

# Markt, personeel, leren en professionaliseren

Een bundel artikelen van de kenniskring van het lectoraat HRM



**Ton Korver, red.**

**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL

# Markt, personeel, leren en professionaliseren

Een bundel artikelen van de kenniskring  
van het lectoraat HRM

Ton Korver, red.

Oktober 2012

ISBN: 978-90-73077-43-0

Lay-out: Communicatie & Marketing, De Haagse Hogeschool  
Drukwerk: OBT bv

Lectoraat HRM  
De Haagse Hogeschool  
Postbus 13336  
2501 EH Den Haag

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Deel I Arbeidsmarkt en personeelsvoorziening</b>	<b>9</b>
Hoofdstuk 1 Op zoek naar succes in de aanpak van het matchen van werk(gelegenheid) en beschikbare ‘ouderen’	<b>10</b>
Hoofdstuk 2 Alumni Salutem	<b>31</b>
Hoofdstuk 3 Prestatiebeloning; een ‘stille’ revolutie in beloningsland ?	<b>42</b>
<b>Deel II Leren en professionaliseren</b>	<b>79</b>
Hoofdstuk 4 The relationship between managerial learning capacities and personality	<b>80</b>
Hoofdstuk 5 Leren van het werk	<b>90</b>
<b>BIJLAGE bij Hoofdstuk 5 De enquête</b>	<b>114</b>
A. METHODE	<b>114</b>
B. De aanbieding van de enquête	<b>116</b>
C. De enquête	<b>118</b>



## Kapitale kansen

---

Ton Korver

Als organisaties trots verkondigen dat hun belangrijkste kapitaal het ‘menselijke’ kapitaal is waarom hebben we dan überhaupt nog organisaties nodig? Laten we wel wezen, als we kapitaal omschrijven als het vermogen een inkomen te genereren, dan zou dat inkomen aan de mensen toevloeien, de mensen wier kapitaal het is. En eerlijk gezegd, dat is ook de enige omschrijving die hier bedoeld kan zijn want kapitaal in de zin van ‘eigendom’ (en dus het vervreemdingsrecht) is niet aan de orde als we het over arbeid en ‘menselijk kapitaal’ hebben. Daarom, de organisatie die zegt dat het menselijk kapitaal het belangrijkste is moet z’n bestaansrecht altijd opnieuw bewijzen. Helpt de organisatie je creatief te zijn, en innovatief en flexibel en ondernemend? Meer nog, is dat typisch voor organisaties? Het zijn retorische vragen, toegegeven, maar daarmee zijn het nog geen slechte vragen. Ooit hadden we organisaties omdat we alleen door een aantal mensen tegelijkertijd aan hetzelfde werk te zetten resultaten konden boeken – het inzicht dat we aan Chester Barnard danken. Markten konden dat niet want markten coördineren wel maar op markten wordt niet samengewerkt – als dat gebeurt, spreken we van marktverstoring en roepen de hulp van de kartelwaakhond in. Verder, organisaties coördineren ook (en, zo vertelt ons de transactiekostentheorie, soms zijn ze daar efficiënter in dan markten) en op basis daarvan regisseren ze ook samenwerking en als ze dat goed doen dan zijn ze voor een reeks van taken geschikt. De vraag is echter of er niet steeds meer taken bijkomen die minder afhankelijk zijn van de gelijktijdige inspanning van velen op dezelfde plek. Ooit, en dat in de derde plaats, hadden organisaties een voorsprong omdat ze veel fysiek kapitaal konden inzetten om daarmee de productiviteit omhoog te stuwen, een investering die het huishoudboekje van grote aantallen kleine spelers verre te boven ging. Organisaties boden schaalvoordelen. Kleine spelers konden hooguit een aandeeltje in de organisatie bemachtigen

maar niet de organisatie zelf. Drie factoren dus – coördinatie, samenwerking, schaalvoordelen – om op de door Bengt Abrahamsson gestelde vraag ('waarom organisaties?') antwoord te geven.<sup>1</sup>

De vraag hier is hoe organisatieafhankelijk intellectuele, creatieve, innovatieve productie nog is. Hoeveel taken kunnen vandaag de dag al niet worden verricht door onafhankelijk van elkaar werkende mensen, gewoon ergens aan hun computertje, mensen die hun onderlinge betrekkingen online kunnen afhandelen op elke plek waar ze zich bevinden en mensen die geen chef of hiërarchie nodig hebben om creatief en innovatief en flexibel aan de slag te kunnen? Alweer, retorisch en actueel en ook wel urgent. Er is inmiddels een onderzoekstraditie in de maak die tegen de achtergrond van dit type taken (men noemt ze modulair want je kunt eraan werken op het tijdstip dat jou schikt, en men noemt ze granulair omdat je er per keer dat je eraan werkt een paar minuten, een paar uur of een paar dagen tegenaan kunt gooien) nieuwe en onverkende paden inslaat.<sup>2</sup>

Met dit in het achterhoofd is de omhelzing van de organisatie door HRM niet alleen achterhaald maar ook een beetje gênant. Het managen van human resources in tal van kennisinstututen (breed: ook de cultuursector en de informatiesector evenals in toenemende mate de sfeer van de fysieke productie, de 'industrie', vallen eronder) lijkt, gegeven de organisatieverliefdheid van HRM, meer op beteugelen dan op vrijmaken. Als het ergens aan doet denken dan wel aan de gilden – die per slot als de dood waren voor een te veel aan productiviteit en die met behulp van het reguleren van de toegang, vergelijkbaar met het lidmaatschap van een organisatie door er een arbeidsrelatie mee aan te gaan, krampachtig probeerden het deksel op de ketel te houden. Ze kregen het lid op de neus. Wie human resources wil vrijmaken moet de organisatie en HRM in de organisatie niet als een gegeven nemen maar als een probleem.

HRM stond en staat onvermijdelijk in het teken van een adequate personeelsvoorziening. Deel I van de bundel (*Arbeidsmarkt en personeelsvoorziening*) gaat erop in. De personeelsvoorziening is er, gegeven de arbeidsmarkt met z'n tendens naar vergrijzing aan de ene, en z'n tendens naar ontgroening aan de andere kant, niet eenvoudiger op geworden. We hebben een verouderende

---

1 Bengt Abrahamsson, *Why Organizations? How and Why People Organize* (Newbury Park etc., Sage Publications 1993)

2 Voor een gedegen uiteenzetting hierover zie M. Benkler, *The Wealth of Networks; How Social Production Transforms Markets and Freedom* (New Haven en Londen, Yale University Press 2006)

beroepsbevolking en met dat feit zullen we de komende twee decennia moeten leren leven. Niettemin, tot dusver lijken we dit feit eerder te ontkennen dan er actie op te voeren. Dat is het thema van de bijdrage van **Loet Polak** in deze bundel. Veel plannen, adviezen, nobele bedoelingen, afspraken. Weinig concrete resultaten. Dat komt mede door de korte levensduur van de plannen en plannetjes. Het ene is nog niet afgekondigd of het volgende staat al in de startblokken. Dat belemmert een stevig leerproces aan de hand van de opgedane ervaringen. Het ontbreekt aan relevante feedback.

In de huidige arbeidsmarkt is ‘inzetbaarheid’ misschien wel het grootste goed. Het is de andere kant van het verlies van de ‘baan voor het leven’ en het signaleert dat niet de baan maar eerder de loopbaan de eerste referentie is voor de beroepsbeoefenaar. De baan moet een plek vinden in de loopbaan en om dat te realiseren dient de loopbaan in de baan te worden geplaatst. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Vanuit onze school bezien is het daarom interessant te kijken naar de loopbanen van onze alumni. Waar gaan ze naar toe, welke baanwisselingen maken ze mee, hoe sluit de baan aan op de gevolgde studie? Bovendien, hoe staat het en hoe gaat het met het vakmanschap van de door ons afgeleverde professionals? Wat is vakmanschap, behalve een herstel, misschien, van het weten van het collectieve van elk vak en dus van het herstel van gemeenschappen van vakmensen die meer nog dan van de organisatie waar ze zijn aangesteld van hun vakgenoten leren wat aan de tijd, bij de tijd en misschien wel voor op de tijd is (**Frans Berkers**)?

Een belangrijk aspect van de personeelsvoorziening is, naast het ‘vinden’ en ‘boeien’ van het personeel, de binding aan de organisatie. Beloning kan daar een belangrijke rol bij spelen, omdat beloning niet alleen een beloning voor geleverde diensten is maar ook een functie heeft in het beleid van organisaties om met de beloning signalen af te geven over de toekomstmogelijkheden van de werknemer in de organisatie. Dat roept dan tegelijk de vraag op of de signalen ook ‘aankomen’ en worden ‘opgepikt’. Opnieuw feedback dus. Immers, wie organisatie zegt, zegt ook hiërarchie. En wie hiërarchie zegt, zegt tegelijk ‘feedback’: de feedback van leidinggevende naar medewerker, de feedback van medewerker naar leidinggevende. Aan de hand van het thema van de prestatiebeloning beschrijft **Karin Potting** hoe belangrijk de feedback is en hoe vaak de boot wordt gemist.

Met het artikel van Karin Potting sluiten we het eerste deel van de bundel af. Het tweede deel van de bundel (*Leren en professionaliseren*) houdt het thema van de inzetbaarheid aan, zij het in een nieuwe context. Op twee



manieren. In een artikel over leervermogen en persoonlijkheid schetst **Rainer Hensel** (samen met Ton Korver en Willem Looije) een gedifferentieerd beeld van welke persoonlijkheidstrekken voor welke leeropbrengsten in het kader van welke opleidingen in het geding zijn. Voor organisaties gericht op het verhogen van kennisproductiviteit aan de ene, en innovatievermogen aan de andere kant zijn de gevonden resultaten interessant, mede in het licht van de ontwerp mogelijkheden die hiermee samenhangen.

**Petra Zanders** en **Daphne Metsemakers** (met Ton Korver) doen verslag van een onderzoek naar de effecten van het regelen in je werk. Het uitgangspunt was dat docenten in het bijzonder van hun regeltaken leren. Daartoe zijn drie typen regelingen onderscheiden: routineregelen, situationeel regelen en incidenteel regelen. In dat verband zijn een aantal stellingen (hypothesen) opgesteld en getoetst, steeds met op de achtergrond de gedachte dat leren van het werk en professionaliseren van hetzelfde werk twee kanten van een en dezelfde medaille zijn. De resultaten zijn niet al te sterk, maar sterk genoeg om verder onderzoek langs dezelfde lijnen met enige nadruk aan te durven bevelen.

Bij elkaar: kapitale kansen. We doen er goed aan ze te benutten. In deze bundel doen we verslag van enkele jaren kenniskring HRM. We bieden de resultaten ervan graag aan u aan. U, daar verstaan we onze collega's onder, we verstaan er geïnteresseerde studenten onder, we verstaan er collega's in het land onder. We hebben ernaar gestreefd 'laagdrempelig' te schrijven. Geen jargon, geen technische toelichtingen maar verhalen, betogen en uiteenzettingen over hoe je van verwondering tot nieuwsgierigheid komt en van nieuwsgierigheid tot het doen van onderzoek: en waarom dat de moeite waard is.

# DEEL I

## Arbeidsmarkt en personeelsvoorziening

**Hoofdstuk 1**    **Op zoek naar succes in de aanpak van het matchen van werk(gelegenheid) en beschikbare ‘ouderen’**

Loet Polak

**Hoofdstuk 2**    **Alumni Salutem**

Frans Berkers

**Hoofdstuk 3**    **Prestatiebeloning; een ‘stille’ revolutie in beloningsland ?**

Karin Potting

# Hoofdstuk 1

Op zoek naar succes in de aanpak van het matchen van werk(gelegenheid) en beschikbare ‘ouderen’

---

Loet Polak <sup>3</sup>

## **Inhoudsopgave**

### **1. Inleiding**

### **2. Het probleem nader verkend**

- 2a Werk en werkeloosheid onder de oudere beroepsbevolking
- 2b. Aanbodzijde van de arbeidsmarkt voor ouderen nader bezien
- 2c. Vraagzijde van de arbeidsmarkt voor ouderen nader bezien

### **3. Het probleem in enkele buitenland**

### **4. Oplossingsrichtingen nader verkend**

### **5. Beoordeling en selectie van maatregelen voor toepassing in Nederland**

### **6. Conclusies en aanbevelingen**

### **7. Indicaties nader onderzoek en acties**

## **Literatuur**

---

<sup>3</sup> met grote dank aan Ton Korver voor de vele interessante discussies, suggesties en belangwekkende bijdragen

## 1. Inleiding

Al bij een beperkte literatuuriëntatie ontstaat het beeld van een arbeidsmarkt die voor ‘ouderen’<sup>4</sup> in belangrijke mate verstarde is. Zo zijn ouderen die werk hebben niet mobiel op de arbeidsmarkt terwijl aanbieders van werk de oudere werkzoekenden overslaan. Over ouderen wordt voornamelijk gesproken in termen van problemen. Dat ze misschien ook de oplossing voor een probleem zijn wordt in nota’s wel aangevoerd maar in de praktijk wordt er nauwelijks naar gehandeld.

Hoewel de huidige moeilijke economische situatie het er allemaal niet gemakkelijker op maakt, was het geschetste beeld al vanaf ruwweg de jaren tachtig van de vorige eeuw herkenbaar. Toen echter was het veel minder knellend dan nu. Zo leek ’s lands financiële situatie het nog toe te laten dat er minder lang een maximale belasting- en premiebijdrage werd geleverd door ‘ouderen’ waardoor er nog mogelijkheden geboden werden om vaak ver voor de pensioengerechtigde leeftijd op te houden. VUT en regelingen gericht op arbeidsduurverkortung waren populair en werden min of meer gesanctioneerd door het Akkoord van Wassenaar (1982). Daarnaast werd de demografische situatie nog niet zo gedomineerd door de schaduw van de vergrijzing, die vandaag de dag de discussie beheerst. Het was eerder omgekeerd: ouderen zouden de plaatsen bezetten die voor jongeren nodig waren (de jaren tachtig waren de jaren met veel discussie over een ‘verloren generatie’). Ouderen, daarom, moesten plaats maken (‘jong voor oud’). Pas vanaf de jaren negentig (mede onder invloed van de Europese integratie en de daarmee gepaard gaande druk op de collectieve uitgaven) worden jong en oud beide gezien als noodzakelijke deelnemers op de arbeidsmarkt, om redenen van zowel economische ontwikkelungen als (in het bijzonder bij de ouderen) de betaalbaarheid van de verzorgingsstaat.

Maar noodzaak of niet, de arbeidsmarkt voor ouderen werkt niet mee. Dat alleen al is een motief om serieus te studeren op het functioneren van die arbeidsmarkt en op de mogelijkheden en belemmerungen bij het ‘matchen’ van werk-(gelegenheid) en beschikbare ouderen.

---

4 Onder ouderen wordt hier verstaan: personen van 55 jaar en ouder die werken dan wel anderszins beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Deze leeftijdsgrens is een pragmatische en gebaseerd op de situatie waarbij geruime tijd de arbeidsparticipatie vanaf 55 jaar lager lag dan die van jongere cohorten.

## 2. Het probleem nader verkend

Eerder werd duidelijk dat een heel beperkte literatuuriëntatie het macro beeld oproept van een arbeidsmarkt die voor ‘ouderen’ verstarde is. Zo is weliswaar de arbeidsparticipatie van 55-plussers tussen 2000 en 2010 gestegen van 34% naar 49% (UWV 2011) en lijkt ook de discrepantie in arbeidsparticipatie tussen 55-60 jarigen en 60-65 jarigen verder af te nemen zie ook later bij 2b) maar lijken ouderen die werk hebben onder andere niet snel bereid tot mobiliteit op de arbeidsmarkt en is de indruk dat werkgevers, in het geval van vacatures, niet snel te bewegen zijn om ouderen werk te geven. Deze indruk vindt vaste grond in studies van enkele jaren geleden (zie bijvoorbeeld: WRR, 2007, p. 194, CBS, 2010 en RWI, 2011). Ook in een recent onderzoek onder werkgevers (Josten e.a., 2011) blijkt dat ‘...werkgevers weliswaar een gunstiger beeld hebben van oudere werknemers maar dat dit niet terug komt in hun aannamebeleid’. In een persbericht bij de publicatie wordt hier nader op ingegaan: ‘Voor een oudere werkloze blijft het in Nederland nog steeds erg moeilijk om nieuw werk te vinden’ (SCP, 2011). Zo stelt de Raad voor Werk en Inkomen dat: ‘(...) eenmaal werkloos de kans op het vinden van werk voor ouderen snel afneemt en degenen die wel werk vinden regelmatig een stap terug doen wat betreft niveau, aard van het contract en salaris’ (RWI, 2011, p.4). Dit kan ook worden omgedraaid: zelfs als een oudere werkzoekende bereid is een stap terug te doen staat het er met zijn/haar kansen op werk nog steeds niet best voor. In lijn hiermee laat het SCP weten dat: ‘meer dan de helft (56%) meer dan twee jaar op zoek is naar een nieuwe baan’ (SCP, 2011). Voor de arbeidsmarkt als geheel mag het van belang zijn dat steeds meer mensen en dus ook de ouderen blijven meedoen maar op het microniveau van de onderneming/organisatie spelen kennelijk andere belangen. Wat vanuit macroperspectief verstandig lijkt (meer arbeidsaanbod) betekent vanuit het microperspectief bezien niets meer dan het aangeboden krijgen van meer keuzemogelijkheden – en dus de ruimte om als werkgever strenger te selecteren. Bovendien, meer participatie betekent niet automatisch meer banen. Waar het om gaat is de *snelheid* waarmee extra aanbod leidt tot extra vraag. De vraag reageert wel, maar altijd vertraagd. Econometrische berekeningen wijzen uit dat het ongeveer acht jaar duurt voordat extra aanbod geheel is opgenomen in de vraag naar arbeid (Broersma e.a, 1997). Die uitkomst, stellen de auteurs van het zojuist genoemde artikel vast, geldt internationaal, en is dus met zoveel woorden *niet* afhankelijk van allerlei, per land verschillende, institutionele randvoorwaarden. Het goede nieuws is dat extra aanbod na verloop van tijd z’n eigen vraag schept. Het slechte nieuws is dat de termijn waarop dat plaatsvindt voor ouderen teveel tijd in beslag neemt. Acht jaar is voor de 55 plus-

ser eenvoudigweg teveel. Als de baan komt is het veelal mosterd na de maaltijd. Het is een somber perspectief. Wil men de oudere werkzoekende met meer dan een dooie mus verblijden dan zouden uitzonderlijke maatregelen wel eens nodig kunnen zijn.

## 2a De oudere beroepsbevolking

De laatste jaren stijgt de arbeidsdeelname van ouderen. Ten opzichte van 1996 is er praktisch sprake van een verdubbeling, zowel bruto (beschikbaar voor arbeid met een duur van ten minste 12 uur per week) als netto (aan het werk in een baan van ten minste 12 uur per week). Dat wordt verklaard door het verdwijnen van allerlei uittredingsregelingen enerzijds, door een daling van de arbeidsongeschiktheidspercentages en het moeilijker toegang krijgen tot arbeidsongeschiktheidsregelingen (en het gedeeltelijk weer naar de arbeidsmarkt terugstromen van herkeurde WAO-ers) anderzijds. Het gaat langzaam maar de ongelukkige geschiedenis van de jaren tachtig wordt zo zoetjesaan weggewerkt. Bovendien gaat de stijging bij de 60 plussers verhoudingsgewijze nog veel harder dan bij hun net jongere collega's in de groep de 55- 60 jarigen. Bij de 60 plussers is bijna sprake van een verdrievoudiging van het aanbod (zie tabel 1). Als men uit de tabel de werkloosheid afleidt (bruto minus netto) dan valt op dat de ouderen ondanks hun gestegen participatie een niet veel grotere werkloosheidskans hebben dan de deelnemers uit de andere leeftijdsklassen.

**Tabel 1** Bruto en netto arbeidsparticipatie van verschillende leeftijdsgroepen in 1996 en 2009

	Bruto arbeidsparticipatie in %		Netto arbeidsparticipatie in %	
	1996	2009	1996	2009
15-65	63,5	71,2	58,7	67,8
15-25	45,3	45,2	39,5	40,2
25-35	81,3	88,3	75,6	84,3
35-45	76,5	86,5	71,1	83,3
45-55	68,3	81,6	64,0	78,7
50-55	63,3	79,2	59,5	76,4
55-65	27,6	50,1	26,4	47,9
55-60	41,8	68,2	39,8	65,2
60-65	11,6	31,6	11,4	30,1
65 en ouder		1,7		3,5

Bron: CBS Statline, Beroepsbevolking; geslacht en arbeidsdeelname; 15 jaar of ouder <sup>5</sup>

5 Tabellen 1, 2 en 4 zijn ontleend aan bijlage 1 bij *Stichting van de Arbeid, Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid* (Den Haag 2011)

Niettemin stijgt de werkloosheid onder ouderen de laatste jaren. Omdat de bruto arbeidsparticipatie van ouderen nog steeds stijgt (zie ook hierna bij 2b) en de werkgelegenheidssituatie voorlopig niet zal verbeteren is de verwachting dat het gat tussen bruto en netto – en dus de werkloosheid – groter zal worden. Tenzij men er iets aan doet natuurlijk. Onder jongeren is de werkloosheid overigens nog veel groter. Hun troost is dat hun aantallen minder snel stijgen dan die van de 55 plussers (zie Tabel 2).

**Tabel 2** Werkloosheid 2009-2010

Werkloosheid in %	2e kwartaal 2009	3e kwartaal 2009	2e kwartaal 2010	3e kwartaal 2010
15-24 jarigen	11,3	11,5	12,9	11,1
55-64-jarigen	4,2	4,5	4,8	4,7

Bron: CBS

Tabel 1 toont voor de leeftijdsgroep 55-65-jarigen een betrekkelijk lage gemiddelde arbeidsparticipatie. Dat blijkt ook uit de data van het OECD over 2009 (zie tabel 3). Bovendien blijkt uit dit laatste overzicht dat in 2009 de Nederlandse arbeidsparticipatie van ouderen onder die in Duitsland, Finland en het Verenigd Koninkrijk lag. De Nederlandse situatie is er één waarbij de arbeidsparticipatie van de totale beroepsbevolking hoog is terwijl die onder ouderen juist laag is. Ceulenaere & Veldhuis (2011, p 41) oordelen: ‘Het grootste probleem in Nederland ligt (...) bij de achterblijvende arbeidsparticipatie van ouderen’.

**Tabel 3** Arbeidsparticipatie in 2009: Nederland, Duitsland, Finland, Verenigd Koninkrijk

	NL	DL	FL	VK
arbeidsparticipatie 15-64 jarigen	75,8%	70,4%	68,4%	70,8%
arbeidsparticipatie 55-65 jarigen	52,6%	56,1%	55,6%	57,5%

Bron: Ceulenaere & Veldhuis 2011, p. 41 (door hen ontleend aan: OECD Employment Outlook, 2010)

Verder is juist in de oudere leeftijdscohorten de arbeidsparticipatie van vrouwen lager dan die van mannen (zie Gelderblom e.a., 2011). Uit dezelfde rapportage blijkt dat voor de gehele groep ouderen geldt dat lager en middelbaar opgeleiden minder vaak participeren in arbeid dan de hoger opgeleiden. Voeg daaraan toe dat jongeren gemiddeld hoger zijn opgeleid dan ouderen en er is nog een schakel in de keten blootgelegd die de lagere participatie van ouderen verklaart.

## 2b. Aanbodzijde van de arbeidsmarkt voor ouderen nader bezien

In 2011 telde, bij een totale beroepsbevolking van 7.850.000, de groep ouderen (55-65-jarigen) 1.134.000 personen (=14,4%) (UWV, 2011b). Door de gegevens uit Tabel 1 te combineren met die van UWV, 2011b blijkt dat van de genoemde 1.134.000 oudere personen tegen de 50% werkte en daarnaast 9% werkzoekend was. Zo'n 40% werkte niet i.v.m. arbeidsongeschiktheid, een uitkering, pensioen of anderszins. Onder de niet-werkende ouderen zijn lager en in mindere mate middelbaar opgeleiden oververtegenwoordigd terwijl vrouwen steeds in mindere mate werken dan mannen (Gelderblom e.a., 2011).

Overigens wordt uit UWV (2011a) duidelijk dat de arbeidsparticipatie onder ouderen sinds 2000 is toegenomen van 34% naar 49%. Ybema e.a. (2009, p.7) vermelden in lijn hiermee dat: 'Een toenemend deel van de werknemers van 45 jaar en ouder aangeeft dat zij willen en kunnen doorwerken in de huidige functie tot hun 65<sup>ste</sup> levensjaar'. Zo is het percentage oudere werknemers dat aangeeft te kunnen willen doorwerken tussen 2005 en 2008 gegroeid van 21% naar 50%. Overigens zijn deze percentages zowel in vergelijking tot de participatie bij lagere leeftijdsgroepen binnen Nederland als bij een internationaal vergelijk (zie tabel 3) wat aan de lage kant.

De wat lage arbeidsparticipatie kan worden opgevat als het gevolg van een combinatie van externe invloeden en van nauw met de ouderen verbonden ('interne') kenmerken. Zo is er de invloed van externe variabelen (regelingen voor vervroegde uittreding, macro-en micro-economische ontwikkeling, fiscale regels ter stimulering van het langer doorwerken) op werkgelegenheid voor ouderen. Verder moeten we rekenen met (fysieke) zwaarte beroep en type beroep, arbeidsomstandigheden<sup>6</sup>, arbeidsvoorwaarden, ongewenst gedrag en mate van steun op de werkplek en het al dan niet actueel zijn van een CAO (zie o.a. Ybema e.a., 2009). Door Gelderblom e.a. (2011) wordt ook demografische druk genoemd: de gevoeligheid van de arbeidsmarkt voor het geven van kansen aan jeugdigen door het stimuleren van vervroegd uittreden door oudere werknemers. Daarnaast zou sinds enige tijd ook de onzekerheid over de pensioengerechtigde leeftijd alsmede over het ontslagrecht een rol kunnen spelen.

'Interne' variabelen die invloed hebben betreffen: gezondheidssituatie, financiële armslag, opleidingsniveau, opstelling van de partner (ook in relatie tot de leeftijd en werksituatie) en tijdsduur huidige functie en functieniveau/

---

6 Jolivet & Lee noemden in 2004 al 'arbeidsomstandigheden' ('working conditions') als een variabele die besluiten over werk op oudere leeftijd kon beïnvloeden



soort (zie o.a. Ybema e.a., 2009). Voorts zal ten aanzien van ‘externe mobiliteit’ op de arbeidsmarkt ongetwijfeld risico-aversie een rol spelen waar het betreft een positie bij een andere organisatie; immers zo’n nieuwe positie leidt snel tot het inwisselen van een vast contract voor een onzeker uitzend- of tijdelijk contract met een heel beperkt uitzicht op een nieuwe vaste aanstelling (UWV, 2011b). Voor de Nederlandse situatie is geen onderzoek bekend naar de mate waarin de diverse variabelen al dan niet een barrière vormen voor arbeidsparticipatie. In Australië is zo’n onderzoek wel gedaan (Temple e.a. 2011).

Gegeven de geschetste ontwikkelingen rond m.n. de externe variabelen kan verondersteld worden dat de tendens naar een toenemende beschikbaarheid van oudere werknemers op de arbeidsmarkt zich zal voortzetten (ook in UWV, 2011b wordt deze verwachting geuit). De toegenomen en langere beschikbaarheid van oudere werknemers voor de arbeidsmarkt betreft zowel werkenden als werklozen. Uit onderzoek blijkt dat de eerste groep weinig geneigd is tot mobiliteit op de arbeidsmarkt. De bedoelde immobiliteit wordt regelmatig in relatie gebracht met het feit dat oudere werkenden vaak een vast dienstverband en daarmee verbonden zekerheden hebben terwijl het mobiliteitsalternatief juist veel onzekerheden geeft (UWV, 2011b).

Voor werkende ouderen geldt voorts dat zij zich in vergelijking tot jongere leeftijdsgroepen gemiddeld lager zijn opgeleid en zich maar in beperkte mate hebben ingespannen om hun kennis te vergroten en daarmee hun productiviteit en inzetbaarheid (UWV, 2011b en Gelderblom e.a., 2011). Met hun vaak relatief lage of verouderde opleiding worden oudere werklozen in fysiek zware beroepen wel beschreven als minder productief en minder vaardig met technologische ontwikkelingen (RWI, 2011). Daar staat tegenover dat deze ouderen vaak honkvast zijn in hun baan, vaak net zo productief zijn in hun werk als jongeren (minder met technologie maar meer door kennis en ervaring) en niet meer ziek zijn dan jongere werknemers (RWI, 2011). Volledige eenduidigheid over de productiviteit van oudere werknemers ontbreekt maar o.a. Gelderblom e.a., 2003 vonden belangrijke indicaties dat onder condities<sup>7</sup> de productiviteit tot 60 stijgt.

---

7 Bij een vergelijking van de met de data uit tabel 4 is aan die stijging nog geen einde gekomen. Het is overigens een ingewikkelde kwestie om leeftijden en productiviteit eenduidig aan elkaar te koppelen (zie Gelderblom et al, 2011: 66-73). Verder hangt het uiteraard van het functietype af. Staat de functie na een beginperiode van ‘verdieping’ in een latere periode ‘verbreding’ toe (T-functies) dan blijven mensen langer productief. Zie A. Nauta et al, De invloed van functietype op de relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid (Gedrag en Organisatie 2005-18/6: 326-337). Zie ook Ybema et al, 2009

Als productiviteit wordt gerelateerd aan bruto loonkosten ontstaat in dit verband een interessant plaatje (zie Tabel 4).

**Tabel 4** Arbeidsproductiviteit en bruto loon

<b>Arbeidsproductiviteit, bruto loon en verhouding tussen beide grootheden; 1999-2008</b>					
<b>Arbeidsproductiviteit per leeftijdscohort in euro's</b>					
<b>Jaar</b>	<b>15-25 jaar</b>	<b>25-45 jaar</b>	<b>45-55 jaar</b>	<b>55-60 jaar</b>	<b>60-65 jaar</b>
1999	21.255	41.862	58.707	59.521	56.474
2002	24.064	47.995	65.302	65.450	62.707
2005	26.456	54.536	75.777	73.442	69.749
2008	28.983	59.105	83.791	80.905	76.098
<b>Brutoloon per leeftijdscohort in euro's</b>					
1999	17.188	33.608	43.083	46.195	46.566
2002	19.983	39.389	48.744	52.057	54.213
2005	21.570	43.093	53.679	55.733	58.093
2008	23.726	47.499	59.333	61.524	64.128
<b>Verhouding arbeidsproductiviteit en brutoloon</b>					
1999	1,24	1,25	1,36	1,29	1,21
2002	1,20	1,22	1,34	1,26	1,16
2005	1,23	1,27	1,41	1,32	1,20
2008	1,22	1,24	1,41	1,32	1,19

Bron: samengesteld op basis van Gibcus e.a., 2009

Uit Tabel 4 is af te leiden: 1. Het plaatje had er ongetwijfeld anders uitgezien indien er uitgegaan was een andere leeftijdsindeling bijvoorbeeld 20-30, 30-40 enzovoorts was. 2. In de tweede plaats moet er rekening worden gehouden met een dubbel selectie-effect. In het jongste cohort zullen verhoudingsgewijs nogal wat jongeren zitten met een lage of zelfs niet afgemaakte opleiding. Dat beïnvloedt, los van leeftijd, de productiviteit. En in de oudste cohorten zitten de overlevers, waaronder vermoedelijk verhoudingsgewijs minder laagopgeleiden en ook dat beïnvloedt de productiviteit. 3. In de derde plaats valt op dat de ratio van loonkosten en productiviteit pas in de leeftijdscategorie 60-65 ongunstiger wordt, terwijl de ratio in de categorie van 55-60 jaar gunstiger wordt. Dit sluit overigens aan bij eerder onderzoek waaruit bleek dat de leeftijd stijgt waarop de gemiddelde productiviteit van de werk-

nemer het hoogst is.<sup>8</sup> Op grond van deze data zouden werkgevers moeten kiezen voor werknemers in de leeftijd tussen 45 en 60 jaar, want daar worden de jaargangen met de gunstige ratio gevonden. De stelling dat het hogere loon van de oudere werknemer een hogere productiviteit weerspiegelt is daarom zo gek nog niet<sup>9</sup>. Voor die stelling pleit niet alleen de ‘theorie’, maar ook het gegeven dat allerlei mechanismen (‘automatismen’) die het loon loskoppelden van de productiviteit, ten faveure van een koppeling aan leeftijd, steeds meer een zaak van het verleden zijn geworden. Dat is een opvallende uitkomst: is de realiteit immers niet vaak dat we in leeftijd steeds later oud worden en op de arbeidsmarkt steeds jonger oud?

Op grond van de hier gepresenteerde data mag verwacht worden dat 45-60 jarigen bijzonder populair zijn op de arbeidsmarkt zijn en dus veel gevraagd worden. Dat valt tegen. Eenmaal aan de kant, komen ze bijzonder moeilijk weer aan het werk.

## **2c. Vraagzijde van de arbeidsmarkt voor ouderen nader bezien**

De vraagzijde van de arbeidsmarkt voor ouderen biedt het beeld van ‘een gapend gat’ tussen de huidige realiteit en de gewenste toekomst. Zo is er in het huidige tijdgewricht van conjuncturele tegenslag de realiteit van een beperkte interesse om nieuwe werknemers in dienst te nemen. Voor oudere werknemers geldt dit in versterkte mate hetgeen moge blijken uit het feit dat recent niet meer dan 9% van de werkzoekenden een baan vond (RWI, 2011en UWV, 2012). Daarbij komt dan ook nog dat de kans op werk voor deze groep afneemt naarmate: a. men ouder en b. langer werkloos is (RWI, 2011). Voorts worden hen in het algemeen slechts beperkte arbeidsrechtelijke en financiële perspectieven geboden (zie Ceulenaere & Veldhuis, 2011, König e.a 2011 en UWV, 2011b).

