



Menselijk kapitaal

De ontwikkeling van mensen in organisaties

Wieby Altink • Wouter Schoonman • Jeroen Seegers

Inhoud

Voorwoord IX

- 1 De ontwikkeling van menselijk kapitaal in organisaties 1**
 - Inleiding 1
 - Noodzaak van leren en ontwikkeling binnen organisaties 3
 - Investering in leren en ontwikkelen door overheid en het bedrijfsleven 4
 - Wat doen organisaties om leren en ontwikkelen te stimuleren? 6
 - De 'lerende organisatie' 8
 - Wat is leren eigenlijk: theorieën over leren en leerprocessen 10
 - Associatief leren 11
 - Instrumenteel leren 11
 - Observationeel leren 12
 - Complex leren 13
 - Factoren die van invloed zijn op leren 14
 - Persoonlijke aspecten 14
 - Werkomgeving en functiaspecten 17
 - Managementstijl 17
 - Conclusie 17
 - Opbouw van dit boek 19

- 2 Leren als kernproces in een turbulente context 21**
 - Inleiding 21
 - Economische context 21
 - Personeelskosten 23
 - Politieke context 24
 - Hoge prioriteit 24
 - Productiviteitsparadox 27
 - Individueel leren 31
 - Aanloop 31
 - Van specialist naar generalist 31
 - Leren is een kernproces 33

- Leerprocessen 34
 - Associatief leren 35
 - Instrumenteel leren 35
 - Observationeel leren 35
 - Complex leren 35
- Leergedragingen 36
- Vormen van leren 37
- Conclusie 38

- 3 Factoren die leren beïnvloeden 40**
 - Inleiding 40
 - Waarom leren mensen? 40
 - Leerpotentieel 40
 - Biografische aspecten 41
 - Intelligentie en opleidingsniveau 41
 - Persoonlijkheid en motivatie 42
 - Werkgerelateerde attitudes 42
 - Transfer van leren 44
 - De inhoud van het werk 45
 - De directe werkomgeving 45
 - De organisatie 46
 - De organisatie als leeromgeving 46
 - Resultaatgerichte ofwel taakgerichte cultuur 48
 - Transparantie 49
 - Samenwerkingsgerichtheid 50
 - Continu verbeteren 50
 - Leiderschap met lef 51
 - De manager als coach 52
 - Conclusie 53

- 4 Menselijk kapitaal en lerende organisaties 54**
 - Inleiding 54
 - Lerende organisaties en organisatieleden 55
 - Een overzicht van het onderzoek naar lerende organisaties 58
 - Prescriptief en descriptief 59
 - Kwalitatief en kwantitatief 60
 - In plaats van leren: 'organizational forgetting' 62
 - Wat maakt een organisatie lerend? 62
 - Organisatiestrategie en definitie van kerncompetenties 62
 - Hulpmiddelen ('resources') en het gebruik daarvan 63
 - Teamleren 64
 - Cultuur en structuur 65
 - Praktische benaderingen om organisaties te ontwikkelen 67
 - Kwaliteitsmanagement 68
 - Balanced ScoreCard 69

- Competentiemanagement 70
- Investors in People (IiP) 72
- Elders Verworven Competenties (EVC) 73
- Conclusie 74

- 5 Ontwikkelbehoeften en effecten van leren 76**
 - Inleiding 76
 - Leren en beoordelingsproblematiek 76
 - Feedback en leerstijlen 78
 - Blinde vlekken en emoties 80
 - Beoordeling: de Gouden Weg 82
 - Beoordelingstechnieken 83
 - De assessment center-methode 83
 - Het competentiegerichte interview 85
 - Psychologische tests 85
 - Feedback: 360 graden-beoordeling 86
 - Computer- en video-ondersteuning 87
 - Interactieve meettechnieken 88
 - Ontwikkelbehoeften op groeps- en organisatieniveau:
een procesbenadering 89
 - Procesbenadering op groeps- en organisatieniveau 90
 - ProMES: 'Productivity Measurement and Enhancement System' 91
 - Team Development Center 93
 - Bepalen ontwikkelbehoeften op organisatieniveau 94
 - Effecten en het rendement van leren 95
 - Effecten van individueel leren 95
 - Effecten van collectief leren 96
 - Het rendement van leerprocessen 97
 - Conclusie 99

- 6 Visies over leren en ontwikkelen in organisaties 100**
 - Inleiding 100
 - Prof. dr. Martin Mulder 101
 - Prof. dr. Jo Thijssen 106
 - Dr. Lidewey van der Sluis 111
 - Dr. Martijn Rademakers 115
 - Dr. Mirjam Baars-Van Moorsel 119
 - Drs. Frank Lekanne Deprez 122
 - Conclusie 125

- 7 Leren en ontwikkelen in organisaties: praktijkvoorbeelden 126**
 - Inleiding 126
 - Cap Gemini Ernst & Young: gezamenlijke verantwoordelijkheid als basis
voor dialoog 127
 - 3M: 'A Century of Innovation' 130

