

Personeelsbeleid voor docenten is anders



Inleiding

Het personeelsbeleid voor docenten staat volop in de belangstelling. De conclusies van de commissie Rinnooy Kan ('Leerkracht') staan nog vers in het geheugen gegrift. Dat geldt eveneens voor de inhoud van de beleidsreactie daarop van de minister van OCW (Actieplan Leerkracht van Nederland).

De conclusie is dat het personeelsbeleid binnen het onderwijs de komende jaren sterk moet worden verbeterd, vanuit de overtuiging dat dit zal bijdragen aan de verhoging van de status en de aantrekkelijkheid en kwaliteit van beroepen in het onderwijs.

Het traditionele personeelsbeleid (en de daarmee samenhangende managementstijl) uit het bedrijfsleven is echter ongeschikt voor onderwijsinstellingen. Onderwijsinstellingen worden bevolkt door professionals. Dat vraagt om nieuwe uitgangspunten en een nieuwe aanpak: een nieuw paradigma.

Een nieuw managementparadigma

De gebruikelijke managementmethoden dateren uit het begin van het industriële tijdperk, beargumenteert Covey in zijn boek 'De 8ste eigenschap'. Ze zijn erop gericht mensen te controleren en te sturen. Motiveren betekende belonen en straffen. Dat leidt ertoe dat mensen ontevreden zijn met hun werk en dat bedrijven er niet in slagen gebruik te maken van de talenten, de vindingrijkheid en creativiteit van mensen. Covey pleit voor een holistische benadering. 'Mensen zijn geen dingen die gemotiveerd en gecontroleerd moeten worden, maar zijn vierdimensionale wezens met lichaam, hoofd, hart en ziel.'

Ook hoogleraar Mathieu Weggeman uit scherpe kritiek op de heersende managementstijl. Het Anglo-Amerikaanse managementparadigma, dat bol staat van planning & control, viert hoogtij. De inspiratievernietigende regels, richtlijnen en formulieren bederven het plezier in ons

werk. Weggeman pleit voor een Rijnlandse werkcultuur, waarin managers zijn vervangen door inhoudsdeskundige chefs die met liefde voor het vak medewerkers faciliteren om mooi werk af te leveren. Deze opvattingen heeft Weggeman neergelegd in zijn bestseller 'Leidinggeven aan professionals? *Niet doen!*' (uitgeroepen tot het managementboek van het jaar 2008).

De onlangs overleden managementgoeroe Peter Drucker was van mening dat het de hoogste tijd is voor een nieuw managementparadigma: 'Men 'managet' geen mensen, men leidt mensen. Het doel daarbij is optimaal te profiteren van de kennis en sterke punten van ieder individu'.

Onder al deze opvattingen ligt een nieuw mensbeeld. De mens kan niet meer beschouwd worden als een 'te beheersen object', maar moet gezien worden als een 'verantwoordelijk subject'.

Een nieuw HRM-paradigma

Human Resource Management (HRM) is een middel voor het management om invloed uit te oefenen op (het gedrag van) de medewerkers. Een nieuw managementparadigma zou (bijna) vanzelfsprekend moeten leiden tot een nieuw HRM-paradigma.

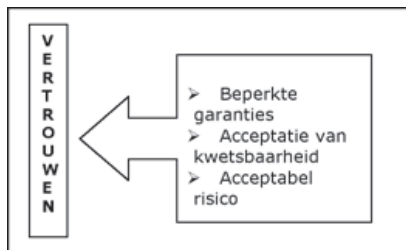
De discussie over een nieuw HRM-paradigma komt langzaam op gang (zie onder andere: PW Vakblad, Bakker 2005). Marcel van Marrewijk, directeur van Great Place to Work Institute Nederland, signaleert dat HRM gebaseerd is op de wortel-en-stok-methode en dat er geen echte betrokkenheid, samenwerking en ultieme creativiteit van mensen is te verwachten, als ze worden aangestuurd door middel van manipulatie en verleiding. Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en organisatiebeleid, voorziet zelfs het einde van HRM. Mintzberg (management goeroe) is evenmin een fan van HRM-beleid: 'Ik ben geen human resource, ik ben een human being'. Van Marrewijk is van mening dat HRM-professionals zich moeten gaan bezighouden met talentontwikkeling. Hij pleit ervoor om HRM (in navolging van Weggeman) om te dopen tot Human Talent Management (HTM): 'De mens is geen resource, maar een waarde'. Als het aan Volberda ligt wordt HRM omgedoopt tot Strategic Knowledge Management. Mintzberg stelt voor om de HRM-afdeling 'People Department' te noemen.