De vraagzijde blijkt ook niet echt gevoelig voor het aanbieden van loonkostensubsidies. De extra werkgelegenheidseffecten van dit type subsidies

---

8 Gelderblom, e.a. 2003. Als we de data van deze auteurs vergelijken met de data uit tabel 4 is aan die stijging nog geen einde gekomen. Het is overigens een ingewikkelde kwestie om leeftijden en productiviteit eenduidig aan elkaar te koppelen (zie Gelderblom et al, 2011: 66-73). Verder hangt het uiteraard van het functietype af. Staat de functie na een beginperiode van ‘verdieping’ in een latere periode ‘verbreding’ toe (T-functies) dan blijven mensen langer productief. Zie A. Nauta et al, De invloed van functietype op de relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid (*Gedrag en Organisatie* 2005-18/6: 326-337). Zie ook Ybema et al, 2009

9 Zie De Beer & van Bakkum, 2010

is gering, als gevolg van ‘dood gewicht’ (de baan was er ook zonder de subsidie wel gekomen), interne verdringing (de gesubsidieerde werknemer duwt een andere werknemer eruit) en externe verdringing (de ontvangende werkgever krijgt een concurrentievoordeel dat zich bij hem in meer en bij anderen in minder werkgelegenheid omzet) (vgl. Kok & Houkes, 2011)<sup>10</sup> Kortom, het effect van loonkostensubsidies hangt af van het *vraaggedrag* van de werkgever, hetzelfde gedrag dus dat heeft uitgemond in minder vaste arbeidsrelatie aan het begin van een baan, en in een forse discrepantie in de positie van de oudere werknemer met en die zonder baan. De scheiding van insiders en outsiders is niet alleen een probleem tussen generaties, het is ook een probleem binnen de oudere generatie.

Het is opvallend dat er naast een macht aan studies over de bereidheid van werknemers om langer door te werken, studies naar het vraaggedrag van werkgevers een bijzonder schaars artikel zijn. Dat is een wonderlijke zaak. Op de vraag ‘hoe werven werkgevers’ is nog wel een antwoord te geven – in de zin van de kanalen die werkgevers gebruiken om zich te melden bij het arbeidsaanbod (zie YER/Intelligence Group, 2011) Maar zodra de vraag wordt gesteld naar, bijvoorbeeld, het tijdsperspectief dat werkgevers hanteren bij het aangaan van een arbeidsrelatie, wordt het wel heel erg stil. Ook het recente SCP rapport (SCP,2012) komt niet veel verder dan meer ‘dynamiek’, meer gewenst ‘aanpassingsvermogen’ en meer ‘flexibiliteit’. Dat klopt met de bevindingen uit het rapport dat ‘ontziemaatregelen’ hun tijd wel gehad hebben (want die zijn gericht op het blijven van werknemers die een extra aanmoediging nodig hebben), en het klopt ook met de bevindingen uit hetzelfde rapport dat ook scholing minder populaire aan het worden is (want scholing veronderstelt net als het ontzietgebeuren een belang bij een *langdurige* arbeidsrelatie). Maar om het geheel te duiden: er is een tendens naar een afnemende interesse in langdurige arbeidsrelaties en een grotere premie op aanpassing en flexibiliteit. Daarmee vormt dit een onmiskenbare trend in de economie – en het verklaart waarom werkgevers huiverig zijn in het aannemen van oudere werkzoekenden. Althans voorzover er van uit gegaan mag dat ouderen zich in een nieuwe werkomgeving minder gemakkelijk aanpassen dan jongeren (ze hebben meer tijd nodig en tijd is het voornaamste schaarse goed) (zie De Beer

---

10 Vgl. Kok & Houkes, 2011, *Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken* (Amsterdam, SEO 2011: 64-80). Zie ook R. Welten en J. Muysken, Zoekgedrag werkgevers bepaalt effectiviteit loonkostensubsidies (ESB 2004/89-4440: 386-389); idem, Inferring Employer Search Behaviour from Wage Subsidy Participation (Labour Economics, 2008-15: 844-858)

& van Bekkum, 2010). Maar ook dit is een veronderstelling die psychologisch wel maar arbeidskundig (bijvoorbeeld in de zin van het Finse onderzoeksinstrument van de Work Ability Index) veel minder op een onderzoekstraditie kan bogen (zie Ilmarinen, 1995).

Overigens is de positie van oudere werkenden vermeldenswaardig: veelal contrasteert deze scherp met hun werkzoekende collegae: zij genieten, na een lange staat van vaste dienst vaak van relatief aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (denk aan beloning en z.g. ontzie-programma's).

Wat betreft de toekomst wordt in adviesnota's, beleidsdocumenten en in standpunten van werkgeversorganisaties de noodzaak van een fors vergrootte arbeidsparticipatie van ouderen beschreven om zo de veronderstelde tekorten op de arbeidsmarkt te compenseren (zie UWV, Arbeidsmarktprognose, 2011, Commissie Arbeidsparticipatie, 2008 en SCP, 2011).

Wat betreft de kansen op het 'dichten van het eerder genoemde 'gapende gat' melden Josten e.a., 2012 dat 'de beelden van werkgevers op onderdelen positiever zijn geworden' (Josten e.a., 2012, p 96). Zo is m.n. het oordeel over de wenselijkheid van doorwerken na het 60<sup>e</sup> jaar positiever geworden.

### **3. Het probleem in internationaal perspectief**

Hierboven werd al duidelijk dat in 2009 de arbeidsparticipatie onder Nederlandse ouderen in de leeftijdsgroep 55-65 jarigen lager was dan die in een aantal andere geïndustrialiseerde landen. Overigens zijn er ook landen met een arbeidsparticipatie die ligt onder die in Nederland (OECD, 2010 en 2011). In dit verband is het overzicht van participatiepercentages interessant dat Ghosheh e.a. (2006) baseren op OECD gegevens over 2004. Op basis van dit overzicht is te concluderen tot een achterhoede met percentages tussen de 30 en 40% participatie (België, Polen, Italië, Hongarije en Frankrijk), een 'peloton' met percentages van boven de 40 tot 50% (Griekenland, Duitsland, Spanje en Nederland) en een groep die het peloton net vooruit is met percentages van boven de 50% tot 60% (Ierland, Portugal, Australië, Finland, Canada, Verenigd Koninkrijk en Zuid Korea). De Verenigde Staten, Denemarken, Japan, Zwitserland, Noorwegen, Nieuw-Zeeland en Zweden vormen de absolute kopgroep met percentages van tussen de 60% en 73,1%.

Ghosheh e.a. (2006) wijzen erop dat: 'Traditionally, labour market participation by those in this age group has been a bit of a mixed bag, with some countries reporting high rates of participation and others lower rates,...' (p.7).

Zij zien dit als een resultaat van de invloed van: ‘(...) to some extent (...) social security, social policy, workplace culture, cultural expectations and compulsory ages.’ (Ghosheh e.a., 2006, p.7).

Om meer inzicht te krijgen in het beïnvloedingsproces waarnaar Ghosheh e.a. (2006) verwijzen is gekeken of er bij de landen met de hoogste arbeidsparticipatie variabelen in het spel zijn die deze kunnen verklaren. Daarbij valt op dat in al deze landen de pensioengerechtigde leeftijd relatief vroeg (al voor de huidige crisis) op of boven de 65 jaar lag. Voorts geldt voor de landen buiten Europa dat de ouderdomspensioenen relatief laag zijn en wat betreft de hoogte met de nodige onzekerheid omgeven. In deze landen lijkt de al lang bestaande realiteit van doorwerkende ouderen geresulteerd te hebben in de nodige gewenning aan zowel de aanbod- als de vraagzijde en daarmee wellicht ook in het ontstaan van een culturele aanpassing. Voor de landen binnen Europa geldt dat al voor de crisis vastgelegd was dat het ouderdomspensioen al enkele jaren voor de pensioengerechtigde leeftijd mocht ingaan maar dat dit direct een forse korting op het pensioen meebracht. Specifiek voor Zwitserland geldt nog dat de volledige arbeidsgelegenheid alsmede een heel sterke arbeidsethiek invloed heeft op de (hoge) arbeidsparticipatie.

Daar waar het Nederlandse niveau van arbeidsparticipatie van ouderen al problematisch wordt gevonden, zal duidelijk zijn dat landen met lagere percentages geconfronteerd worden met nog grotere problemen. Enerzijds betreffen deze problemen de arbeidsvoorziening; anderzijds de betaalbaarheid van pensioenen alsmede van zorg- en sociale arrangementen. Van het eerste probleem zal meer sprake zijn bij een sterk vergrijzde bevolking; van het tweede in geval van die landen waar de betaalbaarheid van pensioenen alsmede zorg -en sociale arrangementen onder druk staat door het ontbreken van voldoende besparingen dan wel voldoende belastinginkomsten dan wel een combinatie van deze beiden. In geval van nogal wat landen gaat de vergrijzing hand in hand met het ontbreken van genoemde voldoende besparingen en belastinginkomsten.

Welke betekenis kan hieraan worden toegekend? In de eerste plaats is er het goede nieuws en dat is dat als er een gewenning optreedt met het werken op latere leeftijd dit de effecten van een periode van vervroegde uittreding zal verzachten. Ooit zullen de beroerde effecten van het beleid van de jaren tachtig wel verdwijnen. Het slechte nieuws is dat dit gewenningseffect tijd nodig heeft (denk aan een periode van acht jaar) –en dat waar die tijd ontbreekt een grote groep ouderen wel eens naast het net zou kunnen vissen. De ‘markt’ zal het niet oplossen – er zijn krachtdadiger maatregelen nodig. Ten slotte komt hier ook de

discrepantie tussen (veel) aandacht voor de aanbods-kant en (weinig) aandacht voor de vraagkant naar boven. De neiging zal dan snel zijn om te denken dat het probleem wel aan de aanbods-kant *moet* liggen.

Overigens blijkt o.a. uit de literatuur dat er wereldwijd, en dan zeker in de meer ontwikkelde landen, de nodige aandacht is voor ‘arbeidsparticipatie van ouderen’ (Ceulenaere & Veldhuis, 2011; FGS Consulting, 2006; Government of Finland, 2006; Jones & Urasawa, 2011; New Zealand Government, 2010; OECD, 2006b; OECD, 2010b; OECD, z.j.; PACEC, 2001; Temple e.a., 2011 en Vermeulen, 2012).

#### **4. Oplossingsrichtingen nader verkend**

De aandacht voor de arbeidsdeelname van ouderen komt niet zomaar uit de lucht vallen. Ze vormt al geruime tijd punt van aandacht (SER, 1999). Aanvankelijk lag de focus daarbij zowel nationaal en internationaal met name op het opvangen van de veronderstelde arbeids-tekorten als gevolg van de vergrijzing. Recenter is de aandacht ook gericht op de (sociaal-) economische uitdaging om (staats-)pensioenen door middel van een hogere en langere arbeidsparticipatie van ouderen betaalbaar te houden. (Ghosheh e.a., 2006 en SER, 2012).

Laatstgenoemd aandachtspunt heeft de uitdagingen er niet eenvoudiger op gemaakt: was voordien de uitdaging in hoofdzaak gericht op het aanpassen van het aanbod op de vraag, nu is die ook gericht op het vergroten van de vraag naar oudere werknemers. Daarmee is ook de macro-economische ontwikkeling relevant geworden voor het voorliggende probleem van de arbeidsparticipatie van ouderen.

Zowel binnen Nederland als daarbuiten zijn maatregelen geformuleerd en met regelmaat ook geïmplementeerd die bedoeld zijn om de arbeidsparticipatie te verhogen. Vaak vormen zulke maatregelen onderdeel van een ‘pakket’ gericht op de aanbodzijde en de vraagzijde terwijl ze functioneren tegen de achtergrond van randvoorwaarden.

Omdat over de evaluatie van resultaten zelden wordt gerapporteerd is het vrijwel onmogelijk om een goed onderscheid te maken tussen effectieve en ineffektieve ‘pakketten’. Daarnaast is het niet zonder meer zo dat een ‘pakket’ dat effectief is op het microniveau van individuele werknemers ook per definitie op macroniveau het gewenste effect van onder andere een extra bijdrage voor de oplossing van het probleem van de pensioenlast sorteert (zie bijvoorbeeld: De Koning, 2005). Wellicht geldt één en ander nog in versterkte mate voor het

oordeel over de effectiviteit van de afzonderlijke maatregelen die gezamenlijk een ‘pakket’ vormen.

Daarmee is het op basis van onderzoeksgegevens aanwijzen van feilloos werkende ‘recepten’ voor de vergroting van arbeidsparticipatie voor ouderen onmogelijk. Wat wel kan is het geven van een opsomming van voorkomende maatregelen en randvoorwaarden.

**Tabel 5** Voorkomende maatregelen gericht op respectievelijk aanbod- en vraagzijde, inclusief randvoorwaarden

A. AANBODZIJDE	B. VRAAGZIJDE	C. RANDVOORWAARDEN
- indiv. scholing alg.	- informeren + voorlichten	- moment pensioengerechtigde
- ind.e.o.groeps scholing spec. voor toegezegde baan (staats/bedrijfs)	- ontziemaatregelen*	leeftijd
- loonsuppletie	- EVC/adequate plaatsing	-hoogte en duur pensioen
- flexibilisering inzetmogelijkheden o.a. d.m.v. EVC's	- financiële stimulansen**	- (gelijke behandelings)wetgeving
- ondersteuning zoek-en flexibilisering sollicitatieproces	- begeleiding reïntegreerders	- ontslagrecht en
	- uitprobeerperiodes	- sociale-en fiscale regelingen***
	- demotie	- sociale-en culturele klimaat m.b.t. ouderen
	- quota (Gruisen, 2011)	- (minimum) loonniveau
	- stimuleringsregelingen scholing, gezondheid etc.	

\*b.v. arrangementen voor minder uren werken, minder dagen werken, langere vacaties, pre-pensioen

\*\*b.v. (permanente) loonsubsidies en vrijstelling van premies sociale lasten

\*\*\*denk aan arrangementen als bijstand, WAO/WIA en WW/Wachtgeld

## 5. Beoordeling en selectie van maatregelen voor toepassing in de Nederlandse situatie

Hiervoor werd duidelijk dat het aanwijzen van ‘sterke’ maatregelen moeilijk is. Daarom zal hier geprobeerd worden om op een andere wijze potentieel interessante maatregelen te selecteren. Daartoe wordt de arbeidsmarkt opgevat als een casino met twee groepen spelers (vgl. het ‘gevangenendilemma’ uit Axelrod’s speltheorie; Axelrod, 1984) Beide groepen handelen in het licht van



de gepercipieerde kans op voordeel dan wel nadeel. Hoe groot de voor/nadelen zijn wordt bepaald door de leiding van het casino. Het dilemma is dat de hoogste voordelen worden behaald indien beide spelers samenwerken, de laagste indien beide spelers elkaar dwarszitten en dat indien de een meespeelt en de ander niet de speler het lid op de neus krijgt en de niet-speler nog heel aardig wekomt. Maar let wel, de hoogte van de beloning is en blijft afhankelijk van de spelregels van het casino. Wanneer zullen beide spelers nu samenwerken? De oplossing is dat samenwerking een kans maakt indien beide spelers van elkaar weten dat ze elkaar regelmatig zullen tegenkomen (dat het aantal spelrondes dus groot is), dat het moment waarop het laatste spel wordt gespeeld aan beide spelers onbekend is, en dat de eerste zet in de eerste rond een vertrouwenszet is ('ik vertrouw erop dat jij geen misbruik van de situatie zult maken'). Dat zijn formidabele voorwaarden. Dat de spelers elkaar regelmatig zullen tegenkomen is een voorwaarde waaraan wel voldaan zal zijn, zeker in de traditie van het poldermodel. Dat de eerste zet als een zet van vertrouwen wordt opgepakt is al wat lastiger maar nog steeds niet ondenkbaar. Ook als werkgevers en werknemers de inhoud van elkaars bod afwijzen, volgt daar niet uit dat ze het overleg (het 'spel') als zodanig niet serieus nemen.

De echte moeilijkheid is de veronderstelde onbekendheid van de spelers over het wanneer van de laatste ronde. De laatste ronde is immers geen lot, het is een keuze en het leidt tot een beslissing. Bij het poldermodel hoorde traditioneel een 'lange termijn' – maar daar is behoorlijk de klad in gekomen. En omdat dat zo is wordt samenwerking steeds lastiger, en ook steeds korter. Immers, bij onzekerheid over 'morgen' neem je vandaag al je maatregelen. Dat geldt voor beide zijden maar in de door ons geschetste werkgeverscontext in het bijzonder voor hen. Zelfs al hecht een werkgever aan langdurige arbeidsrelaties, het wordt steeds moeilijker die relaties vol te houden. Dat geldt voor het aangaan van nieuwe relaties (die alle in het teken van de opzegbaarheid staan) en het geldt voor bestaande relaties, zeker als die – zoals het geval in ons land is – met het verstrijken van de tijd steeds lastiger (want duurder) opzegbaar worden. Het compliceert de samenwerking tussen werkgevers en werknemers want wat opzegbaar voor de een is, is onzeker voor de ander. De werknemer kan niet veel anders dan vasthouden aan het bestaande, de werkgever vindt juist in het bestaande de belemmering om de (ook door hem niet bedachte) omzetting naar de korte termijn met succes door te voeren.

Tegen deze achtergrond is het goed te begrijpen dat ouderen er de laatste jaren in toenemende mate toe bereid blijken tot en er ook feitelijk voor kiezen om langer door te werken (zie 2b).

Immers de randvoorwaarden zijn zodanig gewijzigd (afschaffing van vervroegde uittredings-regelingen) en in beweging (onzekerheden rond de pensioenleeftijd en hoogte van het pensioen) dat niet doorwerken direct een financieel nadeel oplevert, terwijl tegelijkertijd voor de oudere werknemer de mogelijkheden om de financiële en andere risico's van een eventueel verder uitstel van de pensioenleeftijd en van een neerwaartse aanpassing van de hoogte van het pensioen af te dekken, zeer beperkt zijn. Zij hebben hun zetten wel gedaan – en kunnen daar niet dan met groot verlies op terug komen, al was het maar omdat de tijd ontbreekt om later het verlies weer in te lopen. Een dergelijke benauwde situatie is de werkgevers voorlopig bespaard gebleven. Zij staan er beter voor in het casino – tenzij ook hunnerzijds de randvoorwaarden (de spelregels) worden aangepast.

De spelregels aan de aanbodkant kunnen overigens ook worden veranderd, in het bijzonder indien de werknemers zich collectief zullen inspannen om hun plek op te eisen in de regie over de arbeidsvoorziening – die nu ofwel bij de overheid, ofwel bij de re-integratiebedrijven, ofwel bij de personeelsvoorziening door de werkgevers berust. De collectiviteit kan door het op het juiste moment sturen van de juiste man/vrouw ook beter dan de afzonderlijke individuele deelnemers waarborgen dat de door werkgevers gevraagde competenties geleverd en onderhouden worden. Voor werkgevers geldt dat zaken doen met ‘de collectiviteiten’ het voor hen wellicht beter en met minder risico's mogelijk maakt om de juiste werknemer op het goede moment op de juiste plaats te krijgen. Daarnaast zouden collectiviteiten voor werkgevers wellicht interessant kunnen zijn als ze, op basis van een eigen opleiding- en werkervaringbeleid, meer deskundigheid kunnen krijgen dan met individuele medewerkers.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

Het doel van deze notitie was het vinden van aangrijpingspunten voor een succesvolle aanpak in het ‘matchen’ van werk(gelegenheid) en beschikbare ‘ouderen’.

Het vraagstuk van werk en ouderen bleek een nationaal en internationaal ruim bestudeerd onderwerp te zijn onderwerp. Wellicht niet eens zozeer omdat het interessant is maar vooral ook omdat het op veel plaatsen problematisch is. Zo wordt uit de vele onderzoeken duidelijk dat er weinig inzicht is in

de resultaten van maatregelen die worden gebruikt om de werkgelegenheid te stimuleren en wel:

1. aan de aanbodzijde (van werknemers en werkzoekenden) en
2. aan de vraagzijde (van werkgevers).

Ook ontbreekt inzicht in de effecten van die randvoorwaarden (veelal bepaald door de overheid) sorteren op de werkgelegenheid. Wel kan men daar overigens samenhangen vermoeden. Zo tonen landen met een hoge pensioengerechtigde leeftijd alsmede veel onzekerheid over (de hoogte van) pensioenen een hoge arbeidsparticipatie; landen met een lage pensioenleeftijd en veel zekerheid over (de hoogte van) pensioenen vaak een lage. Gegeven het geringe inzicht in de bedoelde effecten is het aanwijzen van manipuleerbare variabelen die met zekerheid het bedoelde effect sorteren onmogelijk.

Hier is dan ook niet gekozen voor de gebaande weg van het bestem-pelen van maatregelen als scholing etc. tot panacee van veel kwalen. Wel is gekozen voor een denkexperiment met de speltheorie. Uit dat experiment komt naar voren dat de zowel werknemers als werkgevers gebaat kunnen zijn bij het werken met collectiviteiten. Groepen van werknemers/ werkzoekenden die een omgeving bieden waarin enerzijds werknemers/werkzoekenden een optimale inzet voor werk kunnen realiseren (door EVC's, ervaringsuitwisseling, adequaat leiderschap, scholing etc.) en voor werkgevers een basis bieden om steeds de juiste man/vrouw op het goede moment op de juiste plaats te krijgen.

## **7. Indicaties onderzoek en andere acties**

Zowel de gevonden maatregelen als de conclusies en aanbevelingen indiceren een aantal vragen voor nader onderzoek en acties.

### **Nuttige onderzoeksvragen betreffen die naar:**

- de interesse van werkgevers om gebruik te maken van 'collectiviteiten',
- de interesse van werkenden en met name ook werkzoekenden voor collectiviteiten, (-de werking van quota vanuit enerzijds micro-/meso perspectief anderzijds macro economisch perspectief),
- de mate waarin collectiviteiten niet slecht een bijdrage kunnen leveren aan de arbeidsparticipatie van ouderen maar ook aan het innovatieve vermogen van de organisaties waarvoor ze werk uitvoeren,

- de financieringsmogelijkheden van collectiviteiten mede rekening houdend met uitkeringen, vergoedingen door werkgevers en subsidiearrangementen en
- de organisatievorm en het management van collectiviteiten
- gegeven het feit dat er zowel binnen organisaties als in het geval van werkzoekenden waarde wordt gehecht aan 'scholing' terwijl er in de literatuur geen overtuigende feiten zijn gevonden van haar effectiviteit maakt een onderzoek naar 'scholing' nuttig

**Een nuttige acties zou zijn:**

- een experiment naar de effectiviteit en efficiëncy van collectiviteiten

## Literatuur

- Axelrod, R., *The Evolution of Cooperation*, New York (Basic Books) 1984
- Beer de, P. en R. van Bekkum, *De Arbeidsmarkt van Ouderen (ESB 2010/95-4593: 550-553)*
- Boersma, L., J.Koeman & C.N.Teulings, *Arbeidsaanbod en werkgelegenheid*, in: ESB, 1997, jrg 82 nr.4127, pp. 836-839
- Borghouts-van de Pas, I., *Vraagzijde Arbeidsmarkt Trendrapport vraag naar arbeid*, Tilburg (OSA Universiteit Tilburg) 2008
- Ceulenaere, B. & V.Veldhuis, *Herintreding werkloze 55-plussers*, Leiden (AStri Beleidsonderzoek in opdracht van de RWI) 2011
- Commissie Arbeidsparticipatie, *Naar een toekomst die werkt*, Den Haag (SZW) 2008
- CBS, *De arbeidsmarktpositie van ouderen (45 tot 65 jaar) in 2006-2009*, Den Haag (CBS) 2010
- CBS (in opdracht van de RWI, Raad voor werk en Inkomen), König, T., P.van den Berg & D.ter Haar, *Ouderen zonder baan, één jaar later*, Den Haag (uitgever?) 2011
- Esping-Andersen, G.,
- Euwals, R. & K. Folmer, *Arbeidsaanbod en gewerkte uren tot 2050. Een beleidsneutraal scenario*. Den Haag (Centraal Planbureau) 2009
- FGS Consulting, *Research report into improving labour market placement rates for disadvantaged groups*, Dublin (FGS Consulting) 2006
- Gelderblom, A., J. de Koning & H. Kroes, *Leeftijdsamenstelling en bedrijfsprestaties (OSA publicatie A 201)* 2003.
- Gelderblom, A., M.Collewet & J.de Koning, *Arbeidsmarkt ouderen*, Rotterdam (SEOR, Erasmus Universiteit) 2011
- Government of Finland (Ministry of Labour), *Active ageing in Finland*, 2006
- Ghosheh, N.S., S.Lee & D.Mc Cann, *Conditions of work and employment for older workers in industrialized countries; Understanding the issues*, Geneva (ILO) 2006
- Gibcus, P., K.L. Bangma & K. Bakker, *EIM/Arbeidsmobiliteit, kosten en arbeidsproductiviteit*, september 2009
- Grimland, S., E.Vyoda-Gadot & Y.Baruch, *on vitality in 55-60 aged, ????* (*Jerusalem Post 10/7/2012*)

- Gruisen, M., Lexionen aus Berlin: een 'quota+' system en sociale ondernemingen geven perspectief aan arbeidsgehandicapten!, z.p. (Inclusief Groep) 2011
- Ilmarinen, J, Aging and work: the role of ergonomics for maintaining work ability during aging, in: Bittner, A.C. & P.c.Champney eds., Advances in industrial ergonomics and safety VII, London & Bristol (Taylor & Francis) 1995
- Jones, R.S. & S.Urasawa, Labour market reforms in Japan to improve growth and equity, Paris (OECD Publishing) 2011
- Josten, E., J.D.Vlasblom & M.de Voogd-Hamelink, Vraag naar arbeid 2011 Den Haag (Sociaal en Cultureel Planbureau) 2012
- Kluytmans, F. (red.) Leerboek personeelsmanagement, Groningen /Houten (Wolters-Noordhoff) 2005
- Kok, L & A.Houkes, *Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken*, Amsterdam (SEO) 2011, pp. 64-80
- König, T., P.van den Berg & D.ter Haar, Ouderen zonder baan, één jaar later, Den Haag (CBS in opdracht van de RWI) 2011
- Koning de, J., A.Gelderblom, K.Zandvliet & L.van den Boom, Effectiviteit van re-integratie; de stand van zaken, Rotterdam (SEOR) 2005
- Mooij, G., Een groot, maar onrustig pensioenland, in: NPN, september 2007
- New Zealand Government (Department of Labour), Labour force participation in New Zealand, 2010
- OECD, Employment Outlook 2005, Paris (OECD) 2006a
- OECD, Economic survey of Denmark 2006: Raising labour supply to safeguard welfare, Paris (OECD) 2006b
- OECD, Employment Outlook 2009, Paris (OECD) 2010a
- OECD, Economic survey of Finland 2010: Coping with the job crisis and preparing for ageing, Paris (OECD) 2010b
- OECD, Employment Outlook 2010, Paris (OECD) 2011
- OECD, Policies to increase labour-force participation of women and older workers; highlights of two just-released OECD studies, Paris (z.j.)
- Public and Corporate Economic Consultants (PACEC), Labour participation rates of the over 55s in Ireland, Dublin (National Competitive Council) 2001
- SCP, Vraag naar arbeid 2011, Den Haag (SCP) 2012
- Temple, J., T.Adair & M.Hosseini-Chavoshi, Ageing and the barriers to labour force participation in Australia, Australia (Commonwealth) 2011
- RIW (Raad voor Werk en Inkomen), G(oud)! Kansen creëren voor werkloze ouderen, 2011 (RWI) 2011
- SER, Bevordering arbeidsdeelname ouderen, Den Haag (SER) 1999

- SER, In heel Europa moet de arbeidsparticipatie omhoog, Den Haag (SER) 2012
- Stoel, D. & E.Wentzel, Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden; Onderzoek naar de effecten van EVC, Amsterdam (ProfitWise) 2011
- Thunnissen, M., Leeftijdsbewust personeelsbeleid, in: Kluytmans, 2005, pp. 581-611
- UWV WERKbedrijf, Arbeidsmarktprognose 2011-2012 Met een doorkijk naar 2016, Amsterdam (UWV) 2011a
- UWV, UWV Kennisverslag 2011-II, Amsterdam (UWV) 2011b (zie: [www.uwv.nl/overuwv/kennis-publicaties/kennis/kwartaalverkenning.aspx](http://www.uwv.nl/overuwv/kennis-publicaties/kennis/kwartaalverkenning.aspx))
- UWV, Vacatures in Nederland, Amsterdam (UWV) 2012
- Vermeulen, A., In heel Europa moet de arbeidsparticipatie omhoog, in: SER-Magazine, februari 2012
- WRR, Investeren in werkzekerheid, Amsterdam (Amsterdam University Press) 2007
- Ybema, J.F., G.Geuskens & K.Oude Hengel, Oudere werknemers en langer doorwerken, Hoofddorp (TNO) 2009
- YER/Intelligence Group, De Nederlandse arbeidsmarkt 2011-2015; Paradoxe ontwikkelingen in een krappe arbeidsmarkt (YER) 2011

# Hoofdstuk 2

## Alumni Salutem

Frans Berkers

### 1. Onderzoek naar alumni

In *De enige baan is een loopbaan* schetst Ton Korver (2009:3) de inzet van het lectoraat HRM: onderzoek naar mogelijkheden voor een 'loopbaan in de baan'. Daarbij gaat het hem om 'de inzetbaarheid en wel in het bijzonder in het vergroten van de loopbaankansen van werknemers, binnen de eigen organisatie, maar ook en uitdrukkelijk over de grenzen van de eigen organisatie heen.' Want zo stelt hij "Met het verdwijnen van het perspectief van de baan voor het leven wordt het noodzakelijk na te denken over de kwaliteit van banen in het perspectief van inzetbaarheid in een loopbaan die verschillende functies, werkgevers, branches en sectoren kan overspannen." (Korver 2003:23)

Om mijn werkzaamheden voor het lectoraat te verbinden en daar waar mogelijk te combineren met mijn werkzaamheden voor de opleiding CMV kreeg mijn onderzoek als werktitel mee: *Loopbaanontwikkeling in het sociaal-cultureel welzijnswerk*. Die wilde ik onderzoeken in samenspraak met pas en wat langer afgestudeerden die het vak beoefenen en in samenspraak met hun werkgevers of representanten daarvan. Zo wil ik verbindingen tot stand brengen tussen de opleiding cmv en haar alumni aangaande vakontwikkeling en loopbaanleren. Mijn doel is om zowel voor vakgenoten als hun werkgevers als voor opleidingen instrumentaria te ontwerpen voor zinvolle loopbaanontwikkeling.

### 2. Het verloop van het onderzoek

In de concrete uitvoering van het onderzoek heb ik een aantal beslissingen genomen over inperking van de te onderzoeken groep en de manieren van het verzamelen van data.

(1) Omdat ik vanaf 2007 binnen de opleiding CMV de taak kreeg om met alumni activiteiten te ontplooiën en zo de mogelijkheden te verkennen voor



*communities of practice*, heb ik al vrij snel de groep afgestudeerden beperkt tot die van mijn eigen opleiding CMV (HHS), waar ik in 1989 ben komen werken.

(2) Op zoek naar zowel contactgegevens als gegevens over de loopbaan kwam ik tot de ontdekking dat ik daarvoor internet zou kunnen gebruiken. Daarbij heb ik beperkt tot LinkedIn, omdat deze met name professionele verbindingen op het oog heeft.

(3) Na ongeveer anderhalf jaar kwam ik voor de keuze te staan: ga ik me toespitsen op de loopbaan van de alumni of sla ik de weg in van een inventarisatie van waar de alumni terecht komen en wat voor werk ze doen? Omdat vanuit de opleiding CMV naar dat laatste de vraag steeds luider klonk en de tijd ontbrak om de gegevens over loopbaan middels nadere vragen verdiepend kwalitatief te onderzoeken, heb ik besloten tot een inventariserend onderzoek naar waar onze alumni werken en wat voor soort werk ze daar doen.

(4) Bij dit inventariserend onderzoek naar werkplekken en werkzaamheden van onze cmv-alumni heb ik mij beperkt tot die alumni, die vanaf 2000 tot en met 2010 bij ons zijn afgestudeerd.

### **3. Alumni van de opleiding CMV (HHS)**

Ten behoeve van de opleiding heb ik eerst in mijn eigen archief de namen van de alumni, vanaf 1992 tot en met 2011, verzameld en daar zoveel mogelijk contactgegevens, met name mailadressen, bij gezocht. Deze heb ik gebruikt voor het organiseren van alumniontmoetingen en kon ik tevens gebruiken voor mijn onderzoek naar de loopbaanontwikkeling. Om een indruk te geven om hoeveel studenten/afgestudeerden het gaat: van 1992 tot en met 1999 zijn er ongeveer 117 studenten voltijd afgestudeerd en 67 studenten deeltijd; van 2000 tot en met 2010 zijn er ongeveer 350 studenten voltijd afgestudeerd (vanaf 1999 bestaat er geen deeltijdopleiding meer aan de HHS). In het onderzoek, dat ik hier presenteer, heb ik mij beperkt tot deze laatste 350 namen van afgestudeerden of oud-studenten en daarvan heb ik voor ongeveer 230 personen gegevens kunnen vinden.

### **4. Internet en onderzoek naar loopbaan**

Op LinkedIn presenteert iemand zich met een profiel. In de hoofdaanduiding verschijnt de naam, een aanduiding van het beroep, dat men beoefent of wil uitoefenen, of van het werk dat wordt verricht en voor welke organisatie. Bij

de meeste is ook te vinden, waar men werkt, wat de aard van de arbeid is en om welke functie het gaat. Ook is er in de regel te lezen waar men voor die tijd gewerkt heeft, in welke functies en wat voor soort werk men verricht heeft. Meestal staat er ook onder het kopje educatie iets vermeld over opleiding(en). Dit laatste is voor mij belangrijk om te weten te komen of ik met een juiste persoon, een afgestudeerde of oud-student van onze opleiding cmv van doen heb. Om ten behoeve van het onderzoek naar de loopbaan van onze alumni iets meer te weten te komen over hun motieven en overwegingen nodig ik ze uit om naast connected te zijn ook hun verhaal te vertellen met de formulering: “Ik ben benieuwd naar je verhaal”. Dit doe ik vanuit het idee dat bij een loopbaan naast maatschappelijke omstandigheden motieven van personen een belangrijke rol spelen en zeer verhelderend kunnen zijn voor de keuzes die worden of zijn gemaakt. Omdat ik mijn onderzoek naar loopbanen een sterk etnografisch karakter heb willen geven, waarbij de dialogische interacties met de alumni als actoren van hun loopbaan centraal staan, begin ik eigenlijk met een soort uitnodiging: vertel me je verhaal. Eenmaal connected is dat voor mij de start voor een verder gesprek, waarbij ik vragen stel, gericht op nadere toelichting. Dit kan ik dan digitaal doen en op momenten dat het de alumni of mij schikt.