Zes jaar Heineken University: van idee tot werkelijkheid	135
Leiderschapontwikkeling via de Leader Academy: kwestie van mind sets?	139
Conclusie	142
Leerregels: hoe verder?	144
Nawoord	145
Auteursindex	146
Lijst van afkortingen	149
Referenties	151

Een al te grote investering in reguliere opleidingen raadt zij dus ook af: "Vaak zonde van het geld (tenzij de te leren activiteit alleen aan te leren is via een training of cursus), en ook verhoogt dit alleen maar de druk op de medewerker en de organisatie. Vaak is sprake van hoge verwachtingen. Een voorbeeld: medewerkers die veel routinematige handelingen deden in een productiebedrijf kregen last van klachten aan de schouder en nek. Er werd een cursus met een fysiotherapeut georganiseerd, maar dat bleek niet de oplossing te zijn. Pas toen de medewerkers samen om tafel gingen zitten en er zelf achter kwamen dat met enkele simpele handelingen het euvel verholpen kon worden, ging het ziekteverzuim echt omlaag." Mensen leren zelf en een regulatie vanuit het bedrijf is niet altijd nodig. Het EVC initiatief (zie ook hoofdstuk 4) juicht Baars toe: "Het is goed dat mensen hun verworven competenties kunnen aantonen. Wel moeten we niet denken dat alles te vangen is in landelijk geldende diploma's. Wanneer iemand solliciteert bij een bedrijf en een certificaat van bijvoorbeeld organisatie X kan overleggen, waarbij aangetoond is dat hij of zij dit of dat kan, dan zegt dat toch voldoende?"

Tot slot

Is Nederland dus een land van te veel regels? "Ja, soms zeker!" Baars stelt dat juist een laagconjunctuur bedrijven kan aanjagen om te zoeken naar creatieve leermomenten. "Juist als de middelen beperkt zijn, worden de mensen zelf meer creatief en innovatief."

Drs. Frank Lekanne Deprez

Frank Lekanne Deprez is in februari 2002 aangesteld als Deeltijdlector/Associate Professor in 'Kennisorganisaties en Kennismanagement' aan de Hogeschool Zuyd in Heerlen. Daarnaast werkt hij – na jarenlang als manager een belangrijke bijdrage te hebben geleverd aan KPMG Knowledge Advisory Services – als zelfstandig adviseur. Hij adviseert het (senior)management van (internationale) organisaties op het gebied van human resources management, 'virtual communities', kennisstrategie, kenniseconomie en kennismanagement. Hij heeft arbeids- en organisatiepsychologie gestudeerd, waarna hij verbonden is geweest aan de KLM in uiteenlopende staf- en lijnposities op het gebied van opleidingen, en van marketing- en productontwikkeling. Hij heeft veel gepubliceerd over kennismanagement.

Leren en ontwikkelen in het algemeen

Lekanne Deprez noemt veel uiteenlopende zaken die spelen op het gebied van leren en ontwikkelen van mensen en in organisaties. Wat dit betreft is de kennis die hij zelf heeft, en steeds ontwikkelt, onuitputtelijk. Zijn interesse in kennisuitwisseling binnen organisaties, en tussen organisaties onderstreept het belang van de 'community' als organisatievorm, en de distributie van kennis daarbij. 'Community' als organisatievorm – in voor organisaties en mensen praktische toepassingen – is een van zijn recente bijdragen aan kennismanagement. Volgens Lekanne Deprez is dit goed te koppelen aan inzichten die bij individueel leren

een rol spelen. Al is hij het ermee eens dat de koppeling tussen de verschillende disciplines die zich bezighouden met leren en ontwikkelen in organisaties in conceptueel opzicht best lastig is.

Een belangrijk item voor hem is de optie van 'afleren' of 'vergeten' als een relatief ondergewaardeerde kennisvorm in de literatuur. Professionals zijn succesgewend, niet het falen. Het geven van feedback 'zonder verdoving' zijn zij niet gewend. Dit terwijl dit vaak wel nodig is. Organisaties moeten vaak zaken gewoon 'vergeten'. Zonder hierbij de ICT-er die zomaar allerlei oude kennisdirectories in een organisatie ontoegankelijk maakt met oog op opschoning te prijzen, wijst hij wel naar het bekende 'bewaargedrag' en daarom vaak ineffectief gedrag van individuen en groepen. Hij verwijst hierbij naar zijn inaugurele rede (Lekanne Deprez, 2003).

Belang/urgentie

Lekanne Deprez: "Bij het jaarverslag van een kennisintensief en marktgericht bedrijf, is slechts een klein gedeelte van de werkelijke waarde genoteerd. Uiteraard heb je nog de 'goodwill' ('brand value') maar ook die is lastig te omschrijven. Daarnaast is de balans die organisaties gebruiken niet geschikt voor kennisintensieve ondernemingen. Immers een balans impliceert een hoge mate van betrouwbaarheid. Maar de waardering van mensen, merken, patenten, 'goodwill' is veelal onschatbaar – en van een onschatbare waarde! Wie managet nu de verborgen kennis van een organisatie?"

