

Tijdschrift voor  
Human Resource  
Development

**O&O**

juni 2007  
20e jaargang

# Opleiding & Ontwikkeling

**06**

De ontwikkeling  
van HRD  
binnen Nationale  
Nederlanden

De vormgeving  
van Werk-  
gemeenschappen

Een begrip ontleed  
Vingeroefening  
n.a.v. Poells  
definitie van HRD

Communities  
of Practice

Broodje Aap

**Communities**



## Is uw personeel uw belangrijkste concurrentiemiddel?

Dan is persoonscertificering hét middel om de kwaliteit van uw dienstverlening te verhogen en te waarborgen. Door persoonscertificering toont u objectief aan dat uw medewerkers competent zijn om hun functie op een bepaald niveau uit te voeren. Cito ondersteunt u graag bij het opzetten en uitvoeren van certificeringstrajecten.

Wilt u meer weten over het hoe, wat en waarom van persoonscertificering?

Bel dan (026) 352 10 68 en vraag onze nieuwe brochure aan met inspirerende praktijkcases van diverse vooraanstaande organisaties.

[www.cito.nl](http://www.cito.nl)



Cito maakt wereldwijd werk van goed en eerlijk toetsen en beoordelen. Met de meet- en volgmethoden van Cito krijgen mensen een objectief beeld van kennis, vaardigheden en competenties. Hierdoor zijn verantwoorde keuzes op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling mogelijk. Onze expertise zetten we niet alleen in voor ons eigen werk maar ook om advies, ondersteuning en onderzoek te bieden aan anderen.



zeker weten



Je wilt **doorgroeien** als P&O'er en zoekt verdieping van kennis en vaardigheden. Maar dan wél met **een training die past bij je ambitie**. Die regelrecht geënt is op de praktijk. En waar je je makkelijk on line kunt aanmelden. Daarom ga je naar P&Oactueel. Je vindt er op maat gesneden trainingen met nieuwe kennis voor een efficiëntere uitvoering van werkprocessen. **Afgestemd op de strategie, structuur en cultuur van je organisatie**. En passend binnen de context van je eigen ervaringsniveau: zo geef je je ontwikkeling en carrière snel een nieuwe impuls.

P&Oactueel biedt haar nieuwe programma met trainingen aan in samenwerking met Raymakers van der Bruggen, een gerenommeerd P&O adviesbureau. De keuze is breed.

**Bijvoorbeeld:**

- Prestatiegericht beoordelen
- Competentiegericht selecteren
- Effectief adviseren en beïnvloeden
- Omgaan met psychisch verzuim
- Effectieve verzuimaanpak
- De P&O professional als cultuurveranderaar

**Precies wat je zoekt?** Meld je nu on line aan. Trainingen van P&Oactueel Opleidingen gaan dieper en staan dichterbij de praktijk. Daar kom je verder mee.

**Ga naar: [www.penoactueel.nl/opleidingen](http://www.penoactueel.nl/opleidingen)**

# P&Oactueel / opleidingen

**Daar kom je verder mee.**



Tijdschrift voor Human Resource Development

**Uitgave**

Reed Business bv

**Redactie-adres**

Postbus 16500 - 2500 BM 's-Gravenhage  
telefoon 070-4415000  
telefax 070-4415914  
e-mail: DenO@reedbusiness.nl

**Hoofredactie**

Jan Stavenga de Jong

**Redactiecommissie**

Ton Bruining, Agnes van der Linden, Lidewij van der Sluis, Cees Sprenger, Theo Visser

**Medewerkers**

Jolanda Botke, Marjan Glaudé, Kitty Kwakman, Marinka Kuijpers, Marieke Megens, Joep Schrijvers, Gertjan Schuiling, Joep Straathof, Gerrit Visser, Judith Wagter, Hartger Wassink, Hendrik van der Zee, Inez Platzer-Line Up

**Uitgever**

Heleen Kooistra

**Eindredactie**

Heiny Kranen

**Advertenties**

Acquire Media

Telefoon 038-4606384, fax 038-4606318

**Grafisch ontwerp**

VerheulCommunicatie.com,

Alphen aan den Rijn

**Grafische vormgeving**

VerheulCommunicatie.com,

Alphen aan den Rijn

**Omslagfoto**

Digital Stock

**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 veeelvoudigd 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 auteurs(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 bv, t.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem.



Nederlands **uitgeversverbond**

**Groep uitgevers voor vak en wetenschap**



# Inhoud



08

## De ontwikkeling van HRD binnen Nationale Nederlanden

Al veel bereikt, en nog veel te doen

Door Agnes van der Linden

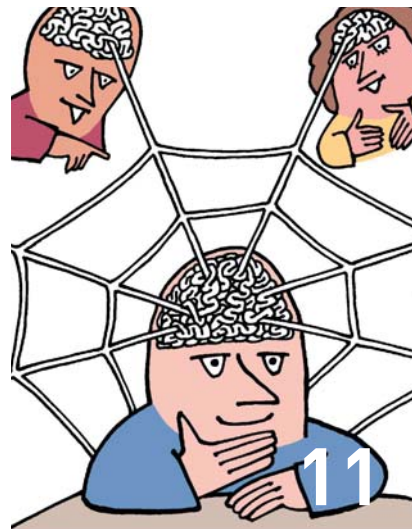
Bij NN ontwikkelde de afdeling Opleidingen zich tot de Bank Insurance Academy. Was deze ontwikkeling specifiek voor NN of kenmerkend voor het vakgebied? Een gesprek met Joke Elzenaar over deze en andere trends bij NN en in het HRD-vak.

## De vormgeving van Werkgemeenschappen

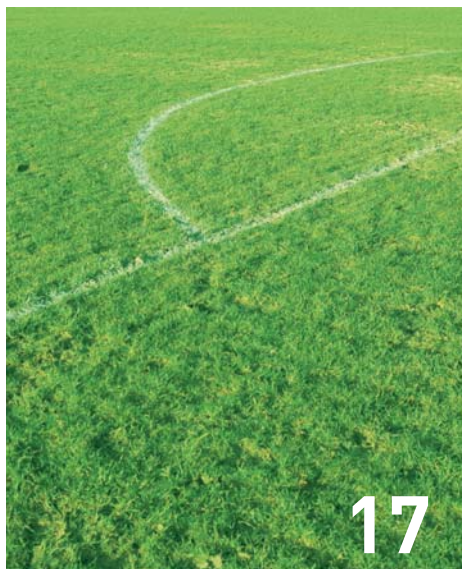
Een benadering vanuit de Organisatieontwikkeling

Door Michiel Schoemaker

Wie organisaties begeleidt bij grootscheepse verandering dient rekening te houden met de centrale rol die werkgemeenschappen, 'communities of work' spelen in moderne organisaties. De vraag wordt dan: hoe ontwikkel je een succesvolle werkgemeenschap?



11



17

## De opdracht van HRD (3): Een begrip ontleed

Vingeroefening naar aanleiding van Poells definitie van HRD

Door Peter Schramade

Hoe meer je de academische literatuur over de betekenis van HRD er op na slaat, hoe verder weg consensus over het wezen van HRD lijkt. Onlangs werd weer een nieuwe definitie van HRD aan de bestaande reeks toegevoegd. Deze bijdrage geeft een bril om naar de inhoud van verschillende definitievoorstellen te kijken.



## 22 Communities of Practice

### Leren van en met elkaar

Door Renée Filius

Communities of Practice zijn groepen mensen die dezelfde passie of zorg delen en hier regelmatig met elkaar contact over hebben. Hoe kun je als organisatie het leren binnen een Community of Practice zo goed mogelijk stimuleren en faciliteren?



## 28 Broodje Aap

### Onderzoeksgegevens over non-verbale communicatie fout geïnterpreteerd

Door Leo Kuipers

*'Slechts zeven procent wordt gecommuniceerd door middel van woorden; de rest door stemklank en lichaamstaal.'*

Waar komen die percentages eigenlijk vandaan? En tonen ze echt aan dat de impact van iemands boodschap overwegend wordt bepaald door 'hoe iemand overkomt'? Kort verslag van een ontdekkingsstocht naar de bron.

Inhoud juni 2007  
nummer 06

## Artikelen

- 08 De ontwikkeling van HRD binnen Nationale Nederlanden**  
Door Agnes van der Linden
- 11 De vormgeving van Werkgemeenschappen**  
Door Michiel Schoemaker
- 16 Trendspotter**  
Door Jolanda Botke & Joep Straathof
- 17 De opdracht van HRD (3): Een begrip ontleed**  
**Vingeroefening naar aanleiding van Poells definitie van HRD**  
Door Peter Schramade
- 22 Communities of Practice**  
Door Renée Filius
- 28 Broodje Aap**  
Door Leo Kuipers
- 30 Column**  
**Proefdraaien in cyberspace**  
Door Hendrik van der Zee
- 36 Gastcolumn**  
**Duurzaamheid als motto en toch met uitsterven bedreigd**  
Door Robert van Noort

## Rubrieken

- 04 Van de redactie**
- 04 Actualiteiten**
- 31 Congres**
- 33 Uit de tijdschriften**
- 34 In de boeken**
- 35 Van het Web**

# Van de redactie

## Verbinden en loslaten



In dit nummer van O&O staan twee begrippen centraal: Communities en Organiseren. Het eerste woord heeft in de meeste bijdragen een positievere klank dan het tweede. En een belangrijke boodschap lijkt te zijn dat de combinatie niet kan: Communities zijn niet te organiseren.

Michiel Schoemaker schetst hoe in de klassieke arbeidsorganisatie de werkgemeenschap, het sociale netwerk dat werkenden verbindt, een veronachtzaamd bijproduct is van een rationele en functionele organisatie van het werk.

In een moderne netwerkorganisatie is, andersom, juist de werkgemeenschap leidend en wordt in toenemende mate de organisatie van het werk in onderling overleg aangepast. Organisatieverandering wordt organisatieontwikkeling: geen blauwdrukken of stappenplannen, maar 'samen dingen uitzoeken'.

'Organiseren van leren'. Dat is de korte maar krachtige omschrijving van HRD door Rob Poell, waar Peter Schramade zijn bedenkingen bij heeft. HRD gaat immers niet alleen over (zowel individuele als collectieve) leerprocessen die je kunt organiseren, maar ook over leerprocessen die autonoom verlopen.

Renée Filius schrijft over Communities of Practice, veelal virtuele gemeenschappen waarin ervaringen worden uitgewisseld tussen mensen die een interesse delen. Zo'n gemeenschap kun je opstarten en sponsoren, maar het succes ervan hangt toch voor een groot deel af van het enthousiasme van de deelnemers. Ook hier is zelfregulatie een sleutelbegrip en volgens de auteur is 'de kunst van het loslaten' een voorwaarde voor succes.

Hendrik van der Zee laat in een gedachte-experiment zien waar extreem doorgevoerd blauwdrukdenken toe leidt. De conclusie is verrassend: extreem blauwdrukdenken leidt tot de creatie van een autonoom subject. Dat wat je probeert in te perken, roep je op. Ook hier is de boodschap dat je niet te veel moet willen regelen en organiseren.

In het varend Congresverslag en de rubriek Uit de tijdschriften duikt hij ook al op: de zelfbepalende mens. Misschien moeten we Hendrik van der Zee toch eens vragen om in een gedachte-experiment na te gaan waartoe extreem doorgevoerd *autonomiedenken* leidt. Dat is pas actueel! En ook zou het aardig zijn om eens wat door te filosoferen over de spanning tussen de autonomie van processen en de autonomie van individuen. Want dat zou wel eens een blinde vlek kunnen zijn bij de anti-blauwdrukdenkers.

Ook in O&O doen we aan een vorm van community development. We richten ons op de (virtuele?) gemeenschap van HRD-professionals. Het succes van onze inspanningen hangt voor een groot deel af van uw enthousiasme. Dat valt niet te sturen, maar wel te beïnvloeden. We geloven in een open uitwisseling van ervaringen, overwegingen en inzichten op ons vakgebied. We geloven in de mogelijkheid van een inspirerende confrontatie van wetenschap en praktijk, ook al liggen hun culturen vaak ver uiteen. En we beseffen dat de grenzen van ons vakgebied voortdurend bewegen en dat we daar niet te benauwd over moeten doen. Interessant in dat verband is de zorg over de verspilling van human resources onder jongeren die zowel Joke Elzenaar als de initiatiefnemers van de IMC Weekendschool uitspreken. HRD is breder dan organisational HRD, zo stelt Peter Schramade. Als O&O proberen we de kunst van het verbinden te combineren met de kunst van het loslaten. Dat is een leerproces, dat we graag met u samen doormaken.

Jan Stavenga de Jong

## Managementvaardigheden nog steeds topprioriteit

Uit de laatste editie van de jaarlijks terugkerende Corporate Issues Survey van The Ken Blanchard Companies blijkt dat het ontwikkelen van managementvaardigheden voor het vijfde jaar op rij boven aan het prioriteitenlijstje staat. Aan het onderzoek hebben dit jaar 1.091 opleidings- en HR-leiders en lijnmanagers uit verschillende bedrijven, sectoren en landen deelgenomen. Verder blijkt dat het belang van vaardigheden op het gebied van klantrelaties in drie jaar tijd met 8 procent is gestegen. 'Interpersoonlijke relaties' stond in 2006 nog op de tweede plaats, maar is nu iets gedaald naar de derde plaats. Uit opmerkingen van de respondenten kan overigens worden opgemaakt dat conflictoplossing, emotionele intelligentie en basiscommunicatievaardigheden essentieel zijn voor het ontwikkelen van interpersoonlijke vaardigheden. Een van de belangrijkste stijgingen betreft IT-vaardigheden, niet verrassend gezien het rappe tempo waarin technologische veranderingen zich voordoen.

Het prioriteitenlijstje van het topmanagement en HR laten enkele interessante verschillen zien. Het topmanagement noemt vaardigheden op het gebied van klantrelaties als belangrijkste punt voor personeelsontwikkeling, terwijl HR dit op de vierde plaats zet. Beide groepen onderkennen het belang van managementvaardigheden, maar het percentageverschil is opvallend groot: topmanagement (tweede plaats met 59 procent) en HR (eerste plaats met 83 procent). HR geeft ook hogere prioriteit aan leiderschapontwikkeling dan het topmanagement, terwijl zij IT- en verkoopvaardigheden weer belangrijker vinden dan HR.

Bron: [www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com)



# Actualiteiten

## Topmanager mijdt training

Uit onderzoek van de Novations Group blijkt dat van alle werknemers de top het minst geneigd is om een training te volgen. In het onderzoek geeft 90 procent van de eerstelijnsmanagers, 80 procent van de beginnende werknemers en 75 procent van de ervaren medewerkers aan,



dit jaar een opleiding te zullen volgen. Bij CEO's gaat het slechts om 60 procent. Tegelijkertijd is er vanuit bedrijven nog nooit zoveel animo geweest voor opleidingen voor de top, aldus Paul Terry, vice president Talent Management van Novations. Ondernemingen zien zich immers geconfronteerd met toenemende concurrentie en pensionerende babyboomers.

Het feit dat zoveel ondernemingen belang hechten aan opleidingen voor hun eerstelijnsmanagers, duidt er wel op dat ze erkennen hoe moeilijk de stap kan zijn naar een leidinggevende functie. Twee derde van de respondenten zegt inderdaad dat de overstap van specialist naar manager de moeilijkste is die ze ooit gemaakt hebben. Daarentegen noemt minder dan één op de vijf de overgang van manager naar CEO een hele grote overstap. 'Veel eerstelijnsmanagers zitten nog maar net in die functie', verklaart Terry. 'De meeste topmanagers hebben daarentegen al wat fundamentele kennis opgedaan. Ze begrijpen bovendien dat eerstelijnsmanagers grote invloed hebben op de rest van de werknemers én dat effectieve training voor hun kersverse managers essentieel is voor personeelsbehoud en betrokkenheid.'

Bron: [www.managersonline.nl](http://www.managersonline.nl)

## 50 miljoen voor vernieuwing praktijkleren

Minister Van der Hoeven van Economische Zaken stelt de komende vier jaar 50 miljoen euro beschikbaar voor bedrijven die samen met onderwijsinstellingen nieuwe manieren van praktijkleren willen ontwikkelen. Zij kunnen een beroep doen op de nieuwe subsidieregeling Beroepsonderwijs in Bedrijf (BiB). Het doel van deze regeling is om bedrijven meer invloed te geven op het beroepsonderwijs, wat moet leiden tot een betere aansluiting van dat onderwijs op de arbeidsmarkt. Dat de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven niet optimaal is, blijkt op verschillende manieren. Leerbedrijven ervaren het als een (te) grote belasting om de stages en beroepspraktijkvorming optimaal in te richten en stagiairs goed te begeleiden. Binnenschools en buitenschools leren zijn niet goed op elkaar afgestemd. De leerstof en praktijkoefeningen zijn vaak onvoldoende realistisch. Bedrijven vinden dat scholen onvoldoende op hun vragen reageren. Ook zijn er te weinig goede stage- en beroepspraktijkvormingsplaatsen beschikbaar, omdat veel (mkb-)bedrijven niet bereid of in staat zijn om deze aan te bieden. Bedrijven kunnen subsidie aanvragen als zij samen met onderwijsinstellingen een voorstel maken om het praktijkleren te vernieuwen. Voor zo'n samenwerkingsverband is minstens één mkb-ondernemer en één (v)mbo-instelling nodig. Zij kunnen zelf bedenken hoe zij vorm, inhoud, proces of taakverdeling rondom het praktijkleren willen vernieuwen.

Bron: [www.senter-novem.nl](http://www.senter-novem.nl)

## Meer werken betekent meer leren

Onderzoek van het Maastrichtse Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) heeft uitgewezen dat een jaar werken net zoveel kennis oplevert als negen maanden studie. Gemiddeld verrichten werkenden in Nederland gedurende 31 procent van hun werktijd leerzame werkzaamheden. Voor iemand met een volledige baan is dat 540 uur per jaar. De gemiddeld 37 uur die werkenden jaarlijks aan formele cursussen en trainingen besteden, steken daar schril bij af: dat is slechts 6 procent van de totale leertijd. De onderzoekers concluderen dat het formele leren slechts de top van de ijsberg van het totale leren vormt. Ze vinden dat er veel meer oog moet zijn voor wat er onder die top ligt: de kennis die mensen opdoen als zij werken.

Het opleidingsniveau blijkt geen invloed te hebben op de tijd die werkenden besteden aan informeel leren. Ook is er geen verschil tussen mannen en vrouwen. Naarmate ze ouder worden, neemt de tijd die werkenden besteden aan informeel leren af. Toch verrichten mensen rond de zestig jaar gemiddeld een kwart van hun werktijd werkzaamheden waarvan ze kunnen leren. Mensen die zeggen een goed beeld te hebben van hun werk in de toekomst, blijken meer te leren op hun werk. Deze mensen hebben ook meer gehad aan de door hen gevolgde trainingen en cursussen.

Bron: [www.intermediairpw.nl](http://www.intermediairpw.nl)

## FNV wil gerichte managementopleidingen

De kwaliteit van het management is in veel bedrijven onder de maat. Dit concludeert de FNV uit het onderzoek 'De baas de baas?', waaraan bijna 3.000 werknemers hebben deelgenomen.

Volgens het onderzoek is werkdruk het grootste knelpunt op het werk. Werknemers zien dat veel leidinggevendenden niet aan écht leidinggeven toekomen, omdat ook zij te veel taken hebben. De helft van de ondervraagden vindt dat leidinggevendenden moeite hebben om de werkdruk aan te pakken en te beheersen: 51 procent doet er niets aan en 42 procent verdeelt het werk niet eerlijk over de afdeling en werknemers.

Ook wat betreft de relatie met hun leidinggevende zijn werknemers niet erg positief: bijna 20 procent heeft regelmatig problemen met de directe chef en meer dan 50 procent heeft behoefte aan een vertrouwenspersoon voor klachten over de baas. Verder zegt 60 procent van de deelnemers dat leidinggevendenden moeite hebben met het organiseren van gestructureerd werkoverleg. Ruim de helft geeft aan dat er geen regelmatige functioneringsgesprekken worden gehouden.

Leidinggeven is een vak, aldus de vakcentrale, maar de meeste managers hebben geen specifieke opleiding genoten om hun functie te bekleden. 'Schijnbaar gaan we ervan uit dat leidinggeven tot ieders mogelijkheden behoort. En ook dat een zekere kwaliteitsgarantie door middel van een diploma niet nodig is', aldus het rapport. De vakbond wil daarom dat er goede, op de praktijk gerichte managementopleidingen komen.

Bron: [www.fnv.nl](http://www.fnv.nl)

## Train de trainer!

Opleidingsland is sinds kort twee Post HBO-Registeropleidingen rijker: Leergang tot Trainer en Leergang tot Coach van Boertien Training. De toetsingscommissie van het Centrum Post Initieel Onderwijs Nederland, de onafhankelijke deskundige in Nederland die inhoudelijke toetsingen van postinitiële opleidingen verricht, heeft beide opleidingen het predikaat 'Registeropleiding PHBO' toegekend.

Theo Visser, manager Productontwikkeling & Innovatie van de Boertien-groep: 'We zijn er trots op dat de toetsingscommissie met zéér veel lof gesproken heeft over de leergang [tot trainer] en dat deze met een dikke voldoende is opgenomen in het register. Voor ons is dit een teken dat we een leergang aanbieden die relatief nieuw is in de markt, maar wel gelijk stáát voor de topkwaliteit die onze relaties van Boertien Training verwachten.'

Business Manager Coaching Nanja Mol: 'De combinatie van gebruikmaken van jezelf als instrument, werken aan je ontwikkeling en de inhoudelijke vakmatigheid, maken de Leergang tot Coach tot een volwaardige opleiding die recht doet aan alle facetten van het coachingsvak. De opleiding draagt bij aan de aantoonbare ontwikkeling van de deelnemer en de organisatie.'

De toetsing wordt overigens ieder jaar herhaald, zodat de kwaliteit van de geregistreerde opleidingen gewaarborgd blijft.