Door geregeld en consequent op LinkedIn te werken krijg ik zicht op (1) welke alumni met andere alumni connected zijn, (2) bij welke sociale media-groepen zij zich wel of niet aansluiten, (3) wanneer zij van baan of functie veranderen of moeten veranderen, (4) hoe zij zich in de loop van de tijd profileren met het oog op hun beroep of vak en op de arbeidsmarkt.

De eerste twee leveren mij materiaal op voor de activiteiten met en voor alumni en oud-studenten en voor het onderzoek naar wenselijkheid en mogelijkheden van communities of practices. De laatste twee houden mijn materiaal over veranderingen van werkkring en/of werk actueel en geven mij een aanleiding om daarover met de alumni in gesprek te gaan.

## 5. Resultaten van het onderzoek

Zoals boven al kort vermeld, stond ik op een bepaald moment voor de keuze: verdiep ik mijn onderzoek in de richting van de loopbaan of in die van een inventarisatie van werkkringen en werk van onze alumni. Ik heb de keuze gemaakt om eerst het laatste te doen, zodat ik de resultaten van mijn onderzoek nog meer kan verbinden met de opleiding cmv en de vragen die daar leven. De centrale vragen zijn: waar komen onze alumni terecht en wat voor werk doen

ze daar? En wat die gegevens betekenen voor de vormgeving van onze opleiding naar inhoud en vorm? Van de alumni, die vanaf 2000 tot en met 2010 bij ons zijn afgestudeerd, heb ik per jaargroep eerst de gegevens (formuleringen), die ik met name via LinkedIn gevonden heb, bijeengebracht. Om daarin een voor de opleiding handzame ordening aan te brengen, heb ik gekozen voor de ordening van werkvelden, zoals die vanaf 1991 op de opleidingen cmv is gehanteerd. (Spierts 1991, 1994, 1998, 2000) Het gaat hier om een ordening die start bij het sociaal-cultureel werk en de vier aandachtsgebieden die men daarin onderscheidt. Deze zijn de vier domeinen van cmv gaan heten: educatie, samenlevingsopbouw, recreatie en als vierde kunst&cultuur. Anders gezegd: bij CMV richten we ons zowel op het sociaal-cultureel werk in de breedte met aandacht voor activiteiten met zowel een educatief, recreatief, opbouwwerk en kunst & cultuur element als op de vier domeinen met het accent op de sociaal-cultureel werkelementen daarin (we noemen dat het agogische). Binnen de vier domeinen onderscheiden we dan het sociaal-cultureel werk en meer gespecialiseerde organisaties en daarnaast het cmv-werk dat in andere sectoren plaatsvindt, bijvoorbeeld binnen de zorg voor mensen met een beperking, de ggz-instellingen.

Om het sociaal-cultureel werk, tegenwoordig vaak het brede welzijns-werk genoemd, zo niet uit het zicht te laten verdwijnen, heb ik het als aparte categorie opgenomen. Van oudsher is er in het werk ook aandacht voor doelgroepen (kinderwerk, jongerenwerk, werken met verstandelijke gehandicapten) of voor wat werd genoemd het ingebouwde werk (binnen de zorg, binnen musea enz.). Dit heb ik in de ordening gecombineerd. Bij de eerste bewerking van de gegevens viel op dat er steeds meer afgestudeerden bij gemeente/overheid komen te werken, vandaar dat ik daar een aparte categorie van heb gemaakt.

Voor de ordening van de werkplekken waar onze alumni werken kies ik de volgende hoofdingeling: (1) sociaal-cultureel werk; (2) samenlevingsopbouw; (3) educatie; (4) kunst & cultuur; (5) recreatie/vrijtjidssector; (6) zorg (mensen met beperking); (7) gemeente/overheid; (8) overige. Dat levert het volgende op:

**Sociaal-cultureel werk**

- Supervisor in de kinderopvang – Catalpa – (Leiden); Studeert culturele antropologie.

**Samenlevingsopbouw**

- het Stagehuis (Schilderswijk) en het Vadercentrum Schilderswijk
- Projectleider bij Stichting Boog (Den Haag).

**Educatie**

- Docent landbouwtechniek/groen op de praktijkschool, de Goudse Waarden.
- Docent in het praktijkonderwijs (Utrecht)
- Docent sociaal-cultureel werk en jeugdzorg bij Mondriaan (Den Haag)
- Stagecoördinator, leraarondersteuner en groepsdocent bij Het Knooppunt Den Haag.
- Studie lerarenopleiding (Bachelor of arts). Junior Acceptatie & Beheer bij Today's Groep.
- Docent bij Flaire Consultancy
- Docent creatieve vakken bij Flaire Consultancy. Eigen bedrijf en zzp'er La Noe Creative

**Kunst & cultuur**

- Domeinspecialist Jeugd & Jongeren bij BplusC - Bibliotheek + Centrum voor kunst en cultuur – (Leiden).
- Doelgroepen specialist bij BplusC (Bieb Leiden) en als assistent leidinggevende bij een particuliere buitenschoolse opvang (Den Haag).
- Eigenaar van eigen bedrijf (Conceptontwikkeling, ondersteuning en uitvoering op het gebied van theater en events) en aspirant shopmanager bij Tiger.dk
- Algemeen en artistiek directeur van Wired Festival, promotor bij High Voltage en columnist bij NL70.
- Productiemedewerker bij Community Arts project ALLEHAAGSE (Den Haag) en als productiemedewerker bij Culturalis Theater.
- Projectmedewerker bij Haags Pop Centrum – HPC – ook als programmeur / productie (Den Haag).

**Zorg (mensen met een beperking)**

- Activiteitenbegeleidster bij De Hartekamp Groep
- Op invalbasis veel uitvoerend werk op woongroepen, dagbesteding (Gemiva SVG) en thuissituaties (via PGB)

**Gemeente / overheid**

- Consulent Inburgeren bij Nieuwland. (Den Haag)
- Consulent Inburgering en Participatie bij Gemeente Den Haag; trainer bij Care for Level; medewerker binnendienst bij Praatzuil.NL
- Consulent Inburgering bij Gemeente Den Haag.
- Beleid intensiveerder bij (leerplicht professional) Gemeente Den Haag

**Overige**

- Werkcoach Jongeren bij UWV Werkbedrijf
- Planner bij Valent Noordwijk. Studeert Europese Studies – UvA.
- Barmedewerker bij Boterwaag, Grote Markt (Den Haag).
- Verkoopmedewerker bij Funkie House
- Projectmanager bij YEDRA (Den Haag)
- Eigenaar m en aspirant shopmanager bij Tiger.dk
- Editor Living & Lifestyle bij Unicorn/ Dream magazine (Den Haag)
- Administratief medewerker bij HHS (Academie voor Technology, Innovation & Society)
- Studeert politicologie aan de universiteit van Leiden.

Vervolgens heb ik op basis van bovenstaande overzichten de hoofdingeling per categorie verfijnd en dat levert het volgende algemene overzicht op.

	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	
<b>Sociaal-cultureel werk</b>	<b>04</b>	<b>01</b>	<b>10</b>	<b>07</b>	<b>03</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>05</b>		<b>01</b>	<b>34</b>
Kinderopvang	03	01	03	04	01	01		02	01			
Kinderwerk	01		01	01					03			
Jongerenwerk			04	02	02							
Volwassenenwerk			02				02					
Divers									01		01	
<b>Samenlevingsopbouw</b>		<b>02</b>		<b>04</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>03</b>		<b>01</b>	<b>12</b>
Opbouwwerk		02		03	01			01	02			
Woningcoöperatie				01					01		01	
Divers												
<b>Educatie</b>	<b>05</b>	<b>07</b>	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>03</b>	<b>03</b>		<b>05</b>	<b>01</b>	<b>06</b>	<b>37</b>
Vormingswerk				01							01	
Onderwijs:												
-Basis									01		01	
-Voorgezet (Praktijk)	02	04	03		02	01			01		01	
-MBO	01	01			01	01						
-HBO	01			01		01	01		02		03	
Divers	01	02		01	01		02	01	01	01		
<b>Kunst&amp;cultuur</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>03</b>	<b>08</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>48</b>
-Bibliotheek		02	02					01				
-Evenementen		01		01	01		01		02		01	
-Museum				01	01		01		01			
-Omroep				01	01					01	01	
-Divers	05	03	01	05	02	03	03	02	02	01	01	
<b>Recreatie / Vrijtjidssector</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>02</b>		<b>02</b>		<b>01</b>	<b>07</b>
-Evenementen			01	01			01					
-Divers							01		02		01	
<b>Zorg (mensen met beperking)</b>		<b>02</b>	<b>01</b>	<b>05</b>	<b>01</b>		<b>04</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>04</b>	<b>22</b>
-Activiteitenbegeleiding		01						01			01	
-Persoonlijk Begeleiding			01	01								
-Groepsleider				01			03		01	01	01	
-Consulent Vrije tijd										01		
-Divers		01		03	01		01	01			02	
<b>Gemeente/Overheid</b>		<b>04</b>			<b>04</b>	<b>01</b>		<b>01</b>	<b>05</b>	<b>01</b>		<b>16</b>
-Beleidsmedewerker					02			01	03			
-Consulent Inburgering		03							01			
-Divers		01			02	01			01	01		

Overige	03	09	02	12	11	06	05	08	03	03	04	66
-Administratie		01							01		01	
-Communicatie & Publiciteit				02	01					01	01	
-Intercedent	01				01	01	01				01	
-Horeca	01	01							01			
-Recruitment				03		01						
-Verkoop		03		01	01							
-Werkcoach		01										
-Divers	01	03	02	07	08	04	04	08	01	02	01	

## 6. Opmerkingen

Op basis van bovenstaande getallen kan ik vaststellen dat nog steeds een groot gedeelte van de bij ons afgestudeerden in de werkvelden zijn komen werken, waarop de opleiding zich oriënteert. Daarbij valt mij op dat de verdeling over de vier domeinen redelijk gelijk is met uitzondering van recreatie / vrijetijdssector. Een mogelijke verklaring daarvoor zou kunnen zijn, dat de evenementen binnen die sector een sterk cultureel karakter dragen en daarom misschien het beste kunnen worden gerelateerd aan kunst & cultuur. Ook het gaan werken in de zorg (met mensen met een beperking) blijft door de jaren heen redelijk constant. Opmerkelijk is, dat het werken bij de gemeente / overheid niet pas na enkele jaren begint maar direct na school. Tot slot wil ik de aandacht vestigen op het gegeven dat binnen overige er nogal wat afgestudeerde cmv'ers een baan vinden als intercedent en binnen de recruitment.

Cmv'ers zijn werkzaam binnen de sectoren zorg, welzijn, educatie en cultuur en kunnen worden aangeduid met sociaal-culturele professionals in de publieke sector, dus als professionals in de publieke dienstverlening (Spierts 2005). Daarbij treedt een toenemende afhankelijkheid van subsidieverstrekters, opdrachtgevers en managers op. Je zou kunnen zeggen dat deze professionals en hun werkorganisaties, beschouwd als maatschappelijke uitvoeringsinstanties, op twee manieren afhankelijk zijn van de overheden en hun beleid: enerzijds voor de doelstellingen (en daarmee de inhoud) van hun maatschappelijke (of publieke) dienstverlening en anderzijds voor de financiering en arbeidsvoorwaarden. Wanneer, zoals de komende jaren het geval zal zijn, de overheidsfinanciën aan groot-scheepse bezuinigingen en mogelijke herstructureringen onderhevig zijn, dan zal dat in de bovengenoemde sectoren, waarvoor cmv'ers zijn en worden opgeleid, te merken zijn. Allereerst zal dit gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt en voor professionals zal het moeilijk worden om in de beoogde sectoren werk te blijven

vinden of hun baan te behouden. Nog moeilijker wordt het voor de pasafgestudeerden, daar zij helemaal achteraan zullen moeten sluiten. De kans dat we over een paar jaar bij de categorie gemeente/overheid steeds minder cmv-alumni zullen aantreffen is dan vrij groot, terwijl hun aantal bij de categorie overige zal groeien. Als in samenhang met de bezuinigingen ook het beleid inhoudelijk wordt bijgesteld om de kosten van professionals zoveel mogelijk te drukken, dan heeft dat ook consequenties voor de professionalisering.

## **7. Discussie: Vakmanschap en loopbaan**

Tegenwoordig kunnen we bij het nadenken over vakmanschap en het ontwikkelen daarvan niet meer om het werk van Richard Sennett (2003, 2006, 2008, 2012) heen. Vooral *De ambachtsman. De mens als maker*. (2008) is voor velen die zich bezig houden met professionaliteit een belangrijke, inspirerende bron voor studie en onderzoek. Zijn alomvattende definitie van vakmanschap luidt: iets goed doen om het doen. Zelfdiscipline en zelfkritiek kleven aan alle terreinen van vakmanschap; normen zijn belangrijk, en idealiter wordt het streven naar kwaliteit een doel op zichzelf. Vakmanschap legt de nadruk op objectivering. Dat wil zeggen: voor vaklieden komt dat wat je maakt, dat wat je tot stand brengt, kortom je werk (hier dus in de betekenis van werkstuk) op de eerste plaats. Ze zijn trots op hun werk en daarmee op zichzelf; zij stellen eer in hun werk.

In *Beroepstrots; een ongekende kracht*. (Jansen 2009:15) vinden we over trots en eer het volgende: 'Trots is het zelfbewust, in het openbaar uitkomen voor een prestatie of eigenschap van jezelf of van iets of iemand die je tot 'jezelf' rekent, omdat je vindt dat de waarde daarvan bredere erkenning verdient.' Ook al worden de beide begrippen als synoniemen gebruikt, toch is het belangrijk ook de verschillen te blijven onderkennen: trots kun je hebben en eer kun je krijgen. 'Daaruit blijkt meteen dat trots sterk ik-gericht is, op zelfrespect en autonomie; en dat eer sterker ander-gericht is, op respect en erkenning van anderen. (...) Trots en eer brengen en houden een intrinsieke motivatie, een innerlijke gedrevenheid op gang.' 'Voor de meeste werkenden is iets goed afleveren een bron van trots.', aldus Richard Sennett in een interview (Jansen 2009).

Degene die voor de beroepen van de publieke dienstverlening al jaar en dag onderzoek doet naar professionals en professionaliteit is Evelien Tonkens. In de volledig herziene en uitgebreide 4<sup>e</sup> druk (2008) van haar in 2003 verschenen, *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector*, verwerkt zij nadrukkelijk de inzichten van Sennett. Het gaat

haar om de versterking van de professionele logica. De kern daarvan wordt aangeduid met ‘seculiere roeping’. Zo schrijft zij (2008:29): ‘De professional wil elke cliënt zo goed mogelijk helpen, bijna ongeacht hoeveel tijd en geld dat kost. De professional stelt zich in dienst van het welzijn van de cliënt. Deze dienstbaarheid is, anders dan op de markt, niet een echo van wat de klant wil, maar komt voort uit een eigen visie, gebaseerd op opleiding en specialisatie en dus op kennis en ervaring met vergelijkbare gevallen. Niet wat de klant wil, en al helemaal niet wat hij kan betalen staat centraal, maar wat de klant nodig heeft.’

Voor professionalisme is, volgens Tonkens (2008:30-32), meesterschap (vakvrouw-/vakmanschap) niet alleen een voorwaarde; het is een waarde in zichzelf. Professionals willen hun vak steeds beter beheersen, zij willen steeds beter worden in hun vak. Daartoe willen zij steeds blijven leren. Ze willen die kennis ook uitwisselen en verspreiden, om daarmee bij te dragen aan de collectief beschikbare kennis die de beroepsuitoefening verdiept en verbetert.

Om hun vak goed uit te oefenen en om op een goede manier de beroepsbeoefening vorm te geven is het voor professionals is het cruciaal dat zij discretionaire ruimte hebben, dat wil zeggen ruimte om naar eigen inzichten te handelen en beslissingen te nemen. (zie ook Van der Laan 2006; Spierts 2005) ‘Daarvoor kunnen richtlijnen’, zo schrijft Tonkens (2008: 30-32) ‘heel bruikbaar zijn, maar alleen als advies, niet als keurslijf.’ Professionals moeten de vrijheid houden om ervan af te wijken. In hun oordelen en handelen zijn publieke professionals volstrekt zelfstandig, ook al zijn ze in hun inkomen afhankelijk van de overheid. Maar zo, benadrukt zij, is hun zelfstandige oordeel geen individueel oordeel: het kan alleen bestaan binnen een gemeenschap van vakgenoten die elkaar scherp houden. Daarvoor zijn eigen opleidingen van belang, maar vooral organisaties waarin vakgenoten of beroepsbeoefenaren zich verenigen.’

Volgens de redacteuren van *Beroepstrots* (Jansen 2009), is er steeds meer behoefte aan organisaties die niet alleen opkomen voor de materiële belangen van professionals, maar ook voor de vakinhoudelijke kwaliteit van hun werk, voor hun beroepsideal en hun beroepsethiek.

In zijn oratie *Maatschappelijk werk als ambacht: inbedding en belichaming* schetst Geert van der Laan (2006:10-19) de grondslagen van het maatschappelijk werk en het vakmanschap van maatschappelijk werkers door terug te grijpen op het werk van een van de Nederlandse grondleggers van het moderne, naoorlogse, social work: Marie Kamphuis, die met anderen in 1951 *Helpen als ambacht* publiceerde. Haar en tijdgenoten ging het vooral om het social work als beroep en professionaliteit ‘tegenover’ het werk van de filantropie en de liefda-



digheid te zetten en het te voorzien van wetenschappelijke grondslag. Net als bij Sennett staat bij Van der Laan (2006:20) ambacht voor vakmanschap en volgens hem kunnen we het begrip ambachtelijkheid niet associëren ‘met de nostalgie van warme bakkers, regionale bierbrouwers en de onvermijdelijke braderieën’ maar beter ‘met nieuwe werkomgevingen, zoals de ICT. In die sector wordt immers even intensief gediscussieerd over de mate van ambachtelijkheid van hun werk als in de sociale sector, als het gaat om de noodzaak tot maatwerk, de mogelijkheden om vraaggericht te werken, hoe hoogwaardige arbeid in de kennisintensieve sectoren te organiseren, enzovoorts.’ Zo is, volgens hem (p. 44) ‘cruciaal voor het ambachtelijke de geïntegreerde taakstructuur van professionals, met de nodige discretionaire ruimte om hun eigen vakmanschap te kunnen uitvoeren.’ Voor het social work betekent deze ambachtelijke opvatting van het werk dat ‘de professional geen protocol (volgt) dat extern is geconstrueerd, maar (zodanig) reageert op de cliënt dat er wederkerigheid ontstaat zodat de cliënt zo snel mogelijk aan het stuur van het veranderingsproces kan plaatsnemen.’ (p. 59)

Zoals uit de titel van zijn oratie al is af te lezen heeft ambachtelijkheid volgens Van der Laan (2006:59-69) te maken met lichamelijke en belichaming, in combinatie met inbedding en is nauw verbonden met ervaringskennis. Ervaring hier begrepen als de resultante van inbedding en belichaming.

## **8. Vervolg**

De door mij verzamelde gegevens kunnen van betekenis zijn voor de discussies onder mijn collega docenten cmv, als het gaat om de vormgeving van het curriculum naar inhoud en vorm of als het gaat over samenwerking tussen beroepspraktijk en opleiding met als scharnierpunten professionaliteit, vakmanschap en ambachtelijkheid.

Ten behoeve van de discussies over de vormgeving van het curriculum zal ik vooral de inventarisatie per jaargroep (zie bovenstaand voorbeeld) in het spel brengen, omdat daarin de meest inhoudelijke informatie is te vinden over ontwikkelingen in de beroepspraktijken. Daarbij zal ik ervoor pleiten om deze gegevens te beschouwen als een begin van nader onderzoek, waarin verdieping en precisering kan plaatsvinden. Pas na zo’n onderzoek naar de beroepspraktijken kunnen volgens mij conclusies worden getrokken die de basis kunnen vormen voor mogelijke veranderingen van het curriculum.

Dit vervolgonderzoek naar beroepspraktijken en vakontwikkeling kan op basis van mijn gegevens een goede start zijn voor een nauwe samenwerking tus-

sen de docenten als professionals en de alumni als professionals. Wanneer docenten samen met alumni onderzoek te doen naar ontwikkelingen in de beroepspraktijken en hun gevolgen voor het vak, worden de verbindingen tussen werkveld en opleiding versterkt op het niveau van professioneel handelen. Je zou op die manier communities of practices kunnen vormgeven, waarin zowel opleidingsprofessionals als de beroepsbeoefende afgestudeerden een centrale rol spelen.

## Literatuur

- Jansen, Thijs, Gabriël van den Brink & Jos Kole [red] (2009), *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom
- Korver, Ton (2009) *De enige baan is een loopbaan*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Laan, Geert van der (2006) *Maatschappelijk werk als ambacht: inbedding en belichaming*. Amsterdam: SWP
- Sennett, Richard (2003), *Respect in een tijd van sociale ongelijkheid*. (BYBLOS) Amsterdam
- Sennett, Richard (2006), *De cultuur van het nieuwe kapitalisme*. Amsterdam: Meulenhoff
- Sennett, Richard (2008), *De ambachtsman. De mens als maker*. (Meulenhoff) Amsterdam
- Sennett, Richard (2012) *Together. The rituals, pleasures and politics of cooperation*. Londen: Penguin
- Spierts, Marcel & Frans Berkens (1991) Culturele en maatschappelijke vorming: (her) profilering van vak, beroep en opleiding, in: *Vorming 1/1990*, 23-35
- Spierts, Marcel (1994), *Balanceren en stimuleren. Methodisch handelen in het sociaal-cultureel werk*. Utrecht: Lemma – NIZW
- Spierts, Marcel [red] (1998), *Beroep in ontwikkeling. Een oriëntatie op culturele en maatschappelijke vorming*. Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom
- Spierts, Marcel [red] (2000), *Werken aan openheid en samenhang. Een nadere verkenning van culturele en maatschappelijke vorming*. Maarssen: Elsevier
- Spierts, Marcel (2005), Een 'derde weg' voor de sociaal-culturele professies. In: Gabriël van den Brink e.a. *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom
- Tonkens, Evelien (2008), *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector*. [volledig herziene en uitgebreide 4<sup>e</sup> druk]. Amsterdam: Van Genneep

# Hoofdstuk 3

## Prestatiebeloning; een ‘stille’ revolutie in beloningsland?

---

Karin Potting

### 1. Inleiding

De manier waarop organisaties hun talenten belonen staat volop ter discussie. De financiële crisis, die voor een belangrijk deel wordt toegeschreven aan het beloningsbeleid van de banken<sup>11</sup>, zorgt ervoor dat HR managers zichzelf opnieuw regelmatig de vraag stellen; op welke manier kan het beloningsbeleid een bijdrage leveren aan het succes van organisaties? <sup>12</sup> Recent onderzoek bij de Rabobank Nederland toont aan dat een beloningsbeleid dat aansluit bij de wensen van de medewerkers de bedrijfsresultaten positief kan beïnvloeden. Hoe positiever medewerkers denken over hun beloning en het beleid van de organisatie des te groter is de kans dat het resultaat van de onderneming verbetert (Voorde 2010).

Lange tijd ging men er in het publieke debat van uit, dat beloningsystemen die gebaseerd waren op de zwaarte van het takenpakket de meeste garantie boden voor een door de medewerkers als rechtvaardig ervaren beloningssysteem. Een ingewikkeld functiewaarderingssysteem en de daarbij behorende loonschalen leek er tot voor kort voor te zorgen dat het merendeel van de werknemers tevreden was met de manier waarop binnen organisaties de beschikbare loonsom over de medewerkers werd verdeeld. Het ‘oude’ beloningsstelsel leek aan te sluiten bij de opvatting dat de huidige inzet van mensen een voorspellende waarde had voor de inzetbaarheid van medewerkers in de toekomst.

In de jaren negentig zien we dat de opvattingen over de manier waarop organisaties zouden moeten gaan belonen veranderen. R. Vinke, tegenwoordig hoogleraar HRM aan de Universiteit van Nijmegen, verwoordde het in de hoeda-

---

11 Noud Wellink schreef de financiële crisis toe aan een falend risicomanagement en het beloningsbeleid van de banken in het gesprek met de commissie de Wit, IE. Kalse en J. Wester, De dijken waren te laag voor de kredietcrisis, *NRC Handelsblad*, 1 februari 2010, 11

12 zie ondermeer discussie in P & O actueel, periode oktober 2009 – januari 2010.

nigheid van consultant bij het veel geraadpleegde belonings- en adviesbureau Hay in de jaren negentig in een interview als volgt; ‘*Werkgevers doen een steeds groter beroep op hun personeel om breder inzetbaar te zijn en zich voortdurend te scholen. Het menselijk kapitaal dat werknemers vertegenwoordigen kan daardoor meer profijt opleveren. De huidige rigide systemen zijn niet langer toereikend om deze ‘meerwaarde’ te belonen. Zij gaan uit van de zwaarte van de functie, maar bieden geen mogelijkheden om bijzondere bijdragen van werknemers te honoreren.*’ (Marlet,1994) Ook in andere Europese landen worden soortgelijke geluiden gehoord. Het bestuur van het Duitse postbedrijf, Deutsche Telekom, bijvoorbeeld acht de invoering van prestatiebeloning onvermijdelijk om de cultuur van de organisatie te veranderen; een ambtelijke hiërarchische organisatie moet een slagvaardige commerciële onderneming worden. (Goudswaard 1995)

In de eenentwintigste eeuw lijkt het invoeren van prestatiebeloning voor veel beloningsdeskundigen een bijna vanzelfsprekend middel te zijn om organisaties slagvaardiger en succesvoller te maken. Bij het invoeren van prestatiebeloning zien we dat organisaties verschillende grondslagen gaan hanteren. Sommige bedrijven kiezen voor een bedrijfsresultaatafhankelijk grondslag, waarbij alle medewerkers boven hun basisinkomen een bonus ontvangen. Anderen kiezen voor een individuele vorm van prestatieloon, waarbij het functioneren van medewerkers een belangrijke grondslag is, of voor teambeloning waarbij teams voor bijzondere prestaties worden beloond. Niet alleen in de industrie en de financiële dienstverlening is een deel van de beloning variabel en afhankelijk van de prestaties van een medewerker, maar ook in de collectieve sector, zoals het onderwijs en de zorg zien we dat de automatische periodiek langzaam maar zeker verdwijnt en de beloning voor een deel afhankelijk wordt van (toekomstige) prestaties. Langzamerhand verdwijnt de opvatting dat een rechtvaardig beloningssysteem er niet alleen voor zorgt dat alle medewerkers binnen een bepaalde bedrijfstak voor dezelfde werkzaamheden eenzelfde beloning ontvangen, maar ook binnen een organisatie. Met andere woorden een secretaresse die bij een bank werkt, kan er niet langer zeker van zijn dat haar collega bij een andere bank onder dezelfde beloningstructuur valt. Tegelijkertijd is het heel goed mogelijk dat haar directe collega, die precies dezelfde taken heeft gekregen, op grond van haar functioneren een hoger salaris ontvangt.

Wat zorgde ervoor dat alle betrokkenen, zoals vakbonden en werkgeversorganisaties deze ‘revolutionaire’ veranderingen lijken te accepteren, die door beloningsdeskundigen als Vinke en vooraanstaande bureaus als Hay consultancy, Tower Perrin, (die een belangrijk deel van de beursgenoteerde

ondernemingen adviseert) Berenschot en KPMG worden gebracht als een innovatie van het beloningssysteem en geheel passend bij een moderne flexibele en lerende organisatie?

## 2. Randvoorwaarden, bronnen en debat

In het wetenschappelijk debat wordt veelal de stelling geponeerd dat een sterke sociale inbedding een belangrijke randvoorwaarde is voor het welslagen van sociale innovaties.(Waslander,2007) Waslander formuleert een aantal criteria waaraan we deze sociale inbedding kunnen herkennen. Ze noemt onder meer de volgende factoren;

- de ruimte en mogelijkheden voor sociale innovatie, hierbij kan men ondermeer denken aan wet en regelgeving, tijd en middelen. Bij innovaties op het gebied van belonen zou men kunnen denken aan de afspraken die vakbonden en werkgevers of werkgeversorganisaties vastleggen bij de Collectieve Arbeidsovereenkomsten voor werknemers of de regelgeving met betrekking tot de corporate governance, waarin ondermeer aandacht is voor de beloning van de top van bedrijven. .
- het sociale klimaat, hierbij speelt de mate van maatschappelijke waardering voor nieuwe ontwikkelingen een belangrijke rol. Deze zou men kunnen afleiden aan de visies die belanghebbenden verwoorden in het publieke debat.

Met name aan deze soms onderschatte randvoorwaarden voor sociale innovatie wordt in dit artikel aandacht geschonken. Op basis van de berichtgeving in drie grote landelijke dagbladen, De Volkskrant, NRC Handelsblad, en Het Financieele Dagblad wordt een beeld geschetst van het publieke debat rondom prestatiebeloning.<sup>13</sup> Het Financieele Dagblad, van oudsher de krant voor ondernemers, lijkt het meest aandacht te besteden aan de het fenomeen prestatiebeloning. Bij alle dagbladen zien we echter rond de eeuwwisseling een duidelijke piek in de berichtgeving rondom prestatiebeloning (zie tabel 1) Juist in deze periode zien we dat de grote vakbonden als het FNV en CNV veel van hun oude vertrouwde standpunten loslaten; dit ging niet zonder slag of stoot, de revolutie lijkt juist in deze periode minder geruisloos plaats te vinden. In dit artikel zal dan ook vooral

---

13 Via het databestand lexis nexis is met behulp van de zoekterm prestatiebeloning gezocht naar berichten.

worden stilgestaan bij de discussie die in deze jaren in de landelijke dagbladen plaatsvindt.

**Tabel 1** Aantal berichten waarin het begrip prestatiebeloning is genoemd (1992 – 2009).

	NRC Handelsblad	De Volkskrant	Het Financieele Dagblad
1992	3		
1993	8		
1994	5		1
1995	5	5	4
1996	5	8	3
1997	13	26	23
1998	15	18	12
1999	11	15	15
2000	34	29	53
2001	10	35	27
2002	12	23	25
2003	20	11	29
2004	18	15	30
2005	7	10	24
2006	8	19	24
2007	9	11	37
2008	7	6	28

De drie onderzochte dagbladen hebben op de volgende manieren aandacht besteed aan prestatiebeloning;

- Een redelijk neutrale melding van een CAO, waarin vormen van prestatiebeloning zijn opgenomen. Bij de keuze van de berichtgeving lieten de redacties zich waarschijnlijk leiden door de impact van deze CAO-afspraken op andere CAO onderhandelingen. De diversiteit van het aantal Cao's waar de redacties aandacht aan besteden is bij Het Financieele Dagblad het grootst.

**Tabel 2** Overzicht van CAO- afspraken waar dagbladen minimaal 2 keer aandacht aan hebben besteed in jaren 1995 – 1908.

