en het totaaloordeel over de docent anderzijds. De op één na sterkste correlatie is die tussen het totaaloordeel en de vakinhoudelijke expertise van de docent. Blijkbaar wordt naast de coachende docent ook de vakman gewaardeerd. De laagste correlatie is tussen betrouwbaarheid in afspraken en werkwijze en het totaaloordeel.

Om de vraag rond de conceptuele waarde van de 5 kwaliteitsaspecten van het Servqual model te beantwoorden is een factoranalyse uitgevoerd. Studenten lijken de kwaliteit van hun docenten niet te beoordelen volgens dit model. Een factoranalyse met vijf factoren blijkt een slecht interpreteerbaar beeld op te leveren en de items scoorden niet zodanig, dat ze steeds aan een van de vijf dimensies toegewezen kunnen worden.

Welke aspecten liggen aan het oordeel van studenten ten grondslag?

Zoals tabel 2 laat zien geeft een analyse met drie factoren een zeer goed interpreteerbaar beeld. De drie factoren tezamen verklaren 54% van de totale variantie, hetgeen goed te noemen is. Dat zou betekenen dat de student de kwaliteit van het onderwijs aan de hand van de volgende drie kwaliteitsaspecten beleeft.

Het eerste kan men aanduiden als ‘zorgvuldig opgebouwde expertise’: zorgvuldig, verzorgd, betrouwbaar en inhoudelijk krachtig onderwijs. De items die het meest krachtig met dit kwaliteitsaspect verbonden zijn, vragen naar de vakbekwaamheid van de docent, de mate waarin de kennis van de docent ‘up to date’ is, de zorgvuldigheid van de docent, en naar zelfstandig en goed verzorgd onderwijs. Het interessante is dat blijkbaar vakkundigheid, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid

Vakkundigheid, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid liggen dicht bij elkaar

bij de kwaliteitsbeleving van HBO studenten dicht bij elkaar liggen en tot goed verzorgd onderwijs leiden.

Het tweede aspect kan men aanduiden als ‘coachend onderwijs’: de docent die zijn onderwijs flexibel kan aanpassen, zich goed in studenten kan inleven, duidelijk kan maken wat van studenten verwacht wordt en bij conflicten het belang van studenten goed kan bewaken. De items die het meest krachtig met dit kwaliteitsaspect verbonden zijn, zijn de bereikbaarheid bij dringende zaken, het geven van individuele aandacht »

	Dimensie		
	1	2	3
Vakinhoudelijke kennis van de docent is 'up to date'	,697		
Vakbekwaamheid	,740		
Docent volgt nieuwe ontwikkelingen			,451
goede koppeling van theorie praktijk	,413		,555
Docent is betrouwbaar in afspraken	,426	,494	
Docent is zelfstandig in uitvoering	,696		
Goed verzorgd onderwijs	,655		,440
Docent is zorgvuldig	,758		
Docent is bereid tot aanpassing van het onderwijs als studenten er om vragen		,629	
bereikbaar bij dringende zaken		,750	
Docent kan leuk & interessant les geven			,727
Docent helpt studenten goed	,506	,483	
Docent geeft studenten vertrouwen dat het in de toekomst goed zal komen	,456		,463
prettige sfeer in de les			,646
Docent ondersteunt onzekere studenten		,583	
Docent maakt goed duidelijk wat van studenten verwacht wordt		,555	
Docent geeft individuele aandacht		,697	
Docent kan zich goed inleven in de wens van studenten		,612	
Docent heeft oog voor het belang van student bij conflicten		,551	
Het onderwijs van docent spreekt aan			,698
Docent kan motiveren stimuleren			,768
Docent weet wat er leeft bij studenten		,436	,441

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 10 iterations.

Tabel 2: Resultaten van de factoranalyse.

aan de student, de bereidheid tot aanpassing van het onderwijs als de studenten er om vragen, het zich goed kunnen inleven van de docent in wensen van de studenten, het ondersteunen en helpen van onzekere studenten en het hebben van oog voor de belangen van de studenten bij conflicten. Deze duidelijke dienstverlenende aspecten van het docentschap hangen blijkbaar bij het kwaliteitsoordeel sterk samen.