Bron: [persberichten Boertien Training](#)

## Inwerkprogramma's moeten beter

De begeleiding van nieuwe werknemers laat veel te wensen over, zo blijkt uit Amerikaans onderzoek van het Institute for Corporate Productivity (I4CP). Hoewel bijna negen van de tien bedrijven een introductieprogramma voor nieuw personeel hebben, denkt ongeveer de helft dat een dag of minder daarvoor lang genoeg is en een derde trekt er twee of drie dagen voor uit. Met het oog op de krappe arbeidsmarkt en de moeite die veel bedrijven hebben met het aantrekken en behouden van talent, zou de begeleiding van nieuwe werknemers veel beter moeten, aldus de onderzoekers.

Uit eerder onderzoek van I4CP bleek dat werkgevers die nieuwe medewerkers goed inwerken, beloond worden met minder personeelsverloop en meer productiviteit, betrokkenheid en initiatief. Uit het recente onderzoek van I4CP komt echter naar voren dat meer dan 50 procent van de bedrijven alleen pennen, shirts, muismatten of mappen met de bedrijfsnaam uitdeelt en dat 12 procent zelfs helemaal niets doet om nieuwe werknemers zich thuis te laten voelen.

Een ander punt van aandacht is de effectiviteit van introductieprogramma's. Bijna de helft van de ondervraagde ondernemingen meet die met behulp van enquêtes, één op de vijf via het aantal mensen dat binnen een jaar vertrekt en één op de zes kijkt naar prestaties. Meer dan 20 procent doet helemaal geen moeite om de effectiviteit van het inwerkprogramma te meten.

Bron: [www.penoactueel.nl](http://www.penoactueel.nl)





## Goede manager heeft meer dan MBA

Een Master of Business Administration (MBA) is een prima basis, maar geen garantie voor een baan als topmanager. Slechts één op de vijf CEO's vindt managers met een MBA echt voorbereid op de uitdagingen waarmee managers in de dagelijkse praktijk te maken krijgen. Dit blijkt uit onderzoek van werving- en selectiebureau Egon Zehnder International. Het onderzoek is gehouden onder 133 topmanagers van multinationals in de Verenigde Staten, Groot-Brittannië, Frankrijk en Duitsland. Een MBA alleen is dus niet genoeg om het tot topmanager te schoppen. Maar wat dan wel? Ethisch handelen staat bovenaan bij de Britten en Amerikanen. De Fransen en Duitsers vinden dit ook belangrijk, maar alle Franse respondenten en bijna al hun Duitse collega's noemen charisma als belangrijkste eigenschap.

Meer overeenstemming tussen de Amerikaanse en Franse CEO's is er over de vraag waar de beste managementopleiding wordt gegeven. Bijna 75 procent van de Amerikanen en 70 procent van de Fransen vindt de Amerikaanse universiteiten en hogescholen de beste ter wereld. Zo'n 50 procent van de Duitse en 40 procent van de Britse topmanagers is het hiermee eens.

Bron: [www.managersonline.nl](http://www.managersonline.nl)

## Intern opleiden antwoord op personeelstekort?

Het Nederlandse bedrijfsleven is zeer tevreden over de economie en de eigen prestaties. Dat blijkt uit de vijfde Bedrijfsbarometer, een kwartaalmeting van accountantsbureau Ernst & Young onder 900 bedrijven met 20 tot 1.000 werknemers. Ruim een derde van de bedrijven in Nederland verwacht een voortgaande groei van het aantal werknemers. En dat is meteen ook de grootste bedreiging: 40 procent van de Nederlandse ondernemers denkt de komende maanden niet alle vacatures te kunnen vervullen. Bedrijven worden in toenemende mate geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt: 70 procent zegt op dit moment tamelijk of zeer veel moeite te hebben met het vinden van goed personeel. Twee jaar geleden was dat nog 63 procent.

Marnix van Rij van Ernst & Young voorspelt dat dit een van de grootste problemen van de Nederlandse economie wordt. Om een eventueel tekort tegen te gaan, willen ondernemers vooral het potentieel vijftigplussers aanspreken. Daarnaast wint de interne opleiding aan belang. Omdat bedrijven moeilijk goed geschoold personeel kunnen vinden, zijn steeds meer werkgevers bereid medewerkers intern volledig op te leiden, aldus Van Rij. Managers zien hierin overigens een duidelijke rol voor de overheid: 36 procent van de ondervraagden vindt dat de Nederlandse staat prioriteit moet geven aan investeringen in onderwijs en innovatie.

Bron: [www.ey.nl](http://www.ey.nl)

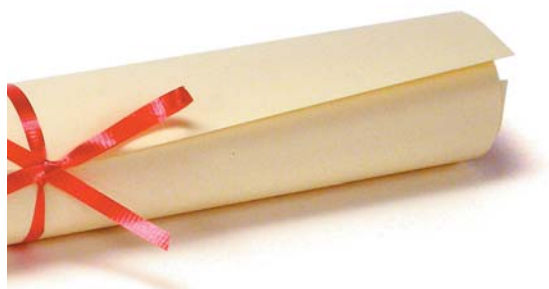
## PvdA: Week per jaar recht op bijscholing

PvdA-fractievoorzitter Jacques Tichelaar wil werkgevers verplichten om hun personeel een week per jaar de tijd te geven voor bijscholing. Volgens hem kunnen werknemers zich alleen op die manier staande houden in een steeds complexere arbeidsmarkt, waar door toenemende concurrentie meer onzekerheid is over het behoud van een baan.

VNO-NCW stelt in een reactie dat de werkgeversorganisatie het belang van scholing erkent. 'Maar het gaat wel om maatwerk per bedrijf, sector of individu. Het recht op scholing kun je niet vastleggen in een wettelijk afgebakende landelijke regeling.'

Secretaris onderwijs Gertrud Visser van MKB-Nederland spreekt van 'een losse flodder van de PvdA'. Volgens Visser zegt het niks als werknemers zomaar het recht krijgen op een week scholing, omdat de een meer nodig heeft dan de ander. 'Bovendien moeten werknemers toch ook willen investeren in zichzelf.' Ook volgens regeringspartner CDA moet het investeren in scholing van twee kanten komen. Tweede Kamerlid Eddy van Hijum van het CDA stelt dat in het regeerakkoord met PvdA en ChristenUnie niet voor niets is afgesproken dat werknemers via de levensloopregeling geprikkeld moeten worden om ook verlof te sparen voor scholing. Van Hijum voelt weinig voor een wettelijke plicht voor alleen werkgevers.

Bron: [www.pwnet.nl](http://www.pwnet.nl)



# De ontwikkeling van HRD binnen Nationale Nederlanden

Al veel bereikt, en nog veel te doen

**Na acht jaar directeur te zijn geweest van de Bank Insurance Academy, verlaat Joke Elzenaar Nationale Nederlanden. Een mooi moment om samen met Joke terug te kijken op haar tijd bij NN. Een tijd waarin er bij NN veel is gebeurd en opleiden zich heeft ontwikkeld tot Human Resource Development.**

Tekst Agnes van der Linden

Dit interview is het tiende in een serie van gesprekken met HRD-verantwoordelijken in grote arbeidsorganisaties. Het doel van de serie is om zicht te krijgen op hoe HRD daar is georganiseerd, vanuit welke visie er wordt gewerkt, welke interessante ontwikkelingen er zijn en welke problemen of uitdagingen de HRD-verantwoordelijken tegenkomen. Daarnaast willen we weten wie de HRD-professionals zijn: hoe komen ze op die plek en wat is hun persoonlijke drijfveer? Een kijkje in een aantal grote HRD-keukens dus, ditmaal in de keuken van Nationale Nederlanden.

In mijn acht jaar bij Nationale Nederlanden', vertelt Joke, 'is er behoorlijk wat veranderd.' Veel van die veranderingen bleken niet specifiek voor NN. De ontwikkelingen bij NN hielden gelijke tred met de ontwikkelingen in het vakgebied. In het gesprek laten we ze de revue passeren.

## Van een afdeling Opleidingen naar de Bank Insurance Academy

In 1998 startte Joke bij Nationale Nederlanden als hoofd van de toenmalige afdeling Opleidingen. In 2003 ontstond, als gevolg van een interne reorganisatie, vanuit de afdeling Opleidingen de Bank Insurance Academy (BIA) en Joke werd directeur. Nationale Nederlanden fungeert binnen de ING Groep als een kenniscentrum op het gebied van verzekeringen en pensioenen en bij de Bank Insurance Academy wordt die kennis overgedragen, gedeeld en verder ontwikkeld. De BIA is opgericht om een innovatief opleidingsinstituut te zijn, voor de eigen medewerkers binnen de divisie Intermediair, maar desgevraagd ook voor de medewerkers van de Postbank, RVS en ING Bank Verzekeringen. Daarnaast is de BIA hét oplei-

dingsinstituut voor de intermediairs van NN.

Maar de verandering gaat verder dan een verandering van naam. De BIA is veel breder dan de afdeling Opleidingen. In 1998 vonden de opleidingen met name plaats in de klaslokalen van de bedrijfsschool. Het klaslokaal is er nog steeds, maar het is slechts één van de plaatsen waar opgeleid wordt. De eerste stap buiten het klaslokaal was bij NN de invoering van training-on-the-job. Een deel van de functiegerichte opleidingen werd on-the-job gedaan. Docenten kregen een opleiding en ontwikkelden zich tot leerbegeleider. Niet langer stond het aanbod centraal, maar de cursist.

Vanuit het perspectief van de cursist wordt vandaag de dag ook gezocht naar andere vormen van leren. Uiteraard worden de mogelijkheden van e-learning benut, maar er wordt ook gebruikgemaakt van games en geëxperimenteerd met een virtual classroom. Daarnaast wordt onderzocht wat de leermogelijkheden zijn van een mobiele telefoon en van second life. Zo heeft een aantal medewerkers van de Academy onlangs met elkaar vergaderd op second life in een virtueel ING kantoor. De ING Groep blijkt een aantrekkelijke werkgever voor jonge mensen en heeft een forse instroom van nieuwe, jonge medewerkers. Deze medewerkers zijn opgegroeid met technologie en hebben daarvoor vaak andere leerstrategieën ontwikkeld. Het is zaak om aansluiting te zoeken bij de manier van leren die bij hen past. Bovendien speelt de BIA in op het gegeven dat deelnemers verschillende leerstijlen hebben. Ze biedt daarom een keuzepalet van leermogelijkheden. Elke werknemer kan op die manier een eigen leerweg volgen en dat lijkt de effectiviteit van het leertraject te vergroten.

## De positie van de opleidingsadviseurs

Met de verbreding van opleidingen naar HRD is ook de positie



van de opleidingsadviseurs verbonden aan de Academy veranderd. In het verleden deden de opleidingsadviseurs hun uiterste best om bij het topmanagement van de organisatie aan tafel te komen. Daar verkondigden de opleidingsadviseurs als een soort missionarissen het geloof in opleidingen. Een moeilijke opgave, die vooral een lange adem vergde. Inmiddels is het bijna een vanzelfsprekendheid dat opleidingsadviseurs spreken met het topmanagement en het bestuur van de orga-

## Samen aan tafel bij het management

nisatie. Joke signaleert een nieuwe generatie managers. 'Deze managers hebben vaak een MBA-achtergrond en nadenken over de ontwikkeling van hun medewerkers maakt voor hen onderdeel uit van hun managementfilosofie. Zij kennen het belang van zelfontplooiing van hun medewerkers en werken daar graag aan mee.'

Voor de opleidingsadviseurs is het natuurlijk geweldig om te ervaren dat hun vakgebied op waarde wordt geschat. Bovendien is het gelukt om de verantwoordelijkheid voor opleiden te leggen bij de lijn. Deze veranderingen vergen echter wel wat van de professionaliteit van de opleidingsadviseur. Van hem of haar wordt verwacht dat hij daadwerkelijk toegevoegde waarde kan leveren. De manager weet wat hij wil bereiken, hij onderkent het belang van opleiden in het behalen van de gestelde strategische doelen. En hij heeft de opleidingsadviseur nodig om hem te helpen met het *hoe*. Maar daar heeft hij dan wel hoge verwachtingen van.

### Het vakgebied opleiden & leren

Een andere ontwikkeling die Joke waarneemt, is het naar elkaar toegroeien van de werelden van HRM en HRD. Bij haar start bij NN viel de afdeling Opleidingen onder de afdeling Marketing. Een opmerkelijke positie. Het opleiden van de intermediairs werd echter ingezet als een marketingtool, en dus viel de afdeling onder de marketingdirecteur. Joke vond dat prima. Zij zag niet zoveel in een positie onder HRM. HRM was naar de mening van Joke vooral procedureel ingesteld en gericht op beheer. En dat strookte totaal niet met de ideeën die Joke had. Marketing was voor haar dus een mooie plek.

Inmiddels is ook de afdeling HRM veranderd. Technologie heeft e-HRM mogelijk gemaakt en dat betekent dat veel zaken uit het HRM-vakgebied die gericht waren op beheer, geautomatiseerd zijn. HRM wordt daardoor nu ook veel strategischer ingestoken. Bovendien hebben ook steeds meer HRM'ers een academisch niveau en dat brengt HRM en HRD veel dichterbij elkaar. De HRM-adviseur is gericht op het plaatsen van de juiste medewerkers op de juiste plaats in de organisatie. De HRD-adviseur kijkt vervolgens naar de ontwikkeling van mensen op die plaatsen. HRM- en HRD-adviseurs schuiven samen aan tafel bij het management. Een tijd lang is er volgens Joke bij NN veel opgeleid om mensen de noodzakelijke



### Wie is Joke Elzenaar?

Joke Elzenaar werkte aanvankelijk in het kleuteronderwijs. Daarna werkte ze een aantal jaren thuis voor haar gezin, deed staatsexamen VWO en startte met de opleiding Onderwijskunde/bedrijfsopleidingen aan de Universiteit van Leiden. Achtereenvolgens was zij directeur van Ittman & Partners - Educational Services, (plaatsvervangend) hoofd Vorming en Opleiding van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en manager van de Businessunit Opleidingskunde bij Vergouwen Overduin Training & Advies. In 1998 werd zij Hoofd Opleidingen van Nationale Nederlanden en in 2003 directeur van de Bank Insurance Academy en Sales Academy ING Divisie Intermediair. Vanaf 1 mei is Joke directeur Onderwijs & Innovatie en tevens Voorzitter van de Directieraad ROC Flevoland. Momenteel volgt zij aan de Universiteit van Amsterdam de Master Advanced Labour Studies/HR; deze opleiding verwacht zij binnenkort te kunnen afronden. Joke vervulde de afgelopen jaren vele nevenfuncties en was van 1996 tot 2000 lid van de redactie van O&O.

vaardigheden te laten ontwikkelen, zoals verkoopvaardigheden en managementvaardigheden. In de organisatie was er, achteraf bezien, feitelijk te weinig aandacht voor de ontwikkeling van vakinhoudelijke kennis. Natuurlijk is er ook nu nog steeds aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden, maar ook kennisontwikkeling is een speerpunt. Ook het management van NN onderstreept het belang van kennis en wil dat zijn medewerkers beschikken over de noodzakelijke vakdiploma's! »

### Een leven lang leren

Zoals gezegd, stromen er veel jonge mensen de organisatie binnen. Ze komen met vakkennis binnen en ontwikkelen zich verder binnen de organisatie in onder andere trainee- en jong talent programma's. Voor deze medewerkers maakt de mogelijkheid om te leren en zich te ontwikkelen een essentieel onderdeel uit van het arbeidsvoorwaardenpakket. Ze zijn gemotiveerd om te blijven leren, maar doen dat wel graag op een manier die bij hen past.

Ook voor de medewerkers die al langer werkzaam zijn binnen de organisatie, biedt NN een breed scala aan opleidingsmogelijkheden. Van lifelong employment is geen sprake meer en NN ziet het als haar taak te zorgen dat medewerkers aantrekkelijk blijven voor zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Jezelf voortdurend blijven ontwikkelen speelt daarbij een belangrijke rol.

En dan is er de groep van de oudere medewerkers. Deze groep heeft de speciale aandacht van Joke. Joke schrijft een masterthesis over vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt. Volgens Joke denkt het management op dit gebied nog te weinig op de lange termijn. Als bedrijven niet ingrijpen, voorziet Joke over 10 jaar een serieus probleem. Kennis stroomt dan hard de organisatie uit en de prijs om de 'verloren' kennis weer terug te kopen, zal hoog zijn. Binnen NN zijn er gerichte activiteiten om de groep van oudere medewerkers te blijven ontwikkelen en te zorgen dat zij fris blijven.

### De toekomst

Joke kijkt met een tevreden gevoel terug op haar jaren bij NN. Er is veel gebeurd, en veel bereikt. Maar de ontwikkelingen gaan verder. De Bank Insurance Academy gaat veranderen, wordt slanker. Managementopleidingen en opleidingen in het kader van cultuurveranderingen blijven het domein van de BIA, evenals de inkoop van opleidingen. De BIA gaat zich vooral richten op de vakoverstijgende gebieden. De oplei-

### De favoriete boeken van Joke Elzenaar

*Liever geen training van Boudewijn Overduin & Jos Arets.* In dit boek wordt breed gekeken naar de oplossingen voor organisatieproblemen. En natuurlijk weten we allemaal dat een training niet de oplossing biedt voor alle problemen. Maar toch schrijft de manager soms graag weer een training voor. Joke: 'Het gedachtegoed van HRD wordt in dit boek uitstekend verwoord.'

Als tweede noemt Joke *Strategisch opleiden van Bergenhengouwen, Tillema & Mooijman.* 'Een standaardwerk voor alle opleidingsadviseurs.'

Een andere aanrader is voor Joke de bundel *Professionals en professionele ontwikkeling van Frank Kwakman, Boudewijn Overduin e.a.* Het boek laat de lezer kennismaken met de verschillende kanten van professionele ontwikkeling van professionals en professionele organisaties.

Tot slot noemt Joke een boek van *Jo Thijssen* over leeftijdsbewust opleiden: *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief.* Een boek dat natuurlijk, gezien de thesis van Joke, haar speciale aandacht heeft.

dingsadviseurs die nu deel uitmaken van de Academy maken de overstap naar de lines of business. De managers van de Academy gaan naar HR en de salesopleidingen worden ondergebracht bij de afdeling Sales Support. De nieuwe, kleinere Academy zal zich bezighouden met HRD-vraagstukken binnen de organisatie. Zij zal steeds zoeken naar leervormen die optimaal aansluiten bij de wensen en behoeften van de verschillende generaties medewerkers in de organisatie. Daarnaast zullen nieuwe leervormen ontwikkeld worden, waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe technologie. Er zal opnieuw aandacht zijn voor het ontwikkelen van kennis. In een kennisbedrijf, wat NN immers is, is dat onontbeerlijk. De opgave van HRD is het leren in de organisatie aantrekkelijk te maken, efficiënter te maken, en te zorgen dat er voor de lerenden voldoende keuze in leervormen is.

## De body of knowledge van het vak HRD is te beperkt

Ook voor de HRD-professionals die in de Academy blijven is er nog veel te leren en te ontwikkelen. Professionals hebben behoefte aan voeding vanuit de wetenschap. Echter, ondanks dat het vak zich positief heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren, is het naar het idee van Joke aan de kant van de wetenschap vrij stil. De body of knowledge van het vak HRD is te beperkt voor een professionele discipline. Iets wat overigens ook Nijhof constateert in 'De dynamiek van de HRD-professie in Nederland' (*BBV bulletin 2001, Jrg. 4, nr. 5, pp. 12-18*).

Joke verlaat de Academy en maakt de overstap naar het onderwijs. Joke: 'Ik zie het als een enorme uitdaging om samen met de mensen in het onderwijs de discussie te voeren over het nieuwe leren. Ik wil graag het primaat terugleggen bij de docenten en zorgen dat het onderwijs beter aansluit op de behoeften van de maatschappij. Daarnaast wil ik de uitval beperken. Alleen al vanuit een sociaal perspectief kun je je als onderwijs niet permitteren dat zoveel leerlingen zonder diploma de school verlaten. En last but not least, wil ik het enthousiasme in het onderwijs terugbrengen'.

We zien het met veel vertrouwen tegemoet.

Trefwoorden: **HRD en HRM • Technologie • Een leven lang leren**



Agnes van der Linden studeerde onderwijskunde in Leiden en is zelfstandig interim manager en lid van de redactie van Opleiding & Ontwikkeling.  
E-mail: [vanderlindenconsultancy@gmail.com](mailto:vanderlindenconsultancy@gmail.com)



# De vormgeving van Werkgemeenschappen

## Een benadering vanuit de Organisatieontwikkeling

**Hoe begeleid je een organisatie bij een grootscheepse verandering? Bij het beantwoorden van die vraag is het belangrijk rekening te houden met de wijze waarop moderne organisaties opereren. Wie dat doet kan niet heen om de centrale rol die werkgemeenschappen, 'communities of work', spelen in de moderne servicegerichte netwerkorganisatie. De vraag wordt dan: hoe ontwikkel je een succesvolle werkgemeenschap?**

Tekst Michiel Schoemaker

**O**m te overleven in een turbulente omgeving, moeten veel organisaties als open systemen opereren. Dit impliceert dat moderne organisaties als een flexibel netwerk moeten opereren, waarbij productie in ruimte en tijd vaak gefragmenteerd is (Schoemaker, 2003). Ten gevolge hiervan hebben we in de afgelopen tien jaar de opkomst van de netwerkorganisatie beleefd. Binnen deze open netwerk systemen is collectieve samenwerking gebaseerd op de bereidheid van mensen om hun talenten bij te dragen en te ontwikkelen als leden van werkgemeenschappen. Derhalve wordt het juist functioneren van organisaties afhankelijk van gedeelde waarden en een gemeenschappelijke organisatie-identiteit tussen netwerken van mensen. De centrale vraag van dit artikel is: Hoe kan organisatieontwikkeling functioneren in het ontwikkelproces van werkgemeenschappen, en wat kan daarbij de rol zijn van de *change agent*?

In het eerste deel van dit artikel wordt de opkomst van nieuwe vormen van organisaties beschreven. Het tweede deel behandelt het belang van het concept werkgemeenschappen binnen deze nieuwe organisatievormen. Deel drie gaat in op details van organisatieontwikkeling en op de inzichten op basis van 25 casussen op het gebied van het vormen van werkgemeenschappen. Het vierde deel beschrijft de rol van de *change agent*. Hoe kan de *change agent* omgaan met dilemma's?