Soort CAO	De Volkskrant	Het Financieele Dagblad	NRC Handelsblad
<b>Ondernemingscao</b>			
Philips	23	19	10
AKZO	-	4	6
Shell	4	8	9
Unilever	-	5	2
Banken (tot 2000)	4	1	3
DNB		1	-
ABN Amro (na 2000)	4	7	3
Rabobank (na 2000)	1	2	-
ING (na 2000)	3	6	-
NS	2	4	-
<b>Overheid</b>			
Basis en middelbare scholen	22	22	28
HBO	1	1	-
Universiteit	10	3	3
Rijksambtenaren	5	9	12
Politie	5	1	2
Zorg	11	7	5
<b>Aantal soorten CAO's waar redactie minimaal 1 keer aandacht aan heeft besteed</b>			
1995 – 1999	13	21	13
2000 – 2004	18	23	11
2005– 2008	7	7	7

- Daarnaast geven redacties commentaar op CAO onderhandelingen. Vooral in de periode 1995 – 2000 besteden de redacties aandacht aan het verloop van de eerste cao-onderhandelingen, waarbij het functioneren van medewerkers wordt beloond. Hierbij beschrijven zij vooral de loononderhandelingen in de financiële sector (banken) en Philips. Aan het voornemen om ook voor leraren in het basis en middelbaar onderwijs prestatiebeloning in te voeren is door alle dagbladen aandacht besteed.
- Het is opmerkelijk dat geen van de geraadpleegde dagbladen over het algemeen veel aandacht besteedt aan soortgelijke ontwikkelingen in Europa. Voor de eeuwwisseling besprak de redactie van Het Financieele Dagblad het plan van Murmann, de toenmalige voorzitter van de werkgeversorganisatie BDA

om de lonen voor een deel te baseren op de individuele prestaties van werknemers (Goudswaard 1996). Maar daarna verschijnen bijna geen berichten meer over loonsafspraken in onze buurlanden. Alleen aan het Vaticaan wordt nog een kort bericht gewijd.<sup>14</sup>

---

### **Paus voert prestatiebeloning in**

*Werknemers van het Vaticaan die goed presteren, worden vanaf 2008 beloond. Met de invoering van de prestatiebeloning wil de paus het salarissysteem vernieuwen. Bij de beoordeling of een personeelslid goed presteert, zal worden gelet op zaken als toewijding, professioneel en correct gedrag en productiviteit. Bij het Vaticaan, de kleinste staat ter wereld, zijn ruim 4000 medewerkers in dienst.*

---

- In het publieke debat lijkt het vanzelfsprekend dat het Amerikaanse ondernemersmodel voor veel managers een inspirerend voorbeeld is. Binnen dit model wordt prestatiebeloning gezien als een belangrijke randvoorwaarde om medewerkers te prikkelen het beste uit zichzelf te halen. Kalff, (2004) Toch besteden de redacties van de landelijke dagbladen slechts summier aandacht aan loonontwikkelingen in de Verenigde Staten. (Ploeg, Zuylen 1995) Ook het NRC handelsblad lijkt hier weinig oog voor te hebben. Terwijl de hoofdredactie zichzelf graag typeert als een krant die uitgebreid bericht over het buitenland;<sup>15</sup> sociaal economische ontwikkelingen vallen daar blijkbaar buiten.
- De Volkskrant en het NRC Handelsblad geven een goed beeld van de uitgangspunten van het FNV in de CAO onderhandelingen. Het FNV liet rond de eeuwwisseling veel van haar oude standpunten varen. Dit betekent echter niet dat Het Financieele Dagblad geen oog heeft voor het standpunt van de vakbeweging. Doordat zij bij de berichtgeving over het onderhandelingsproces van de collectieve arbeidsovereenkomsten het journalistieke principe van hoor en wederhoor heel consequent toepast, krijgt de lezer toch een redelijk compleet beeld van de veranderende denkbeelden van het FNV.
- Vooral na de eeuwwisseling lijkt het publieke debat meer ruimte te krijgen in de dagbladen. Het Financieele Dagblad plaatst rond de eeuwwisseling relatief

---

14 Het Financieele Dagblad, rubriek mensen, 26 november 2007,p2

15 Birgit Donker in een interview in Weekblad, van NRC Handelsblad, 28 augustus 2010.



veel berichten waarin aandacht wordt besteed aan motieven van organisaties om prestatiebeloning in te voeren. Ook de effecten die prestatiebeloning heeft op het gedrag van medewerkers komen aan bod. Vooral de redactie van het Financieele Dagblad laat zich hierbij inspireren door onderzoek van commerciële adviesorganisaties, zoals Tower Perrin, Hay consultancy, Berenschot en KPMG. Daarnaast bieden zij evenals De Volkskrant en het NRC Handelsblad ruimte aan onderzoekers die verbonden zijn aan een Universiteit om hun visie te geven over prestatiebeloning. (tabel 3) De commerciële adviesorganisaties leveren meestal de argumenten waaruit afgeleid kan worden dat de invoering van prestatiebeloning een belangrijke bijdrage kan leveren aan de resultaten van organisaties. De woordvoerders van Universiteiten en andere onderzoeksinstellingen plaatsen meestal meer kanttekeningen bij de mate waarin prestatiebeloning het gewenste effect oplevert. (tabel 4) Het is opmerkelijk dat de redactie van het NRC Handelsblad in het debat over prestatiebeloning relatief weinig externe deskundigen aan het woord laat. Marcelle Breedevelde en Menno Tamminga zijn de belangrijke woordvoerders. De redactie neemt vrij veel berichten over van het Algemeen Nederlands Persbureau. (tabel 3)

- Het aantal politici dat zijn licht laat schijnen over de merites van prestatiebeloning in de landelijke dagbladen is op een hand te tellen. Alleen kamerleden van de Socialistische Partij en Groenlinks laten in het publieke debat een tegengeluid horen. De VVD, PvdA, CDA en D 66 lijken prestatiebeloning niet zonder meer af te wijzen. (tabel 3 en 4)

**Tabel 3** Afkomst van deskundigen, die commentaar leveren op effecten van prestatiebeloning in landelijke dagbladen, 1995 - 2008

Deskundigen/onderzoekers Werkzaam bij;	De Volkskrant	NRC Handelsblad	Het Financieele Dagblad
Commercieel adviesbureau	12	4	24
Onderzoeksinstituut ten behoefte van beleid overheid	4	1	11
Universiteit	22	14	35
Politieke partij	4	4	6

Bron; bijlage 1,2, en 3.

**Tabel 4** Visie van deskundigen, die commentaar leveren op effecten van prestatiebeloning in landelijke dagbladen; 1995 - 2008

Deskundigen/onderzoekers Werkzaam bij;	De Volkskrant			NRC Handelsblad			Het Financieele Dagblad		
	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Commercieel adviesbureau	5	2	5	1	3	1	13	5	6
Onderzoeksinstituut t.b.v. beleid overheid	3	0	1	0	1	0	2	6	3
Universiteit	4	8	12	1	5	8	6	19	10
Politieke partij	2	0	3	-	1	3	2	0	4
	14	10	21	2	10	12	23	28	23

Bron; bijlage 1,2, en 3.

### 3. De ruimte voor prestatiebeloning; Het spel met de cijfers!

De ruimte voor innovatie op beloningsgebied wordt vooral beïnvloed door de collectieve arbeidsovereenkomsten, waarin voor het merendeel van de werknemers afspraken worden vastgelegd met betrekking tot hun arbeidsvoorwaarden. Rond de eeuwwisseling viel nog altijd 86 procent van de beroepsbevolking onder een CAO (Schilstra 2007). Enig zicht op het aantal CAO's waarin afspraken zijn opgenomen over de invoering van prestatiebeloning kan dus een goed beeld schetsen over de mate waarin ruimte is gecreëerd voor deze beloningsvorm. Helaas zijn degenen die betrokken zijn bij het tot stand komen van deze CAO's niet scheutig met informatie over het aantal CAO-onderhandelingen dat daadwerkelijk geleid heeft tot de invoering van prestatiebeloning. Pas na de eeuwwisseling besteedt het Ministerie van Sociale Zaken in de Najaarsrapportages van de CAO-afspraken geregeld aandacht aan de invoering van prestatiebeloning. Uit deze cijfers blijkt dat in ieder geval in het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw het aantal werknemers, waarvoor een CAO is afgesloten met afspraken over prestatiebeloning, is verdubbeld. (zie tabel 5). Betekende dit dat er voor de eeuwwisseling nauwelijks gehoor is gegeven aan de oproep van Vinke en andere beloningsdeskundigen om meer flexibele vormen van beloning in te voeren?

**Tabel 5** Schatting aantal CAO's waarin afspraken zijn gemaakt over prestatiebeloning.

	Aantal CAO's	Relatieve aandeel in onderzochte CAO's	Aantal werknemers dat valt onder CAO's met prestatiebeloning	Relatieve aandeel ten opzichte van totaal aantal werknemers
2002	16	13 %	444.000	9 %
2004	19	16 %	477.000	9 %
2006	29	24 %	680.000	13 %
2007	37	30 %	893.000	17 %
2008	37	32 %	925.000	18 %

Bron; Najaarsrapportage Cao-afspraken, 2002 - 2008

De redactie van Het Financieele Dagblad wekt de indruk dat het aantal CAO's waarin afspraken over prestatiebeloning zijn opgenomen al voor de eeuwwisseling veel groter is dan de officiële cijfers van het Ministerie van Sociale Zaken suggereren. Zo constateert de redactie bijvoorbeeld in 1997 dat "*het beginsel loon naar werken op alle fronten oprukt in Nederland*". De redactie baseert zich hierbij op het beloningsonderzoek van ADP, een salarisverwerkingsbedrijf. Dit onderzoek laat zien dat prestatiebeloning in bijna een kwart van de bedrijven is ingevoerd, waardoor bijna 17 procent van de werknemers een vorm van prestatiebeloning ontvangt. (Boon 1997 a en b) Soortgelijke cijfers vindt het bureau Veldkamp een jaar later. Drie jaar later, in 2000, kunnen we uit de berichtgeving in Het Financieele Dagblad afleiden dat in bijna 15 procent van de afgesloten CAO's afspraken over prestatiebeloning zijn vastgesteld. Het Financieele Dagblad baseert zich hierbij op het databestand van FNV- bondgenoten (Boon 2000), De Algemene Werkgeversvereniging AWWN schat dit percentage hoger in, Zij gaat er van uit dat in 23 procent van de afgesloten CAO's afspraken worden gemaakt over prestatiebeloning. Ook in de jaren daarna publiceert Het Financieele Dagblad geregeld cijfers van beloningsonderzoeken waarmee de indruk wordt gewekt dat bedrijven op veel grotere schaal prestaties van medewerkers belonen dan de officiële cijfers suggereren. Zo meldt de redactie in 2002 dat tweederde van de bedrijven inmiddels prestatiebeloning heeft ingevoerd. Hierbij baseert zij zich op cijfers van KPMG.

## Berichtgeving omvang prestatiebeloning in Het Financieele Dagblad

Datum publicatie		Bron
1997 31/10	Een kwart van de bedrijven heeft prestatiebeloning ingevoerd.	Nationaal Beloningsonderzoek 1997, uitgevoerd door salarisverwerker ADP en consultancy bureau Sigar en Partners, 21 november 1997 gepresenteerd.
1/11/1997	Individuele prestatiebeloning is er voor 24 procent van de directeuren en 17 procent van de productiemedewerkers.	Bron; Nationaal beloningsonderzoek, ADP. Zie ook artikel 31 oktober.
30/12/1998	Momenteel maakt 17 procent van ondernemingen gebruik van een vorm van prestatiebeloning.	Enquete Intermediar, Bureau Veldkamp.
8/3/2000	15 procent van afgesloten CAO's; 23 procent van afgesloten CAO's.	Cijfers databestand FNV bondgenoten, en AWWN
4/2/2000	In 23 procent van CAO's was loon werknemers afhankelijk van beoordeling.	Mededeling J.bout, algemene werkgeversvereniging VNO-NCW.
4/7/2000	FNV bondgenoten heeft volgens eigen opgave honderden CAO's afgesloten met prestatiebeloning, VNO-NCW gaat ervan uit dat 84 procent van CAO werknemers valt onder persoonsgebonden variabele beloning. 49 procent kent prestatiebeloning	FNV bondgenoten
7/2/2000	Individuele prestatiebeloning ruikt op in bedrijfsleven. In 1999 past 83 procent van de bedrijven prestatiebeloning toe	Hay management consultants
14/2/2002	2/3 van organisaties kent in middels prestatiebeloning	KPMG
27/10/2005	65 % van bedrijven in financiële en banksector betaalt prestatiebeloning, 48 % van de hightech industrie, 36 % van de verzekeraars en 29 procent van de farmaceutische sector	Beloningsonderzoek van Mercer, onder 360 Europese bedrijven.
5/12/2007	Trend van meer toepassing van prestatiebeloning zet door; 95 procent van ondernemingen kent een of meer vormen van prestatiebeloning. Hiervan is 89 procent gekoppeld aan prestaties. Hoogte van variabele beloning is 8,5 procent van jaarsalaris.	Beloningsonderzoek Hay Group.

Men kan zich niet aan de indruk onttrekken dat de redactie van Het Financieele Dagblad met behulp van deze cijfers probeert aan te tonen dat prestatiebeloning een fenomeen is dat op grote schaal wordt ingevoerd en volkomen lijkt te passen in een samenleving waar marktwerking centraal staat en beloningsver-

schillen groter worden. (CBS 2009) Met behulp van de uitkomsten van opiniepeilingen wekt de redactie de indruk dat behalve werkgevers ook werknemers er van overtuigd zijn dat prestatiebeloning vele voordelen heeft. In de zomer van 2001 meldt de redactie verheugd *Werknemers willen prestatiebeloning*. De redactie baseert zich hierbij op onderzoek van Het NIPO. Dit bureau heeft vastgesteld dat zowel de werkenden als niet werkenden de opmars van prestatiebeloning steunen. Vooral wanneer werknemers zelf hun persoonlijke doelen mogen formuleren zijn er veel voorstanders (78 %) van loon naar prestatie. Vier jaar later bevestigt de redactie van Het Financieele Dagblad opnieuw dat een meerderheid van de Nederlanders prestatiebeloning accepteert. (Red 2001, Groot 2005)

De berichtgeving van De Volkskrant naar aanleiding van gepubliceerde cijfers wekt juist de suggestie dat prestatiebeloning op veel minder grote schaal is ingevoerd dan de redactie van Het Financieele Dagblad beweert.

#### Berichtgeving omvang prestatiebeloning in De Volkskrant

		Bron
12/4/1995	1/3 van bedrijven heeft enige vorm van prestatiebeloning	Uitspraak Westerlaken, voorzitter CNV
1/3/2002	Loon naar werken krijgt traag gestalte Flexibel belonen nam tussen 1998 – 2000 grote vlucht. In 2000 bevatte 30 procent van de CAO's nieuwe afspraken op dit terrein. Vier keer zoveel als in 1997. Vorig jaar bleef het aantal afspraken stabiel. Wie geen plannen had voor teambonussen, winstdeling of opleidingspremies hoorde er niet meer bij.	Redactie Volkskrant
26/10/2006	Prestatiebeloning wint langzaam terrein In 2005 ontving drie kwart van personeel naast een vast inkomen een bonus, vijf jaar geleden gold dat voor 70 procent.	Onderzoek Hay Group

De redactie van Het Financieele Dagblad lijkt het standpunt van werkgeversorganisatie te onderschrijven, terwijl De Volkskrant de visie van de grote vakbonden lijkt te volgen. Marcelle Bredeveld, en Menno Tamminga, redacteuren van het NRC Handelsblad, lijken geen partij te kiezen. Zij verwoorden zowel het standpunt van werkgeversorganisaties als de grote bonden.

## 4. De revolutie in beloningsland 1995 -2000

Zoals hierboven is beschreven besteden de landelijke dagbladen vooral aandacht aan CAO onderhandelingen die toonaangevend zijn. In de jaren 1995 - 2000 waren dat de banken CAO, ondernemingscao's van grote bedrijven in de de ICT sector, Philips en AKZO. In de ICT sector slaagden ondernemers er het eerst in om afspraken met betrekking tot prestatiebeloning in een CAO akkoord op te nemen. Het onderhandelingsproces hierover verloopt redelijk soepel en tamelijk geruisloos; de redacties nemen hier in ieder geval weinig berichten over op. De aandacht gaat vooral uit naar de strijd die de grote vakbonden als het FNV en CNV leveren bij de invoering van de prestatiebeloning bij redelijk traditionele bedrijven als banken en het elektronica concern in Eindhoven. Vooral bij de CAO onderhandelingen van de banken en Philips zien we langzaam maar zeker de standpunten van de grote vakbonden veranderen.

<b>Onderhandelingen waarbij prestatieloon ter discussie staat.</b>	
<b>1996</b> najaar	Banken
<b>1997</b> voorjaar najaar	Shell Philips Raet Hecke
<b>1998</b> voorjaar zomer	Zorg-cao Docenten
<b>1999</b> voorjaar najaar	Rijksambtenaren Shell
<b>2000</b> voorjaar najaar	ABN amro, ING Philips, COBERCO Akzo

## 5. De eerste speldenprikken 1996 – 1997

In de tweede helft van de jaren negentig lijkt voor bankiers definitief de tijd voorbij dat klanten bij wijze van spreken met de pet in de hand om diensten kwamen bedelen. In verschillende achtergrond artikelen maakt het Financieele

Dagblad duidelijk dat de werkwijze van banken drastisch moet veranderen om te overleven. De concurrentie voor de financiële dienstverleners is moordend en bankiers moeten net zoals elektronica concerns alles op alles zetten, om klanten te verleiden gebruik te blijven maken van hun dienstverlening. Tegelijkertijd zullen zij ervoor moeten blijven zorgen zo kostenefficiënt mogelijk te werken. De ABN Amro voert onder leiding van de nieuwe topman Rijkman Groenink, in 1997 een ingrijpende herstructurering in. Onder het motto 'op weg naar 2000' krijgen de bankkantoren een andere functie. Callcenters en automaten nemen de standaard handelingen over; hierbij kunnen we denken aan het afhandelen van betalingsverkeer en verkopen van standaardproducten. Alleen voor hoogwaardige dienstverlening waarbij direct menselijk contact onmisbaar is kan de klant nog terecht bij een bankfiliaal. Tegelijkertijd streeft de ABN AMRO ernaar om het hoofdkantoor een minder dominante rol te geven. De directeuren van de rayons (225 in totaal) zijn volledig verantwoordelijk voor hun kantorennet. Zij mogen zelfstandig besluiten op welke manier zij de bankdiensten willen aanbieden en hun klanten willen benaderen. Op deze manier probeert de bank, net zoals de Rabobank, goed zichtbaar te blijven voor de potentiële klanten en het hoofd te bieden aan nieuwe financiële dienstverleners zoals bijvoorbeeld supermarkten, warenhuizen en telecommunicatiemaatschappijen. In Engeland bieden bijvoorbeeld supermarktketens als Tesco's en warenhuis Marks en Spencer hun klanten ook spaarrekeningen en persoonlijke leningen aan (Piersma en Oudejans, 1997).

Rijkman Groenink maakt bij de presentatie van zijn plannen in het najaar van 1996 al snel duidelijk dat de totale werkgelegenheid bij de bank in ieder geval niet gaat stijgen. De kwaliteit van de arbeid moet omhoog en de commerciële functies worden steeds belangrijker. In hoeverre er in de nabije toekomst bij de dienstverlening gebruik wordt gemaakt van een kantorennet is onduidelijk (Piersma, Oudejans, 1996) Rijkman Groenink lijkt geen middel onbeproofd te laten om 'zijn' bankiers duidelijk te maken dat zij zich ondernemend, flexibel en klantgericht moeten opstellen, en zich goed bewust moeten zijn dat hun dienstverlening een bijdrage moet leveren aan het succes van 'de Bank'. In een interview aan De Volkskrant laat Rijkman Groenink 'en passant' weten dat de bank het voornemen heeft onmisbare medewerkers via prestatiebeloning aan de bank te binden (Herderschee, Waard 1996). Hiermee geeft hij aan dat de bank van plan is het principe van een gelijk loon voor gelijksoortige werkzaamheden op te geven.

Andere grote banken schijnen hetzelfde te willen, maar brengen dit voornemen minder duidelijk naar voren. Drie maanden later verbreken de grote

banken via een persbericht deze betrekkelijke stilte. (Empel 1997, Herderschee 1997 a) Het NRC Handelsblad en De Volkskrant maken op dezelfde dag bekend dat de banken overwegen om voor drie verschillende groepen medewerkers in de nieuw af te spreken banken CAO een aparte beloningstructuur op te zetten. In de berichtgeving beschrijven beide redacties duidelijk dat dit voornemen volkomen in strijd is met de heersende beloningsmores: medewerkers die werkzaam zijn bij een en dezelfde instelling kunnen rekenen op eenzelfde beloningstelsel. Vooral De Volkskrant laat de consequenties van deze koerswijziging zien. Zo beschrijft De Volkskrant niet alleen de verschillende beloningstructuren. (zie kader), maar laat zij ook een dag later verschillende hoogleraren commentaar geven op de voorgenomen koerswijziging.

Een goudomrande regeling voor de hoge gespecialiseerde kernfuncties.

Voor hoogopgeleide specialisten wil de bank van de 36 uren werkweek af. De functie moet voor hen de werkweek bepalen. Hun salaris moet grotendeels afhankelijk worden van hun functioneren. De banken noemen dit de life-time employment groep. Zij zijn essentieel voor de onderneming en moeten met gouden ketenen aan de onderneming worden gebonden.

- **Een verlaagd basissalaris met verhoging naar prestatie en zonder vaste periodieken voor de werknemers in administratieve en staffuncties, of wel de employability groep.**

Afhankelijk van de functie en de mogelijkheden tot individueel presteren willen de banken het basissalaris lager vaststellen en de toeslagen hoger. Vooral voor commerciële functies zou een laag basissalaris moeten gelden met hoge toeslagen. Voor administratieve functies (bijvoorbeeld aan de balie) geldt het omgekeerde.

De grote middengroep is weliswaar belangrijk voor de onderneming, maar moet slechts beperkt aan de onderneming worden gebonden. In deze groep willen de banken veel investeren in termen van opleiding en geschikt houden voor de interne maar zeker ook voor de externe arbeidsmarkt.

- **Uitgeklede regeling voor de eenvoudige functies, zal bewaking en schoonmaak.**

Werknemers in de laagste functies, zoals bewaking, schoonmaak, catering en call-centres moeten een aparte CAO krijgen, dit is volgens de werkgevers een flexibele workforce. Bij de banken verdienen deze groepen volgens de werkgevers veel meer dan gebruikelijk in bijvoorbeeld de bewakings of schoonmaak CAO. De banken willen de belonen verlagen tot dat niveau. In deze werknemers willen de banken niet investeren met scholing. Voor de arbeidsvoorwaarden is de externe markt bepalend.

G. Herderschee; Werkgevers maken plan voor nieuw salarisstelsel; Banken willen CAO loon naar prestatie, De Volkskrant, 24 januari 1997. Binnenland p.2.



De door De Volkskrant geraadpleegde deskundigen lijken er geen doekjes om te winden. Zij wijzen niet alleen het voornemen af om individuele prestatiebeloning door te voeren, maar ook plannen voor prestatiebeloning van teams of afdelingen lijken weinig bijval te krijgen. Een herziening van de beloningssystemen zal volgens deze deskundigen niet zonder meer leiden tot het door de banken gewenste succesvolle ondernemersgedrag van medewerkers dat de uitgezette strategie ondersteunt.

**Visie deskundigen op voornemen van banken om prestatiebeloning in te voeren**

E. Lazear, Hoogleraar Stanford School of Business	<i>“Bij een vast salarissysteem is er geen kostbaar systeem nodig om de productie per medewerker vast te stellen. En bij een vast salaris is soms ook de kwaliteit van het afgeleverde werk beter”.</i>
J. Veenman, hoogleraar arbeidseconomie aan Rotterdamse Erasmus Universiteit	<i>“Stukloon werkt alleen als individu zijn eigen resultaten sterk kan beïnvloeden zoals bijvoorbeeld een handelsreiziger. Als een bedrijf prestatiebeloning wil invoeren kan het beter een afdeling in zijn geheel belonen en niet individuele personen. Toch wordt loon naar werken steeds populairder. Het geeft aan dat werknemers zich steeds meer als solisten zien, die hun kennis ook elders te gelde kunnen maken.” ‘Bedrijven proberen die waardevolle werknemers aan zich te binden met een gouden ketting, zoals prestatiebeloning. Voor de lagere echelons geldt dat niet. Die zijn inwisselbaar als aardappels.’</i>
H. Oosterbeek, arbeids-econoom Universiteit van Amsterdam	<i>In een groep heeft iedereen er belang bij dat de prestatie van het geheel zo groot mogelijk is, maar de eigen persoonlijke bijdrage zo klein mogelijk.</i>
W. Buitelaar, hoogleraar bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen	<i>ABN AMRO wil prestatieloon invoeren voor alleen allerhoogste functies. De bank dreigt zich daarmee flink in de vingers te snijden. Om met Ajax coach Louis van Gaal te zeggen; een doelpunt is ook het werk van een ballenjongen. Bij een bank heeft een vedette evengoed waterdragers nodig. De waterdragers tellen in de plannen van de bank niet meer mee.</i>

Bron; Werknemers zien volgens hoogleraar liever extraatje voor hele afdeling, deskundigen twijfelen aan nut prestatieloon, De Volkskrant, 25 januari 1997, binnenland, p.1.

Voor Het Financieele Dagblad lijkt het voornemen van de banken om te breken met de beloningmores door drie verschillende loonstelsels in te voeren minder opzienbarend. Een dag later dan De Volkskrant en het NRC Handelsblad, meldt Het Financieele Dagblad dat de banken met de openbaarmaking van de beloningsplannen vooral de bonden op het verkeerde been trachten te zetten. Dick Hamer, de woordvoerder van de Dienstenbond FNV laat in zijn commentaar niets aan de verbeelding over; *‘Ik voel me belazerd’, ‘Het komt erop neer dat de banken personeel in verschillende klassen gaan opsplitsen met het doel*

*om salariskosten verder te drukken.*"<sup>16</sup> De banken laten zich echter niet van de wijs brengen. In het voorjaar van 1997 maken de banken in een persbericht opnieuw duidelijk dat zij verschillende beloningsystemen voor verschillende groepen personeelsleden willen invoeren. De banken overwegen zelfs om de CAO regels voor 15.000 commerciële medewerkers en specialisten die meer dan 75.000 gulden verdienen grotendeels op te heffen. Ruim 30 procent van het salaris zou voor deze groep moeten kunnen bestaan uit prestatiebeloning.<sup>17</sup> De vakbond lijkt hier minder gelukkig mee. In Het Financieele Dagblad interpreteert J.Kramer, de woordvoerder van de vakbond de Unie dit streven als het "zoveelste" bewijs dat de banken elkaar ook op de arbeidsmarkt sterk willen beconcurreren; *Je krijgt Angelsaksische toestanden. De Rabobank koopt tegenwoordig rustig commerciële spelbepalers bij de ABN AMRO weg. Zulke overnames waren nog niet zolang geleden bij de banken ondenkbaar.*<sup>18</sup> Het Financieele Dagblad plaatst echter geen kanttekeningen bij het voorgenomen beleid. Prestatiebeloning, ook voor personeel in de back-office lijkt steeds meer geaccepteerd te worden. Vergeten lijkt het bericht dat de krant in 1995 plaatste naar aanleiding van een brief van de De Nederlandsche Bank (DNB); hierin waarschuwt DNB voor het invoeren van prestatiebeloning voor personeel van de back-office, omdat dit ongewenst gedrag tot gevolg kan hebben.<sup>19</sup>

Een tot de verbeelding sprekende illustratie van de toenemende acceptatie van de differentiatie in het beloningsbeleid, lijkt de wijze waarop de ABN Amro medewerkers wil uitrusten in bedrijfskleding. Het Financieele Dagblad en het NRC Handelsblad berichten in het voorjaar 1997 dat de ABN Amro in de strijd om de klant haar baliemedewerkers gaat uitrusten in nieuwe 'uniformen', echter niet meer dan 5000; Het Financieele dagblad laat iets van haar verbazing merken in haar commentaar; *Meer had gekund maar dat was te duur geworden.* De redactie probeert vervolgens uit te leggen waarom dat de bank de kosten niet verder kon verlagen. *De bank heeft er bewust voor gekozen de uniformen niet in Aziatische sweatshops te laten maken, maar keurig in Polen en*

---

16 Red. : Banken overvallen bonden met plan voor loonsplitsing, Het Financieele Dagblad, 25 januari 1997, p.1.

17 Red. Banken strijden op arbeidsmarkt, Het Financieele Dagblad, 16 april 1997,p.1.

18 Red. Banken strijden op arbeidsmarkt, Het Financieele Dagblad, 16 april 1997,p.1.

19 Red. Bonus voor back-office moet van DNB aan banden, Het Financieele Dagblad, 16 augustus 1995, beurzen p. 4

*Portugal. Moderne marketing is een kwestie van details.*<sup>20</sup> Het NRC Handelsblad lijkt er minder gerust op dat deze marketingstrategie bijdraagt aan een verhoging van de binding en betrokkenheid van de medewerkers. Karel Berkhout, redacteur bij het NRC Handelsblad, signaleert kleine drama's op kantoren, waar van de twaalf medewerkers er tien wel en twee geen uniform krijgen. Hij sluit zijn bericht af met de stelling; *De strijd gaat voorlopig nog niet om de klant, maar om het pak* (Berkhout 1997).

## **6. Het roer gaat om?**

In het najaar van 1997 wordt duidelijk dat de grote banken vasthouden aan hun plannen. Zij willen nieuwe vormen van prestatiebeloning voor verschillende personeelscategorieën invoeren, ook al zijn de vakbonden sterk tegen deze plannen. (Herderschee 1997 b). Onder de veelzeggende kop; *De storm steekt op in de polder* meldt De Volkskrant dat de banken de jaarlijkse loonsverhoging koppelen aan de ontwikkeling van de medewerker in zijn functie, niet aan de productie. De loonsverhoging van de medewerker wordt mede hierdoor afhankelijk van afspraken tussen de medewerker en zijn chef. Tegelijkertijd willen zij loonafspraken van de top buiten de CAO houden (Herderschee, 1997 c.) In tegenstelling tot het voorjaar staan de deskundigen in De Volkskrant minder afwijzend tegenover het idee prestatiebeloning in te voeren. Hk.Thierry, hoogleraar personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg laat aan De Volkskrant weten dat het invoeren van individuele bonussen in sommige bedrijven heel effectief kan zijn, vooral als de functie veel eigen initiatief vergt. Maar hij waarschuwt dat zo'n bonus niet afhankelijk mag zijn van moeilijk meetbare dingen als werkhouding of inzet. Een organisatie heeft duidelijke criteria nodig waarover iedereen het snel eens (Vermeulen 1997) Ook J. Bolweg, beloningsadviseur van het gerenommeerde adviesbureau Berenschot schetst in De Volkskrant het beeld dat het onvermijdelijk is dat banken besluiten goed presterende medewerkers een bonus uit te keren.

---

20 Red. Catwalk, Het Financieele Dagblad, 26 april 1997, fondsen p.2.

**Hoogleraar voorziet einde collectieve loonsverhoging**

*'Pas de laatste jaren wordt erkend dat je kanjers van bankbedienden hebt, maar ook middelmatige. En dat er een prijskaartje aan dat verschil moet hangen.'*

Berenschot ontwerpt voor tal van bedrijven nieuwe beloningssystemen.<sup>21</sup> Als vuistregel geldt dat 60 procent van het loon afhankelijk is van de aard van de functie. Dat is dan ook meteen het vaste deel van het loon. De resterende 40 procent is variabel, afhankelijk van de persoonlijke prestatie, de groepsprestatie en de resultaten van het bedrijf.

Het invoeren van prestatiebeloning gaat volgens Bolweg nu heel snel. *'Er zijn ook weinig weerstanden, want de meeste werknemers zien het wel zitten – ook als ze lid zijn van een vakbond. Het is fascinerend om te zien dat iedereen van zichzelf vindt dat hij beter presteert dan zijn collega's.'*

J.Bolweg, hoogleraar Mens, Arbeid en organisatie aan Vrije Universiteit in Amsterdam, geciteerd door M. Vermeulen, hoogleraar voorziet einde collectieve loonsverhoging, De Volkskrant, 28 augustus 1997, p.2

In het najaar van 1997 lijkt de redactie van De Volkskrant minder afwijzend tegen de plannen van de banken te staan. G. Herderschee, (redacteur VK) wijst er op dat de vakbonden niet langer alle vormen van prestatiebeloning kunnen afwijzen, omdat het er naar uitziet dat de achterban na vele jaren van loonmatiging mee wil delen in de toenemende winsten van het bedrijfsleven. Ook de vakbonden wijzen structurele loonsverhoging af om te voorkomen dat de werkgelegenheid onder druk komt te staan en de uitkeringsgerechtigden ten opzichte van de werkenden te grote beloningsachterstanden oplopen. Zij zullen immers de loonstijging van de CAO lonen niet kunnen volgen. Ook de ambtenarensalarissen zullen bij te sterke loonsverhogingen in het bedrijfsleven achterblijven. Omwille van het solidariteitsprincipe met de uitkeringsgerechtigden en werknemers in de collectieve sector lijkt de vakbond wel genegen prestatiebeloning te accepteren. *De CAO-coördinator van het FNV, Henk van der Kolk: verwoordt het dilemma van de vakbond als volgt: Als de mensen dat per se willen dan houden wij dat niet tegen. We zijn er niet voor, maar als het moet zijn we er liever zelf bij.'* (Herderschee 1997 c)

Drie jaar later lijken niet alleen de FNV Bondgenoten, maar ook de andere dienstbonden opnieuw bereid een belangrijk 'principe' opzij te zetten: Het idee dat alle medewerkers die werkzaam zijn bij een financiële instelling onder dezelfde CAO vallen. Na de eeuwwisseling gaan de sociale partners

21 zie bijvoorbeeld het zogenaamde Job profiling pricing System. Bij dit systeem wordt niet alleen de zwaarte van de functie bij het bepalen van het salaris meegewogen, maar ook kennis, motivatie, vaardigheden en eigenschappen van de medewerker.

akkoord met het opsplitsen van de banken CAO. Voortaan sluit iedere grote bank en verzekeringsmaatschappij een eigen CAO af.

## 7. Goed voorbeeld doet volgen?

Zowel Shell als Philips treden nog geen half jaar nadat Rijkman Groenink zijn beloningsplannen bekend maakte in de voetsporen van de bank. Beide organisaties willen graag via het arbeidsvoorwaardenbeleid de flexibiliteit van haar personeelsbestand vergroten. In het najaar van 1997 lekt uit dat Philips de relatie met haar werknemers in een volstrekt nieuw jasje wil steken. Philips heeft in verkennende gesprekken met de vakbonden duidelijk gemaakt dat zij de collectieve loonsverhogingen wil afschaffen, op grote schaal prestatieloon wil invoeren en voor iedere medewerker een maximale functieverblijftijd wil vaststellen.<sup>22</sup> De redactie van De Volkskrant maakt, evenals bij de plannen van de bank, bij monde van verschillende deskundigen al snel duidelijk dat zij het buitengewoon onfatsoenlijk vindt dat Philips van plan is op grote schaal vaste arbeidscontracten ter discussie te stellen. Onder spraakmakende koppen als: *Minister wil Handhaving van vast contract* en *Philips wil makkelijker werknemers kunnen ontslaan* schaaft de redactie van De Volkskrant zich achter de criticasters van prestatiebeloning.

---

22 Minister wil handhaving vast arbeidscontract, Minister; plan Philips is een verkeerd signaal, De Volkskrant, 9 oktober 1997, p. 12. F.V. van de Boon, Industriebond werpt dam op tegen uitzendkrachten, Het Financieele Dagblad, 15 oktober 1997, p.7

## Visie deskundigen op plannen van Philips, najaar 1997

D. Wolfson, kroonlid SER 9/10/1997	Waarschuwt voor plannen Philips, <i>om de minder geslaagde kindertjes dus maar van de slee te gooien.</i>
De Ley van AKZO 9/10/1997	Werknemers die hun kans om zich zelf te ontwikkelen niet met beide handen grijpen worden over de rand geduwd.
Melkert, Minister van sociale zaken 9/10/1997	Melkert wil geen 'bom' onder het dienstverband voor onbepaalde tijd, want er is geen waterdichte garantie voor een vervolgfunctie. Melkert hoopt dat het niet zover zal komen, ik proef daarin te veel dat je vooral in jezelf moet investeren en dat je vervolgens maar moet zien of je op de arbeidsmarkt in de smaak valt.
J. Marijnissen 14/10/1997	Alles voor de baas, de baas voor alles dat is de toekomst.  Philips wil af van zijn vaste contracten,
M. Wilke, Hoogleraar arbeidsverhoudingen Erasmus Universiteit van Rotterdam 14/10/1997	Werkgevers zetten volgens hoogleraar nieuwe instrumenten in om ontslag te vereenvoudigen. 'Philips wil werknemers makkelijker kunnen ontslaan. Prestatieloon is een opstapje naar soepeler ontslag. Dat de lonen flexibeler worden is maar bijzaak. Hoofdzaak is dat de werkgevers instrumenten krijgen om hun medewerkers te beoordelen. En wat denk je dat er gebeurt als iemand drie jaar lang geen bonus verdient omdat hij onvoldoende scoort. Iedereen voelt dan wel zelf aan dat er maar een ding op zit en dat is vertrekken.

