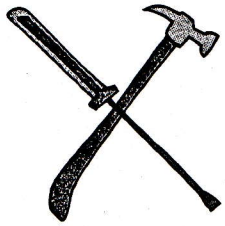


Organisatiebelang en individueel belang, balanceren in een dilemma

Dick Ratering en Liesbeth Halbertsma

Wij zullen het thema van deze uitgave belichten vanuit de praktijk. Met de praktijk als vertrekpunt komen we bij onze praktijktheorieën en vervolgens bij onze theorie.

Inleiding

In dit artikel nemen we u mee naar een viertal praktijksituaties. Ze gaan over de invoering van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en hoe dit invoeringsproces vervolgens verloopt. De cases worden anoniem beschreven, maar zijn wel opgetekend uit de adviespraktijk van een van ons beiden. Aan het eind van elke case beschouwen we het proces na. Het is achteraf altijd eenvoudiger om te zien wat er gebeurde en niet gebeurde; het gaat er hier wat ons betreft niet om wat er goed of slecht ging, maar van welke gebeurtenissen we kunnen leren.

We komen vooral het dilemma tussen de persoonlijke belangen en de organisatiebelangen tegen. Als bij de start wordt gezocht naar de balans tussen deze twee belangen, kan het instrument POP een uitstekende werking hebben. Gebeurt dit niet, dan geeft dit weerstanden en een groot afbreukrisico voor persoonlijke ontwikkelingsplannen.

We sluiten dit artikel af met het geven van onze persoonlijke visie. We onderzoeken of sprake is van een dilemma in de zin van een onoplosbare tegenstelling of dat het mogelijk is te balanceren tussen de twee polen van het dilemma, het belang van de organisatie en het belang van de individu.

Praktijksituatie 1

Het gaat om een middelgroot farmaceutisch bedrijf, dat ontstaan is op basis van een briljante farmaceut, die een aantal nieuwe medicijnen ontwikkelde en die scherpe normen hanteerde in de wetenschappelijke omgang met de klanten/specialisten.
Inmiddels heeft een nieuwe directeur zijn intrede gedaan en is het bedrijf een onderdeel geworden van een grote internationale organisatie. Maar de oude, wat patriarchale sfeer is in het bedrijf en zeker ook in de productontwikkelingsafdeling nog duidelijk aanwezig. De vestiging in Nederland bestaat uit een commerciële afdeling met hoogopgeleide artsenbezoekers en een researchafdeling die de fasen 3 en 4 van het onderzoek verzorgt (fase 3 is praktijkonderzoek met behulp van medici in het veld en fase 4 is het proces van acceptatie door de door de overheid ingestelde medische commissie, die bepaalt of een medicijn acceptabel is qua werking en prijs en zo in aanmerking komt voor vergoeding).

In deze organisatie is een hoofd HRM werkzaam, die samen met de directeur in het bedrijf is gehaald om aan de organisatie van de oude directeur/eigenaar een nieuwe, moderne impuls te geven. Dit hoofd HRM is sterk bewogen door het gedachtegoed van de 'lerende organisatie'.
Als eerste stap voert hij performance management in, het sturen op doelen door middel van plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hij zet deze cyclus direct breed neer, in de context van het persoonlijk ondernemerschap.
In de samenwerking die ontstaat tussen dit hoofd en de adviseur, constateert de adviseur dat 'leren denken in doelen' ook vraagt om een ontwikkelingsgerichte houding en niet om een houding van doen wat er wordt gezegd. De opdrachtgever en de adviseur raken enthousiast over het stimuleren van een ontwikkelingsgerichte houding en vinden elkaar in de principes van de lerende organisatie.