Betrouwbaarheid, dat al hoog scoorde bij het eerste kwaliteitsaspect, komt binnen het tweede net zo krachtig terug. Betrouwbaarheid heeft niet alleen met vakkundigheid te maken maar ook met de kunde om te kunnen coachen, zich in te leven in de student. Dat geldt ook voor het item 'docent helpt studenten goed'. Beide items horen sterk bij zowel het eerste als het tweede kwaliteitsaspect, hetgeen verklaard kan wor-

den door het feit dat 'betrouwbaar in afspraken' en 'hulpvaardig' eerder waardeoordelen dan concrete handelingen betreffen. In het hoger beroepsonderwijs is een docent niet alleen betrouwbaar als deze zich goed in studenten in kan leven en hen goed coacht, maar ook als hij de studenten vakinhoudelijk goed op weg helpt. Hetzelfde geldt voor het waardeoordeel 'hulpvaardig zijn'.

Het derde kwaliteitsaspect kan men aanduiden als '*inspirerend onderwijs dat theorie aan de praktijk koppelt*'. Dit is een zeer interessant aspect, zeker in het licht van de discussies die binnen het hbo worden gevoerd over competentiegericht onderwijs. De factoranalyse laat zien dat in de ogen van studenten inspirerend/enthousiasmerend onderwijs samenhangt met een goede koppeling tussen theorie en praktijk. Items die vragen naar leuk en interessant les geven, aansprekend onderwijs, motiveren en stimuleren, en items die vragen naar een goede koppeling van theorie en praktijk als ook het volgen van nieuwe vakinhoudelijke ontwikkelingen worden blijkbaar als samenhangende aspecten beleefd.

Inspirerend onderwijs hangt samen met koppelen van theorie aan praktijk

Nadere analyses laten zien dat er een samenhang is (correlatie op een 0.01% significantieniveau) tussen de drie kwaliteitsaspecten, die uit de factoranalyse naar voren komen, en het totaaloordeel over de kwaliteit van de docent. Tussen het aspect '*zorgvuldig opgebouwde expertise/vakbekwaamheid*' en het totaaloordeel blijkt een correlatie van 0.50 te bestaan. Tussen de beide andere dimensies en het totaaloordeel bestaat een correlatie van 0.41. Dit zijn redelijke maar ook weer niet geweldige waarden, verklaarbaar door het feit dat er sprake is van een indirecte meting. Het uitgangspunt was immers het Servqual model dat van 5 kwaliteitsaspecten uitgaat.

Welk aspect is het meest belangrijk?

Welke van de drie kwaliteitsaspecten, die aan het totaaloordeel van de student over hun docenten ten grondslag liggen, kan als significante voorspeller van dit totaaloordeel gezien worden? Of, als ze alle drie significant zijn: welk aspect voorspelt dan het meest krachtig het totaaloordeel?

Een regressieanalyse laat zien dat alle drie onderliggende aspecten significante voorspellers zijn ($p < 0.01$). Bijna 60% van de aanwezige variantie wordt verklaard door de drie kwaliteitsaspecten. Daarnaast kan men stellen dat een model met drie aspecten een veel beter voorspellende waarde heeft dan een model met maar één of twee variabelen. Het eerste kwaliteitsaspect '*zorgvuldige vakkundigheid/expertise*' blijkt een voorspellende waarde (een bèta) van 0,49 te hebben. Op de tweede plaats komt '*inspirerend onderwijs dat theorie aan de praktijk koppelt*' met een bèta van 0.42. Op de derde plaats

komt 'coachend, mensgericht docentschap', eveneens met een bèta van 0.42. Alle bèta-waarden liggen dicht bij elkaar, dus geen enkele kwaliteitsaspect voorspelt het totaal oordeel van de studenten over hun docenten beter dan een andere.