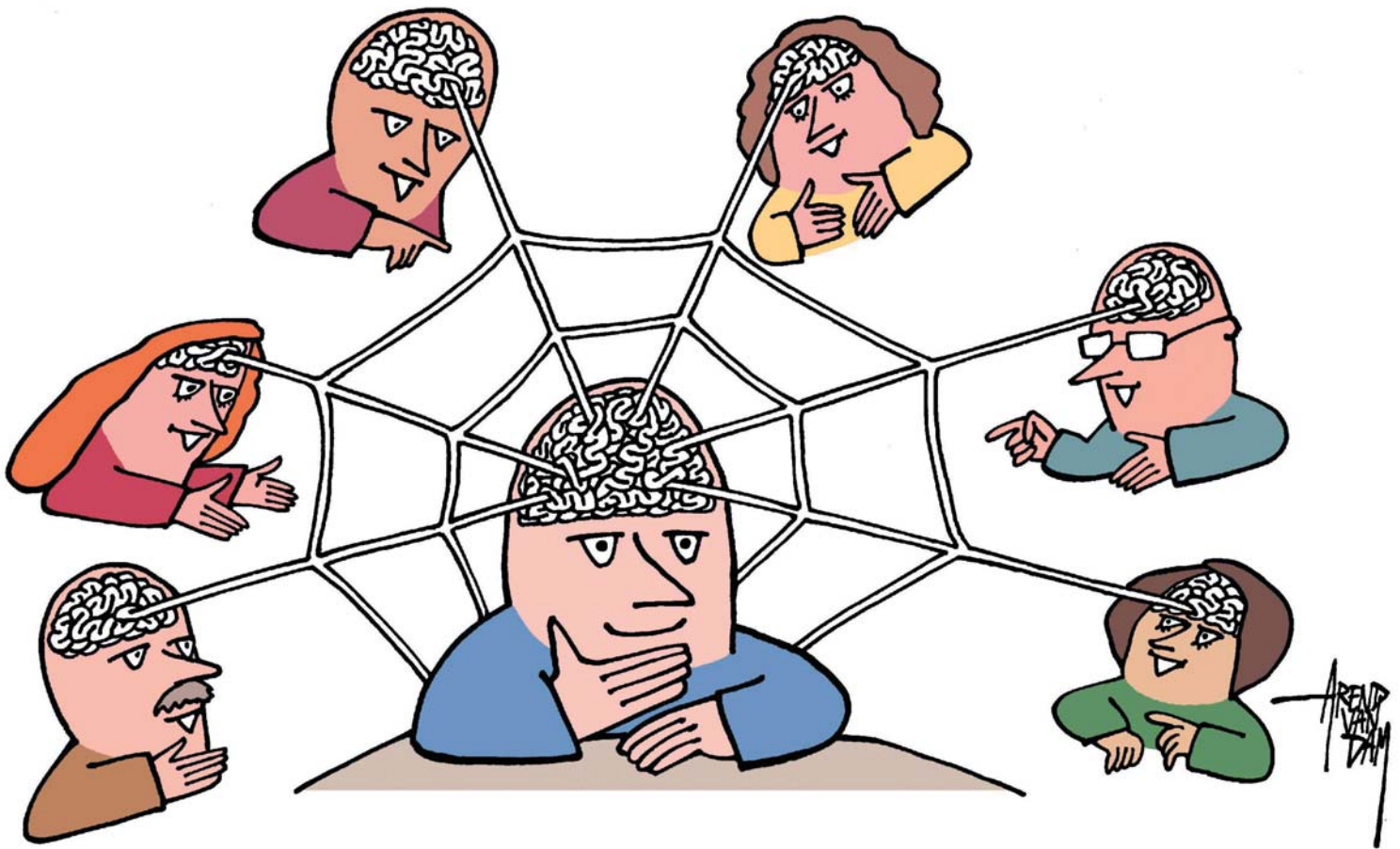
### Ontwikkelingen in organisaties

De oorsprong van huidige organisaties kan gevonden worden in het industriële tijdperk. De industriële organisatie was bovenal een rationeel-functioneel construct. Ten behoeve van

massaproductie werden structuren en processen ontworpen en functies gecreëerd, allemaal gebaseerd op rationeel-functionele veronderstellingen.

Door de gerichtheid op efficiënte en effectieve productie, werd elke menselijke emotie terzijde gesteld, individuen waren zelf niet van belang. Natuurlijk waren organisaties tegelijkertijd 'gemeenschappen' van arbeiders, maar deze waren niet relevant voor de soepele werking van de organisatie zelf. Voor werkgevers bestond de organisatie uit twee aparte werelden: de organisatie en de gemeenschap van arbeiders. Werkgevers schonken aandacht aan de gemeenschap van arbeiders omdat hun welzijn noodzakelijk was voor optimaal presteren in de feitelijke werkprocessen. Aangezien individuen gemakkelijk vervangen konden worden in die werkprocessen, konden emoties tussen mensen 'weggerationaliseerd' worden. In het geheel bezien, leidde dit tot een stellige overtuiging aangaande de manipuleerbaarheid van de organisatie.

De kern was het ontwerpen en organiseren van rationele en functionele werkprocessen, de gemeenschap van arbeiders was hierbij een onafhankelijke entiteit op afstand. Vanaf midden jaren tachtig van de vorige eeuw heeft werken in organisaties een grondige verandering ondergaan. Vandaag de dag werkt het merendeel van de werkende bevolking in de zogenaamde 'ontwikkelde landen' in servicegerichte organisaties, waarbij informatie- en communicatietechnologie (ICT) regelmatig gebruikt wordt. Computers, e-mail, mobiele telefoons, intranet en Internet zijn een stevig ingebed onderdeel van de werkomgeving geworden. Tegelijkertijd is de afhankelijkheid van de talenten van werknemers, en het sociaal kapitaal dat zij met zich meenemen, enorm in belang toegenomen. De ont- »



wikkeling van toegevoegde waarde in organisaties is op deze talenten gebaseerd. Derhalve is het organisatiemodel van de industriële bureaucratie op de terugweg.

Organisatie in de huidige maatschappij is gebaseerd op een mix van menselijke talenten, sociaal kapitaal en ICT. Deze talenten en dit sociaal kapitaal en ICT zijn in elkaar gestrengeld in organisatieprocessen, die gestuurd en gemanaged worden op nieuwe manieren (vaak door middel van interne marktstructuren). De opkomst van ICT heeft geleid tot meer zelfregulatie on-the-job. Denken en handelen zijn op het werk gecombineerd. Individuen hebben de vrijheid hun eigen beslissingen te nemen en hun werkprocessen dienovereenkomstig te reguleren. Vergelijken met de klassieke industriële organisaties, kunnen individuen hun eigen werkactiviteiten in veel grotere mate beheren.

Netwerken van organisaties ontstonden in het midden van de jaren tachtig als gevolg van de doorbraak van ICT. Vanwege de

## Opkomst van ICT heeft geleid tot meer zelfregulatie on-the-job

groei in gebruik van pc's, e-mail, mobiele telefoons, Internet en intranet, veranderde vanaf die periode de manier van organiseren fundamenteel. Door ICT is de opbouw van nieuwe netwerken noodzakelijk om het werk te doen. Bij dienstverleningsprocessen, zeker wanneer deze door teams worden uitgevoerd, wordt de service gecreëerd in de netwerken. Goede voorbeelden hiervan zijn consultancyfirma's, mediabedrijven en verzekeringsmaatschappijen. Deze bedrijven zijn organisaties van professionals die gebruikmaken van (interne en externe) netwerken om de opdrachten uit te voeren. Andere

voorbeelden zijn callcenters, een goed voorbeeld van gestandaardiseerde massadiensten, waar mensen diensten verlenen aan cliënten op basis van ICT-netwerken.

### Werkgemeenschappen

Organiseren vereist een tweedeorde netwerkform. Tot dusver zijn netwerken omschreven als organisatie-'structuren', die de productie van goederen en diensten mogelijk maken. Lijnstructuren zijn veranderd in netwerkstructuren. Deze zouden eersteorde netwerken genoemd kunnen worden. Tegelijkertijd wordt het sociale netwerk tussen mensen steeds belangrijker. Dit is wat Baker tweedeorde netwerken noemt (Baker, 2000). De groeiende interesse in tweedeorde netwerken kan gezien worden in de voortdurende discussie over sociaal kapitaal. 'Sociaal kapitaal bestaat uit de voorraad van actieve verbindingen tussen mensen: het vertrouwen, het wederzijdse begrip, en gedeelde waarden en gedragingen die de leden van menselijke netwerken en gemeenschappen binden en gemeenschappelijk handelen mogelijk maken' (Cohen & Prusak, 2001). Het idee van sociaal kapitaal benadrukt de relaties tussen mensen en het netwerk, tussen werknemers en cliënten, om een organisatie succesvol te laten functioneren. Een centrale veronderstelling is het bestaan en onderhoud van een 'netwerk' van relaties tussen een individu en zijn of haar sociale omgeving. Deze relaties zijn van fundamenteel belang om een dienstverlenende organisatie te laten werken. De duurzaamheid van deze relaties berust op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen en waarden die leiden tot handelingen en activiteiten die mensen verbinden (Mc-Ewan, 2001). Het karakter en de inhoud van deze tweedeorde netwerken zijn extreem waardevol voor het werk van elk individu en zodoende voor de organisatie als geheel. Sociaal kapitaal wordt ontwikkeld en onderhouden door het investeren van talenten in netwerken en werk. Dit kan alleen



gebeuren wanneer er een voldoende niveau van wederzijds vertrouwen en begrip bestaat en wanneer er sprake is van gedeelde normen en waarden (Hatch & Schulz, 2004).

Het is duidelijk geworden dat talenten en sociaal kapitaal de basis verschaffen voor het verbinden van mensen in verschillende netwerken en dat zij speciale aandacht verdienen in de moderne organisatie. Dit leidt tot een belangrijk concept in het moderne organiseren: de werkgemeenschap.

Mensen hebben fundamenteel de behoefte om ergens bij te horen en lid te zijn van een 'gemeenschap'. De theorie over sociale identiteit behandelt uitvoerig hoe individuen zich positioneren in de maatschappij: door een proces van zelforiëntatie en zelfcategorisatie, waarbij een keuze gemaakt wordt voor een gemeenschap of verscheidene gemeenschappen waarvan zij denken dat ze erbij horen.

Een gemeenschap kan zijn: een sportclub, een politieke partij, een vereniging, een kerk, een studie, een bedrijf. Individen zijn daarom gelijktijdig lid van verschillende gemeenschappen. De moderne netwerkorganisatie heeft de neiging ook een dergelijke gemeenschap te worden: een werkgemeenschap. Wanneer er naar organisaties gekeken wordt door dit 'ideaaltype'-perspectief, zien individuen lidmaatschap van een organisatie als een manier om hun persoonlijke identiteit te ontwikkelen. Het werken in een organisatie biedt ruime mogelijkheden om te investeren in de eigen talenten en deze te ontwikkelen. Dit leidt tot het creëren van het versterken van zelfvertrouwen en persoonlijkheid. De basisconditie is dat mensen hiertoe bereid moeten zijn. Investeren in de eigen talenten en deze ontwikkelen is intentioneel en dit leidt tot het inzetten van activiteiten in de plaatselijke gemeenschap.

Lidmaatschap en talentontwikkeling zijn niet onderhevig aan toeval en kunnen niet van buitenaf opgedrongen worden aan mensen. Het is slechts het individu dat intentioneel handelt, dat de eigen talenten kiest en inzet bij de diverse gekozen gemeenschappen. Er is natuurlijk een keerzijde aan dit beeld: organisaties bieden niet altijd aantrekkelijk werk, veel mensen worden 'gedwongen' om te werken, gemeenschappen hebben groepen die 'in' zijn en groepen die 'uit' zijn, het werk in netwerkorganisaties levert ook veel stress en burn-out op. Men zou echter kunnen stellen dat de netwerkorganisatie gedijt op de wil van de individuele leden.

Het gedrag van individuen is verankerd in specifieke normen en waarden. Of men lid van een groep wordt hangt af van congruentie van waarden en normen op het niveau van het individu en de groep. Hoe sterker deze congruentie, hoe sterker de groep zich zal gedragen naar deze specifieke en duidelijke verzameling waarden en normen. Deze waarden en normen vormen tevens de identiteit van de groep. Organisatie-identiteit leidt tot retorische vragen als: wie zijn wij eigenlijk als groep, als afdeling, als organisatie? Waar staan we voor? Organisatie-identiteit is a) wat de leden van de organisatie als kernpunt van de organisatie beschouwen, b) wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties en c) wat de leden waarnemen als een voortdurende eigenschap die het heden met het verleden verbindt (en vermoedelijk ook de toe-

komst) (Albert & Whetten, 1985). Een duidelijke organisatie-identiteit geeft een groep een verleden, heden en toekomst en vormt de grenzen van de groep. Het is deze identiteit die een specifieke werkgemeenschap vormgeeft (Schoemaker, 2003). Werkgemeenschappen zijn geneigd zich te gedragen als flexibele netwerken van mensen, waar de organisatie-identiteit de 'lijm' levert.

### De vorming van gemeenschappen

De rest van dit artikel is gewijd aan het proces van organisatie-ontwikkeling van werkgemeenschappen. Zoals gesteld in het voorgaande deel, zijn werkgemeenschappen zeer belangrijk voor het goede functioneren van de moderne netwerkorganisatie. We zullen nu onderzoeken hoe deze werkgemeenschappen ontwikkeld kunnen worden.

De bevindingen zijn gebaseerd op 25 casestudies die de auteur heeft uitgevoerd als onderzoeker en consultant in Nederlandse organisaties gedurende de periode 1995-2005. Alle betrokken organisaties bestonden uit meer dan 500 werknemers (tot 6.000 werknemers). Alle bedrijven bevonden zich in een periode van verandering, zij probeerden om te gaan met een turbulente omgeving, veranderende vraag van belanghebbenden of grote interne reorganisatie, grotendeels te danken aan de nieuwe ontwikkelingen op het ICT-vlak (zoals beschreven in deel 1 van dit artikel). De auteur had de rol van consultant voor het managementteam, zijn expliciete opdracht was echter om een deelnemende benadering te volgen, waarbij hij in het bijzonder aandacht schonk aan de ontwikkeling van werkgemeenschappen. In alle casussen stonden cultuur en organisatie-identiteit centraal in het veranderingsproces. In veel van de casussen waren tevens identificatie en identifical-

## Heldere organisatie-identiteit is cruciaal voor ontwikkelende gemeenschappen

tieprocessen van leden van de organisatie kernpunten. Zaken als de condities waaronder identificatie plaatsvindt en het niveau van de organisatie waarmee de leden zich identificeren, kregen bijzondere aandacht. Ondanks verschillen in de bevindingen, zowel tussen als binnen de bestudeerde casussen, volgden de volgende algemene bevindingen als een rode draad uit het onderzoek.

Alle casussen kunnen getypeerd worden als organisatieontwikkeling. Het waren lange termijn veranderprocessen, waar deelnemend ontwerp, experimenten, leren, reflectie en evaluatie kernpunten waren in het proces. De auteur heeft deze casussen gebruikt voor zijn onderzoek aan de universiteit. Door middel van interviews met actoren (reflectie en evaluatie), logboeken en enquêtes, werd de organisatieontwikkeling in de tijd 'gevolgd'. In de meeste casussen (23) werd het duidelijk dat een heldere organisatie-identiteit cruciaal is »

voor ontwikkelende gemeenschappen. In de discussies (zowel groeps- als individuele discussies) met werknemers werd het duidelijk dat zij, als werknemers, een gevoel hebben erbij te horen. Ze zoeken een 'ankerpunt'. Organisatie-identiteit is voor veel werknemers dit ankerpunt, vooral in veranderende

## 'Toegewijde' individuen zijn belangrijk bij het vormen van werkgemeenschappen

organisaties. Hoe explicieter de identiteit van de organisatie, hoe meer werknemers deze identiteit herkenden en hoe gemakkelijker het was om zich te identificeren met de organisatie en haar doelen en kerncompetenties. Bij het analyseren van alle resultaten van de evaluatie van de ontwikkelingsprocessen, kwamen we tot de volgende bevindingen op het vlak van organisatie-identiteit:

1. *Identiteit is een fenomeen dat sociaal geconstrueerd wordt, dat ontstaat in een interactieproces tussen mensen.* De kwalitatieve casussen bevestigden het beeld dat ontstaan was uit de theoretische analyse in dit opzicht. Het merendeel van de geïnterviewden gaf aan dat in hun ervaring organisatie-identiteit een dynamisch fenomeen was. Het was niet statisch en het veranderde met de tijd. In de ogen van het merendeel van de geïnterviewden werd deze dynamiek bepaald door reputatie (buitenwereld) en cultuur (interne wereld).
2. *Groepen proberen een bepaald niveau van organisatie-identiteit te bereiken.* Wanneer groepen ontstaan, vindt er een proces van convergentie plaats in de groep, dat leidt tot het ontstaan van een specifieke organisatie-identiteit. Het niveau waarop deze identiteit ontstaat en/of het niveau waarop werknemers zich ermee identificeren, verschilt duidelijk tussen de verschillende organisaties. In twee organisaties vond dit plaats op het niveau van de afdeling, casus of businessunit. In één organisatie werden er verschillen binnen de organisatie gevonden: één groep werknemers zag identiteit op het niveau van de gehele organisatie, de andere groep zag het op afdelingsniveau.
3. *De identiteit van de organisatie werd letterlijk ontdekt door het uitwisselen van meningen over de eigen organisatie,* waarbij betekenis werd toegeschreven aan het individuele werk en samenwerking in de organisatie, gedeeld gedrag, communicatie met cliënten en door het creëren van normen en waarden. De identificatie met de organisatie-identiteit wordt versterkt door dit uitwisselingsproces te expliciteren, door middel van bijvoorbeeld socialisatie, rituelen, programma's voor leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

Verdere analyse van onze data leidde tot een aantal inzichten aangaande de ontwikkeling van werkgemeenschappen:

1. *In alle organisaties was het identificeren en expliciteren van deze waarden aan alle leden van de gemeenschap een open proces.* Het begint met vage concepten, veelal door middel van het vertellen van bedrijfsverhalen, het creëren van lokale (op het niveau van het team of afdeling) teambuilding of het gebruik van informele bijeenkomsten om te zoeken naar gedeelde waarden onder de leden. Na een bepaalde periode wordt er een fase bereikt waar een helder inzicht wordt ontwikkeld en deze inzichten worden gebruikt om de organisatie-identiteit te specificeren.
2. *De basis voor collectief handelen in werkgemeenschappen is vertrouwen en een reeks collectieve normen.* Zij bieden identificatie voor de individuen binnen de werkgemeenschap, met het werk zelf en met de organisatie. Deze identificatie is noodzakelijk voor de motivatie van individuen.
3. *Leiderschap is een erg belangrijke kwestie.* In de meeste casussen (21) zagen we (groepen) managers of andere interne belanghebbenden zich 'clusteren' rondom het onderwerp van de vorming van gemeenschappen en dit in de organisatie vooruitduwen. Deze interne belanghebbenden waren ervan overtuigd dat het ontwikkelen van werkgemeenschappen belangrijk was om succesvol te functioneren als een organisatie. Zij waren ervan overtuigd dat de effectiviteit en de efficiëntie van organisatieprocessen werden vergroot door de 'hechtheid' van de werkgemeenschappen. Het definiëren van gedeelde organisatie-identiteit en leiderschap (niet alleen aan de top, maar ook verspreid in de organisatie) hielp de organisaties over de drempel van organisatieveranderingsprocessen, vanaf de fase van vallen en opstaan tot de fase van 'ingebodde' verandering.
4. *Talentontwikkeling is een kritiek punt om gemeenschappen tot een volwassen status te brengen.* Talent is een mate van genialiteit, van kwalificatie, van voorbereidheid. Het is een vermogen ingebed in de harten en geesten van mensen en wordt in dagelijks gedrag geuit. Het bewustzijn van de eigen talenten, het gebruik van deze talenten in het werk bleek cruciaal te zijn voor individuen om niet alleen gemotiveerd te zijn in hun werk, maar ook om het gevoel erbij te horen te vervullen. 'Toegewijde' individuen zijn daarom zeer belangrijk als het gaat om het vormen van werkgemeenschappen. Wanneer talentontwikkeling 'ge-managed' wordt op grond van onderscheidende organisatiewaarden en gericht op individueel gedrag, kan het effectief gebruikt worden om nieuwe waarden in de organisatie in te bedden.

Na de evaluatie van alle 25 casussen van organisatieontwikkeling, kwamen we tot de conclusie dat expliciete waarden, vertrouwen en een verzameling collectieve normen, gecombineerd met leiderschap en talentontwikkeling, de ingrediënten



vormden voor het vormen van werkgemeenschappen. Deze ingrediënten waren voor veel organisaties, in verschillende vormen, maar keer op keer weer, de kritische succesfactoren voor het vormen van werkgemeenschappen.

### De rol van de change agent

De change agents in de 25 casussen waren verschillende soorten mensen. Zij waren niet alleen interne projectmanagers, leden van teams, maar ook externe consultants (zoals de auteur van dit artikel). We hebben al deze change agents gevraagd hun organisatieontwikkelprocessen te analyseren en erop te reflecteren vanuit een onderzoeksperspectief. Deze bevindingen werden samengebracht en geformuleerd in de beschrijving die hierna wordt gegeven. De organisaties die cliënten waren van de change agents in de 25 casussen waren veeleisend. Change agents moesten zich constant richten op 'toegevoegde waarde leveren' in hun werkpraktijken en in termen van kwaliteit. De vereisten voor de werkpraktijken van de change agents die het meest genoemd worden, zijn:

1. werken met een open benadering naar de klant toe, deelnemende ontwikkeling, samen dingen uitzoeken;
2. minder instrumenteel denken (geen blauwdrukken of stappenplannen), meer werken aan de ontwikkeling van niet alleen de organisatie, maar ook – of zelfs vooral – de werknemers;
3. bewezen communicatievaardigheden en vooruitkijkend denken en handelen;
4. een resultaatgerichte benadering, door middel van werken in projectvorm en afspraken.