Bronnen: Minister wil Handhaving van vast contract; Melkert plannen van Philips verkeerd signaal, De Volkskrant, 9 oktober 1997, p.12. J.Marijnissen W.v. Dorst, Alles voor de baas, de baas voor alles dat is de toekomst, De Volkskrant, 14 oktober 1997, p.2, M. Vermeulen, Werkgevers zetten volgens hoogleraar nieuwe instrumenten in om het ontslag te vereenvoudigen, Philips wil werknemers makkelijker kunnen ontslaan, De Volkskrant, 14 oktober 1997, p.15.

Het Financieele Dagblad en het NRC Handelsblad reageren op de uitgelekte plannen van Philips veel milder. Het Financieele Dagblad laat in haar berichtgeving vooral zien dat de vakbeweging langzaam maar zeker haar standpunt ten aanzien van beloningsdifferentiatie bijstelt. De redacteur citeert hiervoor Henk Krul de woordvoerder van de FNV Bondgenoten (de fusiebond van Industriebond en Dienstenbond). *De acceptatie van onze kant is dat er steeds flexibeler arbeidsorganisaties in Nederland nodig zijn. Een heleboel dingen die we hadden, zoals een baan voor het leven, kunnen we daardoor niet meer handhaven. Tot nu toe zijn de werkgevers om flexibilisering te krijgen gevlucht in externe flexibiliteit door meer uitzendkrachten in te schakelen. Dat is gepaard gegaan met achterstallig onderhoud voor het vaste personeel. Daar is onvoldoende in geïnvesteerd. Als de investeringen in mensen weer op peil worden gebracht dan kan je een grotere flexibiliteit binnen het bedrijf organiseren.*" (Boon 1997 c) De redactie van

Het Financieele Dagblad schrijft de coöperatieve houding van de bonden vooral toe aan het streven om de almaar uitdijende stroom van uitzendkrachten in bedrijven te beperken.

Ook de redactie van Het Financieele Dagblad ziet hierdoor een tweedeling op de arbeidsmarkt ontstaan: *De meeste nieuwkomers op de arbeidsmarkt stromen tegenwoordig als uitzendkracht binnen, zonder rechten op bijvoorbeeld scholing binnen een bedrijf. De feitelijke situatie is nu dat er twee soorten werknemers zijn; de wegwerp werknemers die nergens aanspraak op kunnen maken en de binnenzitters met de schijnbaar goudgerande regelingen (Boon 1997 c)*

In het voorjaar van 1998 lijkt de eerste storm geluwd en melden de landelijke dagbladen dat de CAO-onderhandelingen met Philips in harmonie zijn verlopen, nadat Philips bereid was prestatiebeloning nog even uit te stellen en naar de volgende CAO te verschuiven. Alle drie de dagbladen geven, vrij beknopt, in neutrale bewoordingen de onderhandelingsresultaten weer. Philips gaat echter, hoewel op bescheiden, schaal experimenteren met vormen van prestatiebeloning.

#### **Afspraken CAO akkoord Philips, april 1998;**

- Philips mag met alle individuele werknemers binnen de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd afspraken maken omtrent de verblijfsduur binnen een en dezelfde functie. Door de verblijfsduur per functie te maximeren wil Philips de interne dynamiek en de inzetbaarheid van de werknemers vergroten.
- Alle medewerkers gaan er in pensioenrechten op vooruit doordat de franchise wordt verlaagd.
- Vijf niet opgenomen vakantiedagen mogen in spaarverlofsysteem worden ondergebracht. Dit kan voor studie worden gebruikt. Als vijf dagen worden overgeheveld door Philips daar halve dag bovenop.
- Vervroegde uittreding voor werknemers van 55 jaar en ouder worden in lagere functiegroepen gecontinueerd.

Bronnen: Nieuw CAO voor twee jaar, loonsverhoging bij Philips van 6,5 procent, NRC Handelsblad, 8 april 1998, p.17, Philips studeert op personeelsaandelen, Het Financieele Dagblad, 9 april 1998, p.1; Pensioen Philips gaat omhoog, De Volkskrant, 9 april 1997 p.23.

Na de eeuwwisseling wordt echter al snel duidelijk dat de strijd bij een traditionele organisatie als Philips nog lang niet is gestreden. Bij het opstarten van de nieuwe CAO-onderhandelingen maakt de hoofddirectie bekend dat zij in de eenentwintigste eeuw het systeem van functiebeloning verder wil terugdringen door meer ruimte te geven aan beloning van competenties. De directie

spreekt de wens uit om de arbeidsvoorwaarden nadrukkelijker dan voorheen een rol te laten vervullen om de motivatie van medewerkers te verbeteren. De aanpassings- en innovatiebereidheid van medewerkers moet omhoog. In een interview met F. Versteeg, redacteur Het NRC Handelsblad legt Ed de Haas, CAO onderhandelaar van Philips uit waarom dat hij het 'oude' beloningsysteem wil vervangen: *We zitten volop in de overgang van een industriële economie naar een economie die bijna helemaal geworteld is in de informatietechnologie. Kenmerkend voor de oude economie waren grote collectiviteiten, massaproductie en collectieve honorering. Prik- en tijd klok waren ultieme middelen om de prestatie te meten. In de Nieuwe Economie desintegreren de collectiviteiten in hoog tempo. Massaproductie wordt meer maatwerk, vaste werknemerscollectiviteiten worden netwerken van meer individuele werknemers. De oude CAO gebaseerd op de collectiviteiten van de oude industriële economie is niet meer houdbaar. Een nieuwe CAO moet de veranderingen in de economie binnen bedrijven weerspiegelen.* (Versteeg, 2000, b p. 13)

Een paar maanden later vertelt de Haas aan de redactie van het Financieel Dagblad dat het nieuwe beloningsysteem er vooral voor moet zorgen dat werknemers weer 'in beweging' komen. Via een nieuw beloningsysteem hoopt hij medewerkers sneller feedback te kunnen geven op hun gedrag. Hij legt zijn standpunt als volgt uit;

- *Na een jaar of 10 blijken de goede bedoelingen in een beloningsysteem slijtage op te lopen; zo krijgen alle Philips medewerkers jaarlijks een salarisverhoging ongeacht de geleverde prestatie. Bestaande mogelijkheden binnen de oude CAO om goed presterende medewerkers extra te belonen worden niet voldoende toegepast door leidinggevenden.*
- *Van het lager opgeleide personeel zit tweederde deel op het eindsalaris van de hoger opgeleiden tegen de helft. Die krijgen er dus niets meer bij behalve CAO loonstijgingen. De chefs hebben aan hen niets meer uit te delen; gevolg is dat de functioneringsgesprekken hierdoor minder diepgaand zijn geworden. Sommigen zeggen; waarom zou ik die gesprekken nog voeren?*
- *Door invoering van een nieuw beloningsysteem zijn leidinggevenden en medewerker weer gedwongen met elkaar te communiceren. Dit sluit aan bij het streven naar employability.*

De Haas erkent in ditzelfde interview wel dat het toekennen van een individuele bonus lastiger wordt indien men lager in de organisatie komt. "Hoe lager in



de organisatie des te meer collectief zullen de doelstellingen voor het behalen van de bonus zijn.” Hij bevindt zich met deze stelling in goed gezelschap. Ook in wetenschappelijke kringen wordt steeds meer het geluid gehoord dat op de werkvloer teambeloning de toekomst heeft. (Vijfeijken 2004)

Paul Jansen, hoogleraar bedrijfspsychologie aan de Vrije Universiteit geeft een paar dagen later ongezouten kritiek op deze benaderingswijze. Hij schrijft in een ingezonden stuk aan het NRC Handelsblad dat prestatieloon in het geheel niet zorgt voor een op- en neerwaartse mobiliteit binnen en tussen organisaties. Hij is van mening dat deze mobiliteit het best gewaarborgd is door het vaste systeem van functieclassificatie en waardering. Het gegeven dat iemand slechts beperkt wordt betaald voor de mate waarin hij zijn functie beheerst, zorgt vanzelf voor de gewenste mobiliteit. Immers wanneer een secretaresse meer doet dan haar functieomschrijving suggereert is ofwel de functie te laag gewaardeerd, ofwel de persoon te laag ingezet. Omgekeerd is iemand die regelmatig het opgedragen werk niet afkrijgt mogelijk toe aan een minder zware functie met een bijpassend lagere beloning. Hiermee weerlegt hij een belangrijke beweegreden voor Philips om prestatiebeloning in te voeren. Ook het argument dat prestatiebeloning een belangrijk instrument kan zijn om de communicatie en daarmee de feedback tussen manager en medewerker te bevorderen verwijst hij naar het land der fabelen. Hij typeert een beoordelingsgesprek op grond waarvan een salarisverhoging al of niet wordt toegewezen als een ‘gewapend’ gesprek. (Jansen 2000) Voor Jansen is prestatiebeoordeling dus niet het meest ideale instrument om werknemers ‘in beweging’ te krijgen.

Ook de grote bonden FNV en CNV wijzen aanvankelijk in alle toonaarden de beloningsvoorstellen van Philips af en willen net als Jansen graag het ‘oude’ beproefde beloningssysteem handhaven.<sup>23</sup> De redacties van de landelijke dagbladen tonen echter weinig begrip voor de weerstand van de grote bonden. Vasco van de Boon, een redacteur van Het Financieele Dagblad verwoordt het in een beschouwend artikel, waarin hij de CAO onderhandelingen rond de eeuwwisseling analyseert: *dit hele prestatieloonconflict is een schijngevecht. FNV bondgenoten, de grootste bond in de marktsector heeft volgens eigen opgaven honderden CAO's afgesloten met prestatiebeloning.* (Boon 2000 a, b, c) Ook De Volkskrant wijst er op dat de grote bonden al in een veel eerder stadium hebben ingestemd met een individuele prestatiebeloning bij andere traditionele

---

23 Philips wil variabel loon voor personeel, Het Financieele Dagblad, 7 maart 2000.

bedrijven als Carglass, het zuivelbedrijf Coberco en AKZO. Ook deze organisaties maken de loonsverhoging bijna helemaal afhankelijk van het functioneren van de medewerkers. Op deze manier gebruiken zij prestatiebeloning als een instrument om medewerkers feedback te geven op hun handelen; een belangrijke randvoorwaarde voor het welslagen van life long learning. Herderschee verwoordt het als volgt: *Bij Philips verdient de helft van het lager en middelbaar personeel het topsalaris dat bij hun functie hoort. Meer dan de jaarlijkse CAO-loonsverhoging zit er voor hen niet in. Door die ter discussie te stellen, wil Philips hen wakker schudden. (Herderschee, 2000 a)*

Het Financieele Dagblad en het NRC Handelsblad legitimeren de invoering van prestatiebeloning door er op te wijzen dat Philips de strijd om het schaarse talent op volle kracht moet kunnen voeren. Het Financieele Dagblad verwijst hierbij naar een rapport van het CPB. De samenstellers van het rapport gaan er van uit dat een geïndividualiseerde beloning sterk de prestaties van werknemers verhoogt, omdat talent vooral een baan met prestatieloon uitzoekt. (Stegeman, 2000). De redactie van het NRC Handelsblad verwoordt zijn standpunt als volgt: *Gelijkschakeling van arbeidsvoorwaarden in tijden van arbeid-schaarste is een nadeel voor bedrijven met weinig flexibiliteit in de beloningsmogelijkheden. Een beetje ICT- expert of kundig manager kiest immers niet snel voor een ambtelijke werkomgeving met gefixeerde beloningsstructuren. Zo iemand zal eerder z'n geluk beproeven in vrijere meer dynamische sectoren met flexibelere beloningsopties. Zoals de communicatie-, automatiserings-, internet- en aanverwante nijverheid, waar prestatiebeloning wel de boventoon voert. En dat zijn de groeisectoren van de 21<sup>e</sup> eeuw. (Versteeg, 2000 a, p.19)*

Na de eeuwwisseling besluit de directie van Philips demonstratief het overleg met de bonden op te schorten en een CAO-loos tijdperk af te kondigen, zodat zij toch prestatieloon kan invoeren. Pas in 2004 worden afspraken over het nieuwe beloningstelsel in een CAO opgenomen. Werknemers die slecht functioneren komen niet meer in aanmerking voor een loonsverhoging. Het bedrijf heeft echter wel met de bonden afgesproken dat de medewerkers die ondermaats presteren de kans krijgen de salarisverbetering terug te verdienen. Daarvoor moeten zij voldoen aan de eisen die zijn vastgelegd in een verbeterplan dat de werknemer samen met de direct leidinggevende heeft opgesteld (Woudt, 2004). Hiermee lijkt prestatiebeloning ook in een traditioneel bedrijf als Philips niet langer ter discussie te staan. De grote vakbonden zijn om.

## 8. Het debat rondom prestatiebeloning in de collectieve sector

Ook de overheid lijkt zich niet aan de euforie rondom prestatiebeloning te kunnen onttrekken. Vlak voor de eeuwwisseling komt de minister van onderwijs Ritzen met de eerste plannen om prestatiebeloning in het onderwijs in te voeren.<sup>24</sup> Prestatiebeloning wordt gezien als een instrument om het imago van leraren te verbeteren.<sup>25</sup> Zes jaar later neemt de commissie Rinnooy Kan'(2007) gedeeltelijk deze aanbevelingen over. Ook Rinnooy Kan hoopt via gedeeltelijke invoering van prestatiebeloning de kwaliteit van docenten te verbeteren. (zie kader)

### Een betere beloning

De commissie stelt een nieuw functiegebouw voor waarin leraren primair op grond van hun opleidingsniveau worden ingeschaald. Het verschil tussen de schalen is zodanig dat het volgen van een hogere opleiding aantrekkelijk is. Binnen de schalen wordt beloond naar functioneren; Periodieken worden alleen bij voldoende functioneren toegekend.

Bron; A. Rinnooy Kan (2007), Leerkracht, Advies van de commissie Leraren, p.9

De plannen leiden tot een heftig publiek debat. In de landelijke dagbladen verschijnen geregeld artikelen waarin onderzoekers hun visie weergeven. In deze discussie horen we dezelfde argumenten waarmee de directies van de banken en het elektronicaconcern de invoering van prestatiebeloning legitimeerden. We zullen ze kort de revue laten passeren;

- Prestatiebeloning is nodig in de strijd om het schaarse talent, (Rinnooy Kan, 2007)
- Prestatiebeloning kan kostenbesparend werken, als men van structurele loonsverhogingen kan afzien (Vermeulen, 2007)
- Prestatiebeloning kan een prikkel zijn om leraren in (weer) beweging te krijgen (Plomp, 2001).

Tegelijkertijd hoort men van criticasters opnieuw de bekende tegenargumenten.

- Materiele vormen van beloning hebben slechts een kort durend effect. (Waterreus)
- Individuele prestaties zijn in de collectieve sector lastig te meten en te beoordelen.(Oosterbeek 2001)

---

24 Ritzen wil leraren met een duidelijke ontwikkeling in vaardigheden extra belonen. Zie nota verder met Vitaal leraarschap.

25 Zie rapport van commissie van Rijn, 2001

**Voorstanders van invoering (lichte) vorm van prestatiebeloning in onderwijs in landelijke dagbladen.**

M.Pomp, Hoofd afdeling kenniseconomie CPB	<i>Internationaal onderzoekwijst uit kwaliteit van onderwijs kan verbeteren door een invoering van prestatiebeloning voor docenten.</i> <sup>26</sup>	Het Financieele Dagblad, 3 mei 2001
M.Vermeulen Hoogleraar open universiteit	Het is onbetaalbaar om de ontwikkeling van de salarissen in het onderwijs te koppelen aan die van de zakelijke dienstverlening. Hij bepleit meer beloningsdifferentiatie met behulp van een functie-differentiatie, met afspraken over productiviteit.	28 maart 2007

**Tegenstanders van invoering prestatiebeloning in landelijke dagbladen.**

H.Oosterbeek, <sup>27</sup> Hoogleraar onder- wijseconomie aan Universteit van Amsterdam	<i>Prestaties van scholen of van individuele leerkrachten zijn niet goed te meten. Als binnen goede scholen leraren beter worden beloond zullen slechte scholen steeds meer moeite moeten doen om leraren aan te trekken, Dat maakt het extra moeilijk om voor slechte scholen om zich te verbeteren. Het kabinet kan beter de lerarenopleidingen verbeteren en de salarissen over de volle breedte optrekken</i>	Het Financieele Dagblad, 20 april 2001
W.Pikaart, Voorzitter AVV	Vertrouwensbasis binnen onderwijs tussen leidinggevend en werknemers is niet voldoende om van prestatiebeloning een succes te maken. Prestatiebeloning is een verkapte vorm van bezuinigen	Het Financieele Dagblad, 4 november 2006

**9. Het debat nader beschouwd**

In de jaren rond de eeuwwisseling schijnt het neo-liberale geloof in financiële prikkels langzaam maar zeker geaccepteerd te worden. Illustratief voor deze visie is het pleidooi van Rick van de Ploeg en Marjet van Zuylen, twee vooraanstaande leden van PvdA Fractie in de Tweede Kamer. Zij gaan ervan uit dat prestatiebeloning een goed instrument kan zijn om de arbeidsmarkt verder te flexibiliseren. Via een gedifferentieerd beloningstelsel kunnen mensen, die anders aan de kant blijven staan, geprikkeld worden (weer) in beweging te komen en het beste uit zichzelf te halen. (Ploeg, Zuylen 1995) Prestatiebeloning moet de smeerolie worden van de arbeidsmarkt.

26 Hij verwijst hij ondermeer naar het onderzoek van Rivkin. (Rivkin 2005)

27 Waterreus onderschrijft in de het Financieel dagblad deze stelling. Ook hij gaat ervan uit dat ervaring in andere landen leert dat prestaties van leraren lastig te meten zijn. E.Nobis, bonus leraren beter dan hoger salaris, Het Financieele Dagblad, 27 juni 2002.

Het is opvallend dat in het debat rondom prestatiebeloning beloningsadviseurs van commerciële organisaties over het algemeen de neiging hebben de effecten van prestatiebeloning positiever te beoordelen dan onderzoekers die verbonden zijn aan een universiteit (zie tabel 4) Vooral voor de eeuwwisseling lijken de beloningsadviseurs bijna unaniem van mening dat prestatiebeloning werknemers in beweging brengt. Na de eeuwwisseling, als meer ervaring is opgedaan met prestatiebeloning wordt ook voor commerciële beloningsadviseurs duidelijk dat prestatiebeloning niet altijd een smeermiddel kan zijn voor de gewenste instroom en doorstroom van medewerkers (Raaijmakers, 2004). Vinke, aanvankelijk een enthousiaste voorstander van prestatiebeloning, lijkt in zijn intrede als hoogleraar personeelwetenschappen aan de Universiteit van Nijmegen zich af te vragen of de oude vormen van prestatiebeloning nog wel passen bij de kenniseconomie van de eenentwintigste eeuw. *In hun drang naar flexibiliteit, naar marktgerichtheid, zoeken werkgevers massaal naar instrumenten om hun personeel een ondernemersrol op te leggen. Voorbeeld daarvan is de nu razend populaire prestatiebeloning. Op het eerste gezicht de perfecte manier om individuele verschillen tussen werknemers te belonen. Het gevaar is echter juist dat alle verschillen in zo'n systeem verloren gaan, Werkgevers hebben een bepaald ideaalmodel voor ogen - wie daar het beste aan voldoet, maakt kans op de hoogste beloning. 'In feite worden dezelfde soort werknemers gekloond, op basis van de succesformule van dit moment. Maar wie kan nog voorspellen dat die vaardigheden over vijf of tien jaar nog wel nodig zijn?'* (Breedveld, 1998)

Vinke stipt hier een belangrijk vraagstuk aan. Welke competenties moeten organisaties in de eenentwintigste eeuw gaan belonen om er voor te zorgen dat zij in beweging blijven? In het publieke debat wordt hier weinig aandacht aan besteed. Alleen R. Silfhout, die rond de eeuwwisseling onderzoek heeft gedaan naar de effecten van prestatiebeloning, stelt met behulp van een empirisch onderzoek onder 1200 werknemers in 10 bedrijven vast dat Nederlandse werknemers een voorkeur lijken te hebben voor een inspanningsloon. *De meeste werknemers vinden dat niet alleen naar resultaten moet worden gekeken, maar ook naar de inspanning die geleverd is. Als iemand minder presteert, maar wel hard zijn best doet, moet hij dezelfde beloning krijgen als iemand die meer presteert met minder inspanning* (Graaf 2000)

Maar is dit wel de meest geschikte grondslag om medewerkers in beweging te krijgen? Is het leervermogen van een secretaresse die hetzelfde aantal rapporten redigeert in 20 uur even groot als dat van een secretaresse

die deze klus klaart in 15 uur? Net zoals van Silfhout wijst ook H. Van Vijfeijken in zijn promotieonderzoek er op dat in veel bedrijven de gebruikte grondslagen voor het uitkeren van de prestatiebeloning niet goed passen bij de uitgangspunten van het bedrijfsbeleid. Bovendien zijn zij nauwelijks te meten. Laat staan dat deze eenvoudig te beoordelen zijn. Volgens Thierry een belangrijke randvoorwaarde voor het welslagen van prestatiebeloning.

Vijfeijken toont aan dat een 'effectief' beloningsstelsel alleen maar mogelijk is wanneer dit gebaseerd is op een zorgvuldige analyse van taakinhoud, taakomgeving en taakeffecten. Tegelijkertijd zal men oog moeten hebben voor de wijze waarop men de processen binnen de organisatie coördineert. Hij gaat er hierbij van uit dat lerende organisaties moeten afzien van individuele prestatiebeloning en uitsluitend moeten werken met teambeloning.

Silfhout en Vijfeijken zijn evenals de vakbeweging en werkgeversorganisaties van mening dat het management een cruciale factor is voor het welslagen van de prestatiebeloning. Welke grondslag organisaties ook kiezen voor het beloningsstelsel, op enig moment zal er een gesprek tussen leidinggevende en werknemer moeten plaatsvinden waarin zij samen met elkaar moeten bespreken in hoeverre het gedrag van de medewerker het gewenste effect oplevert. De wijze waarop de feedback in dit gesprek plaatsvindt is bepalend is voor het leervermogen van de organisatie. De meeste leidinggevers (en werknemers) hebben hier echter over het algemeen weinig ervaring in (Vermeulen, 1996) De oplossing van het FNV lijkt een eerste stap in de goede richting; de vakbond wil de kwaliteit van het management eerst beoordelen, alvorens de bond instemt met de invoering van prestatiebeloning.

### Managers verkeren in deplorabele staat

Onderzoek bewijst volgens FNV opmerkelijk falen en onkunde van Nederlandse managers.

- 27 procent van leidinggevendenden gedraagt zich als coach,
- ¾ van personeel ervaart leidinggevende als negatieve factor,
- 60 procent van leidinggevendenden maakt geen gebruik van geijkte managementtools zoals het voeren van werkoverleg, of functioneringsgesprekken.
- 50 % is niet in staat duidelijke werkinstructies te geven
- 54 procent van leidinggevendenden onthoudt zich van uitspreken waarderende woorden.
- 49 procent maakt discriminerende opmerkingen
- 59 procent van geënquêteerden geeft aan dat de leidinggevende beslist niet degene is naar wie je moet toestappen als het problemen zijn op je werk.

FNV koppelt de bevindingen van dit 'bazenonderzoek' aan de actuele discussie over prestatiebeloning. Van de ondervraagden vindt 47 procent dat de leidinggevendenden de prestaties van de medewerkers niet eerlijk kan beoordelen.

In sectoren waar men uitermate ontevreden is over de leidinggevendenden hoeft men voorlopig niet te rekenen op invoeren van prestatiebeloning.

In zakelijke dienstverlening, ICT en procesindustrie (chemie) zal FNV zich niet met hand en tand verzetten tegen invoeren van prestatiebeloning omdat hier de bazen wel capabel zouden zijn.

Bron; W. van Veelen, Enquete FNV onder 1350 kaderleden, Het Financieele Dagblad, 31 augustus 2000.

Alleen met bedrijven die een goed sociaal beleid voeren wil FNV bondgenoten afspraken maken over prestatiebeloning. De vakbond heeft hiervoor een eigen instrument ontwikkeld; de zogeheten Sociaal Beleidstest. De test neemt bedrijven door middel van een uitgebreide vragenlijst op internet onder de loep. Behalve de kwaliteit van leidinggevendenden worden ook de kwaliteit van arbeidsverhoudingen, medezeggenschap, personeelsbeleid en de organisatie van het werk beoordeeld.<sup>28</sup> De vakbond geeft hiermee aan dat zij de adviezen die Thierry op overtuigende wijze in zijn leerboek 'beter belonen' verwoordt ter harte heeft genomen. Een goed beloningsbeleid moet niet alleen afgestemd zijn op het organisatiebeleid, maar ook passen bij het gevoerde HRM beleid. Het klinkt eenvoudig, maar de soms Babylonische spraakverwarring in het publieke debat wijst uit dat deze uitgangspunten in de praktijk lastig zijn te realiseren.

---

28 red. FNV bond gaat bedrijven toetsen op sociaal beleid, Het Financieele Dagblad, 29 mei 2001.Korte berichten.

## Literatuur

- Atos KPMG (2004) Leiding geven en prestatie, *Het Financieele Dagblad*, 11 augustus 2004, statistiek p.6
- Berkhout, K. (1997), Pakjesdag, *NRC Handelsblad*, 25 april 1997, economie p.13.
- Boon F.V.E. van der (1997 a), Nationaal Beloningsonderzoek, subtop bedrijven krijgt grootste loonverhoging, *Het Financieele Dagblad*, 1 november 1997, p.23,
- Boon F.V.E. (1997 b) Ouderenbeleid in bedrijven blijkt miniem, *Het Financieele Dagblad*, 31 oktober 1997, p.6
- Boon F.V.E van der (1997 c) , Industriebond werpt dam op tegen uitzendkrachten, *Het Financieele Dagblad*, 15 oktober 1997.
- Boon F.V.E. van der (2000 a), CAO spanning dit jaar overal afgekocht, *Het Financieele Dagblad*, 4 juli 2000.
- Boon F.V.E. van der (2000 b), Prestatieloon op breed front in opmars, *Het Financieele dagblad*, 8 maart 2000,
- Boon F.V.E. van der (2000 c), Vermeend achter bonden in CAO ruzie, *Het Financieele Dagblad*, 17 april 2000
- Boon F.V.E. van der (2000) , Prestatieloon op breed front in opmars, *Het Financieele Dagblad*, 8 maart, 2000.
- Breedevelt, M.(1998), Hoogleraar personeelwetenschappen Vinke bepleit onthaasting; Personeelsmanagement ten prooi aan trends, *Nrc Handelsblad*, 13 februari 1998, sectie economie, p. 16.
- CBS (2009), *Internationalisation monitor* 2009.
- Empel F. van (1997), Banken willen CAO per groep personeel, *NRC Handelsblad*, 24 januari 1997, p.1.
- Gielen, A., M.Kerkhofs en J.v. Ours (2006), Prestatieloon en productiviteit, *Economische Statistische Berichten*, 11 augustus, 373 – 375.
- Paauwe, J.; Boselie, J, Organisatie en Management / In: MAB; vol. 74 (2000), afl. 4, pag. 111-128 (18) / 2000
- Goudswaard, M.A, (1995) Reclame campagne Duitse PTT loopt voor op realiteit, *Het Financieel Dagblad*, 17 november 1995 , p.29.
- M.A. Goudswaard (1996), Werkgevers BRD willen lonen aan winst koppelen, *Het Financieele Dagblad*, 3 januari 1996, p.4.
- Graaf, P. de, (2000) Management cruciaal bij prestatieloon, *De Volkskrant*, 3 november 2000, economie p.2
- Groot E. (2005), Nederlanders accepteren prestatiebeloning, *Het Financieele Dagblad*, 22 april 2005.



- Hamel, G., C.K.Prahalad, The core competent of the corporation, Harvard Business Review, mei /juni 1990, 79 – 91.
- Herderschee G, P de Waard (1996), Bankieren in vechtpak, De Volkskrant 9 november 1996,
- Herderschee G. (1997 a) , Werkgevers maken plan voor nieuw salarissstelsel, Banken willen loon naar prestatie. *De Volkskrant*, 24 januari 1997, binnenland, p.2
- G. Herderschee (1997 b), Banken brengen prestatiebonus in CAO-overleg, *De Volkskrant*, 22 november 1997, p.9.
- Herderschee G., (1997 c) De storm steekt op in de Polder, *De volkskrant*, 22 november 1997, p.53.
- Herderschee, G. (2000) Philips gaat Carglass achterna met prestatiebeloning, *De Volkskrant*, 25 april 2000, binnenland, p. 7
- Jansen, P. (2000) , Prestatieloon werkt niet, *NRC Handelsblad*, 26 april 2000, Opinie, p.7
- Kalff D, (2004) Onafhankelijkheid voor Europa, Het einde van het Amerikaanse ondernemersmodel, Business contact, Amsterdam.
- Marlet, G. (1994), Maak werknemer beetje ondernemer, *Trouw*, 6 juli 1994.
- Piersma J., T.T. Oudejans (1996), ABN Amro, verklaart opnieuw liefde aan kantoor in *Het Financieele Dagblad*, 19 december 1996 p.5
- Piersma, J. T.T. Oudejans (1997), Nooit meer in de rij voor een bankloket, *Het Financieele Dagblad*, 13 februari 1997, Verzekeringen banken, p.11.
- Ploeg R. v.d., M. van Zuylen (1995), Links en liberaal gaan heel goed samen, *De Volkskrant*, 28 1995 opinie, p.9
- Raat, F. de (2004), Een zak geld of liever een schouderklopje? Prestatiebeloning wint aan populariteit, maar heeft ook zijn keerzijden *NRC Handelsblad* 21 april 2004, economie p.18
- Red. (2001) Werknemers willen prestatiebeloning, *Het Financieele Dagblad*, 12 juni 2001, Korte berichten p. 11.,
- Rinnooy Kan, A (2007). Leerkracht, advies van de Commissie Leraren, september 2007
- Rivkin, SG, Hanushek EA, Kain, JF, (2005) Teachers, schools and academic achievement, *Econometrica*, 73 (2), 417 – 458.
- Schilstra, K. en E.Smit, Haarscheurtjes in de CAO? De ontwikkeling van het CAO overleg in Nederland, in G.Bruinsma ( red.) 2007 *Handboek OR strategie en beleid, Ondernemingsraad en CAO*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2007.
- Thierry, H. (2008), *Beter belonen in organisaties*, derde herziene druk, Koninklijke Van Gorcum.