Voor de leidinggevenden vanaf managementteam tot aan afdelingshoofden wordt een programma ontwikkeld en uitgevoerd op basis van de vijf principes van P. Senge uit zijn boek *De vijf disciplines voor lerende organisaties.* In dit trainingsprogramma wordt ook het leermiddel 'intervisie' gebruikt om de persoonlijke vertaling van het geleerde naar de praktijk te ondersteunen. Het hoofd HRM wordt zodanig enthousiast over deze aanpak dat hij het 'leren' verder wil implementeren in de organisatie. Hij neemt een gerenommeerd bureau in de arm dat op projectbasis aan de slag gaat om een systeem van persoonlijke ontwikkelingsplannen te ontwikkelen en dit systeem structureel te verankeren in de organisatie. Dit bureau zet op basis van zijn expertise een mooi systeem op, gaat ook de interactie met de deelnemers aan in werkgroepen en geeft een goede systematische onderbouwing voor de integratie van het leerproces in de praktijk. Toch slaat dit werken met POP niet aan en na een jaar wordt het project stopgezet. Dit gebeurt na een wisseling van de algemeen directeur, waarbij de nieuwe directeur de opdracht krijgt om de winstmarge op te voeren en te werken aan vernieuwing en uitbreiding van het productassortiment en een andere benadering van de markt. Het enthousiaste hoofd HRM wordt door de nieuwe directeur kritisch benaderd over het kostbare POP-project en over de in zijn ogen geringe resultaten. Het hoofd HRM wordt vervolgens de wacht aangezegd en er wordt van binnenuit een nieuw hoofd benoemd dat meer parallel aan de strategische opdracht zijn functie gaat vervullen.

Nabeschouwing

In dit verhaal zijn volgens ons de volgende aandachtspunten van belang voor het welslagen van het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen. Qua cultuur en besturingsconcept maken we als adviseur een zeer grote sprong. We steunen de beweging van directief autoritair en centralistisch leidinggeven naar ontwikkelingsgericht en meer individueel en situationeel leidinggeven.
Deze insteek gebeurt op basis van bezieling van de HR-staffunctionaris, met een algemeen directeur die wel voelt dat het anders moest dan bij zijn voorganger, maar dat overigens niet vertaalt in een eigen visie op het besturingsconcept van zijn organisatie. Hij is feitelijk wel qua besturingsfilosofie polair ten opzichte van de oprichter/initiatiefnemer van deze onderneming.

Het bedrijfskundige vraagstuk dat er ligt, namelijk hoe te komen tot vernieuwing van producten en het aanboren van nieuwe toepassingsgebieden voor de bestaande producten, staat in deze fase los van het vernieuwen van de cultuur en het besturingsconcept. Iedereen onderkent dit bedrijfskundige vraagstuk wel, maar economisch gezien doet het bedrijf het dan nog goed. Het anticiperen op de marktontwikkeling blijft dus meer een constateren dan dat dit het centrale thema van de organisatie wordt. Later, bij de aanstelling van de nieuwe directeur, gebeurt dit wel.

Een 'lerende organisatie' worden vindt men interessant en wordt bij deze hoogopgeleide professionals ook als logisch en bevrijdend ervaren. Jonge werknemers gaan individueel enthousiast aan de slag en in de organisatie gaan die afdelingen daadwerkelijk aan de slag waar het management de ontwikkelingsgerichte stijl representeert. Daar ontstaat beleid waar bezieling, vernieuwing en enthousiasme uit spreekt.
Echter, de managers die de verbinding kunnen maken tussen de economische noodzaak tot omzet, nieuwe product/marktcombinaties, persoonlijke ambitie en kwaliteiten van medewerkers, komen op prominente posities na de organisatieaanpassing door de nieuwe directeur.

Een kritische kanttekening naar onszelf is het meegaan met het hoofd HRM in een breed managementprogramma vanuit de principes van 'de lerende organisatie'. Het spanningsveld dat daarbij ontstaat tussen de oude omgangsvorm en de nieuwe managementstijl is groot. De managers die dit aankunnen, maken wel degelijk een ontwikkeling door met hun mensen. Andere managers die het concept wel begrijpen en goede instrumenten aangereikt krijgen, kunnen hier geen vorm aan geven. De stap is voor hen en hun medewerkers te groot om daadwerkelijk de vertaling naar eigen initiatief en persoonlijk ondernemerschap te maken. De adviseur van het andere adviesbureau die de POP-systematiek aandroeg, overkwam mogelijk hetzelfde.