Lekanne Deprez stelt dat in veel organisaties de verborgen kenniswaarde van organisaties niet bewaakt wordt door een management functie. Door wisseling van personen en groepen binnen organisaties, en tussen organisaties, is het nodig om goed te kijken naar het proces van kennismanagement. De urgentie voor leren en ontwikkelen is er zonder meer. De waarde van kennis daalt snel, als je kennis niet uitwisselt. Nederland loopt relatief achter op andere landen als het gaat om investeringen in opleidingen en ontwikkeling van medewerkers. Internationaal wordt de behoefte aan kennis uitwisseling geconstateerd. Immers: "Kennis stroomt in de richting van talent (en geld)! Het 'community'-denken wordt steeds belangrijker. Ook hoef je door het introduceren van communities niet meteen weer een reorganisatie door te maken. In deze tijd van reorganisatiemoedigheid is dit dus een belangrijk alternatief."

Anderzijds: 'afleren' is toch even van belang als aanleren. "Hieraan wordt nog weinig gedaan in organisaties. Een belangrijke vraag is of we organisaties bewust kunnen laten vergeten. Hiermee zou men cultuurverschillen kunnen overbruggen. Daarnaast wordt er weinig of niets geregistreerd als het gaat om het specificeren van welke kennis 'output'-gerelateerd is aan bepaalde acties op nationaal, en organisatieniveau. Dit terwijl je toch kunt aangeven aan de hand van enkele parameters wat het nut zou kunnen zijn van alle investeringen. Bijvoorbeeld het perspectief (of de meerwaarde met betrekking tot): individuen, team, klant, concern. Soms zul je hierbij meer kwalitatief te werk moeten gaan, omdat kwantitatieve gegevens ontbreken."

Nederland concurreert op kennis met andere landen, maar mist de boot nog

niet. We zijn goed in het handelen met kennis – nu lijkt dat wat kwijt geraakt te zijn, maar we maken een inhaalslag. We hebben het vroeger gekund – we hadden als natie een goede kennisabsorptie – en nu moeten we dit dus weer oppakken. Zijn tip hierbij is dat op www.kennisland.nl de kennis-economiemonitor voor Nederland in relatie tot andere landen wordt bijgehouden. Een zeer leesbare en informatieve website.

Verandering/viste/perspectief

Er zijn veel veranderingen geweest de laatste jaren. Lekanne Deprez stelt dat het denken vanuit beeld en woord (afwisselende wijzen om tot kennis te komen) voor hem een 'eye-opener' is geweest. Mensen praten soms niet meer tegen een telefoontoestel, maar ze kijken ernaar en typen allerlei boodschappen in. De ene persoon denkt meer vanuit 'beelden', de andere persoon meer vanuit 'woorden' (Boom et al, 2003). Hoe een individu kennis tot zich neemt, varieert dus nogal. Daarnaast de wijze hoe mensen kennis delen in een organisatie en tussen organisaties. "Natuurlijk is er sprake van hogerisico-beroepen waarbij sprake is van een leerproces achteraf (denk aan kerncentrales, piloten, en dergelijke). Maar wat doet de samenleving aan het verplicht stellen van leren in deze omgevingen? Eigenlijk is leren een fenomeen dat soms in bepaalde organisaties zeer vrij wordt gelaten (de 'non-risk' organisaties) en te weinig gecontroleerd wordt."

De laatste jaren is er volgens Lekanne Deprez een aantal essentiële veranderingen aanwezig geweest. De introductie van de nieuwe technologie (internet, het 'community'-denken). De houdbaarheid van kennis is ook meer gekoppeld aan een bepaalde datum ("dat geldt niet alleen voor de zaken die je koopt in de supermarkt, maar ook voor die binnen en tussen organisaties").

Advies

"Kennis is het verbinden van mensen met elkaar. Sla relevante kennis op, maar verbindt dit met de eigenaren ervan. Immers kennis zit in de mens, en deze veroudert snel. Maar kennis beweegt zich ook tussen mensen en actualiseert snel." (Lekanne Deprez verwijst hierbij naar de begrippen 'stock' en 'flow'.) "Er zit namelijk nogal wat verschil tussen de kennisgeneraties die we kennen." Als het gaat om randvoorwaarden en leeractiviteiten verwijst Lekanne Deprez naar zijn publicaties, waarin aan de orde komt dat het samen uitwisselen van kennis en het tot waarde brengen van kennis (voor het individu, de groep, het team, de 'community' en de organisatie) van groot belang is. De werkwijzen die hij hierbij hanteert, zijn redelijk vernieuwend: "Ik vraag een organisatie gewoon naar de manager die verantwoordelijk is voor kennis op de balans. Meestal krijg ik dan weinig te horen. Hoe managet u dan uw kennisintensieve onderneming, is mijn volgende vraag. Wordt de werkelijke waarde van de organisatie volgend jaar groter, blijft deze gelijk, of zal deze minder zijn?" Zijn advies is om goed te letten op de overdracht van kennis, en de waarde daarvan. "Sommige kennis is: 'leaky and sticky' tegelijk!" Het proces waarbij gewerkt wordt aan kennisvermeerdering in 'communities', organisaties, en ook in Nederland is gediend met een goed gebruik van alle inzichten en hulpmiddelen hiertoe.