Conclusie

De belangrijkste inhoudelijke conclusie, die uit deze onderzoeksresultaten getrokken kan worden, is dat studenten méér van een docent verwachten dan waarvoor deze traditioneel is opgeleid. In docentenopleidingen ligt immers de nadruk op het opbouwen van vakkennis en op het verwerven van vaardigheden om deze vakkennis zo efficiënt mogelijk over te dragen. Tot voor de opkomst van competentiegericht onderwijs was er nauwelijks aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden om deze vakkennis voortdurend te relateren aan de feitelijke beroepspraktijk terwijl de uitspraak dat een docent 'coach' moet zijn tot op de dag van vandaag zowel in het onderwijs als daarbuiten een onmiddellijke afweerreactie oproept (zie bijvoorbeeld www.beteronderwijsnederland.nl).

De tweede conclusie is dat het kwaliteitsoordeel van studenten er op lijkt te wijzen dat een motiverende en stimulerende leeromgeving inderdaad bestaat – zoals Meijers, Kuijpers en Bakker (2006) op basis van hun onderzoeksresultaten suggereren – uit een combinatie van praktijkgestuurd en vraaggericht onderwijs. Studenten willen een docent die – op basis van een aantoonbare vakkundigheid c.q. expertise – voortdurend theorie aan de praktijk koppelt (d.i. praktijkgestuurd onderwijs realiseert) en tegelijkertijd coachend en mensgericht is. Wat dit laatste betreft laten de resultaten van een aantal

'Vorming van een reflective practitioner'

In een leersituatie, waarin geen sprake is van een combinatie van vraaggerichtheid en praktijksturing, heeft coaching/begeleiding de neiging te evolueren tot een activiteit die weinig rendement oplevert. Is er enkel sprake van praktijksturing, dan neemt coaching al snel de vorm aan van een smalle beroepssocialisatie, hetgeen de vorming van een 'reflective practitioner' verhindert en daarmee de employability bemoeilijkt. Is er voornamelijk sprake van vraagsturing, dan tendeert coaching al snel richting een vorm van psychotherapie c.q. een afgedwongen reflectie over het persoonlijke functioneren. Studenten blijken hiertegen zeer snel een geweldige aversie te ontwikkelen met hetzelfde resultaat als de smalle beroepssocialisatie: niet-reflectief gedrag. Reflectief gedrag ontstaat alleen wanneer studenten hun docenten vertrouwen, en dit vertrouwen ontstaat slechts wanneer docenten aantoonbaar vakbekwaam blijken in praktijkgestuurde leersituaties (ze moeten iets hebben toe te voegen aan de praktijktheorieën van de directe collega's op de werkvloer) en – tegelijkertijd – werkelijke interesse hebben in de ervaringen en de daar uit resulterende gedachten en gevoelens van de student (Hensel et al., 2006).

casestudies naar 'loopbaangerichte leeromgevingen' (Kuijpers, Meijers & Bakker, 2006) zien dat coachend en mensgericht docentschap betekent dat docenten voortdurend bezig zijn praktijkgestuurde leeromgevingen te creëren die de student in staat stellen concrete vragen te formuleren. Deze vragen zijn vervolgens weer uit uitgangspunt voor instructie die – juist omdat de leervraag van de student het uitgangspunt is – vooral wordt gekenmerkt door de aspecten 'just in time' en 'just enough'. De leervraag van de student tot uitgangspunt nemen betekent niet dat de opleiding minder praktijkrelevant wordt. In de mate waarin de leeromgeving méér praktijkgestuurd is, weerspiegelen de leervragen van de student de concrete vakbekwaamheidseisen vanuit de praktijk. Juist om die reden is een combinatie van praktijkgestuurd en vraaggericht essentieel. ■