PRAKTIJKSITUATIE 2

Bij een van de grotere ingenieursbureaus in Nederland is kortgeleden een systeem van competentieontwikkeling en persoonlijke ontwikkelingsplannen ingevoerd. Het proces van invoering heeft het volgende verloop.

Het bureau bestaat inmiddels uit meerdere werkmaatschappijen, die zijn aangekocht of zelf ontwikkeld en er worden in totaal zeven beoordelingssystemen in de organisatie gehanteerd. Men vindt dat dit vraagt om een eenduidig, in alle werkmaatschappijen in te zetten systeem. De hoofden P&O van de verschillende werkmaatschappijen gaan onder leiding van het concernhoofd P&O aan de slag. Het concernhoofd huurt een expert in vanuit een van de grotere organisatieadviesbureaus om hen daarbij te adviseren. Dit bureau haakt aan bij het strategisch beleid van de organisatie en distilleert daaruit vijf kerncompetenties op gedragsniveau. Deze competenties zijn zo knap gekozen dat ze gelden voor alle werknemers in alle werkmaatschappijen; alleen de leidinggevenden komen op een totaal van zeven competenties, te weten:
- klant- en marktgerichtheid;
- persoonlijke effectiviteit;
- resultaatgerichtheid;
- professionaliteit;
- functiespecifieke eisen;
- mensgerichtheid leidinggevenden;
- mensgerichtheid niet-leidinggevenden.

Dit systeem wordt vervolmaakt met een score-indicatie waarop de jaarlijkse toelage kan worden berekend. In dit systeem wordt een apart formulier opgesteld voor de persoonlijke ontwikkelingsplannen, die hun inbedding vinden in de totale beoordelingssystematiek.

Omdat wij bij de oudste werkmaatschappij trainingen geven in het voeren van beoordelingsgesprekken (in het kader van performance management), zijn we al een jaar eerder gevraagd om in een nieuwe werkmaatschappij het proces van performance management van binnenuit te helpen ontwikkelen. We starten werkgroepen waarbij de directie haar strategisch beleid presenteert en de leidinggevenden dit vertalen naar doelstellingen voor de afdeling en samenwerkingsdoelen met andere afdelingen. Soms wordt er een vertaling gemaakt naar teamdoelstellingen, soms naar individuele doelstellingen van de medewerkers in de vorm van POP's. Dit is afhankelijk van het product en het productieproces van de verschillende afdelingen.
Voor deze aanpak ontstaat steeds meer enthousiasme van de leidinggevenden omdat het hun een reflectiemoment geeft op het beleid van hun afdeling en zij collegiale feedback krijgen van hun interne toeleveranciers en hun interne klanten.

Maar het systeem met de zeven competenties ontwikkeld door de holding moet nu worden geïntegreerd in dit proces. Ons wordt gevraagd om hierbij te helpen in deze ene werkmaatschappij. De stappen die moeten worden genomen om het systeem te introduceren zijn:
- Wat zijn doelstellingen op het niveau van de afdeling en hoe vertaal je deze door naar het niveau van de individuele medewerker?
- Hoe vindt dan de vertaling plaats naar het aangeleverde kader van de vijf of zeven competenties?
- Welke persoonlijke ontwikkelingsvragen zijn hieruit te destilleren en hoe concretiseert zich dat in een POP voor de individuele medewerker?

Nu, na ongeveer twee jaar, kun je zeggen dat het systeem van competenties en beoordeling een jaarlijkse ronde is waar weinig tot geen persoonlijke ontwikkelingsplannen uit voortkomen. Het proces om van binnenuit de organisatie aan doelstellingen en verdere ontwikkeling te werken is verlopen. De initiatiefnemers zijn van het project gehaald en besteden hun tijd aan het praktische P&O-werk van werving en selectie, persoonlijke of organisatieknelpunten en ontslagkwesties. De ontwikkelingsfunctie is, een enkele enthousiaste leidinggevende uitgezonderd, buiten het blikveld geraakt.