De rol van de change agents was complex. Ze worstelden met verschillende vragen (motivatie, vaardigheden en verplichting), evenals met onduidelijkheid van de rol. Om deze vragen en onduidelijkheid te overwinnen, vonden wij dat de change agents duidelijk moesten zijn in diverse handelingen. Ten eerste is een goede diagnose van het probleem en de intake essentieel. De change agent moet de complexiteit, dynamiek en mate van onvoorspelbaarheid in het veranderproces vaststellen om te beoordelen of hij/zij een relevante rol kan spelen. Hier doemt het dilemma van objectief oordelen en subjectief observeren op. De change agent moet beslissen of hij/zij een rol wil, kan en zou moeten spelen. Zijn/haar persoonlijke mening kan hier verschillen van de wensen van de cliënt, waarbij er een conflict ontstaat tussen een cliëntgerichte benadering en de eigen professionele meningen van de change agent. Ten slotte is het actieperspectief van belang. Als eenmaal voor een rol is gekozen, is het moeilijk die te veranderen (zonder langdurige communicatie, modelling, etc.). Onduidelijkheid van de rol is een veel groter probleem: wiens belangen dien ik en, gezien de complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid, hoe zorg ik ervoor dat ik betrouwbaar en eerbaar blijf ten opzichte van alle partijen? Deze competenties zijn van vitaal belang voor effectief handelen, maar het is ook mogelijk dat ze de onduidelijkheid van de rol verergeren. Dan blijft over de kwestie van de tijd en energie die het werk

de change agent kost. Het werk van de change agent bestaat voor een groot deel uit 'verwerkingstijd', supervisie en ondersteuning, vergaderingen, coaching enzovoorts, en het lijkt moeilijk te plannen. Het gebruik van onderzoek in zijn/haar werk, zoals de auteur heeft gedaan, kan de change agent helpen om de tijd te managen. Het kan ook helpen om kennis op te bouwen over zulke complexe processen als organisatieontwikkeling en de vorming van werkgemeenschappen.

### Conclusie

Om werkgemeenschappen te vormen, zijn veel organisaties tot het standpunt gekomen dat geplande verandering niet werkt en dat verandering veel meer een proces van ontwikkeling dient te zijn. Veel succesvolle veranderprocessen krijgen steeds meer het karakter van organisatieontwikkeling. Dit betekent dat managers, werknemers en change agents niet langer de organisatieverandering ontwerpen rondom een blauwdruk.

De rol van de change agent in al deze veranderprocessen is complex. Hij/zij worstelt met verschillende vragen (motivatie, vaardigheden en verplichting), evenals met onduidelijkheid van de rol. Om deze vragen en onduidelijkheid van de rol te overwinnen zal de change agent duidelijk moeten zijn in diverse handelingen.

Allereerst is een goede diagnose van het probleem en de intake essentieel. Voorts zal de change agent moeten beslissen of hij/zij een rol wil, kan en zou moeten spelen. Ten slotte is het actieperspectief van belang. Door gebruik te maken van onderzoek (teneinde te analyseren en te reflecteren) in zijn/haar werk kan de change agent kennis opbouwen over zulke complexe processen als organisatieontwikkeling en de vorming van werkgemeenschappen. ■

### Literatuur

- Albert, S. & D.A. Whetten (1985). Organizational identity. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, (Vol 7), 263-295. Greenwich, CT: JAI
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, D. & L. Prusak (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hatch, M. & M. Schultz (2004). *Organizational identity, a reader*. Oxford: University Press.
- McEwan, T. (2001). *Managing Values and Beliefs in Organisations*. Harlow UK: Prentice Hall.
- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Inaugural address, Nijmegen: University.

Trefwoorden: **Werkgemeenschappen • Organisatie-identiteit • Organisatieontwikkeling**



Prof. dr. M. Schoemaker is professor in 'Talent en identiteit in netwerorganisaties' aan de Radboud Universiteit Nijmegen, 'Nijmegen School of Management'.  
E-mail: m.schoemaker@fm.ru.nl

# Trendspotter



We spreken deze maand met Heleen Terwijn en Jeanine Blaauw. Terwijn en Blaauw zijn initiatiefneemster, respectievelijk directeur van IMC Weekendschool. Heleen Terwijn (1967) studeerde Psychologie aan de Universiteit van Amsterdam en volgde postdoctoraal een psychotherapieopleiding. In 1998 richtte ze IMC Weekendschool op in samenwerking met handelshuis IMC. Jeanine Blaauw (1969) studeerde Bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam en vormt samen met Terwijn de directie van IMC Weekendschool. Binnen IMC Weekendschool richt Terwijn zich vooral op het concept en op onderzoek naar effecten; Blaauw richt zich op de opbouw van de interne organisatie.

## Negen weekendscholen

IMC Weekendschool is een school voor aanvullend onderwijs voor gemotiveerde jongeren van tien tot veertien jaar uit sociaal-economische achterstandswijken. Op de weekendschool krijgen de jongeren drie jaar lang elke zondag les van (vrijwillige) professionals uit de wereld van wetenschap en kunst. Doel is de jongeren te steunen bij het verruimen van perspectieven, het versterken van zelfvertrouwen en het ontwikkelen van hun talenten. De oudste IMC Weekendschool staat in Amsterdam. In de hoofdstad zijn inmiddels drie weekendscholen. In 2006 en 2007 zijn ook IMC Weekendscholen gestart in Den Haag, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Groningen. Elke weekendschool telt drie jaargroepen met ongeveer dertig leerlingen. IMC Weekendschool heeft 30 medewerkers.

## Kennis delen

Zowel Terwijn als Blaauw geven aan dat de kracht van IMC Weekendschool in drie woorden is uit te drukken: inspiratie, ontmoeten en 'de vonk'. De organisatie kent weinig vaste structuren. Alles draait om het delen van kennis in een vrije ruimte, zowel binnen de organisatie, als voor de klas. Gastdocenten, medewerkers en leerlingen nemen hun eigen verantwoordelijkheid om voortdurend ontmoetingen te creëren op basis van inhoud en kennisdeling.

## Inspirerende leeromgeving

Negen jaar geleden werd de eerste weekendschool opgericht in Amsterdam Zuidoost, bedacht aan de keukentafel. De basisgedachte werd door één van de eerste leerlin-

gen schitterend verwoord: '...Op school leer je lezen en rekenen, op de weekendschool leer je échte dingen.' Op dit moment zijn er over het land verspreid negen weekendscholen. Dat vraagt om een interne organisatie en om een adequate werving en selectie. De organisatie van de IMC Weekendschool kent een smalle staf in de centrale organisatie, zo geeft Blaauw aan. 'Uitgangspunt blijft dat iedereen met de kinderen werkt, dat is de basis van ons werk. Op de vestigingen werken wij met professionals, de jaarcoördinatoren. Dit zijn mensen die hun vak verstaan, eigen verantwoordelijkheid nemen, doen wat bij hen past en op een eigen wijze invulling geven aan de doelstellingen van de IMC Weekendschool.' Uiteindelijk is de IMC Weekendschool een plaats waar leerlingen en gastdocenten (de vrijwilligers) elkaar ontmoeten en van elkaar leren. Alle vakken en lessen worden georganiseerd door de jaarcoördinatoren. Zij moeten zonder uitzondering in staat zijn om een inspirerende leeromgeving vorm te geven. Bij de werving hoort dan ook standaard een assessment voor de klas. Een sollicitatiegesprek is één. Daar kun je horen of iemand het juiste enthousiasme voor de doelstellingen van de weekendschool heeft. Maar de echte klik moet tussen de leerlingen en de jaarcoördinator tijdens de ontmoeting zijn, aldus Terwijn en Blaauw.

## Gedragen door sponsors

IMC Weekendschool werkt zonder subsidie en zoekt vanaf de oprichting voortdurend naar sponsors. Inmiddels zijn er vijftig zeer betrokken sponsors. Ze steunen de IMC Weekendschool simpelweg omdat ze vinden dat de school er moet zijn. De IMC Weekendschool betreft het netwerk van sponsors ook om steeds opnieuw mooie ideeën en onderlinge uitwisselingen te laten ontstaan. Als hoofdsponsor heeft handelshuis IMC (International Marketmakers Combination) vanaf het begin zijn naam verbonden aan de weekendschool. IMC steunt de weekendschool zowel financieel, als met de inzet van werknemers die vrijwillig een bijdrage leveren (waaronder financiële expertise op organisatieniveau). Inhoudelijk zijn de weekendscholen echter geheel onafhankelijk van IMC.

De IMC Weekendschool is een waardevol initiatief voor jongeren tussen de tien en veertien jaar om in aanvulling op het regulier onderwijs te leren. Voor gastdocenten en medewerkers is het een mogelijkheid om hun professionaliteit blijvend te ontwikkelen vanuit vakkennis, samenwerking, passie en energie. Voor sponsors, gastdocenten en andere betrokkenen is het een inspirerend netwerk. Meer informatie over de IMC Weekendschool is te vinden op [www.imcweekendschool.nl](http://www.imcweekendschool.nl).

Joep Straathof is directeur van Bureau Zuidema en bestuurslid van NV02.

E-mail: [Joep.Straathof@zuidema.nl](mailto:Joep.Straathof@zuidema.nl)

Jolanda Botke is zelfstandig adviseur.

E-mail: [jolanda.botke@pelikaanadvies.nl](mailto:jolanda.botke@pelikaanadvies.nl)



# De opdracht van HRD (3): Een begrip ontleed

## Vingeroefening naar aanleiding van Poells definitie van HRD

Door Peter Schramade

'Wat is anno 2007 de opdracht van HRD?' vraagt de redactie van dit blad aan haar lezers in een oproep tot discussie. Het tijdstip van deze vraag is niet slecht gekozen. De Universiteit van Brabant is sinds december 2006 de enige universiteit met een leerstoel die fulltime is gewijd aan het vakgebied HRD. Op andere universiteiten in Nederland lijkt de aandacht voor dit mooie en belangrijke vakgebied verslapt, althans voorzover we dit kunnen afmeten aan het aantal medewerkers dat verbonden is aan een specifieke HRD-leerstoel. Daardoor worden we steeds meer afhankelijk van de ideeën, concepten en instrumenten die door een relatief klein aantal personen worden ontwikkeld respectievelijk van een wetenschappelijke basis worden voorzien. Met des te meer interesse nam ik daarom kennis van de oratie van Rob Poell op 15 december jl. Van welke uitgangspunten vertrekt de kersverse hoogleraar en hoe positioneert hij het vakgebied?

Poell behandelt in zijn oratie vier onderwerpen: 1. plaatsbepaling van HRD, 2. HRD in relatie tot HRM, 3. HRD-literatuur sinds 1990, en 4. een onderzoeksagenda.

Onder de punten 1 en 2 verwoordt hij enkele standpunten waarbij ik vraagtekens zet. In deze bijdrage wil ik met name zijn definitie van HRD kritisch tegen het licht houden. Daartoe ga ik eerst in op het belang van goede en goed onderbouwde definities, en onderscheid ik vervolgens een aantal dimensies aan een definitie van HRD. Ik betrek in mijn analyse ook de definities die twee andere hoogleraren het afgelopen decennium in hun oratie presenteerden. Besloten wordt met een voorstel voor een onderscheid tussen een definitie van HRD als wetenschappelijke discipline en een definitie van HRD als praktijkveld. Niet om de kwestie van de definitie van HRD definitief te beslechten, maar als een voortzetting van en een voorzet voor de discussie over mogelijke HRD-definities.

### Het belang van goede en goed onderbouwde definities

De oratie van Poell heeft voor een deel dezelfde inhoud als zijn epiloog in een themanummer van *Develop* dat ging over de relatie tussen HRD en HRM en dat in ongeveer dezelfde periode verscheen. In zowel oratie als epiloog maakt hij naar

aanleiding van de inhoud van mijn bijdrage aan bedoeld themanummer (Schramade, 2006) en ook los daarvan een aantal interessante opmerkingen over de ontwikkeling van het vakgebied. Een wat minder duidelijke opmerking maakt hij naar aanleiding van mijn observatie dat veel HRD-auteurs onnodig afwijkende terminologie gebruiken. Hij doet in dat verband een voorstel (Poell, 2006, p. 30), waar ik niet zo gelukkig mee ben en waarmee we de definitieproblemen in ons vakgebied mijns inziens niet oplossen. Sterker: juist zijn eigen definitie van HRD (Poell, 2006, p. 11; zie kadertekst 1) lijdt aan een van de euvels die ik signaleerde (Schramade, 2006, pp. 27-28). In concreto stelde ik: we beweren veel, maar definiëren weinig; als we al definiëren, dan doen we dat vaak op een 'te eigen' manier: onnodig afwijkend van andere, bestaande omschrijvingen; niet scherp genoeg; de ene keer te beperkend, en daardoor wellicht mogelijkheden voor conceptontwikkeling in de toekomst uitsluitend, de andere keer te 'ruimhartig', alles-op-één-hoop-gooiend, termen zodanig oprekkend, dat ze niet meer differentiëren. Deze mening ben ik (ten dele) ook toegegaan ten aanzien van Poells definitie van HRD (zie kadertekst 1). Deze is namelijk in enkele opzichten te smal, te beperkend. Dat is jammer, omdat het gebruik ervan daarmee ook de vak-

### Het zou jammer zijn als een te smalle definitie van HRD 'gemunt' zou worden als dé definitie van HRD voor het Nederlandse taalgebied

communicatie versmalt. Jammer is ook dat niet echt wordt uitgelegd waarom de desbetreffende definitie wordt geponeerd. Kon er geen keus worden gemaakt uit de talloze bestaande definities (zie bijvoorbeeld in de kaderteksten 2 en 3)? Zijn er geen goede definities voorhanden? Wat maakt de eigen definitie zo bijzonder ten opzichte van andere definities? Was er niet een bijna identieke definitie, die met redenen omkleed aangepast kon worden, zodanig, dat juist ook het bijzonde-

## 1. Definitie Poell

Poell definieert HRD eerst kort als: 'organiseren van leren' (p. 11) en vervolgens uitgebreider als: 'het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers alsmede het functioneren van de organisatie als geheel.' (p. 12).

Daarbij tekent hij aan 'dat zowel de term organiseren als het begrip leren breed dienen te worden opgevat'. Hij omschrijft deze begrippen als volgt: 'Leren zie ik als het ondernemen van zichtbare en/of mentale activiteiten die leiden tot een verandering in de persoonlijke actietheorie van werknemers'. 'Organiseren is in mijn visie het aanbrengen van een zekere samenhang in de activiteiten die werknemers ondernemen'.

Het meest opvallende aan deze definitie is, om in voetbaltermen te spreken, de keuze voor de 'speelwijze', namelijk: organiseren. Met deze speelwijze wordt de ruimte in het HRD-veld te weinig benut. Zie in dit verband element 3 onder 'Dimensies in een definitie van HRD'.

re van Poells definitie beter kon worden toegelicht? Sluiten keuze en compositie aan bij de persoonlijke voorkeur van de auteur, zijn discipline of sociaal-culturele achtergrond, zijn 'school'? Kortom, het is jammer dat de achtergronden van de definitie niet of nauwelijks worden toegelicht. Zij wordt met een haast natuurlijke vanzelfsprekendheid gepresenteerd. Er zijn zelfs al auteurs die zich erbij aansluiten, ogenschijnlijk klakkeloos, want zonder dat uit hun tekst ook maar enigszins blijkt waarom (zie bijvoorbeeld Kessels & De Jong, 2007, p. 95; deze auteurs geven overigens aansluitend wel een heel interessante omschrijving van wat HRD als vakgebied zou kunnen inhouden, maar dit terzijde).

Juist voor een profilering van HRD als vakgebied, alsook voor een afbakening van dat vakgebied ten opzichte van andere vakgebieden, is een goede, pregnante definitie, en een heldere onderbouwing daarvan belangrijk. Het zou jammer zijn als een te smalle definitie van HRD 'gemunt' zou worden als dé definitie van HRD voor het Nederlandse taalgebied.

### Dimensies in een definitie van HRD

Human Resource Development... Twee onontkoombare elementen die in een definitie van HRD (moeten) worden gespecificeerd zijn:

1. het *proces* (of de activiteit) 'Development' en
2. het *subject* en/of het *object* van dat proces: 'Human Resource(s)'.

Elementen die verder vaak voorkomen in een definitie van HRD zijn:

3. nadere specificaties van het proces, bijvoorbeeld naar in processen gehanteerde werkwijzen, naar soorten processen of deelprocessen;
4. nadere specificaties van subject en object; bijvoorbeeld: welke human resources zijn (sturend) subject en/of (gestuurd) object van het proces?

5. het doel van het proces; soms is dit enkelvoudig, soms meervoudig; in het laatste geval kan sprake zijn van gelijkwaardige, parallelgeschakelde doelen, dan wel van een hiërarchie in doelen c.q. in serie geschakelde doelen;
6. de context waarin het proces wordt gesitueerd, c.q. de scope of reikwijdte van die context: variërend van een of meer personen, (al dan niet in) een werksituatie of -organisatie, tot alle (al dan niet werkende) mensen in een land of de hele wereld.

Daarnaast is er vaak sprake van:

7. een onderliggende dimensie, een verbindende factor: uit de concrete invulling van de verschillende onderdelen van een definitie tezamen kan een voorkeur voor een bepaalde theorie, stroming of school binnen HRD spreken. Dit blijkt onder meer uit onderzoek van Weinberger (1998) naar definities van HRD die in de VS zijn geconcipieerd.

Ook is heel soms sprake van:

8. iets wat lijkt op (het begin van) een onderscheid tussen HRD als vakgebied c.q. wetenschappelijke discipline en HRD als praktijkveld c.q. functie in een organisatie.

Verder kan er ook sprake zijn van:

9. meer en minder omvangrijke definities, alsook van
10. meer of minder omvattende definities.

Een heel omvangrijke (lange) definitie kan heel weinig omvatten, en een veelomvattende definitie kan vrij kort zijn. Een

## 2. Definitie Mulder

Mulder (2000, p. 6) omschrijft HRD als:

- het doelgerichte en beleidsmatig ingekaderde
- proces van ontwikkeling
- van transferabele competenties
- van werkenden in organisaties,
- dat is gericht op het voorzien in de voorwaarden voor het leveren van arbeidsprestaties
- die van belang zijn voor het vervullen van de doelstellingen van het ondernemerschap, de organisatie, de functie en het beroep,
- waardoor het functioneren van deze werkenden wordt geoptimaliseerd en een bijdrage wordt geleverd aan hun toekomstige inzetbaarheid en flexibiliteit,
- en dat door hen zelf en door de organisatie kan worden geïnitieerd en gestuurd.

Deze definitie is te typeren als 'omvangrijk' en 'tamelijk omvattend'. In voetbaltermen gesproken kun je zeggen dat Mulder met kwalificaties als 'beleidsmatig ingekaderd', 'transferabele competenties' en 'flexibiliteit' mikt op 'champions league'-niveau voor HRD. Tegelijkertijd perkt hij daarmee het HRD-speelveld ook enigszins in. Het is natuurlijk mooi als ontwikkelingsprocessen beleidsmatig ingekaderd zijn en leiden tot transferabele competenties en flexibiliteit. Daar kun je dan ook nóg mooiere etiketten op plakken als 'Strategisch HRD' en 'HRD Idealiter'. Het lijkt me echter niet dat het hier gaat om kwalificaties die per se nodig zijn om van HRD te kunnen spreken.



### 3. Definitie Thijssen

Thijssen (1997, p. 5) stelt:

'Personeelsontwikkeling is te omschrijven als het vakgebied dat zich bezighoudt met het geheel van de voor arbeidskrachten en arbeidsorganisaties relevante leeractiviteiten, alsook de daarmee samenhangende persoonlijke en contextuele factoren.'

Deze definitie is te typeren als 'relatief kort' en 'omvattend'. Het kenmerkende aan de definitie van Thijssen is vooral dat het 'HRD-speelveld breed wordt gehouden'.

voorbeeld van de laatste is de definitie van Thijssen (1997) in kadertekst 3.

#### Kanttekeningen bij Poells definitie van HRD

In het kader van deze bijdrage moet ik me bepalen tot:

- (ad 1) de beperkende kwalificatie 'organiseren';
- (ad 6) de beperkte scope van de organisatiecontext;
- (ad 7) de mogelijke theoretische voorkeur;
- (ad 8) het feit dat geen onderscheid wordt gemaakt tussen HRD als wetenschappelijke discipline en HRD als praktijkveld.

#### Organiseren?

Poell verkeert niet in slecht gezelschap waar het gaat om zijn definitie(s) van HRD. Elementen die hij daarin opneemt zijn herkenbaar in definities van veel andere auteurs. Ook waar het gaat om de kwalificatie 'organiseren' verkeert hij in goed gezelschap. Zo omschrijven Nadler & Nadler (1989) HRD als 'organised learning experiences provided by employers within a specified period of time to bring about the possibility of performance improvement and/or personal growth.' En ook Gilley & Egglund (1989) spreken over 'organized learning (.....)'

De vraag is wel waarom het om 'organiseren' van leeractiviteiten, -processen en -ervaringen e.d. moet gaan, om te kunnen spreken van HRD. Zowel in *semantisch* als in *vakinhoudelijk* opzicht heb ik problemen met deze inperkende kwalificatie. Misschien is het niet voor niets dat (een vervoeging van) de term 'organiseren' slechts voorkomt in drie van de achttien definities in een overzicht dat Weinberger (1998) aan de hand van relevante Amerikaanse HRD-literatuur samenstelde. Ook een recenter overzicht van definities in twaalf landen (McLean & McLean, 2001) bevat slechts één omschrijving waarin de term 'organized' voorkomt.

Laten we eerst de semantische kant onder de loep nemen. Het werkwoord 'to develop' heeft behalve een overgankelijke ook een onovergankelijke betekenis: naast 'tot ontwikkeling laten komen, tot ontwikkeling brengen' of 'doen ontwikkelen' kan het ook 'zich ontwikkelen' betekenen. Ook het zelfstandig naamwoord 'development' heeft die tweeledige betekenis. In combinatie met 'human resource' kan bij de term 'development' dan ook gedacht worden aan zowel het 'tot ontwikkeling brengen' als 'het zich ontwikkelen, ontplooiën' van mensen c.q. menselijke bronnen. Veel woordenboeken voeren de

intransitieve betekenis zelfs als eerste op.