Als het HRM-paradigma dan niet meer gebaseerd kan zijn op controle en wantrouwen, waarop dan wel? Steeds meer beroepsgroepen (waaronder vanouds leraren) worden tot de professionals gerekend.

Professionals zijn de baas over hun eigen vak. Werkgevers kunnen (in het algemeen gesproken) de kwaliteit van de werkzaamheden van een professional niet beoordelen. Het (arbeids)gedrag van de werknemer kan door de werkgever dan ook nauwelijks beïnvloed worden. De werkgever kan niet veel anders dan erop *vertrouwen* dat de werknemer (de professional) zijn werk goed uitvoert. *Vertrouwen* lijkt dan ook het sleutelwoord te zijn voor het nieuwe HRM-paradigma.

Wat is Vertrouwen?

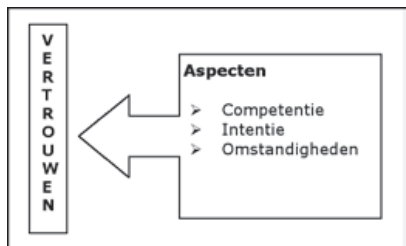
Vertrouwen wordt door Nooteboom gedefinieerd als 'een dispositie tot vertrouwend gedrag, dat wil zeggen gedrag met beperkte garanties en de acceptatie van kwetsbaarheid, gebaseerd op de verwachting dat het risico acceptabel is'. Met andere woorden als we bijvoorbeeld een werknemer vertrouwen geven, weten we nooit helemaal zeker of hij zal doen wat is afgesproken (*beperkte garanties*), we accepteren daarbij dat er het een en ander fout kan gaan (*acceptatie van kwetsbaarheid*), maar we doen dat omdat we verwachten dat het door de bank genomen wel goed zal gaan (*acceptabel risico*), hetgeen in de praktijk overigens in 95% van de gevallen ook zo is.



Aan het begrip *vertrouwen* zijn verschillende aspecten te onderkennen. Eén aspect is **competentie**: is degene die men vertrouwt in staat om volgens de verwachting te presteren? Een werkgever zal eerder bereid zijn om een werknemer te *vertrouwen* als hij weet dat de betrokkene over de juiste competenties beschikt om het afgesproken werk uit te kunnen voeren.

Een tweede aspect is **intentie**: is de werknemer van plan om zich naar beste kunnen in te zetten? Ook hierbij geldt dat een werknemer het *vertrouwen* verwerft van zijn werkgever als (keer op keer) blijkt dat hij zich naar zijn beste kunnen inzet. Betrokkenheid en motivatie zijn hierbij kernbegrippen.

Ten slotte hangt vertrouwen af van de omstandigheden waaronder de werknemer zijn arbeid verricht. Men kan er niet in alle **omstandigheden** op vertrouwen dat werknemers goed presteren. Werknemers die onder slechte arbeidsomstandigheden hun werk moeten uitvoeren zullen in het algemeen gesproken de neiging hebben slechter te presteren.



Vertrouwen en economie

Het begrip vertrouwen lijkt een nogal soft begrip te zijn. Vertrouwen is, zo betoogt Nooteboom, echter een belangrijk middel in economische relaties en vertegenwoordigt een zekere economische waarde. Vertrouwen bevordert de samenwerking tussen mensen en organisaties en kan de transactiekosten verlagen. Transactiekosten zijn de kosten van economische ruil. Het afsluiten van een arbeidsovereenkomst bijvoorbeeld, is het vastleggen van een economische ruil. De werknemer zal arbeid verrichten, terwijl de werkgever daar een vergoeding (in de vorm van onder andere salaris) tegenover stelt. Om te kunnen beoordelen of deze ruilrelatie werkt zoals is afgesproken, wordt (soms) controle uitgevoerd. De werknemer controleert maandelijks of het afgesproken salarisbedrag op zijn girorekening is bijgeschreven. Maar vrijwel niemand controleert of de bruto-netto-berekening juist is uitgevoerd. Men vertrouwt erop dat dit wel goed zal zijn gedaan.