Literatuur

- Bailey, T., K. Hughes & D. Moore (2004). **Working Knowledge. Work-based learning and education reform.** New York/London: RoutledgeFarmer.
- Bruijn, E. de, Y. Leeman & M. Overmaat (2006). Authentiek en zelfgestuurd leren in het mbo. **Pedagogiek**, 26 (1), 45-63.
- Caravaglia, P.L. (1993). How to ensure transfer of training. **Training and Development**, 47, 63-68.
- Hensel, R., T. de Keyser, P. Menger, F. Meijers, M. Parijs, H. Telle & W. Zijlstra (2006). **Fantaseren of innoveren? Fabels en feiten in onderwijsvernieuwing.** 's-Gravenhage: Haagse Hogeschool.
- Kuijpers, M., F. Meijers & J. Bakker (2006). **Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?** Driebergen: Het Platform BeroepsOnderwijs.
- Meijers, F., Kuijpers, M. & Bakker, J. (2006). **Over leerloopbanen en loopbaanleren. Loopbaancompetenties in het (v)mbo.** Driebergen: Het Platform BeroepsOnderwijs.
- Sanden, J. van der & C. Teurlings, (2003). Developing competence during practice periods: the learners perspective. In: T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (eds), **Between school and work: new perspectives on transfer and boundary crossing.** (119-137) Amsterdam: Pergamon.
- Vries, W. de, P.J.C. van Helsdingen & J.D.P. Kasper (2001). **Dienstenmarketing management.** Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Werf, G. van der (2005). **Leren in het Studiehuis: consumeren, construeren of engageren?** Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/GION.
- Zijlstra, W. & F. Meijers (2006). Hoe spannend is het hoger beroepsonderwijs? **TH&MA-Tijdschrift voor Hoger Onderwijs & Management**, 13 (2), 53-60.

Trefwoorden: Docentcompetenties • Praktijkgestuurd onderwijs • Vraaggestuurd onderwijs



Rainer Hensel is als docent verbonden aan de Haagse Hogeschool. Momenteel verricht hij promotieonderzoek naar competentie management binnen de Haagse Hogeschool. Hij is te bereiken via r.w.hensel@hhs.nl



Frans Meijers is lector 'Pedagogiek van de beroepsvorming' binnen de Haagse Hogeschool. Daarnaast is hij directeur van Meijers Onderzoek & Advies. Hij is te bereiken via fmeijers@worldonline.nl

Uit de tijdschriften

Ketter, P. (2006)
Investing in learning; looking for performance.

T+D, vol. 60, no. 12, pp. 30-33.

In de VS geven organisaties jaarlijks ruim 109 miljard dollar uit aan werkplekleren, aldus het *2006 ASTD State of the Industry* dat binnenkort verschijnt. ASTD ondervroeg 19 organisaties uit hun benchmark-forum en 39 winnaars van de door hen uitgereikte BEST Award. Het blijkt dat de ondervraagde groep substantieel investeert in de ontwikkeling van haar medewerkers. ASTD trekt deze conclusie op basis van de volgende bevindingen: (1) de ondervraagde organisaties meten de efficiëntie en effectiviteit van leren; de nadruk verschuift hierbij van het meten van de reacties, naar het meten van bedrijfseffecten; (2) zij stemmen de leeractiviteiten op de strategische doelen. (3) er wordt, voor het zevende jaar op rij, weer meer gebruik gemaakt van e-learning; (4) het aantal uur dat medewerkers besteden aan leren groeit gestaag en (5) het aantal topmanagers dat leren openlijk ondersteunt stijgt. Ter illustratie: bijna 90 procent van de BEST bedrijven geeft aan dat hun topmanagers niet alleen publiekelijk het leren ondersteunen, ook nemen zij deel aan leeractiviteiten als spreker of trainer en maken zij leerdoelen onderdeel van hun strategische doelen.

Blokhuis, F.T.L. en W.J. Nijhof (2006).
Effecten van een evidence-based design voor werkplekleren.

Pedagogische Studiën, jrg. 83, nr. 5, pp. 354-365.