'Organiseren' roept een onverbiddelijke connotatie op met de eerste, overgankelijke betekenis van 'development'. Juist door zijn gehele definitie op te hangen aan de term organiseren sluit Poell autonome leerprocessen daarvan uit: het wezen van dergelijke processen is namelijk dat ze zich juist niet laten organiseren, ze zijn hooguit zelforganiserend. Deze uitsluiting per definitie staat in contrast met het feit dat Poell in zijn oratie, óver HRD, wel van autonome leerprocessen gewag maakt (p.12). Een 'escape' zit voor hem wellicht in zijn omschrijving van organiseren: 'het aanbrenge van een zekere samenhang in de activiteiten die werknemers ondernemen.' Deze nadere typering leidt echter tot een nog verdere versmalling van het begrip HRD. Het is te hopen dat het bij HRD gaat om meer dan alleen het aanbrenge van samenhang.

Daarnaast legt het begrip 'organiseren' nóg een onnodige beperking op aan de inhoud van het vakgebied. Naast organiseren zijn er immers meer gradaties in het beïnvloeden van leerprocessen te onderkennen, zoals: ontwerpen, herontwerpen, verbeteren, vernieuwen, faciliteren, de kans geven, bevorderen, 'unleashing'... Een voorbeeld van zo'n andere gradatie (in dit geval ook enigszins waar het gaat om het object) vinden we bijvoorbeeld bij Watkins (1989), die HRD omschrijft als 'the field of study and practice responsible for the fostering of a long-term, work-related learning capacity at the individual, group and organisational levels.'

### 'Organiseren' roept een onverbiddelijke connotatie op met de overgankelijke betekenis van 'development'

Kortom: enerzijds is het de vraag of er wel van *beïnvloeding* van leerprocessen sprake moet zijn om van HRD te kunnen spreken, anderzijds is het de vraag of, als er al van beïnvloeding sprake zou moeten zijn, voor de meer specifieke vorm van *organiseren* gekozen moet worden.

#### Organisatiecontext?

De term HRD zegt op zichzelf helemaal niets over de context waarin 'mensen zich ontwikkelen of worden ontwikkeld', zou je kunnen zeggen. Toch verbinden we deze term al sinds de introductie ervan door Nadler (volgens Nader & Nadler, 1989, en Swanson & Holton III, 2001, p. 57, was dat in 1969) als vanzelfsprekend met de context van organisaties. Ook Poell verwijst naar Nadler als de bedenker van de term (noot 89, p. 68) en gaat in zijn definitie expliciet uit van die koppeling, in de aanloop naar zijn definitie (p. 9-10) en in de definitie zelf: '...het functioneren van de organisatie als geheel.' (p. 12); ook Mulder (2000) maakt die koppeling in zijn definitie (zie kadertekst 2). Laat ik voorop stellen dat ik met deze keuze minder moeite heb dan met de keuze voor de invalshoek »

‘organiseren’. Toch gaat Poell wellicht te gemakkelijk voorbij aan twee zaken:

1. Er zijn *de laatste paar jaren* nogal wat argumenten aangevoerd om die koppeling los te laten, omdat HRD nu eenmaal op allerlei niveaus binnen en buiten organisaties kan plaatsvinden, variërend van het niveau van individuen, sociale subsystemen, organisaties, tot het niveau van communities, landen, samenwerkingsverbanden tussen landen, regio's in de wereld en globale entiteiten.
2. De term HRD is *feitelijk al in 1964* gemunt door Harbison & Myers, en wel in een breed internationaal perspectief (Paprock, 2006). Zij definieerden HRD als ‘the process of increasing the knowledge, the skills, and the capacities of all the people in a society’ (Harbison & Myers, 1964, p.2). Ook geven zij daar een uitgebreide toelichting op, die ook in deze tijd niet zou misstaan.

Omdat de term HRD (in tegenstelling tot de term personeelsontwikkeling) zelf niets zegt over de context waarin HRD plaatsvindt, zou mijn voorstel zijn een eventuele niveau- of contextspecificatie als nadere kwalificatie toe te voegen aan de term, en dus te spreken over bijvoorbeeld O(rganisational)HRD, N(ational)HRD, I(nternational)HRD enz.

#### Onderliggende theoretische dimensie c.q. voorkeur?

De definitie van Poell bestaat uit drie hoofdcomponenten:

1. het organiseren
2. van individuele en collectieve leerprocessen
3. gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers alsmede het functioneren van de organisatie als geheel.

Afgezien van de term ‘organiseren’ oogt het geheel op het eerste gezicht neutraal.

Uit de eerste component spreekt een groot vertrouwen in de maakbaarheid van zowel leren (ad 2) als de resultaten daarvan (ad 3). Waarom Poell kiest voor deze invalshoek maakt hij niet duidelijk, wel zegt hij onder verwijzing naar de subtitel van een eerder boek (Kessels & Poell, 2001), gecharmeerd te zijn van het uit vier woorden bestaande ‘Organiseren van het

## De term HRD is feitelijk al in 1964 gemunt door Harbison & Myers, en wel in een breed internationaal perspectief

leren’. Ook de titel van zijn proefschrift (Poell, 1998) begint met ‘Organizing’. Daarnaast is bekend dat hij graag naar HRD kijkt vanuit het werknemersperspectief (zie ook de ondertitel van zijn oratie) en dat hij er een voorstander van is dat werknemers hun eigen leerprojecten organiseren.

Uit de componenten 2 en 3 spreekt een zekere evenwichtskunst: individuele en collectieve leerprocessen worden paral-

lel geschakeld, alsmede de ontwikkeling van werknemers en het functioneren van organisaties. Op component 2 gaat hij niet expliciet in, op component 3 des te meer. De belangen van werknemers en organisaties worden in diverse bewoordingen subtiel afgewogen (p. 12). Dat is te waarderen als je zijn voorliefde voor het perspectief van de actor kent en zijn ooit diepgewortelde afkeer van fenomenen als managementperspectief, functionalisme en performancebenadering; van de andere kant ook wel weer begrijpelijk in een universitaire werkomgeving (departement personeelswetenschappen) waarin ‘performance’ een minder besmet begrip is (getuige het grote aantal publicaties over HRM en performance) en de perspectieven van meer stakeholders belangrijk worden gevonden. Mijn voorstel aan Poell zou dan ook zijn tot een echte ‘herbronning’ te komen, en de termen ‘performance’ en ‘stakeholders’ in de definitie van HRD op te nemen. Het wat vage ‘functioneren van de organisatie als geheel’ kan dan achterwege blijven.

#### HRD als wetenschappelijke discipline versus praktijkveld?

Verschillende auteurs maken gewag van een onderscheid tussen HRD als wetenschappelijke discipline en HRD als praktijkveld, zonder daar echter consequenties aan te verbinden voor de definitie van HRD (onder meer Wang & McLean, 2007, p. 96). Is het voor de academische wereld niet van groot belang om dat wel te doen, juist ter legitimering van hun werk? Een van de problemen die de definitie van Poell met zich meebrengt is dat we, door de nadruk op ‘organiseren’, *autonome leerprocessen* er niet goed in kwijt kunnen, terwijl Poell deze terecht wel heel belangrijk vindt.

Hieronder probeer ik beide kwesties te ondervangen in twee definitievoorstellen.

Een tentatieve definitie van *HRD als wetenschappelijke discipline* zou kunnen luiden:

HRD is de wetenschappelijke discipline die

- a. leerprocessen, inclusief effecten en beïnvloedende (f)actoren, bestudeert en
- b. mogelijkheden onderzoekt om leerprocessen niet alleen te herkennen en zonodig te faciliteren, maar ook in te richten en te beïnvloeden in een richting - zowel qua aanpak als performance - die voor stakeholders relevant is.

Een tentatieve definitie van *HRD als praktijkveld* zou dan kunnen luiden:

HRD is het praktijkveld waarbinnen

- a. op basis van wetenschappelijke inzichten op het gebied van leerprocessen en
- b. rekening houdend met persoonlijke en contextuele (f)actoren,
- c. pogingen worden ondernomen om leerprocessen niet alleen te herkennen en zonodig te faciliteren, maar desgewenst ook in te richten en te beïnvloeden in een richting - zowel qua aanpak als performance - die voor stakeholders relevant is.

#### Tot slot

Ik kan me voorstellen dat deze definities ook weer vragen op-

roepen. Graag had ik ze nader willen uitwerken en adstrueren. De beschikbare ruimte laat dat echter niet toe.

In een volgende bijdrage wil ik proberen nog een stapje dichterbij de kern van HRD te komen, door in te gaan op de visie van Poell op de relatie tussen HRD en HRM. ■

#### Literatuur

- Gilley, J.W. & S.A. Egglund (1989). **Principles of Human Resource Development**. Reading, Addison Wesley, 386 p.
- Harbison, F. & C.A. Myers (1964). **Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development**. New York, McGraw-Hill.
- Kessels, J. & T. de Jong (2007). HRD, Social Capital en economische voorspoed. **Develop**, jaargang 3, nummer 1 (voorjaar), pp. 93-105.
- Kessels, J.W.M. & R. Poell (red.) (2001). **Human Resource Development. Organiseren van het leren**. Groningen, Samsom, 454 p.
- McLean, G.N. & L. McLean (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? **Human Resource Development International**, Volume 4, Number 3, pp. 313-326.
- Mulder, M. (2000). **Competentieontwikkeling in bedrijf en onderwijs**. Wageningen Universiteit, Inaugurele rede 26 oktober 2000, 47 p.
- Nadler, L. & Z. Nadler (1989). **Developing Human Resources**. San Francisco, Jossey-Bass.
- Paprock, K.E. (2006). National Human Resource Development in Transitioning Societies in the Developing World: Introductory Overview. **Advances in Developing Human Resources**, Volume 8, Number 1, February, pp. 12-27.
- Poell, R.F. (1998). **Organizing Work-related Learning Projects. A Network Approach**. Nijmegen, Katholieke Universiteit, 133 p.
- Poell, R. (2006). **Personeelsontwikkeling in ontwikkeling. Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development**. Inaugurele rede Universiteit van Tilburg 15 december 2006. Rotterdam, Performa, 88 p.
- Schramade, P.W.J. (2006). Perspectieven op de relatie tussen HRD en HRM. **Develop**, jaargang 2, nummer 4 (winter), pp. 25-39.
- Swanson, R.A. & E.F. Holton III (2001). **Foundations of Human Resource Development**. San Francisco, Berrett-Koehler, 439 p.

- Thijssen, J.G.L. (1997). **Leren om te overleven. Over personeelsontwikkeling als permanente educatie in een veranderende arbeidsmarkt**. Universiteit Utrecht, Inaugurele rede 13 mei 1997, 40 p.
- Wang, X. & G.N. McLean (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development. **Human Resource Development Review**, Volume 6, Number 1 (March), pp. 96-108.
- Watkins, K. (1989). Business and Industry. In: S. Merriam & P. Cunningham (eds), **Handbook of Adult and Continuing Education**. San Francisco, Jossey-Bass, pp. 422-430.
- Weinberger, L.A. (1998). Commonly held theories of human resource development. **Human Resource Development International**. Volume 1, Number 1, Spring, pp. 75-93.

Trefwoorden: **Definitie HRD • HRD als wetenschap • HRD als praktijkveld**

Peter Schramade is directeur van Schramade Performance Development ([www.schramade.nl](http://www.schramade.nl)) en hoofdredacteur van *Holland Management Review* en het *Handboek Effectief Opleiden*.

#### Van de redactie

Reacties op het definitievoorstel van Schramade graag sturen naar de redactie: [mail@janstavenga.nl](mailto:mail@janstavenga.nl)

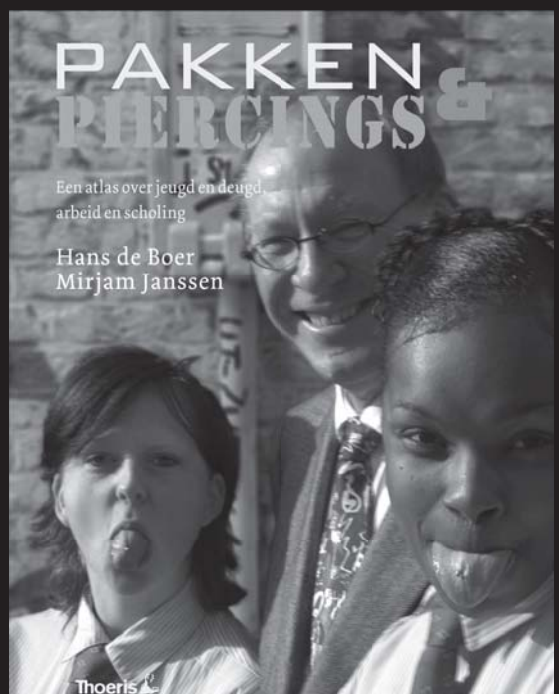
In een later nummer kunnen we aandacht besteden aan deze reacties en aan de eventuele vragen en tegenwerpingen die het voorstel van Schramade oproept.

# PAKKEN & PIERCINGS

## Weet u waar bij jongeren 'het sleuteltje hangt'?

Hoe zit de jongere in elkaar? Waar hangen jongeren uit? Hoe denken ze over leren en werken en vooral: hoe bereik én motiveer je ze. En welke beeld hebben werkgevers van de jeugd van tegenwoordig? *Pakken & Piercings* laat zien hoe jongeren denken, wat ze belangrijk vinden, wat hun verwachtingen zijn over school, werk en toekomst. Aan het woord komen de jongeren zelf én werkgevers, docenten, decanen, ouders en jongerenwerkers. Het boek bevat niet eerder gepresenteerd onderzoeksmateriaal. Een must voor iedereen die wil weten wat de jeugd van tegenwoordig beweegt.

Dit boek bundelt de ervaringen van de Taskforce jeugdwerkloosheid • Hans de Boer en Mirjam Janssen





# Communities of Practice

## Leren van en met elkaar

**Stel je voor: je werkt bij een klein bedrijf en wordt regelmatig geconfronteerd met vragen waarop je geen antwoord weet. Je weet zeker dat er mensen zijn bij soortgelijke bedrijven die wél een antwoord hebben, maar hoe vind je ze? Tijd voor een uitgebreide belronde heb je niet.**

**Stel je voor: je kunt je aansluiten bij een community, bestaande uit mensen met soortgelijk werk, die dagelijks tegen soortgelijke problemen aanlopen als jij. Wat zou het handig zijn als je jouw vragen aan hen kunt voorleggen. Eén berichtje en tientallen deelnemers lezen jouw vraag. Er is vast wel iemand die jou kan helpen...**

Tekst Renée Filius

**C**ommunities of Practice (CoP's) kunnen een bijdrage leveren aan het leren binnen organisaties. Het zijn groepen mensen die dezelfde passie of zorg delen, met of door elkaar leren hoe ze dit beter kunnen doen, en hier regelmatig met elkaar contact over hebben (Wenger e.a., 2002).

Communities zijn interessant omdat ze het leervermogen van de organisatie op twee manieren versterken. Enerzijds wordt nieuwe kennis ontwikkeld, anderzijds vinden er nieuwe interacties tussen groepen betrokkenen plaats. Deze groepen kunnen allerlei geïnteresseerden zijn, zoals medewerkers, klanten, studenten, leveranciers en aandeelhouders. Het zijn

## Communities versterken het leervermogen

mensen die zich verbonden voelen met elkaar vanwege een gedeeld onderwerp waar zij meer over willen vertellen en/of leren. Het kunnen medewerkers zijn die een oplossing zoeken voor een cruciaal probleem, maar ook klanten die bereid zijn om te helpen en feedback te geven. Om het leervermogen optimaal aan te spreken, is het noodzakelijk om te weten wat CoP's zijn, hoe ze zich ontwikkelen en hoe de deelnemers zo goed mogelijk gestimuleerd en gefaciliteerd kunnen worden.

In het onderwijs en bij vooral grote organisaties, zoals IBM, Shell en Unilever, wordt gebruikgemaakt van deze sociale manier om kennis te ontwikkelen en te delen. Deze vorm van leren biedt echter ook vaak onbenutte mogelijkheden voor het Midden- en Kleinbedrijf. Dit artikel biedt een aantal concrete adviezen voor HRD- en HRM-professionals en leidinggevendenden binnen met name het MKB. Er wordt beschreven wat CoP's zijn en op welke concrete manier een CoP in of vanuit de organisatie gefaciliteerd kan worden.

### Wat, waarom en voor wie?

Er zijn verschillende soorten CoP's. Nickols (2003) onderscheidt twee typen. Het eerste type bestaat uit CoP's die als het ware vanzelf ontstaan en zelfregulerend zijn. Het tweede type bestaat uit CoP's die worden gesponsord, meestal binnen organisatieverband. Dit artikel richt zich op het tweede type. Sommige van deze CoP's bevinden zich binnen een afdeling of businessunit, andere overstijgen meerdere businessunits of meerdere organisaties. Ze ontstaan bijvoorbeeld als gevolg van een discussie tijdens de lunch, een langdurige behoefte en/of een urgent probleem.

In de praktijk blijkt het meest genoemde motief om een CoP te starten of er aan deel te nemen, de mogelijkheid om een netwerk te creëren van mensen die dezelfde interesse delen. De CoP is dan vooral een manier om mensen met elkaar te verbinden. De CoP maakt het mogelijk om op informele wijze in

contact te komen met collega's uit dezelfde of andere organisaties. Roberts (2006) is van mening dat CoP's dan ook vooral geschikt zijn voor het verspreiden van impliciete kennis. Dit is volgens hem bijzonder, omdat de meeste middelen op het gebied van kennismangement gericht zijn op expliciete kennis. Het voorgaande maakt deze sociale vorm van leren heel interessant voor het MKB. Uit onderzoek is gebleken dat deze groep relatief weinig mogelijkheden heeft om te leren via formele wegen (van Rhee e.a., 2006). Het volgen van opleidingen is vaak duur en er zijn minder collega's beschikbaar met soortgelijk werk. Medewerkers in het MKB hebben vaak te maken met een hoge werkdruk, lage prioriteit vanuit het management voor leeractiviteiten en slecht toegankelijke formele opleidingsmogelijkheden. Tegelijkertijd wordt kennis voor het MKB juist steeds belangrijker (Visser-van Erp e.a., 2002). Bovendien is het MKB juist sterk afhankelijk van relaties tussen andere organisaties, grotere organisaties, brancheorganisaties, sociale partners en publieke organen die voor individuele medewerkers vaak moeilijk bereikbaar zijn. Problemen worden vaak opgelost door mensen op te zoeken die een oplossing weten. Maar vaak duurt het lang voordat zo'n persoon gevonden is of bevinden zich geen experts in het netwerk van de betreffende medewerker. Een CoP kan dan uitkomst bieden.

Vroeger ontstonden communities op het werk, in cafés of gewoon op straat; tegenwoordig wordt hierbij vaak gebruikgemaakt van een virtueel platform waar mensen elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen. Een voordeel van het gebruik van een virtueel platform is dat discussies worden vastgelegd en bewaard. Deelnemers uit de groep bouwen voort op elkaars bijdragen en kunnen terugzoeken in de geschiedenis. De individuele medewerker kan een persoonlijke *track record* bijhouden, waarop de eigen boodschappen, documenten, links etc opgeslagen en teruggevonden kunnen worden.

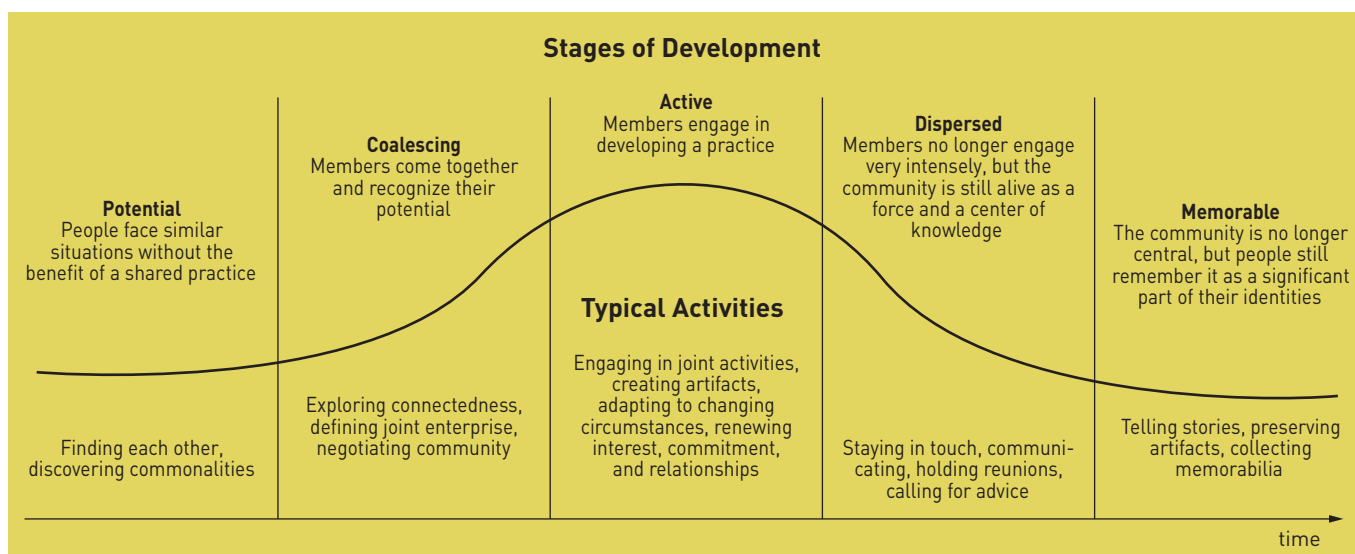
Wenger (1998) heeft een model ontwikkeld dat de verschillende fasen weergeeft die een CoP natuurlijkerwijs doormaakt:

## Praktijkvoorbeeld 1

In de toerismesector zijn vaak weinig formele opleidingsmogelijkheden. Vragen of problemen worden veelal ad hoc opgelost door andere mensen om raad te vragen. Soms is het echter moeilijk om snel de juiste persoon te vinden. Om die reden zijn er verschillende CoP's opgericht in de toerismesector. Dit gebeurt in het kader van het project *Work & Learn together* ([www.worklearntogether.org](http://www.worklearntogether.org)). Elf organisaties zijn in acht verschillende landen actief in het opzetten en ondersteunen van CoP's. De (actieve) CoP's discussiëren over inhoudelijke onderwerpen als businessmodellen en kwaliteit, maar bespreken ook activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld promotie, samenwerking en professionalisering.