De werkgever controleert (vaak met behulp van een groot aantal systemen) of de werknemer zijn werk uitvoert conform de afspraken die daar over zijn gemaakt. (Toezicht, de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, het kwaliteitscontrolesysteem, etc. etc.). Al deze controlesystemen brengen voor de werkgever kosten met zich mee: transactiekosten.

De transactiekosten kunnen worden verlaagd door erop te vertrouwen dat de werknemer zich aan zijn 'part of the deal' houdt. Hoe minder een manager zijn werknemer(s) vertrouwt, hoe hoger de transactiekosten zullen zijn.

Het geven van vertrouwen heeft ook een aantal positieve effecten op de relatie tussen mensen. Vertrouwen creëert vertrouwen en bevordert de goede verstandhouding tussen mensen, de betrokkenheid en de motivatie.

De paradox van vertrouwen en control

Hiervoor is beargumenteerd dat het beter is om werknemers *vertrouwen* te geven. Enerzijds omdat managers (steeds vaker) de kennis missen om medewerkers te kunnen controleren en anderzijds omdat controlesystemen hoge transactiekosten met zich meebrengen. *Vertrouwen* is noodzakelijk, maar impliceert tegelijkertijd een gok, een overgave aan kwetsbaarheid. *Vertrouwen* kan dan ook geen blind vertrouwen zijn. Immers, niet alle werknemers zijn in alle omstandigheden te *vertrouwen*. En niet alle medewerkers zijn zo competent als men bij het sollicitatiegesprek had verwacht. Daarnaast zijn er soms ook medewerkers die hun vak niet bijhouden en die in de loop van de tijd minder competent worden.

Vanuit dit perspectief gezien zou je moeten concluderen dat controle zeker op zijn plaats is. Maar controle impliceert *wantrouwen* in plaats van *vertrouwen*. Daarmee zijn we aangeland in een wat lastige situatie. We zullen werknemers moeten vertrouwen, (vaak omdat het niet anders kan) maar ook is het nodig om controle uit te oefenen, hetgeen per definitie in strijd is met het uitgangspunt dat we werknemers vertrouwen. In feite gaat het hier om een paradoxale situatie, de paradox van *vertrouwen en control*.

Hoe kunnen we deze paradoxale puzzel oplossen? Een paradox wordt niet voor niets een *schijnbare* tegenstelling genoemd. Vertrouwen en

control lijken elkaar immers uit te sluiten. Het kenmerk van iedere paradox is, dat hij niet oplosbaar is. Immers als we medewerkers controleren, verdwijnt het vertrouwen en als we medewerkers voor 100% vertrouwen, kunnen we ze niet controleren. De kunst is een synthese te vinden tussen de twee uiteinden van de paradox, een oplossing van een hogere orde. Dat kan alleen door een nieuw perspectief te ontwikkelen op het begrip 'control'. Indien kenniswerkers niet meer gecontroleerd kunnen worden door hun bazen, omdat de bazen niet meer beschikken over de knowhow, is er maar een oplossing mogelijk, namelijk *control* moet *self-control* worden.

Self-control

Om *self-control* werkzaam te laten zijn in organisaties moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- Werknemers moeten in kleine, relatief vaste groepen werken.
- Competitiedrag dat leidt tot winst/verlies polarisatie moet voorkomen worden.
- Groepen moeten zelfsturend zijn en moeten leren met elkaar in dialoog te gaan en conflicten te beschouwen als energiegevend.
- Er moet sprake zijn van uitdagende situaties (in plaats van lange-termijndoelen).
- Werknemers moeten leren om in groepen te werken.
- Werkgroepen moeten in het openbaar verantwoording afleggen over de resultaten van hun werk en de kwaliteit van hun werkwijze.
- Er moet voldoende 'resource slack' (tijd, geld) beschikbaar zijn om werknemers te leren in groepen te werken.

De kernbegrippen van self-control zijn: zelfsturing, depolitiseren, openheid en publieke verantwoording. Veel van deze kenmerken zijn overigens terug te vinden in de ideeën over de lerende organisatie die al door veel auteurs, zoals Senge, Wierdsma en Swieringa en recent Jaap Peters & Judith Pouw (zie: Intensieve menshouderij) zijn beschreven.

Een nieuw HRM-Beleid

Wat betekent het vorenstaande nu voor het HRM-beleid?