In een onderzoek in drie bedrijven (een ziekenhuis, een bank en een ict-bedrijf) is onderzocht in hoeverre de effectiviteit van werkplekleren kan worden beïnvloed. Op basis van een literatuurstudie is een model voor werkplekleren ontwikkeld. In dit model wordt weergegeven hoe werkplekkenmerken en studentkenmerken van invloed zijn op leren binnen het werkproces. Het model is omgezet in richtlijnen voor interactie tussen begeleider en mbo-student. In het onderzoek is het leerproces ingedeeld in vier fasen: (1) oriëntatie, (2) voorbereiding, (3) uitvoering en (4) evaluatie. Iedere fase bevat richtlijnen voor de begeleider met als doel bewaking van het proces van de student, controleren en diagnosticeren. Daarna is in een 'quasi-experimental non-equivalent control group design' empirisch onderzocht of het gebruik van de richtlijnen na 12 weken leidt tot een significant betere competentieverwerving. Dit kan op basis van de bevindingen niet worden vastgesteld. Een verklaring hiervoor kan zijn dat begeleiders de richtlijnen niet altijd gebruikten zoals opgesteld en dat de omgeving het gebruik niet altijd steunde. Wel bleek dat studenten van jonge, minder ervaren begeleiders competenties beter beheersten dan studenten van oudere, meer ervaren begeleiders. De verklaring die de auteurs hiervoor geven is dat begeleiders met

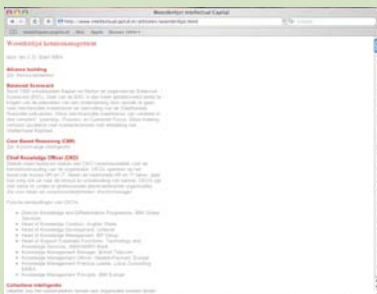
weinig ervaring mogelijk meer reflecteren op hun manier van interactie, wat blijkbaar een positieve uitwerking heeft op de kwaliteit ervan. Verder hebben jonge begeleiders recentelijk hun opleiding afgerond. In termen van Vygotsky (1978) zit de jonge begeleider ten opzichte van de student in de zone van de naaste ontwikkeling.

Vygotsky, L.S. (1978). *Mind and society: The development of higher mental processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Roy, K. (2006).
The impact of learning styles on interactivity in asynchronous e-learning.
Performance Improvement, vol. 45, no. 10, pp. 21-26.

Interactiviteit bij e-learning varieert van wakker houden (clicken) tot het uitlokken van doordachte reacties op instructie. Welke interactievorm is bij e-learning het meest effectief voor drie leerstijlen (auditief, visueel en kinesthetisch)? Om deze vraag te beantwoorden interviewde Katica Roy drie experts op het gebied van afstandsleren, benaderde zij een groep laatstejaars onderwijskunde studenten via email en deed zij literatuuronderzoek. De bevindingen geven aan dat het aanspreken van een bepaalde leerstijl niet zozeer relevant is. Veel meer gaat het volgens Roy om het afstemmen van online leren op de theorie over het leren van volwassenen en op de principes van instructieontwerp. Wanneer lessen werkvormen bevatten die alle kwadranten van Kolb beslaan, werkt dit dan omdat elke leerstijl gericht wordt aangesproken of omdat het afwisselend is? Roy concludeert dat leerstijlen de effectiviteit van de interactie bij asynchrone e-learning niet beïnvloeden. Zij geeft aan: houd in de gaten of de leerdoelen haalbaar zijn en test dit altijd bij de gebruiker. Tot slot is haar credo: blijf op de hoogte van wetenschappelijk onderzoek en laat je niet verblinden door rages op het gebied van onderwijskundig ontwerp.

Drs. M.C.J. Megens is business manager van FLOAT Opleidingspartners B.V.
 E-mail: marieke.megens@float.nl



Nederlandse woordenlijst kennismangement

Een uitgebreide woordenlijst op het gebied van kennismangement is te vinden op <http://www.intellectualcapital.nl/artikelen/woordenlijst.html>. Behalve verschillende definities van kernbegrippen als kennis en kennismangement zijn beschrijvingen opgenomen van bekende en minder bekende methodische benaderingen als de 'vijfde discipline' (*Fifth Discipline*) van Peter Senge, de 'kennisbron' (*Wellsprings of knowledge*) van Dorothy Leonard-Barton en de 'levenscyclus van kennis' van Rob van der Spek en André Spijkervet.