- Trompenaar F (2000), Co-option; concurreren om de beste samenwerking, Het Financieele Dagblad, 26 april,
- Stegeman, H., (2000) Research memorandum 160, Individual remuneration, Centraal Planbureau, Den Haag.
- Ven, J. v.d. (2003), *Psychological sentiments and economic behavior*, proefschrift Universiteit van Tilburg.
- M. Vermeulen (1996), De meeste chefs ontbreekt het aan lef, De Volkskrant, 19 september 1996, p. 29.
- Vermeulen, M. (1997), Vakbeweging gaat overstag voor prestatieloon, *De volkskrant*, 21 augustus p.9
- Versteeg, F., (2000 a) Grootbedrijf vangt bot met prestatiebeloning, *NRC Handelsblad*, 6 mei 2000, Economie binnenland, p.19
- Versteeg, F., (2000 b) Dan maar geen CAO, denkt Philips, Philips voert prestatiebeloning in, *NRC Handelsblad*, 20 april 2000, p.13
- Voorde, K.v.d, J. Paauwe, M. van Veldhoven, (2010) Predicting business unit performance using employee surveys; monitoring HRM-related changes. *Human resource management Journal*, vol 20, no 1, 44 – 63.
- Van Vijfeijken, H. T.G.A (2004), *Managing Team Performance*, Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven.
- S. Waslander, van Polmanhuis tot polemieek (2007); een inhoudsanalyse van het debat over het nieuwe leren, 1995 – 2005.
- Woudt, J. (2004), Nieuwe CAO bij Philips kent prestatieloon, Het Financieele Dagblad, 6 februari 2004

## **Bijlage 1** Visie deskundigen die commentaar leveren op effecten van prestatiebeloning in De Volkskrant (1995 – 2008)

+ positief over effecten prestatiebeloning

- negatief over effecten prestatiebeloning

± neutraal

Datum	Naam	Functie	Oordeel over effect prestatiebeloning
25/1/1995	Coen Teulings	Directeur CPB	-
28/4/1995	Rick van der Ploeg Marjet van Zuylen	Leden van de Tweede Kamer voor de P.v.d.A	+
16/9/1995	Jan Berting	Hoogleraar sociologie en sociaal beleid aan Erasmus Universteit van Amsterdam	-
9/11/1996	Bram Buunk		+
25/1/1997	E.Lazear J.Veenman H.Oosterbeek W.Buitelaar	Hoogleraar aan Stanford School of business Hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam Arbeidseconoom aan Universiteit van Amsterdam Hoogleraar bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen	- - - -
21/8/1997	Hk Thierry	Hoogleraar personeelwetenschappen, Katholieke Universiteit Brabant	±
28/8/1997	J.Bolweg	Hoogleraar aan Vrije Universiteit Directeur van het organisatie en Adviesbureau Berenschot	+
9/10/1997	D.Wolfson	Hoogleraar aan kroonlid SER	-
14/10/1997	J.Marijnissen	Fractievoorzitter SP, Tweede Kamer	-
14/10/1997	M.Wilke	Hoogleraar arbeidsverhoudingen aan Erasmus Universiteit Rotterdam	-
3/1/1998	Arnoud Boot	Hoogleraar ondernemingsfinanciering en financiële markten aan Universiteit van Amsterdam	-
27/2/1998	B. Peper	Burgemeester Rotterdam	+
27/11/1999	Keizer	Consultant KPMG	±
12/2/2000	W.Groot	Hoogleraar gezondheidseconomie aan Universteit van Maastricht	±
18/3/2000	Kees Korevaar	Promotie aan Universiteit van Amsterdam, "Strategische arbeidsvoorwaarden, vernieuwing van vakbondswerk en CAO" uitgeverij Mets en Schilt,	±
12/4/2000	M. Wilke	Proefschrift; Katholieke Universiteit van Nijmegen; prestatiebeloning in teams werkt niet	-
17/6/2000	Rob de Wijk	Hoogleraar internationale betrekkingen, universiteit te Leiden.	+

31/7/2000	Kees Vendrik	Financieel woordvoerder tweede kamerfractie Groenlinks	-
3/11/2000	R. van Silfhout	Onderzoeker en werkzaam bij Rabobank Nederland	±
14/1/2000	Commissie van Rijn	Advies Investeren in mensen en kwaliteit naar maatwerk	+
22/4/2000	Rapport CPB	Prestatiebeloning in onderwijs	+
5/5/2001	W. Buitelaar	Hoogleraar bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen aan Universiteit van Amsterdam	±
12/6/2001	Y. Berkeljon	Advocaat	±
17/11/2001	M. Spaans L. Steenhorst T. Thone	Directeur Tower Perrin Adviseur Berenschot Directeur Hay Group	+
22/1/2002	Onderzoeksbureau Prismant	Onderzoek ter voorbereiding van CAO onderhandelingen verpleegkundigen	-
6/2/2002	KPMG,Consulting	Onderzoek onder 230 grotere bedrijven en overheidsinstellingen	-
14/9/2002	R. Dur	Onderzoeker aan Erasmus universiteit te Rotterdam	±
27/9/2002	Frans van Schijndel	Mede-oprichter van Het Laar, Centrum voor werk en persoonlijke ontwikkeling, Berg en Dal.	-
18/2/2002	Michael Corbey	Hoogleraar Management Accounting en Control, an Tias business school, Gelieerd aan Universiteit van Tilburg	-
2/4/2003	E. Verhulp	Hoogleraar arbeidsrecht, Universiteit van Amsterdam	±
30/1/2004	Onderzoek ATOS KPMG	"managers positief over effecten prestatiebeloning	+
13/2/2004		Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven	-
13/5/2004	Frans van Schijndel	Motivatiespecialist, Tower Perrin, adviesbureau	-
23/10/2004	E. van Zelm	Adviseur Hay group	+
28/10/2005	J. vd. Ven	Proefschrift Universiteit Tilburg (2003) "psychological sentiments and economic behavior	-
25/1/2006	A. Gielen, M. Kerkhofs en J. van Ours,	Onderzoekers Universiteit Tilburg	+
12/7/2006	Rapport CPB	Kansrijk Kennisbeleid	+
19/9/2007	Evelien Tonkens		-
14/6/2008		Wiarid Beckman stichting,	-
24/10/2008	Kylian Wawoe,	Personneelsmanager ABN AMRO	-

**Bijlage 2** Visie van deskundigen die commentaar leveren op effecten van prestatiebeloning in NRC Handelsblad (1995 – 2008)

Datum	Naam	Functie	Visie
17/8/1996	J. Boerdam	Socioloog, werkzaam onderwijsinstelling	-
13/2/1998	R. Vinke	Hoogleraar personeelwetenschappen, Nijenrode,	±
17/6/1998	E. M. Spokholt	Assistent Professor finance, Universiteit Nijenrode	±
26/4/2000	P. Jansen	Hoogleraar bedrijfspsychologie, afdeling management en organisatiekunde aan faculteit Economische Wetenschappen, aan Vrije Universiteit	-
9/8/2000	F. Hartman, M. van Rinsum Ingo Uytdehaage	Hoogleraar Bedrijfseconomie aan Universiteit van Amsterdam Onderzoekers aan Universiteit van Amsterdam, naar prestatiemeting en beloning	-
14/8/2000	P.Jansen	Hoogleraar bedrijfspsychologie, afdeling management en organisatiekunde aan faculteit Economische Wetenschappen, aan Vrije Universiteit	-
2/9/2000	C. van Ulden, G. Kater	Beloningsadviseurs bij AWWN	+
10/3/2001	H. van Bommel	Kamerlid van SP	-
14/6/2001	E. van Zelm	Adviseur Hay management consultants	+
6/2/2002		Onderzoek KPMG consulting	-
22/2/2003	M. Corbey	Hoogleraar Management control aan Universiteit van Tilburg	±
5/3/2003	Joost Lagendijk Kees Vendrik		-
23/4/2003	Francine Giskes	Lid tweede kamer voor D 66	±
21/4/2004	W. Zonnenberg P. Welschen, rien Wiegeraad H. Vijfeiken	Hay Group ATOS KPMG consulting Universiteit Tilburg	± ± ±
25/8/2004	Karin Sanders	Hoogleraar Personeelwetenschappen	±
25/9/2004	Jos de Beurs	Hoogleraar Politicologie	-
19/1/2006	Jan Bouwens		+
3/10/2006	Peter Langerak		-
31/1/2007	Ton van Haperen	Docent	-
7/2/2007	B. van Praag	Hoogleraar economie aan Universiteit van Amsterdam	±

### Bijlage 3 Visie deskundigen die commentaar leveren op effecten van prestatiebeloning in Het Financieel Dagblad (1995 – 2008)

Datum	Naam	Functie	Visie
15/5/1996	K. Ambachtsheer	Pensioen consultant	+
13/5/1997	C. De Koning, E. M. Spokholt	Docenten Nijenrode	±
8/3/2000	H. Stegeman	Onderzoeker CPB	+
26/4/2000	F. Trompenaars		±
12/7/2000	H. Kool	Directeur Nederlands Participatie Instituut	±
5/8/2000	J. de Wit	Lid Tweede Kamer voor de SP	-
25/8/2000	J. De Jong	Adviseur bij boer Croon Management consultants	-
4/10/2000	S.Freeling J. Schmitt van Eprom	Towers Perrin Organisatieadviseurs voor personeelsmanagement	+ -
26/1/2000	Karin Sanders	Hoogleraar Personeelwetenschappen	±
26/10/2000	Kees Cools Jan willem Maas	Hoogleraar en werkzaam bij boston consultancy group.	±
30/10/2000	R. Silfhout	Onderzoeker, auteur proefschrift	±
9/11/2000	H.M.Prast	Hoofddocent Universiteit van Amsterdam, Werkzaam bij DNB	-
24/1/2001		Adviesbureau Towers Perrin	+
7/2/2001		Hay Management consultants	±
15/2/2001	Udo Kock Ageeth Telleman Christian Hiddink	Leden werkgroep economie, wetenschappelijk bureau D 66	-
1/3/2001		Nijmegen Business School Nederlands Partiatie Instituut, ontwikkelaars participatiescan	±
7/4/2001	Paul Schnabel	Directeur Sociaal cultureel Planbureau	±
20/4/2001	Hessel Oosterbeek	hoogleraar onderwijseconomie UvA	-
3/5/2001	Marc Pomp	Onderzoeker CPB	+
10/5/2001		Adviesbureau Watson Wyatt, rapport	+
5/6/2001	Paul de Beer	Wetenschappelijk onderzoeker en auteur proefschrift	±
12/7/2001		Onderzoek NIPO	+
	Kees Cools, M. van Praag	Hoogleraar Groningen Hoofddocent U v A	-
15/11/2001	W. Koolmees	Onderzoeker NEI	-
2/1/2002	M. J. Velenturf	Hay Group	+
14/2/2002		KPMG consulting	±
7/3/2002		Syntens, Adviesburau voor MKB	±
9/3/2002	Fons Trompenaar	Hoogleraar VU	±
23/4/2002	Leo Broeman,	Managing director bij Broekman	-
13/6/2002	Bram Groen	Mercer Human resource Group	-

27/2/2002	Waterreus	Onderzoeker CPB	-
1/11/2002	P. Smulders, S. Andriessen	medewerkers TNO	-
9/1/2003	Hk Thierry	Hoogleraar personeelwetenschappen	±
23/4/2003	Fons Trompenaars		-
1/5/2003	Dennis van der Spoel	Organisatie en adviesbureau Ades	+
17/7/2003	Henriette Maas van der Brink	Hoogleraar empirische arbeidseconomie U.v.A.	-
15/10/2003	Jeroen Kirch	Hay Group	+
5/4/2004	H. van Vijfeijken	Onderzoeker auteur Proefschrift	±
13/5/2004	Prast	Afdeling toezicht DNB	-
22/7/2004	Joost Vat	Adviseur BDO	+
11/8/2004		ATOS KPMG consulting	-
3/9/2004	L. v.d. Sluis, P. Jansen	Universitair hoofddocent aan VU Hoogleraar bij faculteit economische wetenschap- pen en bedrijfskunde aan VU	+1
9/5/2005		Commissie Simons	-
3/9/2005	A. Nijs	Lid Tweede Kamer voor VVD	+
3/10/2005	S. Dijkstra	Vice fractievoorzitter Pvd.A Tweede Kamer	+
9/12/2005	Kees Cools	Auteur Boek: controle is goed, vertrouwen nog beter	-
6/1/2006	J. Van Cruchten	Onderzoeker CBS	±
15/2/2006	W. Rosingh	Consultant booz Allan Hamilton	+
24/3/2006	Karin Sanders	Hoogleraar arbeids en organisatiepsychologie	±
13/3/2006	Henriette Maassen van den Brink		+
10/8/2006	Sjoerd Beugelsdijk	Hoofddocent Radboud Universiteit	-
17/8/2006	Joost Vat	Adviseur BDO	+
10/8/2007	Annet Kamminga	Adviseur BDO	+
28/3/2007	Marc Vermeulen,	Hoogleraar Open Universiteit	+
14/4/2007	Hans Hoekstra	Hoogleraar, personeelpsychologie	-
19/4/2007	Mirjam van Praag	Universiteit van Amsterdam	±
25/4/2007	J. Gerrichhauzen M. Vermeulen	Hoogleraren Open Universiteit	+
10/10/2007	Dominique Haijtema	Journalist/psycholoog	-
15/10/2007	J. Bouwens	Hoogleraar Tilburg	+
26/11/2007	Martijn van Kooij	Auteur boek; 'Lui, Links en lak aan de burger	+
4/1/2008	M. van Praag	Hoogleraar ondernemerschap	-
28/3/2008	Jaap Winter Kees Cools	Hoogleraar Hoogleraar corporate governance	-
19/7/2008	Paul van den Broek Renate Streng	Organisatieadviseurs bij BS Health Consultancy	+
2/12/2008	Robert Dur,	Bijzonder hoogleraar 'prikkel en prestaties' aan Erasmus Universiteit	+
10/12/2008	J. Bouwens	Hoogleraar Tilburg	+

# DEEL II

## Leren en professionaliseren

**Hoofdstuk 4**    **The relationship between managerial learning capacities and personality**

Rainer Hensel, Ton Korver, Willem Looije

**Hoofdstuk 5**    **Leren van het werk**

Daphne Metsemakers, Petra Zanders, Ton Korver



# Hoofdstuk 4

## The relationship between managerial learning capacities and personality: will it connect two irreconcilable constructs?

---

Rainer Hensel, Ton Korver, Willem Looije

**Keywords:** Economic and managerial learning effectiveness, learning capacities, personality, Five factor Model of personality, knowledge productivity

**Abstract.** *The relationship between Big 5 personality traits and learning capacities during higher economic and managerial vocational education was studied. Results of this study revealed, that significant relationships between teachers' judgments and FFM (Big 5) facet sub dimensions seem to exist for more than 60% of all of the studied courses or subjects. The percentage explained variance varied between 17% and 29.5%. This study reveals strong support to the hypotheses that personality is related to learning capacities with respect to economic and managerial learning. The facets of the domain dimension conscientiousness seem to be highly relevant for all those subjects or courses that demand knowledge reproductive cognitive capacities. Creative thinking (originating from the domain openness) seems to be negatively related, although openness for values seems to be relevant for those subjects that demand insight and logical reasoning. Cordiality (originating from the domain extraversion) is negatively related to basic accounting skills & financial reporting, courses which are characterized by the lack of social interaction and demanding knowledge reproductive cognitive capacities. These results offer interesting possibilities to assess learning and managerial learning capacities. This can be useful for any organization in which knowledge productivity, but also effective economic and managerial learning is important, for any organization in need of innovational capacities and knowledge productivity. Moreover, these results present an interesting insight in the underlying mechanisms of economic and managerial learning, and offer guidelines for designing a vocational, academic or corporate curriculum, aiming at an enhanced learning effectiveness.*

## 1. Introduction

Managerial capacities for innovation, learning and effective knowledge productivity are critical success factors for organizational effectiveness, especially in those organizations competing in global markets [1,2 3,4,5]. Although many researchers argue that learning capacities are related to personality [6,7,8], very little is known about this relationship in the field of economic and managerial learning. Studies on the issue frequently use success criteria which are too broad and lack specificity [9]. Poropat (2009) therefore suggests in his meta study, that research studying the relationship between personality and learning capacities should use specific success criteria to study this relationship. In this vein, we studied the relationship between Big 5 personality traits and learning capacities in higher economic and managerial vocational education tracks.

One criticism of this type of research is its limitation of personality to the domain variables of the Five Factor Model (FFM) of personality only [7]. Yet, the five domains of this model are subdivided into six dimensions, called the *facets*. In this paper we, therefore, pay attention to *both* domain and facet relationships, with an emphasis on the facets.

### Method

92 students of a management course in higher vocational education participated in this research. Success criteria consisted of teachers' marks/ judgments of each course or subject during the whole first year of the course.

### Personality

To measure personality a specific FFM (Big 5) personality test, applicable for students, was constructed. This instrument was constructed according the globally applied Five Factor Model of McCrae and Costa [10,11,12]. The student FFM personality inventory measures five main personality traits, called domains: (1) *neuroticism/ emotional stability* (including facets like anxiety levels; shame, i.e. sensitivity to social criticism or rejection; depression; stress resistance), (2) *extraversion* (including facets like dominance, i.e. assertiveness; taking initiative to direct social interaction; sociability, i.e. enjoying social interaction in bigger groups; adventurousness, i.e. taking risks during social interactions), (3) *agreeableness* (including facets like trustfulness, modesty, being cooperative and empathetic), (4) *openness for new experiences* (intellectual curiosity, including facets like openness for values, change, new, creative ideas) and (5)

*conscientiousness* (including facets like goal directedness, planning, ambition, structuring tasks). All Cronbach's Alpha reliability indices were above 0.68, with 60% of in total 35 dimensions showing reliability indices higher than 0.8. The only exception is the reliability of the facet *accommodation/cognitive flexibility* (from the domain dimension *agreeableness*), which proved to be a disappointing .58. Confirmative factor analysis supports the FFM (Big 5) structure of the Five Factor Model of McCrae and Costa [10], on a domain also on the facet level. Five latent factors explain 64% of the variance of the factor solution, using varimax rotation. To characterize the studied curriculum and learning environment, teachers were interviewed. This was done to categorize the learning environment, based on the fact that performance in specific learning or work environments is related to specific FFM personality traits [11,12,13,14]. In accordance with all involved teachers courses or subjects were categorized into two major categories, 1) courses or subjects related to knowledge reproductive capacities, and 2) courses or subjects related to insight and logical reasoning. This is based on the consideration that two different forms of cognitive capacities seem to exist: 1) crystallized intelligence, related to knowledge reproductive capacities, and 2) fluid intelligence, a form of intelligence related to insight and logical reasoning (see for an overview in [15], pp 334-342). To seek for significant relationships between personality traits and teachers' judgments multiple regression was used (SPSS 19).

## Results

Our study revealed that significant relationships exist between teachers' judgments and FFM (Big 5) facet sub dimensions for more than 60% of all the courses or subjects. The percentages explained variance (based on *adjusted R square* ) varied between 17% and 29.5%. These percentages can be considered as relatively strong indications of relationships between variables in a multiple regression [16].

The independent predictors in the multiple regression analyses varied, if the success criterion varied. Because of the limited amount of space in this paper, we selected some interesting, salient results.

*Finance*: 20% of teacher's judgments concerning the subject 'finance' could be explained by the personality traits: *ambition* (beta= +.38, from the domain dimension conscientiousness), *artistic creativity* (= -.33), indicating that a higher score on this dimension leads to lower judgments, from the domain dimension

openness), *shame/ sensitivity to social criticism* (+.31, indicating that lower sensitivity to social criticism leads to lower judgments, from the domain dimension neuroticism).

*Basic accounting skills*: 18% of teacher's judgments concerning 'basic accounting skills' could be explained by the personality traits: *reliability* (beta= +.41, from the domain dimension conscientiousness), and *cordiality* (beta= -.44, indicating that a higher score on this dimension leads to lower judgments, from the domain dimension extraversion).

*Economics*: 23% of teacher's judgments concerning 'economics' could be explained by the personality traits: *ambition* (beta= +.38, from the domain dimension conscientiousness), *artistic creativity* (= -.36, , indicating that a higher score on this dimension leads to lower judgments, from the domain dimension openness), *vulnerability to stress* (= +.2, indicating that lower anxiety levels during stress lead to lower judgments, from the domain dimension neuroticism).

*Basic planning and control based management skills*: 17% of teacher's judgments concerning 'basic planning & control based management skills' could be explained by the personality traits: *orderliness* (beta= +.52, from the domain dimension conscientiousness), *artistic creativity* (= -.36, indicating that a higher score on this dimension leads to lower judgments, from the domain dimension openness).

*Excel software skills*: 25% of teacher's judgments concerning 'excel software skills' could be explained by the personality traits: *anxiety* (= +.51, indicating that low anxiety levels lead to lower judgments, from the domain dimension neuroticism), *self-discipline* (beta= +.26, from the domain dimension conscientiousness), *artistic creativity* (= -.26, indicating that a higher score on this dimension leads to lower judgments, from the domain dimension openness).

*Financial reporting*: 18% of teacher's judgments concerning 'financial reporting' could be explained by the personality traits: *cordiality* (beta= -.52, indicating that a higher score on this dimension leads to lower judgments, from the domain dimension extraversion), *self-discipline* (beta= +.26, from the domain dimension conscientiousness), *optimism* (+.31, from the domain dimension extraversion).

*Public law*: 28% of teacher's judgments concerning 'public law' could be explained by the personality traits: *goal directedness* (beta= +.52, from the domain dimension conscientiousness), *intuitive impulsiveness* (= +.48, indicating that higher scores lead to higher judgments, from the domain dimension neuroticism), *openness for values and underlying mechanisms of behavior* (= +.28, , indicating that a higher score on this dimension leads to higher judgments, from the domain dimension openness), *sincerity/ appreciation of open and honest feedback* (= +.2, , indicating that a higher score on this dimension leads to higher judgments, from the domain dimension agreeableness).

*Organizational analysis*: 24% of teacher's judgments concerning 'organizational analysis' could be explained by the personality traits: *orderliness* (beta= +.3, from the domain dimension conscientiousness), *openness for values and underlying mechanisms of behavior* (= +.23, , indicating that a higher score on this dimension leads to higher judgments, from the domain dimension openness), *optimism* (beta= +.22, indicating that a higher score on this dimension leads to higher judgments, from the domain dimension extraversion), *anxiety* (= +.39, indicating that low anxiety levels lead to lower judgments, from the domain dimension neuroticism), *artistic creativity* (= -.24, indicating that a higher score on this dimension leads to lower judgments, from the domain dimension openness).

## **Discussion**

This study seems to give strong support to the hypothesis that personality is related to learning capacities. This is especially the case if the FFM facets (FFM sub-dimensions) are included in the study and very specific success criteria are used. Therefore, we may conjecture that economic and managerial learning capacities are related, and connect two constructs which were always considered to be irreconcilable: personality and learning capacities. Until recently, specific forms of intelligence or cognitive capacities measured by general intelligence were considered as the most valid and important predictors of learning capacities [17,9,6]. In this we took up the suggestion by Locke (2005) followed by Furnham (2008), that studies on the issue should investigate whether learning capacities are related to personality.

Also, our results confirm research findings on the 'person environment fit'. These studies show that specific FFM personality traits are related to learning and performance, but only in specific work environments [11,12,13,14]. For example, *extraversion* is a significant predictor in environments with frequent

social interactions, *agreeableness* is related to environments with complex interdependencies. The exception is *conscientiousness*, being a (moderate) predictor of general performance in almost all work environments [11,12,14].

This is very much in line with the results of our study. All of the subjects or courses were related to one of the facets of the domain dimension *conscientiousness*. The fact that the facets vary seems to be very much in line with the hypothesis of Poropat (2009), stating that predictors vary when a specific success criterion varies. One of the conclusions of this study is that facets from the domain *conscientiousness* seem to be highly relevant for economic and managerial learning capacities.

It is interesting to see that the beta value of the facet *cordiality* proves to be negative, indicating that higher scores on this dimension are related to lower teachers' judgments. *Cordiality*, originating from the domain *extraversion*, is negatively related to basic accounting skills & financial reporting. This can easily be explained by studies on the person environment fit [11,12,14]. (Meta) studies have shown that *extraversion* is related to performance, but only to performance in a working environment with frequent social interactions. This effect on *cordiality* is very much dependent on group cohesion, meaning that higher forms of cohesion have an increasing effect on performance. Interviews with the teachers have taught us that teaching concerning related subjects and courses was executed in a learning environment with very little social interaction, and with low group cohesion. Also, teachers suspected that crystallized intelligence is needed to perform well during these courses. This contrasts with a positive beta value of the facet *optimism*, also originating from the domain *extraversion*. This facet is significantly related to the subject of organizational analysis, a course that can be characterized by frequent social interactions, but moderately low group cohesion. Also it is a significant predictor of financial reporting. The effect of *optimism* on performance is less dependent on group cohesion [15,18]. This could explain the negative beta value of the direction of the relationship of the facet *cordiality*, and the positive direction of the facet *optimism*. Consequently, one could conclude that the effect of the facets originating from the domain dimension *extraversion* depend for a relatively great extent on group cohesion, less on the intensity of social interaction. This is not surprising as group cohesion is next to goal setting one of the most important predictors of group- or team performance [15,18].

A salient result is that the facets *openness for values* and *artistic creativity*, both originating from the domain dimension *openness*, showed sig-

nificant effects in different directions. One is positive: *openness for values*, the other negative: *artistic creativity*. *Artistic creativity* is significantly, but negatively related to the following courses or subjects: finance, Excel software skills, basic management skills and economics. Interviews and the categorization process concerning intelligence taught us, that all of these courses and subjects demanded crystallized intelligence. The underlying rationale is that these subjects or courses are based on learning very strict criteria, leaving absolutely no room for real creative thinking. This contrasts with public law and organizational analysis, courses which are related to *openness for values*: both subjects demand fluid intelligence, insight and logical thinking, therefore explaining this subject to be related to openness for values. This is in line with other studies, and shows that openness for values is related to 'life long learning' capacities and managerial capacities for competence development, which are, again, related to fluid forms of intelligence [18]. It is quite interesting to see that artistic creativity is significantly but negatively related to organizational analysis. This implies that real creative, artistic, divergent thinking seems ineffective in an economical and managerial learning context. Next, it could also mean that creative thinking focusing on "out of the box" innovations cannot find its way in a traditional economical and managerial learning environment. This hypothesis is supported by studies showing that ineffective organizations in ambiguous environments lack vision and creative thinking to perceive new causal relationships [5]. In sum, using the facets has an enhancing effect on our understanding of the process of economical and managerial learning.

It is interesting that *sincerity/ appreciation of open and honest feedback* is positively related to the subject of public law. This facet originates from the domain dimension *agreeableness*. *Agreeableness* is related to performance in work environments with complex interdependencies [12] This course, public law, was characterized by frequent complex interactions between students working together in project teams, and between these groups and their teachers. Another salient result is that higher scores on impulsive intuition and shame/ sensitivity to social criticism lead to higher judgments. In most cases the facets of the domain dimension neuroticism are interpreted in a negative way. This study reveals that these facets seem to have an enhancing effect on learning capacities. This is in line with studies showing that learning capacities during management development programs are related to the facet *shame* [18].

## Summary

The most salient conclusion of this study is that it gives strong support that managerial and economic learning capacities are related to personality. Facets of the domain dimension *conscientiousness* seem to be highly relevant for economical and managerial learning. Facets from the domain *extraversion* seem to be relevant too, but in a different direction. *Cordiality* was negatively related, *optimism* positively, mainly depending on group cohesion and the form of intelligence needed to perform well. The same holds for facets of the domain dimension *openness*. *Openness for values* is positively related, whilst *artistic creativity* is related in a negative way. In conclusion, we claim that our results offer interesting possibilities for assessing economical and managerial learning capacities. This can be useful for any organization in which knowledge productivity, but also effective economic and managerial learning, is important. This conclusion applies to vocational and academic learning, and to any organization in need of innovative capacities and knowledge productivity. Moreover, these results present an interesting insight in the underlying mechanisms of economic and managerial learning, and offer guidelines for designing a vocational, academic or corporate curriculum, aiming at an enhanced learning effectiveness.



## References

- [1] D. Keuning, B. Bossink & B. Tjemkes, *Management, an evidence based approach*. Groningen/ Houten: Noordhoff Publishers, pp 259, 2010.
- [2] T. G. Cummings, & C. G. Worley, *Organization Development & Change*. Mason (Ohio): Thomson, South Western, 2005.
- [3] J. W. M. Kessels, Learning in organizations: A corporate curriculum for the knowledge economy. *Futures*. 33, 479-506, 2001.
- [4] J. W. M. Kessels, & K. Kwakman, Interface: Establishing knowledge links between higher vocational education and business. Higher Education. *An International Journal of Higher Education and Educational Planning*. 54 (5) 689-703, 2007.
- [5] Lorsche, J.W., & Morse, J.J. (1974). *Organization and their Members*. New York: Harper and Row.
- [6] A. Furnham, *Personality and Intelligence at Work. Exploring and Explaining Individual Differences at Work*. East Sussex, UK: Routledge, 2008.
- [7] D. B. Smith, & B. Schneider, Where We've Been and Where We're Going: Some conclusions Regarding Personality and Organizations. In Schneider, B. & Brent Smith, D. (Eds.), *Personality and Organizations* (pp. 163-193), London: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- [8] E. Locke, Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organisational Behaviour*, 26, 425-431, 2005.
- [9] A. E. Poropat, A meta-analysis of the five factor model of personality and academic performance. *Psychological Bulletin*, 2, 322-338, 2009.
- [10] R. R. McCrae, & P.T. Costa, The structure of inter - personality traits: Wiggin's circumflex and the five- factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55: 586-595, 1989.
- [11] M. R. Barrick, M. K., Mount, & T. A. Judge, Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What do we know and Where Do We go Next? *Personality and Performance*, 9 (1/2), 9-29, 2001.
- [12] M. A. G. Peeters, H. F. J. M. Van Tuijl, C.G. Rutte, & I. M. M. J. Reymen, Personality and Team Performance. *European Journal of Personality*, 20, 377-396, 2006.
- [13] F. De Fruyt, & I. Mervielde, The Five Factor Model of Personality and Holland's RIASEC Interest Types. *Personality and Individual Differences*, 23 (1), 87-103, 1996.

- [14] M. R. Barrick, & M. K. Mount, The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26, 1991.
- [15] J. Arnold, J. Silvester, C.L. Cooper, I.T. Robertson, & B. Burnes. *Work Psychology Understanding Human Behavior in the Workplace*. Harlow: Pearson Education Limited, 2005.
- [16] J. C. Nunnally, *Psychometric theory*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill, 1978.
- [17] T Chamorro Premuzic,, & A. Furnham, *Personality and Intellectual Competence*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006.
- [18] R.W. Hensel, *The sixth sense in professional development. A study on the role of personality, attitudes and feedback concerning professional development*, doctoral dissertation, University of Twente, Organisational Psychology & HRD, 2010.
- [19] R. R. McCrae, & O. P. John, An introduction of the Five Factor model and its applications. *Journal of Personality*, Vol. 60: 175-215, 1992.

# Hoofdstuk 5

## Leren van het werk

---

Daphne Metsemakers, Petra Zanders en Ton Korver

### 1. Achtergrond

Het begon in 2008. Een viertal lectoren (van onze school, de HU, InHolland en de HvA) componeerden een onderzoeksvoorstel over *professionalisering* van docenten in het HBO. Het leek ons een goede gelegenheid om de onderlinge samenwerking tussen lectoraten HRM in den lande te verstevigen door het uitzetten van onderzoek op een voor alle scholen belangrijk thema. We spraken een aantal gezamenlijk uit te voeren activiteiten af en besloten tevens tot een onderlinge werkverdeling. In het kader van dat laatste besluit viel aan onze school de taak toe om op het basisniveau van het doceren het onderwerp leren en werken uit te diepen (de andere scholen zouden zich bezig houden met het schoolbeleid of -strategie, met de organisatorische inbedding of structuur en met de ondersteuning door HRM, alles met de professionalisering als referentie).

Het was een mooi plan dat aanvankelijk ook met het nodige enthousiasme door de aangezochte subsidiegever (Zestor) werd ontvangen. Intussen zijn we vier jaar verder en van de subsidie is het nooit gekomen. Ergens onderweg is er iets tussengekomen. Wat kwam ertussen? Het antwoord op die vraag is gemakkelijk te geven maar misschien iets minder gemakkelijk uit te leggen. Wat er tussenkam was het debat over de *professionele ruimte*. Vertaal het in termen van het befaamde Job Demand Control Model van Robert Karasek<sup>29</sup> en je kunt zeggen dat bij professionalisering voornamelijk gaat om *taakeisen* en bij de professionele ruimte om *regelbevoegdheden*. Taakeisen gaan over wat je moet regelen om je taak professioneel af te handelen, regelbevoegdheden gaan over wat je daarbij, los van je eigen persoon en competenties, mag inzetten, van strafwerk tot en met de ontzegging van de toegang tot het examen. Het is

---

29 R. A. Karasek, Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly* 1979/24: 285-308

het verschil tussen wat je hebt en wat je nodig hebt. Je kunt veel bevoegdheden hebben waar je weinig mee kunt en je kunt precies die bevoegdheid missen die je wel nodig hebt. Eisen en bevoegdheden, professionalisering en professionele ruimte, zijn, als het goed is, verbonden maar verbonden of niet, het maakt wat uit hoe je van iets gebruik maakt en wat dat iets is. Dachten wij. We vergisten ons. Het bestuur van de subsidiegever vreesde namelijk dat ons onderzoek zou interfereren met het debat over de professionele ruimte waartoe het gehele onderwijsveld zich, in overleg met de toenmalige minister, verplicht had. Het bestuur (bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers) dacht vanuit de werkgeversvisie dat wij ons bemoeiden met dingen die ons niet aangingen en vanuit de werknemersvisie werd precies zo gedacht. De verwoording verschilde, de vorm niet. Kennelijk waren we een potentiële stoorzender, een potentiële bron van onrust. Ons leek dat teveel eer maar wij waren dan ook niet meer dan de vragende partij en dan moet je wachten tot je belet krijgt. Dat zou pas na afloop van het debat over de professionele ruimte zijn. Dat debat is afgelopen (waartoe het heeft geleid is niet helemaal duidelijk) maar met de subsidie is het nooit meer wat geworden. Heel af en toe lijkt er enige beweging te komen, een rimpeling in verder stilstaand water. Dat is alles.

De consequentie is geweest is dat het onderzoek slechts mondjesmaat van de grond is gekomen. De vier betrokken lectoren publiceerden een gezamenlijk artikel over het concept professionalisering en voor het overige werd, conform de aanvankelijk afgesproken werkverdeling, per school aan een aspect van professionalisering gewerkt.<sup>30</sup> Dat heeft tot afzonderlijke en –gezien vanuit de oorspronkelijke opzet zeer gekortwiekte – deelrapportages geleid, waarvan het onderhavige verslag de deelrapportage van de HHS is.<sup>31</sup>

Het verslag is als volgt opgebouwd. We beginnen met een aantal *overwegingen* en *veronderstellingen*, die aan de wieg hebben gestaan van onze inzet in het project. Vervolgens schetsen en motiveren we de *hypothesen* die we uit de overwegingen hebben afgeleid. De *beschrijvende* resultaten en de *toetsing* zijn het onderwerp van de daarop volgende paragraaf. Het geheel wordt afgesloten met enkele suggesties voor verder onderzoek. In de bijlage geven we de vragenlijst weer.

---

30 T. Korver, B. Fruytier, P. Biemans, M. Meerman, Professionalisering van wat? *Th@ma*, 2010-3: 4-10

31 Vanuit de kenniskring van het lectoraat HRM zijn Frans Berkers, Daphne Metsemakers, Karin Potting, Petra Zanders en Ton Korver bij het project betrokken geweest. De hier voorliggende rapportage is samengesteld door Metsemakers, Zanders en Korver.

## 2. Overwegingen en veronderstellingen

We zijn op zoek naar leereffecten van werk. We veronderstellen dat die effecten verscholen zitten in het *regelen* dat nu eenmaal hoort bij welke taak dan ook. We beschouwen de taken als de *context* die tot regelen of reguleren noopt en we beschouwen de regeltaken als de aanjager van het *mechanisme* dat leidt tot *uitkomsten* in termen van leereffecten.<sup>32</sup> Uiteraard impliceren verschillende taken verschillende *contexten* en verschillende regelopgaven. De formule is: context + mechanisme = uitkomst.<sup>33</sup> Was er sprake geweest van een experiment dan hadden we moeten zeggen dat de regeltaken de ‘interventie’ waren geweest aan de hand waarvan we de gedragsmechanismen (hoe passen mensen hun gedrag aan, gelet op de regeltaken?) en de effecten (tot welk resultaat leidt het gedrag?) observeren en proberen te verklaren. Contexten (in ons geval steeds een bepaalde onderwijssituatie) en mechanismen schrijven we, net als de uitkomsten, altijd in het meervoud. Zo kennen voorbereidingen mogelijkwijs andere regelopgaven dan de uitvoering en die weer andere dan het onderhoud, de administratie enzovoorts. Bovendien is regelen een ander vak als je de taken in je eentje opknapt dan wel met anderen.