De verticale as is bedoeld om de activiteit van de CoP weer te geven. De duur van elke fase verschilt per CoP. Volgens Gongla en Rizzuto (2004) kun je in het algemeen zeggen dat er meerdere maanden nodig zijn voordat een CoP de actieve fase bereikt en effectief wordt. Uit onderzoek van Wenger et al. (2002) blijkt dat de meeste CoP's binnen 18 maanden vanaf de start de actieve fase bereiken.

Marcelis (2002) schrijft dat bij IBM een CoP die na zes maanden de actieve fase nog niet heeft bereikt, wordt afgebouwd. Mogelijk wordt een aantal kansrijke CoP's hierdoor voortijdig afgeschoten door het management. Gongla en Rizzuto (2004) benoemen zelfs voorbeelden van CoP's die binnen het kader van de organisatie stopten, om zelfstandig verder te kunnen gaan. Deze CoP's wilden niet meer onder invloed staan van de regels en beperkingen van een organisatie. Dit geeft het spanningsveld aan dat bestaat tussen enerzijds de mogelijkheden en beperkingen die de organisatie biedt en anderzijds de aard van de CoP: zelfregulerend en gedreven door de gezamenlijke interesse van de deelnemers. »



Figuur 1. De ontwikkelingsfasen van een CoP

### Adviezen bij het opzetten en onderhouden van een CoP

Het succes van een CoP is afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie en de deelnemers. Omdat zij het succes definiëren is het cruciaal om doelstellingen vooraf helder te formuleren voor alle partijen en daarna tussentijds te evalueren en bij te stellen, zonder in te boeten op het informele, spontane karakter van een CoP. Zo is het aan te bevelen om als CoP met enige regelmaat en binnen een afgebakende periode gericht ergens naartoe te werken; dat kan een product zijn, maar ook een presentatie, een congres, etc. (Marcelis, 2002).

Uit praktijkevaluaties en casestudies komt een gevarieerd beeld naar voren. Sommige CoP's worden als zeer succesvol ervaren, anderen komen slechts moeizaam van de grond.

Grote uitdagingen zijn over het algemeen:

- Op welke manier kunnen actieve bijdragen van deelnemers worden gestimuleerd? Hoe voorkom je 'lurkers'? (MacDonald e.a., 2003)
- Hoe vergroot je de kans op kenniscreatie en innovatie? (Hezemans & Ritzen, 2004; Poot & Mulder, 2003)
- Hoe zorg je dat kennis uitgewisseld wordt over de grenzen van de eigen organisatie heen? (Kimble & Hildreth, 2004)
- Hoe zorg je voor de juiste balans tussen controle en vrijheid? Wil je als sponsor of trekker de inhoud van bijdragen beïnvloeden of geef je deelnemers alle vrijheid? (Filius & Kresin, 2006; Kimble & Hildreth, 2004) Hoe zorg je voor een duidelijke focus zonder spontaniteit te verliezen?

Op basis van de resultaten van evaluaties met deelnemers, praktijkervaringen en literatuur zijn in dit artikel verschillende adviezen geformuleerd om aan deze uitdagingen tegemoet te komen en om een CoP zo goed mogelijk te stimuleren en te faciliteren.

Bij de oprichting, het onderhouden en deelnemen aan een CoP worden verschillende rollen onderscheiden, waaraan in de literatuur verschillende namen worden toegekend (zie bijvoorbeeld Nickols, 2003). In dit artikel worden vier rollen onderscheiden:

- Initiatiefnemer
- Trekker
- Sponsor
- Deelnemer

Eén persoon kan meerdere rollen uitvoeren. Per rol wordt hieronder aangegeven wat de taken zijn en welke adviezen er op basis van praktijkervaringen gegeven kunnen worden om de taken zo goed mogelijk uit te voeren.

#### Initiatiefnemer

De initiatiefnemer is degene die de eerste acties onderneemt om de CoP in het leven te roepen.

*Taken:*

- Kiest het onderwerp en de doelstellingen van de CoP.
- Vertaalt doelen in korte termijnacties.
- Verduidelijkt de voordelen van de CoP.

### Praktijkvoorbeeld 2

In het kader van het project Work & Learn together is het Ivlos een onderzoek gestart naar de effecten van communities in de toerismesector. Vooruitlopend op de resultaten is nu te zien dat de ervaringen sterk verschillen per CoP en per doelgroep. Bij sommige CoP's is bij de werving gebruikgemaakt van een bestaand netwerk, zoals het adressenbestand van een vaktijdschrift of het lidmaatschap van een vakvereniging. Deze CoP's zijn succesvoller dan CoP's waarbij de initiatiefnemer de deelnemers nog moet verzamelen. Deelnemers die voor hun dagelijks werk veel achter de computer zitten, maken meer gebruik van het platform dan deelnemers die dat niet doen. Deelnemers uit dezelfde regio willen vaker niet meedoen uit vrees voor onderlinge concurrentie.

- Verzamelt mensen met een soortgelijke interesse.
- Interesseert de sponsor(s).
- Zorgt voor een virtueel platform waarbinnen de communicatie plaatsvindt.
- Ontwikkelt een implementatiestrategie (Filius & Kresin, 2006).

*Adviezen:*

Formuleer duidelijke doelstellingen, die gelieerd zijn aan de organisatiestrategie en die zich bij voorkeur aan de grenzen van de kernactiviteiten bevinden. Wees niet bang om de gebaande paden te verlaten, maar maak tevens duidelijk op welke manier de CoP waarde heeft voor de organisatie.

Selecteer de juiste doelgroep die past bij de doelstellingen en maak duidelijk wat de CoP voor hen kan betekenen. Heeft deze doelgroep behoefte aan de CoP? Vraag het hen, al dan niet persoonlijk.

Zorg dat de doelgroepleden elkaar leren kennen. CoP's gaan immers over het verbinden van personen. Dit kan door offline bijeenkomsten te organiseren, door op het platform te laten zien welke andere deelnemers er zijn en door deelnemers over zichzelf, hun verwachtingen en doelstellingen te laten vertellen op het platform.

Begin klein, houd het overzichtelijk. Het is bovendien gemakkelijker om meer deelnemers te trekken op het moment dat een kleine groep al voor interessante inhoud heeft gezorgd. Om aan interessante bijdragen te komen, kan het helpen om (in de beginfase) experts persoonlijk te vragen om een bijdrage en deelnemers persoonlijk te vragen om daarop te reageren. Desgewenst kunnen meerdere kleine CoP's later op bepaalde punten met elkaar worden verbonden. Volgens Wenger (2003) gebeurt dit vaak.

#### Trekker

De trekker is een cruciale succesfactor voor de CoP. De trekker is verantwoordelijk voor het leiden en modereren van het virtuele platform van de CoP.

*Leiderschapstaken:*

- Kiest de focus van de groep.



- Zorgt dat de juiste mensen de CoP weten te vinden.
- Zorgt dat het platform de juiste doelgroep blijft aanspreken.
- Zorgt dat er voldoende en waardevolle content en feedback te krijgen is.
- Zorgt dat de CoP wordt geëvalueerd (zowel de inhoud, groep deelnemers, platform, functionaliteiten).
- Houdt de sponsor betrokken.
- Geeft aan wanneer hulp(bronnen) nodig zijn.
- Stelt gedragsregels vast (over bijvoorbeeld: hoe omgaan met 'lurkers', reclame of bepaald taalgebruik).

#### *Moderatietaken:*

- Zorgt voor een geschikt platform (up-to-date, juiste tools).
- Zorgt voor structuur op het platform (bijvoorbeeld doordat er gedragen thema's worden geformuleerd).

#### *Adviezen:*

Vooraf tijdens de beginfase is het belangrijk om voldoende te faciliteren en te stimuleren. De trekker heeft hier de grootste rol. Belangrijk is dat de trekker merkt wanneer deelnemers de verantwoordelijkheid overnemen en dan los durft te laten, bijvoorbeeld wanneer deelnemers zelf met elkaar belangrijke initiatieven gaan ontplooiën. Om de verantwoordelijkheid meer bij de deelnemers te leggen, kan het helpen om deelnemers te vragen specifieke taken op zich te nemen, zoals het leiden van een discussie (via een forum) over een deelgebied.

Houd ook in de gaten dat de verantwoordelijkheid door meerdere deelnemers wordt gevoeld. Met andere woorden, voorkom dat het zomaar iemands weblog wordt (of dat van de trekker zelf). Vraag deelnemers persoonlijk om op elkaar te reageren.

Zorg dat er regelmatig interessante informatie op het platform verschijnt en dat er regelmatig interessante nieuwe mensen op het platform komen (eenmalig of als lid). Benader mogelijke nieuwe deelnemers met alle daarvoor geschikte mogelijkheden (bijvoorbeeld: organiseer een bijeenkomst, vraag mensen persoonlijk, schrijf een stukje op het intranet). Maak nieuwe deelnemers duidelijk wat van hen wordt verwacht. Geef positieve feedback op elke bijdrage en wees zuinig met humor of ironie. Wijs deelnemers op de notificatiemogelijkheden, help hen waar mogelijk.

### **Praktijkvoorbeeld 3**

In het kader van het project Work & Learn together ([www.worklearntogether.org](http://www.worklearntogether.org)) zijn sommige CoP's opgericht door te werven bij individuele medewerkers, bijvoorbeeld bij kleine hoteleigenaren. Andere CoP's zijn opgericht door te werven vanuit een reeds bestaand netwerk, zoals het lidmaatschap van een vakvereniging. Het gaat dan vaak om mensen die soortgelijke informatie ontvangen vanwege hun lidmaatschap, maar onderling nauwelijks contact hebben. De CoP biedt hun die plek. Opvallend is dat de CoP's van het eerste type moeilijk of niet starten, in tegenstelling tot het tweede type, waar deelnemers de CoP eerder beschouwen als een welkome invulling van een behoefte.

Er komt onvermijdelijk ook een punt waarop het 'momentum' voorbij is. Er wordt steeds minder contact gelegd, er worden weinig nieuwe initiatieven ontplooid, enkele deelnemers verlaten de CoP en er komen geen nieuwe deelnemers bij. Signaleer dit tijdig en besluit dan (gezamenlijk) om ofwel bij te sturen, ofwel de CoP te beëindigen.

### **Sponsor**

De sponsor bekleedt vaak een managementfunctie en kan zorgen voor breder draagvlak binnen de organisatie (Filius & Kresin, 2006). De sponsor beschikt over financieel mandaat.

#### *Taken:*

- Voorziet van hulp(bronnen) wanneer deze nodig zijn.
- Helpt CoP's om hun agenda te verbinden aan de organisatiestrategieën (Saint-Orge & Wallace, 2003).
- Moedigt hen aan om verder te gaan, grenzen te verleggen, nieuwe zaken te ontdekken rondom hun onderwerp.
- Wijst veelal een trekker aan.
- Zorgt dat al de juiste mensen van buiten de CoP worden betrokken.
- Helpt om verbindingen te maken met andere CoP's.

#### *Adviezen:*

De sponsor is de meest aangewezen persoon om het verband met de organisatiestrategie in de gaten te houden. Als de CoP afdwaalt van wat relevant lijkt, is het zaak om niet direct in te grijpen, maar om te bevragen of te onderhandelen met de deelnemers. Te snel wijzen op regels kan namelijk verstarring in de hand werken, terwijl een CoP vaak juist bedoeld is om ook buiten de kaders te denken.

Mede daarom helpt het als de sponsor de CoP niet alleen van buitenaf beïnvloedt, maar ook als deelnemer. De sponsor is in staat om de dialoog tussen alle betrokken partijen, ook buiten de CoP, te stimuleren door het stellen van de juiste vragen en door mensen van buiten de CoP aan de CoP te verbinden. Om die reden én ook meer bekendheid te generen, helpt het als de sponsor de CoP waar mogelijk naar voren brengt.

### **Deelnemer**

De deelnemer kan een medewerker van de organisatie zijn, maar ook een klant, een leverancier of een andere geïnteresseerde.

#### *Taken:*

- Neemt deel aan de community.
- Bezoekt het platform.
- Voegt informatie toe.
- Gebruikt de tools om te communiceren en samen te werken.

#### *Adviezen:*

De kracht van de CoP zit vaak in het maken van persoonlijke verbindingen, het leggen van relaties tussen mensen. Als deelnemers elkaar beter leren kennen, is de kans groter op een sfeer van vertrouwen en een veilig leerklimaat, waarin fouten gemaakt mogen worden. In veel communities durven deelnemers pas openlijk te vertellen dat ze het niet eens zijn met het »

1 maand  
gratis proberen

# Water?



## P&Oactueel/kennisbank

Daar kom je verder mee.

Lastige P&O-vragen en problemen? Blijf dan niet roeien op het droge, maar zoek meteen diepgang op de P&Oactueel kennisbank. De online databank met een oceaan aan actuele kennis op het gebied van Arbeidsrecht, Werving & Selectie, Arbo, Re-integratie, HRD en Arbeidsvoorwaarden.

Alle praktische, strategische en adviserende informatie die je als P&O'er nodig hebt op zoekwoord bijeen: in twee klikken ben je bij **de nieuwste beleidsregels, actuele achtergrondinformatie, modeldocumenten, tips & trucs** en **links**. Zo krijg je meteen vaart.

Vraag een **proefabonnement** aan, ontvang de inlogcode en test de P&Oactueel kennisbank **één maand gratis**.

Ervaar het gemak, de gebruiksvriendelijkheid en de supersnelle zoekfuncties. Stel onder 'Mijn lijst' je eigen dossiers samen en bundel specifieke informatie. Bouw je werkgerelateerde databank op die past bij de aard van je eigen organisatie en de belangen van collega's. De P&Oactueel kennisbank gaat dieper en staat dicht bij werkprocessen. De juiste informatie op het juiste moment: **daar kom je verder mee.**

**Ga naar: [www.penoactueel.nl/kennisbank](http://www.penoactueel.nl/kennisbank)**

#### Communities over Communities Of Practice:

- <http://www.cpsquare.org/>
- <http://groups.yahoo.com/group/com-prac/>

#### Meer informatie:

- Online Community Kit  
<http://www.fullcirc.com/community/communitymanual.htm>
- Communities startpagina (ned)  
<http://communities-of-practice.startpagina.nl/>
- Communities 2.0  
<http://bobstumpel.blogspot.com/2006/07/community-20.html>

standpunt van de ander, wanneer ze elkaar beter kennen en weten dat dit 'mag'. Kenniscreatie en innovatie zijn daarom meestal pas mogelijk in langer bestaande CoP's.

Om dit proces te versnellen, helpt het als deelnemers een persoonlijke pagina aanmaken waarin ze vertellen over zichzelf, hun drijfveren, doelstellingen en verwachtingen. Voorwaarde is dat deelnemers openstaan voor ideeën van anderen om de kennis van de community verder te ontwikkelen.

#### Succesfactoren

De belangrijke succesfactoren voor CoP's in organisaties zijn:

- Duidelijke focus (Nickols, 2003).
- Doelstellingen die gerelateerd zijn aan de organisatiestrategie (Nickols, 2003).
- Een doelgroep die geïnteresseerd en groot genoeg is.
- Een goed functionerend platform (Hezemans & Ritzen, 2004; Kloos, 2006).
- Mogelijkheid om goede relaties met andere deelnemers aan te gaan (Kloos, 2006).
- Kwaliteit van de trekker (Marcelis, 2002).
- Veilig leerklimaat, waarin deelnemers open durven te communiceren en experimenteren (Filius & Kresin, 2006).
- Combinatie van offline- en online-activiteiten (Filius & Kresin, 2006).

Randvoorwaarde voor een succesvolle CoP is de kunst van het loslaten. De organisatie (veelal gerepresenteerd door de sponsor) moet ruimte bieden voor vernieuwingsgerichtheid en professionaliteit, waarbij uitdagingen en kansen worden gecreëerd, maar ook eisen worden gesteld. De initiatiefnemer en trekker moeten de verantwoordelijkheid bij de deelnemers durven neer te leggen. En tot slot draagt de deelnemer bij door een open en lerende houding ten aanzien van zichzelf en de andere deelnemers.

#### Aanbevelingen voor de toekomst

CoP's kunnen een krachtig middel zijn om het leren binnen en tussen organisaties te bevorderen, met name wanneer het gaat om het tot stand laten komen van persoonlijke relaties en het effectief maken van die relaties.

In dit artikel wordt het middel vooral aanbevolen aan het MKB, omdat uit onderzoek is gebleken dat juist daar minder mogelijkheden zijn voor formele manieren van leren. Er

is echter nog weinig onderzoek verricht naar de verschillen voor de inzet van CoP's bij verschillende soorten organisaties. Onderzoek naar verschillen in grootte, sectoren, organisatiegraad (zie ook Kimble & Hildreth, 2004) en plek binnen de organisatie zal waardevol zijn.

Het kan tevens interessant zijn om nader onderzoek te verrichten naar internationale CoP's en de effecten van taal en sociaal-culturele kenmerken op de CoP. Het project Work & Learn together ([www.worklearntogether.org](http://www.worklearntogether.org)) dat in dit artikel besproken is, zal hier in het komende jaar mee starten. ■

#### Literatuur

- Filius, R.M. & F.J. Kresin (2006). Kennisportalen, **Handboek Effectief Opleiden**, jaargang 18, juni, 34 pp.
- Gongla, P. & C.R. Rizzuto (2004). **Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice**; Where Did That Community Go? - Communities of Practice that "Disappear". Hershey, Pennsylvania, Idea Group Publishing, pp. 295 - 307.
- Hezemans, M. & M. Ritzen (2004). **Communities of Practice in de DU. Wat doen we ermee?** Utrecht: Digitale Universiteit, 24 pp. Op 20 januari 2007 gehaald van <http://www.digiuni.nl/digiuni/download/59B9ACB3-CE67-BB42-B61E7111FD52771C.pdf?CFID=305049&CFTOKEN=72818385>
- Kimble, C. & P. Hildreth (2004). **Communities of Practice: Going One Step Too Far?**, Proceedings 9e colloque de l'AIM, Evry, France, May, 7 pp. Op 20 januari 2007 gehaald van [http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04\\_Kimble\\_Hildreth.pdf](http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04_Kimble_Hildreth.pdf).
- Kloos, M. (2006). **'Communities of Practice 2.0'**. Masters thesis. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, 166 pp.
- Marcelis, A. (2002). Professionals leren van professionals. **Leren in Ontwikkeling**, jaargang 2, nr. 7/8, pp. 36-39.
- MacDonald, J., Atkin W., Daugherty F., Fox, H., MacGillivray, A., Reeves- Lipscomb, D. & P. Uthairtaroon (2003). **Let's get more positive about the term 'lurker'**, CPsquare Foundations of Communities of Practice Workshop, 11 pp. Op 20 januari 2007 gehaald van <http://www.cpsquare.org/edu/foundations/index.htm>.
- Nikols, F. (2003). **Communities of Practice: An Overview**. **Distance Consulting**, 6 pp. Op 20 januari gehaald van <http://home.att.net/~discon/KM/CoPOverview.pdf>
- Poot, de H. & I. Mulder (2003). Online community als motor voor kenniswerk en innovatie. In: **Opleiding & Ontwikkeling**, jrg. 16, nr. 3, pp. 13-18.
- Rhee, van G., Galema, T., Horlings, E., Lankhuizen, M. & S. Nooij (2006). **Echte kanjers verdienen beter**. Een analyse van de financiering van de grote onderzoeksfaciliteiten van TNO en de GTIs. Santa Monica, CA, RAND Corporation, 14 pp.
- Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. **Journal of Management Studies** 43, nr. 3 (May), pp. 623-639.
- Saint Onge, H. & D. Wallace (2003). **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. Hubert, Butterworth-Heinemann.
- Visser-van Erp, mw. ir. G.F.W.C. & drs. C. Hoogendijk (2002). **Jong talent voor het mkb**. Beroepsonderwijs fundament van de samenleving. Delft, publicatie van de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, 73 pp.
- Wenger, E. (1998). **Communities of Practice: Learning as a Social System**. **Systems thinker**, June, Op 20 januari 2007 gehaald van <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>.
- Wenger, E. McDermott, R. & W.M. Snyder (2002). **Cultivating CoP's, A guide to managing knowledge**. Boston Massachusetts, Harvard Business School press, 56 pp.

Trefwoorden: **HRD • Samenwerken • Communities**



**Drs. R.M. Filius** is adviseur bij het ICT Expertisecentrum van het Ivlos, Universiteit Utrecht.  
E-mail: [r.m.filius@ivlos.uu.nl](mailto:r.m.filius@ivlos.uu.nl)



# Broodje Aap

## Onderzoeksgegevens over non-verbale communicatie fout geïnterpreteerd

**'Slechts zeven procent wordt gecommuniceerd door middel van woorden; de rest door stemklank en lichaamstaal.'** Zo luidt een van de wijsheden van het trainersvak. Maar hoe zit het nu echt met die vaak gepresenteerde communicatie-impactpercentages 7% + 38% + 55%?

Tekst Leo Kuipers

**O**nlangs las ik het weer in een flitsende brochure met de titel 'De grammatica van lichaamstaal. Eëndagsworkshop'. Citaat:

'De Amerikaanse psycholoog Albert Mehrabian onderzocht de overtuigingskracht van verschillende elementen in onze communicatie. Hij ontdekte dat:

- 7% wordt gecommuniceerd door middel van woorden
- 38% wordt geuit met stemklank
- 55% van de communicatie bestaat uit lichaamstaal.'

Voorwaar een mooie aanbeveling voor de genoemde training. Ik kan het u sterker vertellen: ik wed dat er bijna géén communicatietrainer te vinden is (in Nederland en wellicht ook daarbuiten) die niet ooit in zijn training, vanaf flip-over of sheet en heden ten dage vanaf PowerPoint, plechtig deze conclusies, inclusief indrukwekkende percentages, van Mehrabian's onderzoek heeft voorgedragen (meestal echter zónder naamsvermelding) om cursisten met één klap definitief te 'unfreeze' en klaar te stomen voor zijn of haar waardevolle tips en adviezen. En het moet gezegd, de cursisten vréten de percentages, als zoete koek! Aan de slag dus!