Nabeschouwing

In deze organisatie zijn meerdere werkmaatschappijen, die sterk van elkaar verschillen qua cultuur, product en markt; zij sturen zichzelf aan, maar ook is er sturing van bovenaf. Het tegelijkertijd plaatsvinden van top-down sturing en sturing van onderop is op zich niet bijzonder, sterker nog, zal altijd plaatsvinden. Maar hier lijkt toch sprake te zijn van een wat verwarrende situatie.
Wat is de ruimte van de hier besproken werkmaatschappij die al op weg is met POP's? En wat is de ruimte voor de concernstaf P&O om er een centraal systeem overheen te leggen? Wat zijn de motieven van beide en hoe vindt de communicatie tussen hen plaats?

De werkmaatschappij ervaart het nieuwe systeem als een 'moeten' vanuit het concern, als een poging vanuit het concern om meer grip te krijgen op de eigenheid van deze organisatie. Maar men kan er niet omheen. De tijdsplanning van het invoeren van het nieuwe centrale systeem is ook dermate kort dat overleg en inpassing in het bestaande niet echt mogelijk zijn.
Vervolgens lopen er meerdere benaderingen tegelijk door elkaar en dit representeert zich ook in twee verschillende adviesbureaus die tegelijkertijd aan het werk zijn, de een centraal en de ander decentraal. De werkmaatschappij zelf doet nog een poging de twee pro-

cessen in elkaar te vlechten, maar de oorsprong en procesgang van beide systemen is zo anders dat deze zich niet echt tot elkaar verhouden. Uiteindelijk komen de POP's niet of niet meer ter tafel.

We kunnen zeggen dat het centrale systeem (top-down) overheersend is, ten koste van de persoonlijke ontwikkeling van onderaf. Wat opvalt is dat het hier om een dienstverlenende organisatie gaat waarvan de mensen als professionals de diensten leveren. Juist in zo'n organisatie is het onderscheid tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling eigenlijk niet te maken. Het talent van de mensen bepaalt immers wat de organisatie kan zijn en kan bieden.
Het centrale systeem is wel opgezet vanuit de gedachte mensen te ontwikkelen en ambieert ook de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren, maar het waarneembare effect is anders.
Tegelijkertijd hebben we de indruk dat de persoonlijke ontwikkeling bij enkele mensen die aan het proces 'van onderaf' meededen, gewoon doorgaat en zich niet laat stoppen; dit komt alleen niet ter tafel in de vorm van POP's.

Het is boeiend te zien dat de ontwikkelingsgerichte professional zich vanuit zijn/haar persoonlijke opvatting bezig zal houden met de eigen ontwikkeling en zich soms ondanks het systeem blijft ontwikkelen. Organisatiebelang en persoonlijk belang komen in zo'n situatie alleen in een politieke onderhandelingssetting (arbeidscontract, salaris en opleidingsbudget, beoordeling) bij elkaar en niet vanuit het vrije onderzoek van organisatiedoelen en persoonlijke ambitie.

7

PRAKTIJKSITUATIE 3

Bij een van de grotere bankinstellingen van Nederland is in de CAO-onderhandelingen bedongen dat er persoonlijke ontwikkelingsplannen komen. Dit instrument wordt gezien als concretisering van enkele immateriële doelstellingen van de CAO, gericht op employability. Er wordt een bedrag per werknemer afgesproken en de organisatie verplicht zich tot het invoeren van een systeem gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers in het licht van sterk veranderende eisen die de organisatie aan haar medewerkers stelt.
Het kernproces van de retailbank zal op korte termijn opnieuw worden ingericht en sterk worden geautomatiseerd. Dit proces wordt bij de meeste banken op dit moment al goed zichtbaar in de aard en vorm van de dienstverlening.