We kiezen ons uitgangspunt in het lesgeven. Dat is voor de meeste docenten in het HBO een zwaarwegend deel van hun functie. Daar vragen we naar (“geef een korte omschrijving van uw functie – docent, hoofddocent, docent/onderzoeker enz. – en geef bij benadering aan hoe groot het aandeel lesgebonden taken is in uw functie”), net zoals we vragen naar omvang van de aanstelling, naar faculteit of academie, opleiding en team, aard van het team (bijvoorbeeld gebonden aan een cohort, aan voltijd/deeltijd/duaal, aan een jaar, aan een thema of verzameling thema’s of anderszins), aanstellingsduur, functieverblijfsduur, laatste functie voor deze functie, geslacht, gezinssituatie, vooropleiding, eerdere werkgevers of eigen bedrijf, andere werkgevers naast deze of combinatie met eigen bedrijf, leeftijd ... Daarmee zullen we in staat zijn om, in de analysefase, de gevonden resultaten te differentiëren naar (effecten van) *interveniërende* variabelen (bijv: welk team, welke opleiding enz.) en *modererende* (subpopulatie) variabelen zoals leeftijd, geslacht enz.

We vragen niet naar het klassieke duo van taakeisen en regelmogelijkheden (we zijn niet op zoek naar de kwaliteit van de arbeid maar naar leereffecten

---

32 Ontleend aan R. Pawson en N. Tilley, *Realistic Evaluation* (London etc., Sage 1997: 153-182

33 Ibid.: 55-82

in het dagelijkse werk). We vragen naar hoe mensen regelen en gebruiken daar de bekende arbeidspsychologische drieslag van 'skill-based', 'rule-based' en 'knowledge-based' regulatie voor. Dus, regel je op basis van ingeoeffende vaardigheden, op basis van situatieafhankelijke regels of op basis van 'kennis op maat'? Dat (vaardigheden, regels, kennis), met andere woorden, zijn de *mechanismen* die docenten inzetten om de taken te helpen vervullen en we zijn geïnteresseerd in het antwoord op de vraag wanneer (onder welke omstandigheden) ze wat uit de kast halen. We vragen dus niet naar wat mensen *mogen* maar naar wat ze wanneer *doen*.

Van skill-based regulatie is veelal sprake in routinesituaties met routine-taken (ongeacht de complexiteit van de routine), van rule-based is sprake wanneer je eerst een inschatting van de situatie en je eigen optreden in die situatie moet maken voordat je de geëigende regel kunt toepassen, van knowledge-based is sprake bij een nieuwe of weinig voorkomende taak waarvoor je de actieprogramma's nog moet ontwikkelen dan wel al bestaande actieprogramma's op een adequate manier moet combineren.<sup>34</sup> Onze verwachting is dat je meer leert van situaties die je eerst moet lezen voor je weet wat je te doen staat en van gebeurtenissen waar geen voorbeelden van bestaan en die je helemaal op jezelf terugwerpen, dan van routines waarvoor altijd een script bestaat, maar we verwachten tegelijkertijd dat hoe beter je de routine beheerst hoe meer je de handen vrij hebt om adequaat in te springen op situaties en gebeurtenissen. De ene routine is de andere niet. Niettemin, in routinesituaties heb je de aandacht vrij voor ook niet- of minder taakgebonden situaties en gebeurtenissen, zo die op mochten treden. Voor elke routine is er een script, zodat je als het ware op de automatische piloot de zaak afhandelt. Bij inschattingskwesaties en bij steeds weer nieuwe en niet voorspelbare gebeurtenissen heb je die vrijheid veel minder: de taak slorpt je aandacht op. Bij inschattingskwesaties beschik je wel over regels. Bijvoorbeeld: wat te doen met lesmateriaal als dat niet of niet op tijd leverbaar is. Of: wat te doen als je een hele goede vraag wordt gesteld maar wel een vraag die buiten het kader van de stof valt en dus buiten de planning van je les valt. Bij onvoorspelbaarheden beschik je niet over regels. Je kunt slechts naar bevind van zaken handelen.

Ons uitgangspunt is: we hebben *scripts* voor de routine, *regels* voor situaties (als-dan) en *kennis* (inclusief expertise/intuïtie) voor het onaangekondigde. Het is een opklimmende reeks van het omgaan met het maar al te bekende, via het omgaan met het nog niet direct bekende tot en met het omgaan met

---

34 Ontleend aan R.J. van Ouwkerk et al, *Arbeidspsychologische Taakanalyse; het onderzoek van cognitieve en emotionele aspecten van arbeidstaken* (Utrecht, Lemma 1994: 34-36).

het onbekende. Het regelen wordt als het ware steeds complexer en de vraag is of zulke complexiteit gelijk staat aan meer leereffecten. We brengen deze reguleringstypen in verband met typerende taakelementen (dus niet: taakeisen want wie of wat van wie of van wat iets 'eist' is nu precies datgene waar we in geïnteresseerd zijn). De taakelementen hebben we uiteengenoemd in een aantal voor de hand liggende taken die bij het lesgeven zullen voorkomen (voorbereiding, de uitvoering zelf, het monitoren van de uitvoering, de administratie, de tentamens, de gevolgtrekkingen met het oog op een volgend programma).

De scoretabel komt er dan in principe zo uit te zien<sup>35</sup>:

	<b>routines (scripts)</b>	<b>situaties (taxatie en regels)</b>	<b>gebeurtenissen (kennis, intuïtie, expertise)</b>
<b>voorbereiding:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voornamelijk solo</li> <li>• in samenwerking</li> <li>• in/na overleg</li> <li>• intervisiethema</li> </ul>	Frequenties en effecten	frequenties en effecten	frequenties en effecten
<b>uitvoering:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>...</li> </ul>	...	...	...
<b>administratie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>...</li> </ul>	...	...	...
<b>tentamens:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>...</li> </ul>	...	...	...
<b>monitoren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>...</li> </ul>	...	...	...
<b>gevolgtrekkingen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>...</li> </ul>	...	...	...

---

35 Vgl. R. Pawson, *A Measure for Measures; a manifesto for empirical sociology* (London/ New York, Routledge 1989: 85, 187-192). Zie ook R. Boudon, *Education, Opportunity, and Social Inequality* (New York etc., Wiley 1974: 3-18, passim); idem, *Social Mobility in Utopia* (in: A.P.M. Coxon/C.L. Jones eds., *Social Mobility; selected readings*. Harmondsworth, Penguin 1975: 283-299)

Bij alle taakaspecten leggen we de vraag voor of de respondenten die in hun eentje te lijf gaan, in samenwerking, in of na overleg, in intervisie. En we leggen uiteraard de vraag voor of de geselecteerde regelstrategie het gewenste *effect* heeft gehad dus of het regelprobleem is ‘opgelost’. *Is het opgelost dan schrijven we dat toe aan een professionele (professioneel in de minimale omschrijving van: de docent is zelf in staat de kwaliteit van de taakuitvoering en de gevolgen daarvan op adequaatheid te beoordelen) handelwijze.* De vragen naar ‘gevolgtrekkingen’ zijn daar een extra check op.<sup>36</sup>

We vragen de enquêterespondenten zich hun bemoeienissen met een voor hun activiteiten representatieve onderwijsmodule tot uitgangspunt te nemen bij de te beantwoorden vragen. We vragen dat twee keer: één keer met betrekking tot een module die de docent al vaker heeft verzorgd, en één keer met betrekking tot een voor hen nieuwe module.<sup>37</sup> We vragen hen of ze bij hun diverse activiteiten vaste patronen volgen (scripts; bijvoorbeeld: bij de voorbereiding van een module doe ik steeds hetzelfde; bij het lesgeven hanteer ik een vaste volgorde, ik doe dat altijd solo, ik doe dat altijd na overleg met anderen), wat ze doen als dat vaste patroon wordt onderbroken (lesmateriaal dat nog niet voorradig is of te lang in herdruk om nog bruikbaar te zijn, lokaalwijzigingen, ontbrekende of niet werkende ICT voorzieningen maar ook op de een of andere manier ‘lastige studenten’) en wat ze doen bij zowel onverwachte als onvoorspelbare gebeurtenissen (het plotseling overlijden van een persoon, commotie in de school als gevolg van discriminatie, een schokkende gebeurtenis buiten de school). Uiteraard gaat het hier om voorbeelden: de respondenten worden uitdrukkelijk uitgenodigd daar eigen voorbeelden naast of voor in de plaats te zetten.

De vragen zijn de opmaat voor een zoektocht naar de *mechanismen* die de docenten hanteren, dus naar wat hen in beweging brengt om te kiezen voor

---

36 De gevolgtrekkingen bieden immers niet alleen de kans aan de responderende docent datgene wat succesvol is geweest mee te nemen naar een volgende module, het biedt tevens de kans om – als de regelstrategie niet succesvol is geweest – in te gaan op het beoordelen daarvan: het volgende keer beter of in elk geval anders doen dan wel de randvoorwaarden (tijd, ondersteuning ...) voor aanpassing voor te dragen.

37 Dat betekent dat we beginners overslaan. We zijn in hun lesgebonden situaties geïnteresseerd en die situaties zijn onze ‘bron’: we willen weten wat die situaties aan leermogelijkheden en leereffecten bevatten. De docenten zijn niet meer dan de ‘informanten’ over de bron en dan moet je, net zoals bij de politie, je informanten zorgvuldig kiezen (om te voorkomen dat je niets over de situatie van de bron te weten komt en alleen wat over de situatie van de informant). We gaan er met andere woorden vanuit dat de respondent en het bevroegde thema twee verschillende dingen zijn en dat het thema leidend is voor de selectie van de respondenten (vgl. Pawson en Tilley, o.c.: 153-155).



het soort regeling dat ze aanwenden om de verschillende taken die ze uitvoeren tot een goed einde te brengen. We plaatsen, als gezegd, de mechanismen steeds in de *context* van de taken. Dat wil zeggen: de taken zijn vanzelfsprekend even zoveel beslissingspremissen, factoren die de uiteindelijke beslissing om dit en niet dat te doen, deze en geen andere regelmogelijkheid te gebruiken beïnvloeden. Maar waar we *echt* op uit zijn is niet alleen dat te achterhalen maar ook en zeker in laatste instantie zicht te krijgen op de rol en betekenis van professionaliteit als beslissingspremissie.<sup>38</sup> De vragen reflecteren die opzet: hoe handel je (regelen als indicator voor het gezochte mechanisme, cq de gezochte premisse) in het geval dat (de contexten). Als gezegd: wij zijn op zoek naar het mechanisme van *professionalisering*, dus onze analyse van het geheel moet ons in staat gaan stellen een beter concept te genereren over wat we nu eigenlijk kunnen begrijpen onder professioneel handelen (en met als referentie de zelfstandige beoordeling van docenten van de door hen gekozen oplossing voor hun regelproblemen).

#### *Voorbeeldvragen (taak: voorbereiding)*

- a) Bij mijn voorbereidingen ga ik op een vaste manier te werk; ik hanteer een *vaste* werkwijze (altijd, meestal, soms, nooit)
- b) Bij mijn voorbereidingen houd ik rekening met diverse situaties die zich regelmatig voordoen zoals niet- of niet tijdig beschikbaar zijn van het lesmateriaal, ICT voorzieningen, lokalen, zoals te laat komende studenten enz.; ik hanteer een *situationele* werkwijze (altijd, meestal, soms, nooit)
- c) Bij mijn voorbereidingen houd ik rekening met de mogelijkheid van onverwachte en ook onvoorspelbare gebeurtenissen, zoals een overlijden, een gebeurtenis die de hele school raakt, een gebeurtenis die de hele maatschappij raakt; ik hanteer een *incidentele* werkwijze (altijd, meestal, soms, nooit)
- d) Bij mijn voorbereidingen ga ik solo te werk (altijd, ...)
- e) Bij mijn voorbereidingen werk is samen (altijd, ...)
- f) Bij mijn voorbereidingen ga ik in overleg (altijd, ...)
- g) Bij mijn voorbereidingen maak ik gebruik van intervisie (altijd, ...)
- h) Mijn *vaste* werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op (altijd, ....)
- i) Mijn *situationele* werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op (altijd, ...)
- j) Mijn *incidentele* werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op (altijd, ...)

---

38 Voor het duo beslissing/beslissingspremissie zie H.A. Simon, *Administrative Behavior* (New York, The Free Press 1995<sup>4</sup>). Voor de beargumentering van de procedure zie R. Pawson, o.c.: 157-171).

Voor de andere taken worden in principe *dezelfde* vragen gesteld (bij ‘gevolg-trekkingen’ wordt het anders, bijvoorbeeld: bij mijn toekomstige voorbereidingen leg ik het accent meer op vaste procedures – met antwoordcategorieën ja/nee/weet nog niet – , op situatiegebonden procedures – idem – , op ruimte voor unieke voorvallen – idem. Tevens vragen we hier naar de grenzen van hun regelstrategieën: kun je ze er zelf uitkomen of is meer nodig, meer tijd bijvoorbeeld, meer training en/of andere voorzieningen en hun beschikbaarheid).

Zoals aangegeven vragen we de docenten niet direct naar ‘leren’. Immers, leren is de ‘afhankelijke’ variabele en wij zijn op zoek naar wat dat leren bepaalt. Als belangrijkste indicator voor leren hebben we ‘regelen’ beschouwd, naar welk type regulering docenten grijpen en wanneer ze dat doen. Het gaat om ‘impliciet’ leren, het leren dat we het best herkennen aan patroonherkenning: we worden met ‘iets’ geconfronteerd, we classificeren dat (dit is een typisch gevalletje van ...) en trekken ‘wat’ uit de kast om het af te handelen. Dat ‘iets’ halen we uit de taken (en in het bijzonder: de variatie in de taken zorgt steeds opnieuw voor regelproblemen, dingen die om een oplossing vragen). Voor dat ‘wat’ hebben we drie typen regulering onderscheiden (skill-based, rule-based, knowledge-based) die ideaaltypisch geschikt zouden zijn om te gaan met respectievelijk voorspelbare en te verwachten gebeurtenissen, met gebeurtenissen die eerst een oordeel over de situatie vergen (waarbij de situatie op zich wel voorspelbaar was maar het optreden ervan onverwacht is), en met gebeurtenissen die zowel niet te voorspellen waren alsook onverwacht komen. Bij routines verwachten we dat de regel en het geval dat zich voordoet elkaar dekken. Bij de situationele beoordeling moet eerst een oordeel over het geval tot stand komen; hebben we dat gedaan dan weten we ook welke regel we moeten toepassen. Bij onverwachte en onvoorspelbare gevallen hebben we geen regel maar we maken een regel aan de hand van het geval.<sup>39</sup>

---

39 De laatste twee gevallen zijn voorbeelden van wat Kant in de *Kritik der Urteilskraft* achtereenvolgens een bepalend oordeel noemt en een reflectief oordeel. Bij een bepalend oordeel plaatsen we een geval onder een regel, bij een reflectief oordeel zoeken we een regel bij een geval – en die regel is er nog niet. Kant beperkte zich hierbij tot esthetische oordelen maar later is het toepassingsbereik uitgebreid naar ethische kwesties en in feite naar alles waar een oordeel (het verbinden van iets bijzonders met iets algemeen) aan te pas komt. Dat maakt het een belangrijk onderscheid in alles wat wij een ‘kunde’ noemen, en dus ook bij alles waar een ‘professie’ voor staat. Vgl. P. Ricoeur, *Reflections on the Just* (Chicago and London; The University of Chicago Press 2007: 213-22). We kennen het onderscheid ook van Hannah Arendt (*Eichmann in Jerusalem; A Report on the Banality of Evil*. Harmondsworth, Penguin 1963). Arendt stelt dat Eichmann – die zichzelf Kantiaan noemde – wel in staat was bepalende oordelen op te stellen maar geen reflectieve. Daarin school de ‘banaliteit’.

We hebben een en ander vertaald als gevallen van achtereenvolgens routines (*voorspelbaar, verwacht*), situaties (*voorspelbaar, onverwacht*), en gebeurtenissen (*onvoorspelbaar, onverwacht*). Kortom, sommige dingen zullen zeker gebeuren, van andere dingen weet je dat ze kunnen gebeuren en van weer andere had je het echt niet kunnen weten – maar je moet toch wat. De vraag is steeds wat je als routine etc. beschouwt (1) en wat je aan regeling inzet om met die routine etc. om te gaan (2). Want: leren is leren regelen. De achtergrond hierbij is driedelig: ten eerste de verwachting dat je van complexere regulering meer leert dan van een eenvoudiger type regulering (van knowlegde-based meer dan van rule-based en skill-based, in die volgorde), ten tweede de verwachting dat meer ervaren docenten meer het hele repertoire kunnen en zullen inzetten en ten derde de verwachting dat professioneel handelen blijkt uit een vrijwel complete overlap van regeltype en soort gebeurtenis. De ervaren docent is beter in staat het bekende (een patroon) in nieuwe situaties te zien en het nieuwe in bekende situaties (afwijkend van het patroon en toch wel het meest lijkend op ...).<sup>40</sup> Door naar zowel frequenties (het aantal keren dat een regeltype wordt gebruikt) als effecten (het succes van de regeling) te vragen proberen we een en ander op het spoor te komen.

De kwestie die we de docenten willen voorleggen is: wanneer (onder welke omstandigheden) zet je welk mechanisme (= type regulering) in werking? In termen van het evaluatieonderzoek kun je ‘reguleren’ als een interventie beschouwen, een interventie die een docent nodig heeft om een proces in de hand te houden of zelfs te verbeteren. De ‘theorie’ is dat het zonder regulering slechter zal gaan. Er wordt dus een ‘causaal’ verband verondersteld tussen regulering en effect, een verband dat onder omstandigheden wel, niet of slechts een beetje zal optreden. Deels worden die omstandigheden verklaard uit ons idee over hoe docenten worden aangezet om een bepaald type regulering al dan niet te gebruiken. Je zou het een kosten/baten afweging kunnen noemen, met hogere kosten bij gebeurtenisgebonden regelen dan bij situationeel regelen en nog meer dan bij routineregelen. Aan de andere kant, de baten (het succes van de regel) zijn vooraf onbekend. De vraag is: redeneren docenten zo? Gaan ze zo te werk dat ze eerst het effect van hun gebruikelijke routine (ook als de situatie niet-routine is) afwachten en pas dan overgaan op wat anders? Of zien ze het andere juist als een kans om zelf ook te leren van de situatie? We hebben dus veronderstellingen nodig over wat verschillende docenten zullen doen in diverse omstandigheden en we hanteren als basisveronderstelling dat docenten geen

---

40 Jac Christis, *Arbeid, organisatie en stress* (Amsterdam, Het Spinhuis 1998: 52, 54)

polonaise aan hun lijf willen en daarom eerder zullen kiezen – bij onbekende baten – voor het bekende dan voor het onbekende, voor het makkelijke dan voor het moeilijke. We hopen daar ongelijk in te hebben overigens, maar vermoeden dat zulks op z'n minst even afhankelijk is van de betreffende docent als van het team, de opleiding, de academie en het schoolbeleid (bijvoorbeeld de doorvertaling van de financiering van onderwijs naar de organisatie van het onderwijs en de vrijheden die er dan nog overblijven: weinige). Bovendien, we houden in het oog dat de manier waarop docenten reageren ook wordt beïnvloed door hoe zij aankijken tegen wat 'leren' is, zowel wat betreft hun eigen leren als dat van hun studenten. Zien ze leren als overdracht dan wel als een methode om studenten te activeren? Zien ze leeruitkomsten als relatief voorspelbaar (als de studenten bij de les blijven gaat het meestal wel goed met het tentamen) of als emergent (als studenten meer en meer in staat worden gesteld hun eigen leerprocessen te organiseren komen er spannende maar vooraf niet voorspelbare resultaten uit)?<sup>41</sup> We gaan uit van het eerste (en hopen opnieuw dat we daar ongelijk in zullen krijgen).

Omstandigheden dus. Die omstandigheden hebben we nader ingekleurd door uit te gaan van de werkzaamheden die nodig zijn om een voor een docent redelijk representatieve module uit te voeren: voorbereiding, uitvoering, administratie, tentamen, monitoring en gevolgen (voor het verzorgen van een volgende module).<sup>42</sup> Om goed over het voetlicht te krijgen wat we van de docent willen is het belangrijk om de docent goed in te lichten waar we het over willen hebben en, misschien nog belangrijker, waar we het *niet* over willen hebben. Immers, wij zijn geïnteresseerd in het *werk* van de docent, niet in die docent zelf. Het werk is de bron, de docent is de informant.<sup>43</sup> Uiteraard kunnen we dat niet zo bot als het hier staat naar voren brengen. Het ligt voor de hand om hierbij te denken

---

41 Zie de experimenten van Sigatra Mitra: Sigatra Mitra, Self organising systems for mass computer literacy: Findings from the 'hole in the wall' experiments (*International Journal of Development Studies*, 4/1, 2005: 71-81). Ook Ritu Dangwal and Preeti Kapur, Learning through teaching: Peer-mediated instruction in minimally invasive education (*British Journal of Educational Technology* 40/1, 2009: 5-22)

42 Omdat we van een voor de docent redelijk representatieve module willen uitgaan bevangen we alleen docenten met ervaring. Daarmee voorkomen we antwoorden die niet over de module gaan maar over de nieuwheid, de onwennigheid enz. van de docent met welke module dan ook.

43 Vgl. T. Korver, Jobs, demands, controls – and productivity? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. Supplement 2008 (6), After 30 years with the demand-control-support model – how is it used today?* : 92

aan de reden waarom we alleen ervaren docenten willen hebben. Die reden kunnen we communiceren: wij vragen met u/jou een gesprek aan omdat we willen profiteren van uw/jouw ervaring met het werk van een docent. Het werk staat centraal: welke taken roepen wanneer welke regeleisen op? Dat is altijd balanceren want we vragen over het werk en we vragen aan een persoon. En we gaan ervan uit dat juist de ervaren docent dat onderscheid steeds goed kan maken dus dat hij/zij steeds vanuit het perspectief van de taak naar de regeleisen kijkt. Zodra een respondent bijvoorbeeld zou antwoorden dat het altijd weer van de persoon van de docent afhangt is dat voor de vragensteller aanleiding er op te wijzen dat er, welke persoon het ook betreft, altijd wordt voorbereid, lesgegeven, nagekeken enzovoorts en dat dan iedereen een aantal dingen kan verwachten omdat ze voorspelbaar optreden, een aantal niet omdat ze hoewel voorspelbaar onverwacht optreden en iedereen een aantal dingen noch kan verwachten, noch kan voorspellen. Terwijl er steeds gehandeld moet worden. Wanneer een respondent vervolgens opmerkt dat de rol van de docent en dus van de persoon bij situationele beoordeling en unieke gebeurtenissen steeds groter wordt en dus de scheiding tussen het werk en de persoon steeds kunstmatiger, kijk dan wordt het interessant. Immers, dan kan de vragensteller enerzijds vaststellen dat de respondent heel goed meedenkt met de vragen en anderzijds dat de respondent bij het blokje ‘gevolgtrekkingen’, met het blokje ‘monitoring’ als opmaat, de kans heeft om precies daar op terug te komen: hoe neemt hij/zij die moeilijke regelproblematiek mee naar een volgende module? En, *als* hij/zij daartoe in staat is, zijn we dan al niet weer helemaal aan de kant gekomen van de taken/regeleisen waarmee *elke* docent zijn of haar voordeel kan doen?

De spelregel is dat *we de respondent mee door de logica van ons onderzoek nemen*, zonder het doel en de hypothesen van het onderzoek (leren en professionaliseren) prijs te geven.<sup>44</sup> De daartoe gehanteerde vragenlijst wordt ‘conceptueel gestuurd’.<sup>45</sup> De conceptuele structuur ligt besloten in de beslissing ons op het *werk* te concentreren en dus ook op de soorten regulering die door het uitvoeren en tot een goed einde brengen van het *werk* worden opgeroepen. Wie het over aan werk gerelateerd leren heeft, heeft het niet over alles wat mensen leren maar alleen wat ze in en van hun werk leren. Cursussen, opleidingen enz., daar hebben we het niet over. Om over het werk te praten en niet over de werknemer, dat stelt hoge eisen. Je moet op bedacht zijn, dat we op zoek

---

44 R. Pawson, *A Measure for Measures* (London, Routledge 1989: 307, 325); Christis, o.c.: 347

45 Christis o.c.: 12 en 337-361; Pawson o.c.: 287-322

zijn naar wat de respondenten *doen* en niet naar wat respondenten *denken*.<sup>46</sup> Dat is niet omdat wat mensen denken oninteressant is, het is omdat de kans op gedeelde betekenissen bij ‘externe’ gebeurtenissen veel groter is dan bij ‘interne’. De nadruk op externe gebeurtenissen voorkomt ruis, al was het maar omdat externe gebeurtenissen kunnen worden waargenomen en interne niet.<sup>47</sup>

### 3. Hypothesen

De basishypothese is dat regelen aan de wieg van leren staat. We zien ‘werken’ als een geheel van voorbereiding, uitvoering, onderhoud en regeling. Niettemin zien we ook dat de voorbereiding, het onderhoud en de regeling verzelfstandigd voorkomen, zodat in de uitvoering die aspecten nog slechts zeer mondjesmaat terugkeren. Bovendien kunnen alle aspecten ook intern weer gedeeld worden. Het heet in de wandeling taakdeling respectievelijk taaksplitsing. We beschouwen de kritiek op de uitholling van beroepen en professies als een kritiek op taakdeling en taaksplitsing. ‘Hele’ taken zouden het alternatief zijn, en ook een reëel alternatief, in het bijzonder wanneer dergelijke hele taken ontworpen worden op het niveau van een team (als onderscheiden van een individu). Wanneer wij nu regelen aan leren koppelen willen we daar niet mee zeggen dat van de andere werkaspecten niet geleerd wordt. Wat we wel bedoelen is dat zelf regelen het leervermogen van elk aspect versterkt en dat daarom regelen een goede invalshoek is om het leren van en in je werk onder de loep te nemen. Waarom? Omdat regelen niet kan zonder dat je toeziet op wat je doet. Haal het toezicht weg uit de uitvoering en je houdt werk over waar de leerkansen uit zijn gesloopt. Bovendien, je kunt niet effectief regelen als je niet zelf de *eerste* toezichtstaak uitvoert. Leren door regelen is in hoge mate leren-door-toezien.<sup>48</sup>

---

46 Pawson, o.c.: 302 (‘that sociological data should refer to what people do and not what they think ... the research interview should abandon attempts to ascertain directly orientations, motivations, values, world-views, evaluations, opinions and so forth and instead concentrate on events, happenings, actions, situations, conditions’). Wat Pawson voor het interview claimt verandert niet als we het interview inruilen voor de schriftelijke vragenlijst.

47 Ibid.: 303; Christis, o.c.: 311-330

48 Learning-by-monitoring is een door Charles Sabel ontwikkeld concept. C.F. Sabel, Learning by monitoring: the institutions of economic development. In L. Rodwin, D.A. Schön, eds. *Rethinking the Development Experience; essays provoked by the work of Albert O. Hirschman*. Washington DC; The Brookings Institution 1994 :231-274. In het bijzonder in de context van werken in teams en bij het thema van innovatie is leren-door-toezien een aan te bevelen werkwijze.

Deze overwegingen keren terug in de eerste hypothese en de bijbehorende sub-hypothesen. Voor alle subhypothesen geldt dat ze uitsluitend aan de hand van de *resultaten* van het regelen kunnen worden getoetst. Het leereffect is geïmpliceerd, maar niet als zodanig gemeten.

1. regelen leidt tot leren
  - a. van routineregelen leer je minder dan van situationeel regelen, van situationeel regelen leer je minder dan van incidenteel regelen
  - b. hoe meer de diverse typen regelen in iemands praktijk zijn voorgekomen hoe meer er geleerd wordt
  - c. hoe meer ervaring men heeft opgedaan hoe makkelijker het leren van regelen wordt
  - d. hoe meer men gewend is aan verschillende vormen van regelen hoe meer de regeling ook het gewenste resultaat zal geven
2. routineregelen is in de *praktijk* van het onderwijs eerder uitzondering dan regel
3. situationeel regelen is in de *praktijk* van het onderwijs het meest voorkomend
4. incidenteel regelen is in de *praktijk* van het onderwijs altijd aanwezig maar nooit dominant
5. regelen leidt tot succes: de ‘moeilijker’ regeltypen leiden verhoudingsgewijs vaak tot het gewenste resultaat
6. in de praktijk van het regelen speelt niet alleen de situatie in de les maar ook de wijze waarop het onderwijs is georganiseerd een rol
7. alle veronderstelde verbanden worden *gemedieerd* door
  - a. het team waarvan men deel uitmaakt: de aard van het team maakt verschil
  - b. samenwerking: bij samenwerking wordt eerder situationeel geregeld dan bij afwezigheid van samenwerking
  - c. de manier van samenwerking
8. de uitkomsten van alle veronderstelde verbanden worden *gemodereerd* door de verschillende achtergrondkenmerken van de respondenten

## 4. Resultaten

### A. Beschrijvende resultaten

De hypothesen zijn getoetst op aan de hand van de resultaten van een enquête die we verspreidden onder de docenten van een drietal academies aan de school. De volgende academies hebben aan het onderzoek deelgenomen: Bestuur, Recht & Veiligheid, Management & Human Resources en Sociale Professies. Een totale populatie van 297 docenten<sup>49</sup>. Bovenstaande academies zijn in het onderzoek betrokken omdat de academies aansluiten op zeer diverse beroepssectoren. Aan de hand van de respons op de vragenlijst kan daardoor een breed beeld ontstaan ten aanzien van het regelen en leren van het werk van een docent binnen het Hoger Beroeps Onderwijs.

Hieronder volgen korte beschrijvingen van de academies die deelnamen aan het onderzoek.

De Academie voor Bestuur, Recht en Veiligheid bestaat uit de volgende opleidingen:

- Bestuurskunde/Overheidsmanagement
- Public Management (Engelstalige variant van Bestuurskunde/Overheidsmanagement)
- Integrale Veiligheidskunde
- Safety & Security Management Studies (Engelstalige variant van Integrale Veiligheidskunde)
- HBO-Rechten
- Law (Engelse variant van HBO-Rechten)
- Management in de Zorg

De opleidingen worden verzorgd op de hoofdvestiging, Johanna Westerdijkplein. Er studeren ongeveer 3000 studenten bij de opleidingen van deze academie en er werken 143 medewerkers, waarvan 134 docenten.

---

49 Gegevens salarisadministratie HRM met peildatum 30-11-2010



De Academie voor Management & Human Resources bestaat uit de volgende opleidingen:

- Management, Economie en Recht
- Personeel & Arbeid

De opleidingen worden verzorgd op de hoofdvestiging, Johanna Westerdijkplein. Er studeren ongeveer 1225 studenten bij de opleidingen van deze academie en er werken 77 medewerkers, waarvan 68 docenten.

De Academie voor Sociale Professies bestaat uit de volgende opleidingen:

- Culturele en Maatschappelijke Vorming
- Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
- Sociaal Pedagogische Hulpverlening

De opleidingen worden verzorgd op de hoofdvestiging, Johanna Westerdijkplein. Er studeren ongeveer 1350 studenten bij de opleidingen van deze academie en er werken 111 medewerkers, waarvan 95 docenten.

Van de totale docentpopulatie heeft 21 % (N=62) de enquête ingevuld. Dat is een lage respons, als gevolg waarvan niet alle hypothesen konden worden getoetst (hypothesen 6, 7 en 8 worden daarom hieronder weggelaten) en de wel getoetste hypothesen meestal wel een verband in de versonderstelde richting vertoonden, zij het dat de verbanden zwak zijn gebleken. Beperkingen van tijd, geld en capaciteit heeft het ons belet een tweede poging te wagen. Niettemin, de gevonden resultaten geven ons inziens aan dat we op de goede weg zitten en dat, gegeven ruimere onderzoeksmiddelen, het onderzoek het verdient op grotere schaal te worden herhaald. Hieronder wordt per hypothese aangegeven wat er uit de onderzoeksresultaten naar voren komt. We presenteren eerste de frequentietabellen en vervolgens de analyse

### Hypothese 1d. Hoe meer men gewend is aan verschillende vormen van regelen (vast, situationeel of incidenteel) hoe meer de regeling ook het gewenste resultaat zal geven.

Uit onderstaande frequentietabel blijkt dat over het algemeen het type regelen dat de respondenten uitoefenen het gewenste resultaat oplevert ongeacht of het op de taak 'voorbereiding' of op de taak 'uitvoering' betrekking heeft. De verschillende typen regelen bij de taak 'Toetsing' zijn niet meegenomen aangezien veel respondenten 'niet van toepassing' hebben geantwoord.