Zoals eerder gezegd is het klassieke HRM-beleid gebaseerd op de 'wortel-en-stok-methode'. Het nieuwe HRM-beleid zal gebaseerd zijn op *vertrouwen* en *self-control*. Professionals zullen in staat moeten worden gesteld om zichzelf te reguleren, mits dit geschiedt in een sociale context waarin geprofessionaliseerde klanten of klantengroepen de tegenkracht vormen tegenover de 'alwetende professional'. Professionals kunnen elkaar controleren op de kwaliteit van het proces door middel van visitaties, audits en peer reviews, waarover in het openbaar verantwoording wordt afgelegd. De resultaten van het werk kunnen worden gecontroleerd middels een beperkt aantal outputindicatoren. Toegegeven, nog steeds een controlesysteem. Echter geen controle meer door het management met behulp van een relatief subjectief beoordelingssysteem. Professionals zullen meer en meer gecontroleerd en gecorrigeerd worden door de klanten en de collegae in plaats van door het management. Klanten zullen zo nodig het management 'dwingen' om 'de rotte appels' uit de mand te verwijderen.

Professionals zullen, op basis van feedback die ze krijgen van klanten en andere stakeholders en van collegae (peer-reviews), zelf bepalen op welke terreinen bijscholing voor hen noodzakelijk is. Development zal een onderdeel worden van het cyclische systeem dat bestaat uit:

uitvoeren, feedback krijgen, reflectie, development, uitvoeren, etc. etc.

Oude HRM-instrumenten kunnen worden omgevormd. Evaluatiesystemen kunnen worden gebruikt door werknemers zelf. Resultaten kunnen worden beoordeeld met behulp van prestatie-indicatoren. De klanttevredenheid kan worden beoordeeld met behulp van klanttevredenheidsonderzoeken. De kwaliteit van werkprocessen kan beoordeeld worden door collega-professionals (peer-reviews). Beloning kan gekoppeld worden aan de uitkomsten van de evaluaties. Openbare verantwoording voorkomt dat closed shops ontstaan. De belangrijkste taak voor managers zal zijn het toezicht houden op de goede werking van het self-control-systeem en creëren van zodanige (arbeids)omstandigheden dat de intentie van medewerkers om zich maximaal in te zetten in stand blijft. HRM wordt zo 'the art of self-organization'.

De rol van het management

Het hoeft geen betoog dat de rol van het management als gevolg van dit alles zal veranderen. Veel managers zullen dat niet gemakkelijk vinden. Ze zijn gevormd en opgeleid in het hiërarchisch en beheersmatig denken. De kunst van het loslaten zal geleerd moeten worden. De gedachte daarbij is dat de belangrijkste taak van managers zal zijn om ervoor te zorgen dat 'the invisible hand' van zelforganisatie goed functioneert en dat dit niet leidt tot chaos (*'Managers' most important task is to ensure that 'the invisible hand of self-organization' functions properly, and does not lead to 'out-of-hand disorganization'* (De Wit & Meijer 2005)).

Bronnen

- 1 http://www.minocw.nl/documenten/rapport_leerkracht_2.pdf
- 2 http://www.leerkrachtvannederland.nl/download_actieplan
- 3 Covey, Stephen R., De achtste eigenschap, Business Contact, 2005, ISBN-13: 9789047000211 / ISBN-10: 9047000218
- 4 Weggeman, Mathieu, Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Kluwer, 2004, ISBN-13: 9789026717192 / ISBN-10: 9026717199
- 5 Drucker, Peter, De werkbare maatschappij, Business Contact, 2004, ISBN-13: 9789025417291 / ISBN-10: 9025417299
- 6 Nooteboom, B. Vertrouwen, Academic Services, 2002, ISBN: 9789052614083
- 7 Senge, Peter, Lerende Scholen, Academic Service, 2001, ISBN-13: 9789052612973 / ISBN-10: 9052612978
- 8 Wierdsma, A., Swieringa J., Lerend organiseren, Noordhoff Uitgevers, 2002, ISBN-13: 9789020730999 / ISBN-10: 9020730991
- 9 Peters, J., Pauw, J., Intensieve Menshouderij, Scriptum, 2004, ISBN-13: 9789055943289 / ISBN-10: 9055943282
- 10 Wit, B. de, Meyer R. Strategy Synthesis, Cengage Learning, 2005, ISBN-13: 9781844801923 / ISBN-10: 1844801926

Peter Stoffer, organisatieadviseur
www.stoffer-hrm.nl