### De eerlijkheid gebiedt te zeggen.....

Wilt u weten wat zij in werkelijkheid vréten? Een broodje aap! Geserveerd door communicatietrainers die kritiekloos nakawen wat anderen kritiekloos van elkaar overschrijven.

Ik zit zelf al jaren in het communicatietrainersvak en op een dag besloot ik de hardnekkige twijfel die me telkens weer bekwam bij deze uitsmijter maar eens te onderzoeken. In Albert Mehrabian's kloeke en niet bijster toegankelijke 'Nonverbal communication' (Mehrabian, 1972) wordt het allemaal uit de doeken gedaan.

Welnu, één ding is zeker: Mehrabian's conclusies zijn fundamenteel fout weergegeven en zijn in die foute vorm een rijk

geciteerd leven gaan leiden. Mehrabian zegt niets over de overtuigingskracht van de verbale elementen in onze communicatie; zeg maar over de impact van onze argumenten.

### Waarover gaat de studie van Mehrabian dan wèl?

Mehrabian's studie gaat uitsluitend over de wijze waarop de mens *impliciet* communiceert over gevoelens (jegens de ander): in hoeverre mag ik je (like-dislike), voel ik me sterker of zwakker (potency/status), wil ik met je delen (responsiveness)? Dat doen we, zo stelt hij, doorgaans en zeker in onze Westerse cultuur bij voorkeur niet rechtstreeks, maar indirect via impliciet, grotendeels non-verbaal communicatiegedrag. In zijn studies experimenteert hij met varianten van impliciet communicatiegedrag. Hij onderscheidt daarbij drie categorieën: taalgebruik, stemgebruik en gezichtsuitdrukking. Voor een goed begrip van de eerste categorie wijst Mehrabian bijvoorbeeld op het subtiele impactverschil van de verbale mededelingen:

'I'm writing this paper for those people who...'

'I'm writing this paper for these people who...'

In de laatste formulering stelt de schrijver zich (emotioneel) dichterbij de mensen die hij op het oog heeft dan in de eer- »



ste versie. Zo'n verschil proef je ook als je directeur A hoort zeggen: 'Iedereen in deze organisatie moet meer op de kosten letten wil deze firma overleven!' En directeur B: 'Wij moeten met z'n allen meer op de kosten letten willen wij overleven.'

Welnu, de hoofdconclusie van Mehrabian luidt in quasi formuletaal: 'Total feeling = 7% verbal feeling + 38% vocal feeling + 55% facial feeling.'

Ofwel, van het totaal wat we *impliciet aan gevoelens* uitzenden wordt 7% teweeggebracht door taalgebruik, 38% door stemgebruik en 55% door gezichtsuitdrukking.

Ja, dat is andere koek!

Er is dus aan de ene kant de nuchtere overtuigingskracht van onze argumenten en daarnaast de emotionele impact van impliciete en grotendeels non-verbale aspecten. Over de overtuigingskracht van onze argumenten zegt Mehrabian niets. Hij zegt ook niets, laat dat duidelijk zijn, over de mate waarin de emotionele impact van non-verbale aspecten invloed heeft op de inhoudelijke overtuigingskracht van onze argumenten. Daarover kunnen we speculeren wat we willen en waar we maar willen (in de politiek bijvoorbeeld), maar niet langer op basis van Mehrabian's onderzoek.

### Enkele lessen voor de praktijk

Mehrabian gaat in zijn studie wel in op de effecten van incongruenties. Dat is interessant genoeg om nog even bij stil te staan. Bijvoorbeeld, als directeur B hierboven verbaal veel zoete broodjes bakt in de trant van 'Wij, met z'n allen..... samen de schouders eronder...' etc, maar zijn stem is hard en

zijn blik kil, dan is de emotionele impact van directeur B ondanks zijn 'wij samen'-taal negatief (want 7% 'zoete woordjes'-impact weegt niet op tegen 38% stem-impact + 55% gezichtsuitdrukking-impact). En zelfs als directeur B na een goede communicatietraining er in slaagt om de boodschap te brengen in sociaal prettige bewoordingen én met een aangenaam stemgeluid, maar hij slaagt er niet in zijn kille gezichtsuitdrukking af te leggen, dan geeft dat laatste aspect de doorslag (7% + 38% is nog altijd minder dan 55%) en blijft de emotionele impact van directeur B negatief. De lezer zij gewaarschuwd! Misschien moet hij/zij om de medemens te bereiken niet alleen een spindoctor inschakelen en een communicatietrainer, maar ook nog een plastisch chirurg! ■

#### Literatuur

- Mehrabian, A. (1972). **Nonverbal communication**. Chicago/New York: Aldine-Atherton.

Trefwoorden: **Non-verbale communicatie • Impliciete communicatie • Communicatietraining**



Drs. Leo Kuipers is adviseur en trainer.  
Specialisme: communicatiestijlen en adviesvaardigheden.  
E-mail: [info@credoadvies.nl](mailto:info@credoadvies.nl)


Organisatie:  Elsevier SalarisCongres en P&Oactueel

## PERSONEEL & SALARIS vakdag

Donderdag 20 september 2007, Beatrixtheater Jaarbeurs Utrecht

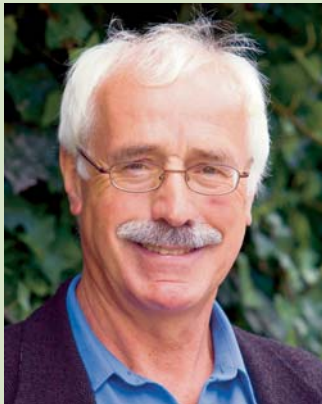


## Centraal thema: Arbeidsparticipatie en de gevolgen voor de salarisadministrateur

Check [www.ps-vakdag.nl](http://www.ps-vakdag.nl) voor het uiterst interessante programma en de Topsprekers!  
De Personeel & Salaris Vakdag is een evenement van  Reed Business

## Proefdraaien in cyberspace

Tekst Hendrik van der Zee



‘Het HRD-vak lijdt aan ideologische bevangenheid,’ stelt Rolf Knijff in het aprilnummer van O&O. Dromen over een betere wereld houden ons volgens Knijff af van waar het om zou moeten gaan: succesvol handelen op de werkvloer bevorderen door werknemers de juiste kennis en vaardigheden bij te brengen. Zo’n oproep

om toch vooral met beide benen op de bedrijfsgrond te blijven staan, heeft de charme van eenvoud. Maar zijn de diverse belanghebbenden bij een onderneming gebaat bij oplossingen die lijken te zijn ontleend aan een recht-doorzee ‘scientific management benadering’ uit de eerste helft van de vorige eeuw? Negeren we op deze wijze niet de moeilijke dilemma’s en paradoxen die zich in de huidige tijd bij het inrichten en sturen van werkverbanden voordoen?

In wijsgerige kringen circuleert een elegant gedachte-experiment dat kan helpen bij het nadenken over ontwerp- en sturingsvraagstukken. Het experiment kent verschillende uitwerkingen. Ik geef hier een beknopte samenvatting van de versie zoals die is te vinden in het boek *Darwins gevaarlijke idee* (1995, 2006), geschreven door de Amerikaanse cognitieve wetenschapper en filosoof Daniel Dennett.

U fantaseert erover het leven in de 25ste eeuw mee te maken. Om uw lichaam tot die tijd in goede conditie te houden, laat u een speciale vriescel fabriceren. Daarin wilt u overwinteren. U regelt het zo dat vrienden u in slaap brengen en dat u over vier eeuwen weer wordt gewekt en monter uit de capsule kunt klauteren.

Het ontwerpen van de vriescel is niet het enige technische probleem. Ook is het zaak uw overwinteringsverblijf duurzaam te beschermen tegen bedreigingen van buitenaf en door de jaren heen te voorzien van de benodigde energie. Daartoe bouwt u om de capsule heen een robot. Op de zorg van verre nazaten, als die er al zijn, kunt u immers niet rekenen.

De robot is zo geïnstrueerd dat hij eigen plannen kan opstellen, afhankelijk van de zich voordoende omstandighe-

den. Hij moet potentiële energiebronnen kunnen herkennen, uitkiezen en exploiteren. Verder moet hij gevaren zien aankomen en daarop anticiperen, bijvoorbeeld door zich, en daarmee ook u, naar een veiliger plek te loodsen. Ten slotte moet hij het opnemen tegen concurrerende robots, die handelen namens andere klanten. Dit houdt in dat hij over vaardigheden moet beschikken om de voordelen en risico’s van samenwerking in te schatten.

Het resultaat van dit ontwerpproject is een robot die in hoge mate in staat is zichzelf te besturen. De verwickelingen onderweg zullen uw superschepsel ver van huis voeren. Desondanks hoopt u dat het apparaat steeds paden inslaat waarmee uw doel – een uitstapje maken in de 25ste eeuw – het beste is gediend. Toch is de kans groot dat de ijzeren greep van de techniek ontoereikend zal zijn. Al was het maar omdat andere robots de door u gegeven opdracht doorkruisen. Worstelend met de vele problemen waar de wereld hem voor stelt, ontwikkelt uw robot zich van lieverlede tot een autonoom handelend ‘subject’, met eigen ‘intenties’ en onvermoede ‘competenties’.

Wat leert ons deze excursie in cyberspace? Vervang ‘robot’ door ‘organisatie’ en we stuiten op de grenzen van scientific management, op de tekorten van baasgericht ontwerpen en sturen van werkverbanden, op de gebrekkige inzet van beroepskrachten wier intenties en competenties in extern bepaalde beleidskaders zijn voorgeprogrammeerd. Het kloppend hart van HRD zoeken in een dergelijke context, zoals Knijff lijkt te bepleiten, maakt van ons vak een relict uit het industriële tijdperk.

Waar ligt dan wel het kloppend hart van HRD? Bij thema’s als: veelkleurig organiseren, diversiteitsbeleid, samenwerken in grensoverschrijdende netwerken, veranderen van bovenaf en van onderop, de dynamiek van product- en bedrijfsinnovatie, deskundigheidsbevordering, loopbaanontwikkeling, het aanspreken van talent en ondernemerschap, een leven lang leren, nieuwe vormen van medezeggenschap, organizational learning, kennisproductieve werkomgevingen, virtuele oefenwerelden, performanceverbetering, handelingsondersteunende systemen, verbindend leiderschap. En zo is er meer.

Kortom, ik zie slechts toekomst in een pluriform, niet door benauwde definities dichtgetimmerd vakegebied.

Dr. Hendrik van der Zee is zelfstandig publicist en onderzoeker.  
E-mail: [hendrikvdzee@planet.nl](mailto:hendrikvdzee@planet.nl)



# Congresverslag

## Lustrumcongres Net00

Op 19 april jl. hield het Netwerk Ondernemende Onderwijskundigen (Net00) haar eerste lustrumcongres. Speciaal voor de gelegenheid hadden deze afgestudeerden van de Universiteit Twente het stoomschip van Sinterklaas gehuurd voor een ontdekkingsreis.

Tekst Agnes van der Linden



In de haven van Huizen ging het tachtigkoppige gezelschap, bestaande uit gasten, experts en leden van NetOO, aan boord. De congresformule was eenvoudig en doeltreffend. De gasten gingen uiteen in groepen en hadden de gelegenheid om experts aan hun tafel te vragen. NetOO had 13 experts uitgenodigd, van zeer verschillende pluimage. Iedere expert had een motto voor de bijeenkomst gekozen, en dat op een A4'tje toegelicht. Eenmaal aan tafel brachten de expert en de groep 15 minuten met elkaar door. Deze opzet leidde ertoe dat de gesprekspartners onmiddellijk ter zake kwamen, er was immers geen tijd te verliezen. De gesprekken waren kort maar krachtig en dat zorgde voor een levendige sfeer. Er werd veel uitgewisseld en inspiratie opgedaan.

Wie alle 13 motto's van de experts onder elkaar zet, krijgt een beeld van

leren en de lerende mens anno 2007. Volgens de experts is de lerende een zelfbepalende mens, die weet wat hij wil, zelf stuurt en verantwoordelijkheid neemt voor zijn leerproces. Leren doet hij vooral vanuit een intrinsieke motivatie en hij is in staat een verbinding te maken tussen zijn eigen motivatie, de gewenste resultaten van de organisatie en andere lerenden. Hij houdt de nieuw opgedane kennis niet alleen voor zichzelf, maar is bereid om kennis te delen. De lerende laat zich graag stimuleren, bijvoorbeeld door zijn leidinggevende, maar ook door de mogelijkheden die ICT hem biedt. Zowel de organisatie waarin de lerende mens werkt, als de leidinggevende ondersteunen van harte het leerproces en doen hun uiterste best om het beste in de mens naar boven te krijgen. Daarnaast is de lerende ook fysiek sterk en weet hij deze kracht optimaal te benutten.

Verrassend in dit kader was de bijdrage van Pløn Verhagen. Pløn (emeritus hoogleraar Toegepaste Onderwijskunde bij de Universiteit Twente) richt zich op de situatie in het onderwijs. Zijn motto: de docent centraal, niet de leerling! In zijn toelichting schrijft Pløn: 'Als je leerlingen kennis onthoudt, bereiken ze niet het stadium waarop ze vragen kunnen stellen. Ze hebben namelijk geen kennis om vragen te stellen. Om een leerling zo efficiënt mogelijk op expertniveau te krijgen moet je zijn tijd niet verspillen. Je moet voorkomen dat de leerling ontdekkend gaat leren terwijl er experts zijn die kunnen vertellen hoe het zit.'

Pløn vraagt dus veel aandacht voor de overdracht van kennis in het leerproces en geeft aan dat sturing door de docent noodzakelijk is. Tegelijkertijd constateert hij dat het huidige onderwijs een 'vergissing' maakt op het gebied van kennis. Leren leren is belangrijker geworden dan het opdoen van kennis. En dat is volgens Pløn niet terecht.

Je kunt je dus afvragen of de leerlingen die heden ten dage het reguliere onderwijs verlaten, gaan werken en daarmee de nieuwe doelgroep vormen van leren & ontwikkelen binnen bedrijven, wel kunnen voldoen aan het beeld van de lerenden volgens de experts. Wellicht een mooi thema voor een volgend congres.

---

Agnes van der Linden studeerde onderwijskunde in Leiden en is zelfstandig interim manager en lid van de redactie van O&O. E-mail: [vanderlindenconsultancy@gmail.com](mailto:vanderlindenconsultancy@gmail.com)



## Mijn fascinatie

'Kijken hoe mens en techniek beter kunnen samengaan'

Bedrijven en overheid helpen te innoveren. Hoogwaardig onderzoek doen, gericht op praktische adviezen en toepassingen waar de opdrachtgever écht iets aan heeft. Dat vind ik fascinerend. Bij TNO werk ik aan opdrachten van nationale en internationale klanten. Ik werk projectmatig, zelfstandig én in teamverband. Ik krijg alle kansen om initiatieven te nemen, om mezelf te ontplooiën en om door te groeien. TNO Defensie en Veiligheid is op zoek naar:

### Onderwijskundigen

#### Werken bij de businessunit Human Factors

Binnen de Business Unit Human Factors voeren we onderzoek uit dat gericht is op het optimaliseren van de menselijke prestatie in een complexe (technische) omgeving. Op grond van hoogwaardig (experimenteel) onderzoek geven we praktische adviezen en ontwerpen en evalueren we systemen, methodieken en concepten. Binnen de afdeling Training and Instruction houden we ons bezig met het

versterken van effectiviteit en efficiency van opleidings- en trainingsprocessen.

#### Jouw fascinatie?

Geïntereerd door het werk bij TNO? Lees de volledige functieomschrijving en sollicitatieprocedure op onze website. Bel voor meer informatie met dhr. Dr.ir. M.M. Hackmann, 0346 35 63 15. Stuur je sollicitatie vóór 1 juli a.s. naar [instroom-denv@tno.nl](mailto:instroom-denv@tno.nl)



[werkenbijTNO.NL](http://werkenbijTNO.NL)

*Van den Broek & partners is een landelijk opererend (CEDEO-erkend) trainingsbureau met 25 jaar ervaring. Trainingen en adviezen richten zich op management, persoonlijke ontwikkeling, personeelsmanagement en commerciële vaardigheden/klantgerichtheid. We werken met 14 vaste en 24 freelance medewerkers en zoeken een fulltime*

## ervaren trainer management en personeelsmanagement

U heeft een relevante hbo- of academische achtergrond en circa vier jaar ervaring in een business-to-businessomgeving. U heeft ruime ervaring met trainingen rond werving/selectie, competentie management, adviesvaardigheden en managementopleidingen. U heeft bewezen zelfstandig een relatiekring te kunnen onderhouden. Gezien onze leeftijdsopbouw denken wij aan iemand tussen de 30 en 40 jaar.

U werkt deels op locaties in het gehele land en deels vanuit ons kantoor in Breda. U woont binnen een straal van 60 km van Breda of bent bereid daarheen te verhuizen. De beloning is deels afhankelijk van uw resultaten.

*Interesse? Kijk voor meer informatie op onze website en stuur uw C.V. met een schrijven waarbij u ingaat op bovengenoemde zaken binnen 14 dagen per post of e-mail aan [info@bptraining.nl](mailto:info@bptraining.nl) t.a.v. drs. L. van den Broek.*

**VAN DEN BROEK B & P EN PARTNERS**

TRAINING • OPLEIDING • ADVIES

baronielaan 95 ♦ 4818 pc breda ♦ tel. 076 520 21 11  
[www.bptraining.nl](http://www.bptraining.nl)

Waar komen kennis en  
...praktijk samen?.....

## Trefpunt Training en Advies Trefpunt vóór professionals, dóór professionals

Hoe kunt u uw medewerkers en klanten begeleiden in hun leerproces?

Hiervoor bieden wij u een tweetal 'Train de trainer' opleidingen aan:

- Training en opleiding voor praktijkopleiders
- Bedrijfsopleidingmanagement

Kennis en praktijk komen bij ons ook samen op het gebied van:

- Human Resource Management
- Loopbaanontwikkeling en -coaching
- Management en organisatie
- Arbeid en gezondheid

Mail naar [trefpunt@fontys.nl](mailto:trefpunt@fontys.nl)

of bel **0877 877 433**

[www.fontys.nl/trefpunt](http://www.fontys.nl/trefpunt)

klanttevredenheid  
**CEDEO open ERKEND**  
bedrijfsopleidingen

...Fontys antwoordt.....  
the learning community

 **Fontys** Hogeschool Personeel en Arbeid

# Uit de tijdschriften

Rowold, J. (2007).

## The impact of personality on training-related aspects of motivation: test of a longitudinal model.

*Human Resource Development Quarterly*, vol. 18, no. 1, pp. 9-31.

In dit artikel wordt beschreven welke Big Five persoonlijkheidskenmerken van invloed zijn op motivatie om te leren en transfer van motivatie; interessant voor de HRD-praktijk om effectief te kunnen trainen en opleiden. De auteur heeft een empirisch onderzoek uitgevoerd onder 94 (van 211) medewerkers van een callcenter die deelnamen aan een trainingsprogramma. Uit het onderzoek bleek dat motivatie om te leren werd voorspeld door extraversie en emotionele stabiliteit.

Nieuwenhuis, L.F.M. & M. van Woerkom (2007).

## Goal rationalities as a framework for evaluating the learning potential of the workplace.

*Human Resource Development Review*, vol. 6, no. 1, pp. 64-83.

Er bestaat een verschil van mening over het leerpotentieel van de werkomgeving. Om dit inzichtelijk te maken, halen de auteurs diverse onderzoeken aan met tegenstrijdige resultaten. Dit zou kunnen komen door de verschillende typen functies en inhoudelijk werk die zijn bestudeerd. Sommige banen bieden meer leermogelijkheden dan andere. Het leerpotentieel van de werkomgeving hangt ook af van het doel dat de diverse betrokkenen voor ogen hebben. Loek Nieuwenhuis en Marianne van Woerkom bespreken de complexe relatie tussen werk en leren in de moderne samenleving en schetsen vier doelstellingen die de bruikbaarheid van de werkomgeving als leeromgeving in een verschillend perspectief plaatsen (zie tabel 1).

Doelstelling	Beschrijving	Betrokken instituut	Leerdoel
Vorbereiding	Leren als een voorbereiding op het werk	Onderwijs	Kwalificatie
Optimalisering	Leren voor effectieve taakuitvoering	Organisatie	Optimalisering productiviteit
Transformatie	Leren voor innovatie	Economie	Concurrentiepositie en vitaliteit van de organisatie
Persoonlijke ontwikkeling	Leren voor persoonlijke doelen	Individueel	Persoonlijke ontwikkeling

Tabel 1. Doelstelling, beschrijving, betrokken instituut en leerdoel

Verschillende doelstellingen leiden naar verschillende resultaten. Het is volgens de auteurs van belang na te gaan waar de verschillende doelstellingen elkaar kunnen versterken. Wanneer persoonlijke doelen worden geïntegreerd in transformatieve doelen kan er een krachtig leerproces op gang komen, aangedreven door twee motoren. Het leerproces van innovatieve ondernemers kan bijvoorbeeld worden

gestimuleerd door zowel persoonlijk belang als de ambitie om te vernieuwen. Een ander voorbeeld: een minder lineaire en rationele benadering als *story telling* in een optimaliserende benadering kan voorbereidend leren versterken door de afstand tussen de trainingssituatie en de werksituatie te overbruggen. Aan de andere kant kan de voorbereidende doelstelling de *tacit knowledge* expliciet (en daarmee ontwikkelbaar en veranderbaar) maken die is ontwikkeld tijdens het leren volgens de optimaliserende doelstelling.

Buchner, T.W. (2007).

## Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD.

*Human Resource Development International*, vol. 10, no. 1, pp. 59-73.

Thomas Buchner vraagt zich af of we klaar zijn voor progressief performancemanagement. De trends wijzen er wel op: decentralisatie, een grotere span of control, een gebrek aan werkvloerervaring van leidinggevend en hogere verwachtingen van medewerkers over hun invloed op de vormgeving van de systematiek van performancemanagement vragen om andere vormen van performancemanagement. Buchner wil in dit artikel aandacht vestigen op de volgende vragen: (1) In welke mate wordt het toegepaste performancemanagement onderbouwd door theorieën? (2) Welke nieuwe ideeën krijgen we als we kijken naar performancemanagement vanuit het perspectief van de medewerker?