Het systeem voor POP's wordt ingevoerd voor alle CAO-medewerkers, ook voor die medewerkers die maar zeer gedeeltelijk of niets met deze herinrichting van dit proces te maken hebben. In deze case staat de automatiseringsafdeling centraal. Voor hen komt mogelijk op langere termijn meer werk voort uit deze organisatieaanpassing, maar zal het werk zelf niet ingrijpend wijzigen. De leiding van de automatiseringsafdeling is in handen van een bevlogen leidinggevende met een sterk gevoel voor innovatie. Hij is er direct voor in om nieuwe ontwikkelingen te stimuleren en van de POP's een project te maken en hij vindt ook dat in de automatisering per definitie innovatief moet worden gedacht. Hij vraagt ons te helpen bij het invoeren van persoonlijke ontwikkelingsplannen voor zijn medewerkers. Hij schrijft een notitie over het belang van de POP's en meldt dat deze in het volgende beoordelingsgesprek een belangrijk item zijn voor de beoordeling.

We richten een aantal workshops in om met de medewerkers helder te krijgen wat hun vragen zijn en hoe ze deze tot een persoonlijk plan kunnen maken, mogelijk ook vertaald in de voorwaarden van investering in tijd en geld voor de organisatie. Bij de deelnemers aan de workshop komen we al snel een soort ontwikkelingsvermoeidheid tegen. De druk vanuit de organisatie op de afdeling Automatisering dwingt de medewerkers zeer regelmatig tot overwerk, ook in de weekenden. Zij reageren sterk laconiek op de aan hen gestelde eis tot ontwikkelen. Ze zeggen: 'Als we ons directe werk al niet voldoende klaar krijgen, waardoor nu al regelmatig delen van de organisatie over ons heen donderen, wat moeten we dan met persoonlijke ontwikkelingsplannen? Het vak leer ik in de praktijk en daarnaast is er de komende jaren geen ruimte voor ontwikkelen.'
Bij de terugkoppeling van dit gegeven naar de leidinggevende is zijn eerste reactie de sancties op de eis tot ontwikkelen te verscherpen. Na een intensief gesprek kunnen we hem hiervan weerhouden en doen hem de suggestie om juist de druk op de ketel te verminderen. Dit stuit echter op personele en budgettaire problemen. Met name automatiseringsmensen zijn schaars op de arbeidsmarkt, dus hij moet het doen met deze mensen in een overspannen markt.

We hebben nog een aantal adviezen gegeven om de situatie voor de medewerkers leefbaar te maken en te houden. Dit valt verder buiten onze opdracht, die we hebben teruggegeven.

Nabeschouwing

In deze organisatie komt het werken met POP's voort uit de onderhandeling met de vakbeweging. In de POP's kan zo het individueel leren worden verankerd en is employability in de personele sfeer geïnstalleerd. Maar het is wel een initiatief van bovenaf om de POP's op deze wijze in te voeren.

In de betreffende IT-afdeling zijn tot dan toe geen geluiden gehoord dat men zelf behoefte heeft aan ontwikkelingsplannen. Dat, in combinatie met de werkdruk die men ervaart, leidt tot weinig motivatie bij de mensen. De adviseur stelt dit aan de orde bij de opdrachtgever, maar er blijkt geen ruimte voor uitbreiding van formatie of temporisering van het werk. Ook is er geen ruimte om te reflecteren op de continue werkdruk en het gevaar van het steeds kortcyclisch reageren op de problemen van de werksituatie. De adviseur geeft de opdracht vervolgens terug.