BLOK II (N=62)		Altijd	Meestal	Soms	Nooit	NVT (alleen voor vraag Toetsing)
<b>Vorbereiding</b>	vaste werkwijze	5	46	10	1	
	situationele werkwijze	23	23	12	4	
	incidentele werkwijze	10	9	20	23	
	vaste werkwijze / gewenst resultaat	15	41	6	0	
	situationele werkwijze / gewenst resultaat	10	44	8	0	
	incidentele werkwijze / gewenst resultaat	7	31	18	6	
<b>Uitvoering</b>	vaste werkwijze	8	44	7	3	
	situationele werkwijze	20	28	12	2	
	incidentele werkwijze	10	16	16	20	
	vaste werkwijze / gewenst resultaat	12	44	5	1	
	situationele werkwijze / gewenst resultaat	10	45	7	0	
	incidentele werkwijze / gewenst resultaat	7	32	13	10	
<b>Toetsing</b>	vaste werkwijze	13	31	6	1	11
	situationele werkwijze	13	7	8	14	20
	incidentele werkwijze	8	7	7	20	20
	vaste werkwijze / gewenst resultaat	14	34	4	1	9
	situationele werkwijze / gewenst resultaat	6	32	4	2	18
	incidentele werkwijze / gewenst resultaat	5	23	5	5	24

## Hypothese 2. Routineregelen is in de *praktijk* van het onderwijs eerder uitzondering dan regel

Onderstaande frequentie tabellen laten zien dat routineregelen vaak voorkomt (voorbereiding 82 % altijd of meestal, uitvoering 84 % altijd of meestal en toetsing 71 % altijd of meestal)

### Vorbereiding: vaste werkwijze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	5	8,1	8,1	8,1
	Meestal	46	74,2	74,2	82,3
	Soms	10	16,1	16,1	98,4
	Nooit	1	1,6	1,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### Uitvoering: vaste werkwijze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	8	12,9	12,9	12,9
	meestal	44	71,0	71,0	83,9
	soms	7	11,3	11,3	95,2
	nooit	3	4,8	4,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### Toetsing - vaste werkwijze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	13	21,0	21,0	21,0
	meestal	31	50,0	50,0	71,0
	soms	6	9,7	9,7	80,6
	nooit	1	1,6	1,6	82,3
	NVT	11	17,7	17,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat routineregelen vaak voorkomt. Bij de voorbereiding geeft 82 % van de respondenten aan dit altijd of meestal te doen, bij de uitvoering geeft 84 % dit aan en bij de toetsing 71 %. De veronderstelling dat routineregelen eerder uitzondering is dan regel is hiermee ontkracht.

### Hypothese 3. Situationeel regelen is in de *praktijk* van het onderwijs het meest voorkomend

Onderstaande tabellen laten zien dat situationeel regelen in de praktijk vaak voorkomt maar niet vaker dan routineregelen. (voorbereiding 74 % altijd of meestal, uitvoering 77 % altijd of meestal en toetsing 32 % altijd of meestal). De hypothese houdt geen stand.

#### Vorbereiding: situationele werkwijze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	23	37,1	37,1	37,1
	meestal	23	37,1	37,1	74,2
	soms	12	19,4	19,4	93,5
	nooit	4	6,5	6,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### Uitvoering: situationele werkwijze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	20	32,3	32,3	32,3
	meestal	28	45,2	45,2	77,4
	soms	12	19,4	19,4	96,8
	nooit	2	3,2	3,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### Toetsing - situationele werkwijze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	13	21,0	21,0	21,0
	meestal	7	11,3	11,3	32,3
	soms	9	14,5	14,5	46,8
	nooit	13	21,0	21,0	67,7
	NVT	20	32,3	32,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### **Hypothese 4. Incidenteel regelen is in de *praktijk* van het onderwijs altijd aanwezig maar nooit dominant**

Incidenteel regelen komt minder vaak voor dan de andere regeltypen. Dat is conform de verwachtingen. Een module die voornamelijk bestaat uit incidenten kan voorkomen, maar dan toch alleen in uitzonderingssituaties. Die hebben we – gelukkig zouden we zeggen – niet aangetroffen.

##### **Vorbereitung: incidentele werkwijze**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	10	16,1	16,1	16,1
	meestal	9	14,5	14,5	30,6
	soms	20	32,3	32,3	62,9
	nooit	23	37,1	37,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

##### **Uitvoering: incidentele werkwijze**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	10	16,1	16,1	16,1
	meestal	16	25,8	25,8	41,9
	soms	16	25,8	25,8	67,7
	nooit	20	32,3	32,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

##### **Toetsing - incidentele werkwijze**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	8	12,9	12,9	12,9
	meestal	7	11,3	11,3	24,2
	soms	7	11,3	11,3	35,5
	nooit	20	32,3	32,3	67,7
	NVT	20	32,3	32,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## Hypothese 5. Regelen leidt tot succes: de ‘moeilijker’ regeltypen leiden verhoudingsgewijs vaak tot het gewenste resultaat.

Voor de beschrijvende resultaten: zie de frequentietabel bij hypothese 1d.

### B. Analyse van de resultaten

Enkele hypothesen zijn nader getoetst. Het gaat hierbij in eerste instantie om **hypothese 1d** en **hypothese 5**:

*Hypothese 1 d: Hoe meer men gewend is aan verschillende vormen van regelen (vast, situationeel of incidenteel) hoe meer de regeling ook het gewenste resultaat zal opleveren.*

*Hypothese 5: regelen leidt tot succes: de ‘moeilijker’ regeltypen leiden verhoudingsgewijs vaak tot het gewenste resultaat*

Voor de toetsing zijn de somscore van de verschillende regeltypen en de score van het resultaat tegen elkaar zijn afgezet (met de antwoordcategorieën ‘altijd’ en ‘meestal’ als een ‘1’ en ‘soms’ of ‘nooit’ een ‘0’). De tabellen met de somscores (voorbereiding, uitvoering en totaal) volgen hieronder:

**VOORBEREIDING**  
(voorbereidingresultaatx \* voorbereidingx Crosstabulation)

Count

		voorbereidingx				Total
		,00	1,00	2,00	3,00	
voorbereidingresultaatx	,00	0	0	0	1	<b>1</b>
	1,00	0	4	2	2	<b>8</b>
	2,00	1	7	6	5	<b>19</b>
	3,00	1	10	14	9	<b>34</b>
Total		<b>2</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>62</b>

**UITVOERING**  
(uitvoeringresultaatx \* uitvoeringx Crosstabulation)

Count

		uitvoeringx				Total
		,00	1,00	2,00	3,00	
uitvoeringresultaatx	,00	1	1	0	0	<b>2</b>
	1,00	0	3	3	0	<b>6</b>
	2,00	1	4	9	4	<b>18</b>
	3,00	1	6	11	18	<b>36</b>
Total		<b>3</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>62</b>

De relevante correlatiematrices staan hieronder, te beginnen met de totalen, daarna uitgesplitst

Correlations (Spearman's Rho)

		3 regeltypes met gewenst resultaat voorbereiding (somscore)	3 regeltypes met gewenst resultaat uitvoering (somscore)
<b>3 regeltypes bij voorbereiding (somscore)</b>	Correlation Coefficient	0,41	-
	Sig. (2-tailed)	,753	-
	N	62	-
<b>3 regeltypes bij uitvoering (somscore)</b>	Correlation Coefficient	-	,388**
	Sig. (2-tailed)	-	,002
	N	-	62

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tussen het hanteren van meerdere regeltypen tijdens de *voorbereiding* en het behalen van een gewenst resultaat na de voorbereiding, bestaat geen significant verband. Slechts 0,17 % van het gewenste resultaat bij de voorbereiding wordt door het gebruik van meerdere vormen van regeltypen in de voorbereiding beïnvloed.

Tussen het hanteren van meerdere regeltypen tijdens de *uitvoering* en het behalen van een gewenst resultaat, bestaat wel een significant verband. Ongeveer 15 % van het gewenste resultaat bij de uitvoering wordt door het gebruik van meerdere regeltypen beïnvloed. De significantie is 0,002. Er is sprake van een significant verband. Wanneer we de scores uitsplitsen (we geven dat hier alleen voor de uitvoering weer) naar regeltype en het effect daarvan op het resultaat dan ontstaat het volgende beeld:

Correlations

			Uitvoering: vaste werkwijze	Vaste werkwijze - gewenst resultaat
<b>Spearman's rho</b>	<b>Uitvoering: vaste werkwijze</b>	Correlation Coefficient	1,000	,123
		Sig. (2-tailed)	.	,340
		N	62	62
	<b>Vaste werkwijze - gewenst resultaat</b>	Correlation Coefficient	,123	1,000
		Sig. (2-tailed)	,340	.
		N	62	62

De correlatiecoëfficiënt is 0,123. 1,5 % van het resultaat wordt door het regeltype in de uitvoering beïnvloed. De significantie is 0,340. Er is geen sprake van een significant verband.

## Correlations

			Uitvoering: situatonele werkwijze	Situatonele werkwijze - gewenst resultaat
Spearman's rho	Uitvoering: situatonele werkwijze	Correlation Coefficient	1,000	,284*
		Sig. (2-tailed)	.	,025
		N	62	62
	Situatonele werkwijze - gewenst resultaat	Correlation Coefficient	,284*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,025	.
		N	62	62

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

De correlatiecoëfficiënt is 0,284. 8 % van het resultaat wordt door het regeltype in de uitvoering beïnvloed. De berekende correlatie is wel significant maar niet sterk omdat de absolute waarde van de correlatie coëfficiënt erg laag is. De significantie is 0,002. Er is sprake van een significant verband.

## Correlations

			Uitvoering: incidentele werkwijze	Incidentele werkwijze - gewenst resultaat
Spearman's rho	Uitvoering: incidentele werkwijze	Correlation Coefficient	1,000	,357**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	62	62
	Incidentele werkwijze - gewenst resultaat	Correlation Coefficient	,357**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	62	62

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

De correlatiecoëfficiënt is 0,357. 13 % van het resultaat wordt door het regeltype in de uitvoering beïnvloed. De berekende correlatie is wel significant maar niet sterk omdat de absolute waarde van de correlatie coëfficiënt laag is. De significantie is 0,004. Er is sprake van een significant verband. We zien, conform hypothese 5, een toename van de verklaarde variantie bij de 'moeilijker' regeltypen (situatoneel en incidenteel regelen worden in dit onderzoek gedefinieerd als 'moeilijker' regeltypen). Het lijkt er dat de moeilijkere regeltypen (situatoneel en incidenteel) verhoudingsgewijs inderdaad iets vaker leiden tot het gewenste resultaat. De verklaarde variantie is echter klein. Daarmee is hypothese 5 voorlopig bevestigd. Gelet op de geringe verklaarde variantie zou



meer onderzoek hiernaar bijzonder wenselijk zijn. Hypotheses 1d en 5 gaan immers over de kern van dit onderzoek.

Tot die kern behoort ook **hypothese 1b**: *hoe meer de diverse typen regelen in iemands praktijk zijn voorgekomen, hoe meer er geleerd wordt*. Uiteraard hebben we deze hypothese niet direct kunnen toetsen – omdat we wel naar het resultaat van het regelen hebben gevraagd maar niet naar het leren ervan. Niettemin, dat verband tussen regelen en leren is de basis, het uitgangspunt, van ons onderzoek geweest. Hoe zien de onderzoeksuitkomsten eruit in het licht van dat verband?

Bij de voorbereiding geldt, dat de docenten die het gewenste resultaat behalen bij een vaste werkwijze ook een gewenst resultaat behalen bij een incidentele en/of situationele werkwijze en vice versa. (verklaarde variantie, vast / incidenteel – 7%, vast / situationeel – 18%, incidenteel / situationeel – 21%).

Bij de uitvoering geldt, dat er een significant verband bestaat tussen de gewenste resultaten van de incidentele werkwijze en de situationele werkwijze (verklaarde variantie is 29%) en tussen vaste werkwijze en situationele werkwijze (verklaarde variantie 11%). Dat betekent dat de docenten die het gewenste resultaat behalen bij een vaste werkwijze ook een gewenst resultaat behalen bij een situationele werkwijze en vice versa en docenten die het gewenste resultaat behalen bij incidentele werkwijze dit ook behalen bij een situationele werkwijzen en vice versa. Er is echter bij de uitvoering geen verband tussen het behalen van een gewenst resultaat bij een vaste werkwijze en een incidentele werkwijze. We menen uit een en ander af te mogen leiden dat hypothese 1 b de eerste toets der kritiek heeft doorstaan.

## 5. Vooruitzicht

Het is weinig en toch niet niets. Zo zouden wij onze onderzoeksresultaten willen karakteriseren. Als we naar het empirische gedeelte van het onderzoek kijken dan zou het correct zijn te stellen dat het onderzoek niet meer dan een *vooronderzoek* is geweest. Door een lage respons en door een te kleinschalige opzet van het onderzoek zijn we niet in staat geweest alle hypothesen te toetsen. Dat is een nadeel. Ertegenover staat dat een aantal kernhypothesen na toetsing het gepostuleerde verband uitwezen. Het gebruik van diverse regeltypen, het feit dat dergelijke diversiteit doorspeelt in je resultaten en de bevinding dat ‘moeilijker’ regeltypen meer succes beloven – het zijn even zoveel aanwijzingen van een functioneel verband tussen regelen en leren. Van regelen leer je, en dat houdt in dat het zinnig is werken en regelen dicht bij elkaar te houden. De grote aandacht voor extern toezicht stelt ons wat dat betreft niet gerust – juist omdat men over het eigen toezicht in de uitvoering en voorbereiding van het werk zo’n oorverdovend stilzwijgen bewaart.

Ook van scholen wordt steeds meer verwacht op het terrein van ‘innovatie’. Het bevorderen van innovatief onderwijs veronderstelt een beroepspraktijk van docenten waarin, in samenspraak met studenten en de beroepspraktijk buiten de school, permanent wordt geleerd. Dat gaat niet lukken als werken en regelen te ver uiteen liggen. De vele klachten over de benarde professional gaan ons inziens precies hierover. Ze gaan erover dat teveel regeltaken zijn weggenomen uit de directe onderwijspraktijk en terecht zijn gekomen bij management en ondersteuning. Dat werkt goed zolang datgene wat zich voor kan doen valt binnen het bereik van het verwachte en het voorspelbare. Het kenmerk van onderwijs is echter dat een succesvolle onderwijspraktijk zich ook moet bewijzen in het omgaan met het onverwachte en met het onvoorspelbare. In de recente managementliteratuur is daar steeds meer aandacht voor.<sup>50</sup> Die aandacht, die bevelen wij ook aan voor de vormgeving en inrichting van het onderwijs.

---

50 Karl Weick & Kathleen Sutcliffe, *Managing the Unexpected; Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (San Francisco, Jossey-Bass 2007)

## **BIJLAGE bij Hoofdstuk 5 De enquête**

### **A. METHODE**

---

Voor het uitvoeren van het onderzoek is een vragenlijst/enquête uitgezet bij het onderwijsgevend personeel van een drietal academies van De Haagse Hogeschool. Voor het afnemen van een vragenlijst/enquête bij de respondenten is gekozen, omdat met deze methode bij een groot aantal respondenten op systematische wijze informatie over een groot aantal kenmerken kan worden verzameld.

De vragenlijst bevat 43 vragen, onderverdeeld in 5 blokken. Een aantal vragen bestaat uit meerdere subvragen.

Blok I bevat 14 vragen met betrekking tot algemene gegevens zoals naam, geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, functie en aanstellingsomvang. Met deze gegevens kan bij voldoende respons gekeken worden naar de modererende en/of mediërende effecten van de betreffende factoren op het leren van het werk.

Voor het invullen van de vragen van blok II wordt de respondent gevraagd om een actuele onderwijsmodule voor ogen te houden, die als uitgangspunt dient bij het invullen van de vragenlijst. Dit blok omvat 12 vragen. De eerste paar vragen hebben betrekking op de vorm van de module en het overleg met collega's over de module. Daarna volgt een aantal vragen verdeeld over drie blokjes, die betrekking hebben op de voorbereiding, uitvoering en toetsing. Hierbij wordt nagegaan welke regeltypen de respondent aanhoudt binnen het werk, te weten een vaste werkwijze, een situationele werkwijze of een incidentele werkwijze. Tot slot wordt aan de respondent gevraagd wat het resultaat is van zijn/haar werkwijze/regeltype.

Blok III bestaat uit 11 vragen die betrekking hebben op de oriëntatie van de respondent op het beroepenveld waar de opleiding voor opleidt en de aansluiting van het vakgebied van de respondent op de opleiding waarvoor hij/zij werkt. Het doel van de gegevens is te achterhalen wat de invloed is van het leren buiten school op de werkwijze/regeltype van de respondent.

Blok IV bevat 5 vragen over overleg en de vorm waarin dit gebeurt binnen het werk van de respondent. Is er een verband te ontdekken tussen het voeren van

overleg over didactische onderwerpen en de diverse regeltypen die de respondenten hanteren?

In blok V tot slot, richten de vragen zich op hoe de respondent in de toekomst van plan is om zijn/haar werk aan te pakken en hoeveel regelruimte de respondent heeft om zijn/haar taken uit te voeren. Is er een verband tussen de regeltypen en de mate van gewenste resultaten enerzijds en de ruimte die respondenten hebben binnen hun functie anderzijds?

De vragenlijst is eerst voorgelegd aan een aantal docenten van de onderzochte academies. Aan de hand van de feedback van deze docenten, is de vragenlijst aangepast. Hierna is per mail een brief verstuurd naar alle docenten van de 3 academies met daarin uitleg over de vragenlijst en de vraag om de vragenlijst via de aangegeven link in te vullen. Zie bijlage X voor de brief en de vragenlijst.

De vragenlijst is niet anoniem afgenomen, de respondent wordt o.a. gevraagd om zijn/haar naam in te vullen. De resultaten worden daarentegen wel anoniem verwerkt. In de bijgevoegde brief is uitgelegd dat er anoniem wordt omgegaan met de antwoorden van de respondenten en dat de namen van de respondenten enkel gebruikt zullen worden om te voorkomen dat in de nabije toekomst weer een appèl op hen wordt gedaan m.b.t. onderzoek en om eventueel naderhand nog vragen te kunnen stellen over het invullen van de vragenlijst.

Een aantal vragen is open gesteld, d.w.z. de respondent kan ieder antwoord invullen dat hij/zij wenst. Daarnaast hebben de vragen, die betrekking hebben op de werkwijze/regeltype van de respondent en de vragen die betrekking hebben op het resultaat, een ordinale schaalverdeling (altijd, meestal, soms, nooit). Bij het blokje toetsing is het daarnaast ook mogelijk om 'niet van toepassing' in te vullen. Hiervoor is gekozen omdat niet iedere docent betrokken is bij het toetsen van onderwijs (bijv. omdat dit is uitbesteed aan surveillanten of tentamenbureau).

Bij de vragen uit blok V, met betrekking tot regelruimte en het wijzigen van aanpak in de toekomst, hebben de respondenten de mogelijkheid om 'ja', 'nee' of 'weet nog niet' te antwoorden.

## B. DE AANBIEDING VAN DE ENQUÊTE

---

Wij zijn geïnteresseerd in uw **regeltaken**. Wie wat uitvoert heeft wat te regelen, te sturen of bij te sturen. Regelen komt in soorten en maten. Meestal is vooraf bekend *wat* moet gebeuren en ook *wanneer* het moet gebeuren. In dat geval is de regeltaak zowel *verwacht* (het wat) als *voorspelbaar* (het wanneer). Het regelen is dan *routineregelen* en we kunnen in al die gevallen volstaan met een *vaste* regelstrategie. Maar niet alles is vooraf bekend. Er zijn situaties die we wel kunnen verwachten maar waarvan we niet kunnen voorspellen wanneer ze zich zullen voordoen. Bij een verwachte (we hebben altijd wel te maken met studenten die te laat komen, soms met goede redenen; we hebben allemaal wel te maken met een lokaal zonder beamer terwijl we die wel nodig hebben enz.) maar niet goed voorspelbare (we weten dat het gebeurt en in die zin verwachten we het ook maar de moeilijkheid is ook dat we niet weten wanneer het gebeurt) regeltaak zijn we aangewezen op *situatieregelen* en we hanteren een *situationele* regelstrategie. En er zijn situaties die we noch hadden kunnen verwachten en evenmin hadden kunnen voorspellen. We worden zowel door het wat als door het wanneer overvallen. We hebben het dan over gebeurtenissen of incidenten. We zijn aangewezen op incidentregelen en we hanteren een *incidentele* regelstrategie. In schema:

Regeltaken en regelstrategieën

	<b>verwacht</b>	<b>onverwacht</b>
voorspelbaar	routineregelen en een vaste strategie	situatieregelen en een situationele strategie
onvoorspelbaar		incidentregelen en een incidentele strategie

We geven een enkel voorbeeld, in het besef dat voorbeelden voordelen hebben omdat ze iets aanschouwelijk maken, en dat voorbeelden nadelen hebben. Immers, regelen is een kwestie van beoordelen en wat de een als gewoon zal beoordelen zal een ander als hoogst ongebruikelijk zien, dus wat de een als een goed voorbeeld ziet, daar zal de ander niets van zijn of haar gading vinden. Voorbeelden zijn altijd min of meer paradoxaal: we willen met een voorbeeld wat laten zien en het kan erop uitdraaien dat het beeld andere dingen oproept dan waarvoor het voorbeeld bedoeld was, waarvan het voorbeeld een voorbeeld probeerde te zijn. Met dat in het achterhoofd: toch een enkel voorbeeld. We denken aan de voorbereidende werkzaamheden van een module. Er wordt

in de voorbereiding gekozen voor lesmateriaal, voor de vorm en de didactische en pedagogische opbouw van het programma, over de aansluiting van lesstof en opdrachten (met bijvoorbeeld ook nog de toets in het achterhoofd), voor een meer of minder interactieve opzet van de module, gegeven geschikte lokalen en locaties, gegeven voldoende en werkende audiovisuele middelen, voor het inschakelen van gastdocenten, het afleggen van een bedrijfsbezoek en wat al niet. De mogelijkheden zijn legio, de voorbereiding noopt ons daar een verantwoorde keuze uit te maken. We kunnen daarbij bij onszelf te rade gaan (hoe deden we het eerder, bij andere gelegenheden en hebben we reden daarvan af te wijken?), we kunnen bij collega's (met wie we samenwerken in een module en/of die we kunnen raadplegen) te rade gaan, we kunnen het net op, we kunnen externen raadplegen. Hoe dan ook, op een gegeven moment moet het programma er liggen. Gesteld nu dat nog voordat het programma van start gaat het aantal deelnemende studenten veel groter is dan voorspeld, wat dan? Dan moet je opnieuw regelen of gaan bijregelen, bijvoorbeeld door in te leveren op het interactieve karakter van de module, door tijdig de aantallen van het benodigde lesmateriaal op te laten hogen, door een andere zaal te regelen. Dergelijke *situaties* komen voor en worden we mee geconfronteerd. Gesteld, bovendien, dat op een zeer laat moment blijkt dat het lesboek in herdruk is, dat de oude druk is uitverkocht, wat dan? Dat noopt tot regelen. Voor sommigen zal het niet de eerste keer zijn dat ze hiermee geconfronteerd worden, voor anderen wel. Gesteld, ten slotte, dat een gastdocent op het allerlaatste moment afhaakt, wat dan? Dan moet er ter plekke en (hopelijk) eenmalig wat geregeld worden. Er moet *incidenteel*, voor deze gebeurtenis of dit incident, worden geregeld. En uiteraard, wat voor de voorbereiding geldt, gaat ook op voor de uitvoering van de module en voor de afsluiting ervan in de vorm van toetsen/tentamens.

Regelen kan tijdrovend zijn, veel aandacht opsorpen en daarmee de werkdruk verhogen. Of en hoe dat het geval is hangt ook af van de ervaring die mensen hebben en het repertoire aan regelstrategieën dat ze hebben opgebouwd en weten aan te boren. Daar zijn wij in geïnteresseerd. De vragen hieronder hebben betrekking op die regelstrategieën. De vragen zijn ingedeeld in een aantal blokken. Soms wordt bij de beantwoording een keuze gevraagd, bijvoorbeeld of iets altijd, meestal, soms of nooit voorkomt. De bedoeling is dat u dan slechts 1 enkele antwoordmogelijkheden aankruist. In de paar gevallen dat meerdere antwoorden mogelijk zijn is dat als zodanig en **vetgedrukt** aangegeven.

## C. DE ENQUÊTE

---

### BLOK I      Algemene gegevens

<b>Naam:</b>	
<b>Geslacht:</b>	
<b>Leeftijd:</b>	
<b>Hoogst genoten vooropleiding:</b>	

<b>Academie / opleiding:</b>	
Team: (aard van het team bijvoorbeeld gebonden aan cohort voltijd/deeltijd/duaal aan een jaar, aan een bepaald vak, etc)	
<b>Functie (naam functie)</b>	
<b>Aanstellingsomvang (in –fracties van – een fte)</b>	
<b>Korte omschrijving van uw takenpakket</b>	
Welk aandeel nemen de lesgebonden taken (alle taken in en rond het verzorgen van een module) in uw takenpakket in? (geef een schatting in percentages, dus bijv. 80%, 60% enz.)	
<b>Ander(e) werk(gevers) naast deze functie?</b>	
<b>Hoelang werkt u in uw huidige functie? (aantal jaren)</b>	
<b>Welke functie bekleedde u voor uw huidige functie? (naam van de functie)</b>	

## BLOK II EEN ONDERWIJSMODULE

Voor onderstaande vragen dient u een voor u representatieve onderwijsmodule als uitgangspunt te nemen. Stel voor uzelf vast aan welke onderwijsmodule u denkt bij het beantwoorden van de onderstaande vragen

**Naam onderwijsmodule:**

De onderwijsmodule wordt gegeven als:

- a. Hoorcollege
- b. Projectonderwijs
- c. Vaardighedentraining
- d. Anders:....

### Overleg

Indien u de module in uw eentje uitvoert, doet u dan een beroep op het overleg met een collega of met collega's?	Ja / Nee
Zo ja: Hoe vaak?	
<b>Meerdere antwoorden mogelijk!</b>	
Zo ja: Waarover	<p><b>Inhoud</b> (bijvoorbeeld lesstof, pedagogische en didactische opbouw): Ja / Nee</p> <p><b>Vorm</b> (bijvoorbeeld hoor- of werkcollege): Ja / Nee</p> <p><b>Voorwaarden</b> (denk aan lokalen en locaties, audiovisuele middelen, tijdstippen): Ja / Nee</p>
Als u deze onderwijsmodule met een of meerdere collega's uitvoert, heeft u dan overleg?	Ja / Nee
Zo ja: Hoe vaak?	
<b>Meerdere antwoorden mogelijk!</b>	
Zo ja: Waarover	<p><b>Inhoud:</b> Ja / Nee</p> <p><b>Vorm:</b> Ja / Nee</p> <p><b>Voorwaarden:</b> Ja / Nee</p>



## 1. Module – voorbereiding

<b>A</b>	Bij mijn voorbereidingen van de module ga ik op een vaste manier te werk; ik hanteer een vaste werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>B</b>	Bij mijn voorbereidingen houd ik rekening met diverse situaties die zich regelmatig voordoen zoals niet- of niet tijdig beschikbaar zijn van het lesmateriaal, ICT voorzieningen, lokalen, zoals te laat komende studenten enz.; ik hanteer een situationele werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>C</b>	Bij mijn voorbereidingen houd ik rekening met de mogelijkheid van onverwachte en ook onvoorspelbare gebeurtenissen, zoals een overlijden, een gebeurtenis die de hele school raakt, een gebeurtenis die de hele maatschappij raakt; ik hanteer een <i>incidentele</i> werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>D</b>	Bij mijn voorbereidingen ga ik solo te werk	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>E</b>	Bij mijn voorbereidingen werk ik samen	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>F</b>	Bij mijn voorbereidingen ga ik in overleg	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>G</b>	Bij mijn voorbereidingen maak ik gebruik van intervisie	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>H</b>	Mijn vaste werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>I</b>	Mijn situationele werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>J</b>	Mijn <i>incidentele</i> werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit

## 2. Module – uitvoering

<b>A</b>	Bij de uitvoering van de module ga ik op een vaste manier te werk; ik hanteer een vaste werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>B</b>	Bij de uitvoering houd ik rekening met diverse situaties die zich regelmatig voordoen zoals niet- of niet tijdig beschikbaar zijn van het lesmateriaal, ICT voorzieningen, lokalen, zoals te laat komende studenten enz.; ik hanteer een situationele werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>C</b>	Bij de uitvoering houd ik rekening met de mogelijkheid van onverwachte en ook onvoorspelbare gebeurtenissen, zoals een overlijden, een gebeurtenis die de hele school raakt, een gebeurtenis die de hele maatschappij raakt; ik hanteer een <i>incidentele</i> werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>D</b>	Bij de uitvoering ga ik solo te werk	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>E</b>	Bij de uitvoering werk ik samen	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>F</b>	Over de uitvoering ga ik in overleg	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>G</b>	Bij de uitvoering maak ik gebruik van intervisie	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>H</b>	Mijn vaste werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>I</b>	Mijn situationele werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>J</b>	Mijn <i>incidentele</i> werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit

### 3. Module – werkzaamheden rond tentamens / toetsing

<b>A</b>	Bij het maken van tentamens ga ik op een vaste manier te werk; ik hanteer een vaste werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>B</b>	Bij het afnemen van tentamens houd ik rekening met diverse situaties die zich voordoen zoals niet- of niet tijdig beschikbaar zijn van het tentamens, verkeerde lokalen, niet-ingeschreven studenten, zoals te laat komende studenten enz.; ik hanteer een situationele werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>C</b>	Bij het afnemen van tentamens houd ik rekening met de mogelijkheid van onverwachte en ook onvoorspelbare gebeurtenissen, zoals een overlijden, een gebeurtenis die de hele school raakt, een gebeurtenis die de hele maatschappij raakt; ik hanteer een <i>incidentele</i> werkwijze	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>D</b>	Bij het maken van tentamens ga ik solo te werk	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>E</b>	Bij het maken van tentamens werk ik samen	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>F</b>	Bij het maken van tentamens ga ik in overleg	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>G</b>	Bij het maken van tentamens maak ik gebruik van intervisie	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>H</b>	Mijn vaste werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>I</b>	Mijn situationele werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>J</b>	Mijn <i>incidentele</i> werkwijze levert het door mij gewenste resultaat op	Altijd	Meestal	Soms	Nooit

### 4. Beroepsontwikkeling

#### Toelichting:

HBO docenten leiden professionals op, zij leren studenten een vak. Nu kan dat het vak zijn waarvoor de docent zelf is opgeleid, bijvoorbeeld hij of zij heeft dezelfde hbo opleiding gedaan (en dat in voorkomende gevallen aangevuld met een master). Maar het kan ook zo zijn dat de docent een andere opleiding heeft gedaan en vanuit een ander vak een bijdrage levert aan de beroepsopleiding: bijvoorbeeld als filosoof bij veiligheidskunde, als sociale wetenschapper in een designopleiding, als bestuurskundige in een opleiding CMV enzovoort. We vragen eerst naar uw oriëntatie op het beroep waarvoor de opleiding opleidt en daarna naar de aansluiting van uw eigen vakgebied bij de opleiding waarvoor u werkt.

## BLOK III BEROEP EN OPLEIDING

Ik oriënteer mij op het beroep(en) waar mijn opleiding voor opleidt.		
<b>A</b>	Daarvoor lees ik vakbladen. Zo ja, welke?	- - -
<b>B</b>	Daarvoor ben ik lid van een beroepsvereniging? Zo ja, welke?	- -
<b>C</b>	Daarvoor maak ik gebruik van bibliotheken	Ja   Nee
<b>D</b>	Daarvoor maak ik gebruik van internet	Ja   Nee
<b>E</b>	Daarvoor bezoek ik conferenties congressen	Ja   Nee
	Zo ja, hoeveel congressen conferenties bezoekt u gemiddeld per jaar?	Aantal:

### Uw vakgebied en de opleiding

Is uw vakopleiding hetzelfde of ongeveer hetzelfde als de opleiding waarvoor u als docent werkt? Zo ja à ga direct verder met vraag 5 en vult het blokje Ft/m J hieronder <b>niet</b> in. Zo nee, beantwoordt dan <b>eerst</b> de vragen van het blokje F t/m J hieronder.		
Ik oriënteer mij op mijn eigen vakgebied en dat is een ander vakgebied dan het vakgebied in mijn opleiding		
<b>F</b>	Daarvoor lees ik vakbladen. Zo ja, welke?	- - -
<b>G</b>	Daarvoor ben ik lid van een beroepsvereniging? Zo ja, welke?	- -
<b>H</b>	Daarvoor maak ik gebruik van bibliotheken	Ja   Nee
<b>I</b>	Daarvoor maak ik gebruik van internet	Ja   Nee
<b>J</b>	Daarvoor bezoek ik conferenties congressen	Ja   Nee
	Zo ja, hoeveel congressen conferenties bezoekt u gemiddeld per jaar?	Aantal:

## BLOK IV OVERLEG

Overleg in teamverband. Een team kan zijn op het niveau van aan dezelfde taak werkende collega's. Een team kan zijn op het niveau van binnen dezelfde leerlijn (verticaal) of studiejaar (horizontaal). Een team kan zijn op het niveau van opleiding of van een deel ervan.

A	Hoe vaak is er teamoverleg?	Benoem het soort team (cohort, jaar, leerlijn, opleiding of deel daarvan):  Frequentie per collegejaar (geef aan: wekelijks, tweewekelijks, maandelijks, eens per twee maanden, per kwartaal, anders):			
B	Ik neem deel aan het teamoverleg	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
C	Op de agenda van het overleg staat de onderwijspraktijk van mij en mijn collega's	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
D	Op de agenda van het overleg staat de toetspraktijk van mij en mijn collega's	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
E	Op de agenda van het overleg staat de 'kleine kwaliteitszorg'	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
F	Op de agenda van het overleg staat het opleidingscurriculum	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
G	Op de agenda van het overleg staat het beleid van de academie	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
H	Op de agenda van het overleg staat het beleid van de hogeschool	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
I	Ik neem de tijd om het overleg voor te bereiden	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
J	Ik speel een organisatorische rol in het overleg en/of voorbereiding ervan	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
K	<b>Meerdere antwoorden mogelijk!</b>  Tijdens het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van onderwijstaken heeft u als docent wellicht overleg op verschillende niveaus en over verschillende onderwerpen met collega's, die dagelijks ziet of met wie binnen de onderwijseenheid samenwerkt met teamgenoten, in het opleidingsteam met de leidinggevende. Spreekt u dan over inhoud (welke lesstof), vorm (hoorcollege, werkcollege, enz.), voorwaarden (lokalen, tijdstippen, voorzieningen enz.).	Inhoud	Vorm	Voorwaarden	NVT
L	<b>Meerdere antwoorden mogelijk!</b>  Is dit overleg informeel of formeel (=er is tijd voor vrijgemaakt), beide?	Informeel	Formeel	NVT	





[dehaagsehogeschool.nl](https://dehaagsehogeschool.nl)  
[dehaagsehogeschool.nl/lectoraat-hrm](https://dehaagsehogeschool.nl/lectoraat-hrm)

**De Haagse Hogeschool**  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EH Den Haag