Een andere interessante ingang is die van de Chief Knowledge Officer (CKO) – oftewel kennismanager – met een overzicht van functie-aanduidingen die organisaties voor deze relatief nieuwe managementrol gebruiken, zoals:

- Director Knowledge and Differentiation Programme, IBM Global Services;
- Head of Knowledge Creation, Anglian Water;
- Head of Knowledge Development, Unilever;
- Head of Knowledge Management, BP Group;
- Head of Support Corporate Functions, Technology and Knowledge Services, ABN-AMRO Bank;
- Knowledge Management Manager, British Telecom;
- Knowledge Management Officer, Hewlett-Packard, Europe;
- Knowledge Management Practice Leader, Lotus Consulting EMEA;
- Knowledge Management Principle, IBM Europe.

Business issues voor HRD

De website www.businessissues.nl is in 2001 opgezet door Business Issues en haar network van partners. Business Issues biedt informatie over een breed scala aan onderwerpen op meerdere portals. De verschillende kennisbanken (Business Issues, ICT Issues, Marketing Issues en Bouw Issues) bevatten vele artikelen en presentaties, die gratis te downloaden zijn. Voor het HRD-veld is met name de kennisbank Business Issues interessant. Deze omvat artikelen en presentaties op het gebied van algemeen, financieel, personeel- (P&O, HRM) en facilitair management. De rubrieken 'Kennismangement door kennisdelen' en 'Succes in HRM met e-learning' in deze kennisbank bevatten veel nuttige informatie, ook voor HR-professionals die zich bezighouden met de training en ontwikkeling van werknemers. De eerstgenoemde rubriek bevat onder meer

de volgende artikelen: 'Kennismangement: Gegevens, Informatie en Kennis', 'Door kennisdeling kortere inwerktijd van (nieuwe) medewerkers' en 'Kennis oogsten: kenistechnologie in een service-organisatie'. In de tweede rubriek staan artikelen zoals 'E-learning: forse besparing op HRM en opleidingskosten', 'Opleiden echt niet nodig?' en 'Een persoonlijke aanpak en leeromgeving voor iedere cursist'.

De website werkt overigens volgens het pull-marketprincipe. Dit houdt in dat er een eenmalige follow-up kan worden gedaan naar bezoekers die de indruk wekken gericht op zoek te zijn naar bepaalde informatie.



HR Service Center

Het HR Service Center noemt zichzelf dé E-hrm-portal waar kwaliteit, actualiteit, advies en kennis op het totale gebied van HRM voor de HR-professional op een overzichtelijke wijze gepresenteerd wordt. De website is een samenwerkingsverband tussen verschillende disciplines binnen de Human Capital Group, EBC Nederland, Legal House, Talenter, Bright Alley, Conclusion en Deloitte.

Het HR Service Center bestaat uit een openbaar en een afgesloten gedeelte, dat alleen toegankelijk is door een zogenoemd (betaald) partnership af te sluiten. In het gratis toegankelijke deel staan enkele interessante dossiers voor HR-professionals, zoals het dossier 'Beoordelen en ontwikkelen van medewerkers', het dossier 'Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)' en het dossier 'E-learning'. Dit laatste dossier omvat de volgende thema's op het gebied van kennis en leren:

- het ontwikkelen en toetsen van competenties via e-learning;
- mag leren ook leuk zijn? (deel 1: wat is leuk?);
- mag leren ook leuk zijn? (deel 2: spelend leren);
- e-learning in de zorg; vier casebeschrijvingen;
- gedragstraining en e-learning;
- gedragsregels en merkebeleving via e-learning;
- product- en salestraining via e-learning;
- trainen van applicaties via e-learning;
- leren van regels en voorschriften via e-learning;
- bright academy, een makkelijke start met e-learning;
- e-learning? What's in it for me!;
- klik op verder... 10 valkuilen bij het produceren van interactieve leermiddelen;
- zin en onzin van e-learningssystemen.