Om zijn eerste vraag te kunnen beantwoorden neemt Buchner drie motivatietheorieën onder de loep: Goal Setting Theory, Control Theory en Social Cognitive Theory. Vervolgens gaat hij per theorie na wat de vragen zijn die vanuit het perspectief van de medewerker naar boven komen om de eigen *performance* te kunnen *managen*. Buchner stelt dat er een kloof is tussen de huidige praktijk van performancemanagement en de beschikbare theorieën. Het valt hem op dat er te weinig aandacht is voor het stellen van moeilijke en specifieke doelen, voor strakke terugkoppelingslusen in relatie tot effectieve zelfregulering en voor de rol van zelfvertrouwen in het bereiken van doelen. Het HRD-vakgebied kan de ontwikkeling van progressieve vormen van performancemanagement in organisaties leiden door te starten met het beschrijven van het huidige systeem en de werking daarvan in de praktijk (dus niet volstaan met de wenselijke situatie). Vervolgens moet HRD onderzoeken of de theoretische basis voldoende is. Tot slot is het van belang dat HRD de mogelijkheden van zelfgestuurd performancemanagement nagaat. Voordelen hiervan zijn dat de motivatie van de medewerker toeneemt door zelfsturing, waardoor ook de prestaties toenemen. Daarnaast bespaart zelfsturing tijd van de manager, die deze vervolgens aan ander werk kan besteden.

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



# In de boeken



**Leen Zevenbergen**  
192 pagina's  
ISBN 9789047002420  
Prijs € 19,95  
Uitgeverij Business Contact

## En nu laat ik mijn baard staan

Verkozen tot Managementboek van het jaar 2007: een veelzijdig boek, over veel meer dan management.

Een groot deel van de werknemers in organisaties zetten hun creatieve energie in buiten het werk. Ze ondernemen op de sportclub, raken geïnspireerd in de orkestvereniging en sprankelen als ze een kinderfeestje organiseren. Wat zou er gebeuren als we die inzet op het werk zouden kunnen verzilveren?

Want waarom altijd inspelen op de vraag van de klant? Omdat de klant koning is. We vergeten maar al te vaak dat we de klant keizer kunnen maken, door hem te voorzien van iets waarvan hij niet had gedacht dat hij het eigenlijk nodig had, zoals de Post-It, Apple's iPod en Palm Island in Dubai.

In de vier delen Creatief, Ondernemen, Sprankelen en Inspireren, voert Zevenbergen ons langs verhalen en gebeurtenissen uit verschillende grote en kleine ondernemingen. Elke pagina is een enthousiast en energiek betoog, dat je verleidt om het compleet anders te gaan doen.

En 'Plezier in je werk' (en dat is iets anders dan plezier op je werk) ligt aan de basis van een nieuwe evolutietheorie: Survival of the Happiest.

Laat je raken.



**Herman Van den Broeck en Fannie Debussche**  
196 pagina's  
ISBN 9789077432082  
Prijs € 16,95  
Uitgeverij Lannoo Campus/Scriptum

## Grootmeester in Teamwerk

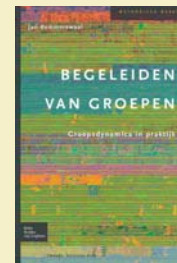
De tijd dat een team alleen werd gevormd doordat mensen bij elkaar in dezelfde ruimte werkten, is al jaren voorbij. De moderne complexiteit van organisaties en samenwerkingsverbanden vraagt om goed functionerende teams, die zowel in real life als virtueel elkaar stimuleren.

Nieuw is de aandacht voor teams niet. Ook de achterflap van het boek geeft aan dat teamwerk een 'populair begrip' is. Er zijn genoeg boeken over geschreven. Is er dan nog nieuws onder de zon?

En ja, dat is er. Naast reeds bekende tips en adviezen over de waarde van een team, de principes van goed teamwerk, het belang van de juiste taakomschrijving, en het samenstellen van een team, wordt in dit boek een hoofdstuk besteed aan virtuele teams.

We werken de klok en de wereld rond, en leden van deze teams bevinden zich in verschillende tijdzones. De menselijke ontmoeting is dan duur, moeizaam en levert vertraging op. Maar hoe vaak gaat e-mailcommunicatie niet mis door interpretatieproblemen? Deze teams vragen om een andere aanpak, onder andere door het ontbreken van non-verbale communicatie.

In elk hoofdstuk krijgt de lezer regelmatig gegevens uit wetenschappelijk onderzoek voorgelegd, waarna in praktische handreikingen de dagelijkse realiteit wordt aangepakt. Elk hoofdstuk besluit met een samenvatting van de belangrijkste wetenswaardigheden.



**Jan Remmerswaal**  
456 pagina's  
ISBN 9031347310  
Prijs € 42,50  
Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum

## Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in praktijk.

'Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in praktijk.' is niet nieuw. Wel is het boek volledig herzien en geactualiseerd: de moeite van het vermelden waard.

In de nieuwe opzet is deze klassieker, om maar met de uitgeverswoorden te spreken, tot een compleet naslagwerk gemaakt. Na een algemene inleiding over groepsprocessen en de begeleiding daarvan, worden in alfabetische volgorde maar liefst 44 thema's behandeld. Informatie over allerhande groepsvormen, processen, feedback en groepsontwikkeling komen aan bod. Maar ook leiderschap, krachtenveldanalyse, projectmatig werken en zelfs outdoormethoden vinden we in dit encyclopedische werk terug.

Het gebruik van schema's en modellen maakt de teksten snel inzichtelijk, waardoor de informatie beknopt en to the point blijft. De literatuurverwijzingen maken het gemakkelijk om na het lezen van deze eerste basisinformatie, verdiepende titels te vinden.

Goud van Oud!

De rubriek In de boeken staat onder redactie van Drs. Judith M. Wagter.  
E-mail: recensie@kortekoning.nl

# Van het Web

## Zoekt en gij zult vinden...



Het onderdeel Library op de website [www.e-learning.co.uk](http://www.e-learning.co.uk) is een gratis te raadplegen database over e-learning. De bibliotheek bevat een groot aantal links naar onder meer artikelen, white

papers en onderzoeksrapporten. De informatie is ingedeeld in de volgende categorieën: General; Corporate E-Learning; Academic E-Learning; Trends and Technologies; Preparing for E-Learning; Building E-Learning Solutions; Understanding & Selecting E-Learning Tools; Using E-Learning Tools; Delivering E-Learning; News, Blogs, Magazines & Podcasts.

Elk van deze categorieën bevat weer verschillende onderwerpen. Zo kan de bezoeker in de categorie General klikken op de knop *Glossaries*, waarna een pagina wordt geopend met een verzameling links naar woordenlijsten op het gebied van elektronisch leren. De knop *e-Learning in the Workplace* in de categorie Corporate E-Learning herbergt een pagina met links naar rapporten en artikelen over e-learning in organisaties. In de volgende categorie, Trends and Technologies, voert de knop *Wikis* naar een pagina met links naar informatie over het gebruik van Wiki's in e-learning. Via *Planning/managing an e-learning project* (in Preparing for E-Learning) gaat de bezoeker naar een pagina met links over dit onderwerp. Al met al een zeer omvangrijke bron van informatie, die een plekje verdient in de Favorietenlijst.

## Pleidooi voor opleidingsprogramma's



In het Hiring Center van Monster op de website <http://hiring.inc.com> staan enkele artikelen die interessant zijn voor HR-professionals die zich bezighouden met de opleiding en ontwikkeling

van werknemers. Zo bevat het onderdeel Columns naast informatie over werving en selectie ook informatie over de verdere ontwikkeling van (nieuwe) medewerkers. In de column 'Grow Your Future Leaders' wordt bijvoorbeeld gepleit voor het intern opleiden van leiders. De auteur beschrijft in dit artikel een stappenplan voor het opzetten van een programma voor leiderschapontwikkeling voor

de eigen werknemers. Zo'n programma is een uitstekend hulpmiddel om nieuwe en potentiële medewerkers te laten zien wat het bedrijf aan ontwikkelingsmogelijkheden te bieden heeft.

In 'Where Do You Want to be in Five Years?' wordt uitgelegd hoe loopbaanontwikkeling een effectieve manier kan zijn om medewerkers aan te trekken en vast te houden. Aan het begin van het artikel wordt een beeld geschetst van de verschillende stadia waaruit de gemiddelde loopbaan bestaat. Vervolgens beschrijft de auteur hoe een gedegen programma voor loopbaanontwikkeling eruit zou moeten zien.

In het artikel 'Building a Solid Orientation Program' stelt de auteur dat de beslissing van een nieuwe medewerker om zich voor langere tijd aan een organisatie te verbinden, gebaseerd is op zijn ervaringen in de eerste twee maanden van zijn dienstverband. Volgens hem is een goed doorzichtig introductieprogramma dan ook een zeer effectief middel om het personeelsverloop en de daarmee gepaard gaande kosten te verlagen.

## Over leren in het MKB

De URL [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com) biedt toegang tot een overzichtelijke website met allerlei praktische informatie voor MKB-bedrijven. Het kadertje Browse Business Topics op de startpagina bevat de volgende onderwerpen: Careers; E-Commerce & Internet; Finance & Accounting; Franchising; Government; Human Resources; Legal; Management; Marketing & Advertising; Operations; Sales; Starting a Business en Technology. Opleidingsprofessionals zullen vooral geïnteresseerd zijn in de categorie Careers. In deze categorie staan maar liefst negen subcategorieën, waaronder Career Development, Career Path en Job Training. Via een muisklik op *Career Development* wordt een pagina geopend met een verzameling links naar artikelen zoals 'Six Ways to Encourage Employee Development', 'Can Management Skills Be Coached?' en '60-Second Guide to Finding the Right Business Coach'. Bij elk van de artikelen is bovendien een overzicht van gerelateerde artikelen opgenomen. De subcategorie



Job Training bevat onder meer de volgende artikelen: 'The Benefits of Skill-Based Training', 'Buyer's Guide to Training Resources', 'Preventing Employees from Getting Trained and Moving on' en 'Ten Employee Training Tips'. Deze website biedt dus behoorlijk veel informatie, waarbij wel moet worden opgemerkt dat sommige artikelen in meerdere categorieën zijn opgenomen.



## Duurzaamheid als motto en toch met uitsterven bedreigd

Tekst Robert van Noort / Foto Gisele Wulfsohn

We zijn 5 kilometer van de Botswanaanse grens verwijderd. *Uncle David* woont hier met zijn familie op 8.000 hectare woestijngrond. De Kalahariwoestijn is het thuisland van de *bushmen*, de oorspronkelijke bewoners van Zuid-Afrika. Oom Davids stam leeft nog volgens eeuwenoude tradities. Zestig verweerde koppen, met weinig tanden die bruin zijn van het ijzerhoudende water. Duurzaamheid is het eerste woord dat me te binnen schiet als ik een paar dagen met hen optrek; driehonderd gebruiksmogelijkheden van een boom, voordat je hem kapt. Groot respect voor de eigen leefomgeving. We wandelen met zijn zoon John over hun land. Hij laat ons sporen zien van slangen. Indrukwekkend is de duizendpoot. En dan bedoel ik een echte duizendpoot, niet zo'n lullig klein Nederlands geval. Als een duizendpoot zich om een groene mamba krult, is de slang snel gewurgd. Overigens kun je het witte hoorn van de duizendpoot als je het goed fijnstampt gebruiken om je oogontsteking te genezen. As van een bepaald type *fynbos* reinigt je innerlijk. Kijk een leeuw doordringend aan, vertrek geen spier en hij zal voor je buigen.

Oom David heeft een landclaim van 25.000 ha. De overheid heeft op zijn land een gamepark gesticht. Al vele advocaten zijn de revue gepasseerd om er uiteindelijk met de subsidies van hulporganisaties vandoor te gaan. Een foto van Oom David maken kost 300 euro vindt Ashley, een moslima die zich ongevraagd over hen ontfermt. Er zijn meer van deze vliegen die rond de familie zwermen. 't Is wachten of de claim wordt toegewezen; de familie is hiermee een potentiële goudmijn. Andere 'weldoeners' hebben voor hen aan de overkant van de weg gebouwtjes

met voorzieningen gebouwd. Echter, de bushmen wonen in zelfgebouwde hutjes, opgetrokken uit houten palen en gedroogd gras. Asbestplaten vormen het dak.

De eerste avond zitten we met een groot deel van de stam rond het vuur. Wel voorzichtig zijn, de vele schorpioenen komen op het vuur af. De Afrikaanse sterrenhemel maakt me stil. De vrouwen bakken zelfbereide *wet dough*broodjes en braaien vlees. Ook de kinderen eten mee, ze zijn nog laat op en hebben honger. Welke toekomst hebben zij? Af en toe naar school gaan en helpen in de paar toeristenstalletjes met speren en kettingen. Maar Suzanne wil weg. Ze is in de twintig, heeft als enige gestudeerd en bezit een *HR-degree*. Ze ziet het traditionele leven niet zitten. Hoe moet het verder met deze familie? Mijn vriendin Belinda met wie ik meereis is de enige op wie Oom David nog vertrouwt.

Hij en Suzanne doen een hartstochtelijk beroep op ons om met hen een oplossing te zoeken. Hoe kun je van hun kennis van de natuur gebruikmaken, is het eerste wat me te binnen schiet. Hoe benut je hun getrainde ogen en oren? Een paar honderd kilometer verderop leidt *Sanda* geïntegreerde bushmen op als *game rangers* en veiligheidsbewakers voor de uitgestrekte *land farms*. Ze zijn gewild, want goed getraind. Maar Oom David wil er niet aan. Hij wil niet verhuizen en hij is ervan overtuigd dat door traditioneel te blijven leven de unieke eigenschappen van de bushmen via de genen worden doorgegeven. De sterren vertellen hem dit. Einde discussie. Ik bewonder hem om zijn volhardendheid, en vraag me tegelijkertijd af of het verstandig is. Ik ben geneigd mijn westerse blik op de situatie los te laten: wat is zijn visie?

Is ie niet meer een vaderfiguur dan een echte leider? Steekt hij zijn kop niet in het zand, immers, sommige leden van de stam willen de bewoonde wereld in? Ik heb niet een begin van een idee of oplossingsrichting. Irritant.

Ik vraag aan John wat hij zal doen als hij het leiderschap van de stam overneemt. 'Dat is simpel', zegt hij in zijn beste Afrikaans, 'hier blijven'.

Ik vraag hem of de stam ook nog nieuwe rituelen ontwikkelt, nieuwe dingen leert. Hij blijft het antwoord schuldig. Vrijwel meteen vertelt hij enthousiast over hoe hij zijn kinderen in het gamepark leert respect te hebben voor de dieren, over hoe de sterren hem leiden en hoe hij geniet van het opleiden van stamleden tot echte trekkers.

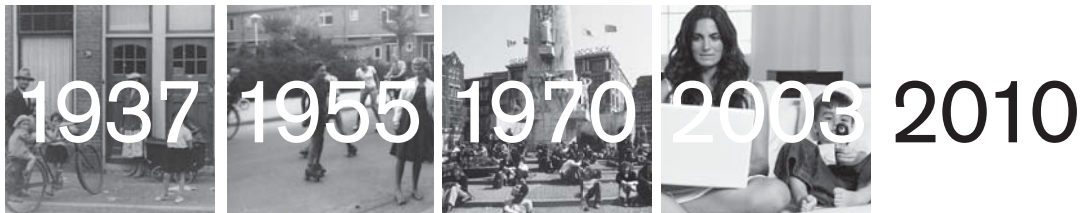
We ontwikkelen een eerste idee. We gaan een aantal stamleden interviewen en leren onze aanpak door aan een paar van hen. Uiteindelijk interviewen stamleden elkaar. Zij geven het stokje aan elkaar door. We eindigen in één groot verdiept gesprek. Doel van het gesprek is boven tafel te krijgen welke kracht en talenten zij bij zichzelf zien om op basis daarvan gemeenschappelijk nieuwe wegen te ontdekken. We zien dat de 'hoe'-vraag verlamt en ook bij ons geen energie losmaakt. De vraag: *met wie* zou je jullie toekomst willen vormgeven, brengt plezier en moed.

Volgende maand ga ik terug. Ik houd u op de hoogte.

---

Robert van Noort is partner in Kessels & Smit, *The Learning Company* en voorzitter van NVO2, de vereniging van HRD-professionals. De komende maanden zet hij in Zuid-Afrika 'Imveliso' op, een centrum dat duurzaam ondernemerschap stimuleert. Voor O&O bericht hij de komende maanden vanuit Zuid-Afrika over zijn belevenissen. E-mail: vannoot@kessels-smits.nl





Veranderende inzichten over management en marktgedrag maken het werken voor de publieke zaak boeiender dan ooit. Met baanbrekend advies en verandermanagement gaat de BMC Groep voorop in zowel de overheids-

als de zorgsector. Ontwikkeling en opleiding spelen daarin een cruciale rol. Dankzij de groeiende vraag naar onze veelzijdig vernieuwende aanpak, zijn wij op zoek naar:

## ERVAREN SENIOR TRAINERS/ADVISEURS V/M MET HART VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

Het profiel van uw toekomstig domein is even veeleisend als uitdagend. Vanzelfsprekend bent u representatief. Uw commerciële en acquisitiegerichte vaardigheden vinden hun basis in deskundigheid, bevologenheid en betrouwbaarheid. U bent een prestatiegerichte gesprekspartner op diverse niveaus, die langs de lijnen van vraag en aanbod toewerkt naar een gezamenlijk met de opdrachtgever geformuleerd eindresultaat. Uiteraard beschikt u

over een relevant netwerk. Bent u de teamspeler die wij zoeken? Gaat uw hart uit naar de publieke zaak? Voelt u zich thuis in een dynamische, zich snel ontwikkelende organisatie als de BMC Groep? Wilt u met persoonlijke en inhoudelijke bijdragen die ontwikkeling mede vorm geven? Neemt u de uitdaging aan? Motivatie en curriculum vitae:

BMC Personeelszaken, Postbus 308,  
3830 AJ Leusden of personeels-  
zaken@bmc.nl o.v.v. OO-080607.

**BMC. SAMEN NAAR BETER.**



**BMC** | advies, verandermanagement  
& coaching

# Nieuwe CEDEO-erkenningen

Onlangs hebben onderstaande organisaties met positief resultaat deelgenomen aan het periodieke CEDEO Klanttevredenheids-onderzoek. Dit positieve resultaat vormt voor de Stichting CEDEO aanleiding deze aanbieders (opnieuw) het predikaat 'CEDEO-Erkend' te verlenen. De Stichting is een onafhankelijke keuringsinstantie die

de kwaliteit van Human Resource diensten meet. Zij verleent het keurmerk 'CEDEO-Erkend' aan HR-dienstverleners indien tenminste 80% van de professionele klanten (inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, overheid en non-profit) tevreden is over de performance, samenwerking en kwaliteit van de aanbieder.



M-Tech Juridisch en  
Financieel Advies cvba, Gent  
M-Tech Milieucoördinatoren cvba, Gent  
M-Tech Protec Engineering N.V., Gent



Adromi Groep,  
Hendrik-Ido-Ambacht  
AMI Consultancy, Maastricht  
Boertien Training, Naarden  
Bogaers Taleninstituut B.V., Tilburg  
Censor Trainingen, Tilburg  
2Circles consulting - training - coaching,  
Zaltbommel  
EBC Taleninstituut, Bergen op Zoom  
Educom Automatiseringsopleidingen B.V.,  
Sittard  
GIMD B.V., Leeuwarden  
HanzeConnect, Groningen  
Van der Heide Opleidingen & Inspecties,  
Kollum  
Hogeschool Utrecht, Centrum voor Social  
Work, Contractbureau, Utrecht  
Instituut Janssen - de Lorijn, Nijmegen

Interstudie Adviesbureau voor  
Onderwijsmanagement, Arnhem  
ISBW Opleidingen, Zaltbommel  
IvO Nederland, Haren Gr  
Kenneth Smit Training, Eindhoven  
Kudding & Partners BV, Monnickendam  
De Lange & Partners training en advies,  
Borger  
Talenbureau Lexicon bv, Haarlem  
MANS Adviesgroep, Amersfoort  
NIVE Nederlandse Vereniging voor  
Managers, Rijswijk  
Centrum Bedrijfsopleidingen  
Perspektief b.v., Enschede  
Pimentel Communications International,  
Alkmaar  
Plieger Training bv, Tynaarlo  
School voor Coaching BV, Leiden  
SPV Stichting Politie Vormingscentrum,  
Vaassen  
STODT, Almelo  
Suitcase talen, Almere  
Talen Twente, Enschede  
Thymos Human Factor Consulting  
Group BV, Oss  
Topscore BV, Gouda  
Verdoorn/Storck-Marcad Bedrijfstrainers,  
Lelystad  
Z&P Groep, Veldhoven  
Scoje NV, Puurs



Boertien Training, Naarden  
Censor Trainingen, Tilburg  
HanzeConnect, Groningen  
Hogeschool Utrecht, Centrum voor Social  
Work, Contractbureau, Utrecht  
Instituut Janssen - de Lorijn, Nijmegen  
Interstudie Adviesbureau voor  
Onderwijsmanagement, Arnhem  
ISBW Opleidingen, Zaltbommel  
JJ Trainers Academie, Deventer  
Kenneth Smit Training, Eindhoven  
OLCT Opleiding & Training, Enschede  
Centrum Bedrijfsopleidingen  
Perspektief b.v., Enschede  
School voor Coaching BV, Leiden  
STODT, Almelo  
Verdoorn/Storck-Marcad Bedrijfstrainers,  
Lelystad  
VTL Opleidingen Tilburg B.V., Tilburg  
ERA Belgium NV, Aartselaar  
Jurilex NV, St-Denijs-Westrem



Interstudie Adviesbureau voor  
Onderwijsmanagement, Arnhem

## CEDEO®

**CEDEO-erkenning: de Onderscheidende factor.**

Weena-Zuid 170, 3012 NC Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 201 42 22 F. 010 - 224 85 87 www.cedeo.nl info@cedeo.nl