Je kunt zeggen dat juist in een dergelijke afdeling het van belang is ruimte te maken voor persoonlijke ontwikkeling: niet alleen omdat het hier gaat om professionals die zich moeten bijhouden in het vak, maar ze zitten ook in een werksetting waarin ze geleefd worden van incident naar incident. Dit lijkt eerder erger dan beter te worden, met alle spanningen van dien. Men is erg op de korte termijn gericht, terwijl reflectie juist gelegenheid zou bieden voor het leren van de bestaande situatie en hoe deze te verbeteren ten behoeve van de langere termijn. Maar klaarblijkelijk betekent het constateren van een dergelijk probleem voor de verantwoordelijke manager (die het probleem wel erkende) het creëren van een probleem voor de organisatie, terwijl men van de manager en zijn afdeling juist oplossingen verwacht. Onze conclusie moet echter zijn dat deze cirkel niet te doorbreken valt als adviseur. We kunnen het probleem wel constateren, maar geen concrete oplossingen aanreiken anders dan dat men tijd moet vrijmaken om ernaar te kijken en die tijd is er juist niet, zegt men. Het is opvallend dat de ervaringsdeskundigen lijden onder de werkdruk, maar het zichzelf niet toestaan om met iemand in gesprek te gaan die van een afstand naar het vraagstuk van de tijd kijkt en zijn vragen kan stellen om zo tot nieuwe inzichten en herdefinitie van het vraagstuk te komen. Alleen als de zaak geheel vast zou draaien, is er misschien wel ruimte om tot reflectie te komen.

PRAKTIJKSITUATIE 4

De interne accountantsdienst (IAD) van een grote verzekeringsmaatschappij heeft de volgende vragen. De dienst moet in plaats van alleen controlerend te zijn meer de taak van adviseur oppakken in die situaties waar dat kan en waar dat gevraagd wordt. Daarnaast is er in de organisatie de vraag om naast de financiële en procesaudits ook een audit te krijgen voor de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van leidinggeven. Beide ontwikkelingen hebben hun verankering in het strategisch beleid van de onderneming. De rentabiliteit van het geïnvesteerde kapitaal is te laag; in het beleid wordt uitgesproken dat men zich vanuit een goede beheerstructuur van de gelden verder wil ontwikkelen als een efficiënte en ondernemende organisatie. De IAD zal niet alleen vanaf de zijlijn moeten aangeven wat er niet goed was, maar ook een bijdrage moeten leveren aan de verbeteringen of aan de voorwaarden daartoe.

We worden in eerste instantie gevraagd om te helpen hun vaardigheid om de kwaliteit van de organisatie te kunnen beoordelen te vergroten. Men vraagt ons diagnose-instrumenten te ontwikkelen om de kwaliteit van de organisatie te bepalen en te helpen bij het hanteren van deze instrumenten in het proces van controle en advies aan de organisatie.
De eerste stap is om samen met de interne projectleider inzicht te krijgen in het vraagstuk; we interviewen meerdere mensen over het verloop van het auditproces en over wat zij doen en denken als er personele of leidinggevende vragen aan verbonden zijn. De conclusie is dat bij de meeste audits de kwaliteit van de organisatie en de leiding een rol speelt, maar dat het meestal impliciet gecommuniceerd wordt en dat de betreffende onderzoeker zich ook niet thuis voelt in deze materie.

We ontwikkelen een diagnose-instrument en laten dit uittesten in verschillende auditprocessen. We zitten minimaal drie keer bij het overleg van elk auditteam en denken mee over de te nemen stappen bij het gebruik van het instrument en de communicatie met de te onderzoeken organisatieonderdelen en opdrachtgevers. Deze bijeenkomsten worden door de deelnemers als zeer leerzaam ervaren; men krijgt zicht op het gebruik van het instrument en de bijbehorende processturing in het eigen team en naar de opdrachtgever. We ronden dit proces af met een training voor de leiders van de teams.
Vanuit dit proces ontstaat bij deze professionele groep van accountants zicht op hun persoonlijke leeropgaven. Deze persoonlijke ontwikkeling wordt onderdeel van het auditproces en wordt besproken in intervisiegroepen, die door de interne projectleider incidenteel worden begeleid.

De laatste stap is een werkconferentie waarin iedereen zijn of haar rugzakje laat zien met daarin symbolen die ieders persoonlijke kwaliteiten kunnen uitdrukken. De voorzitter van de raad van bestuur geeft aan wat zijn verwachtingen zijn voor de komende periode van de IAD en iedere medewerker heeft de eigen persoonlijke kwaliteiten kunnen leggen naast de ontwikkelingsvraag voor de afdeling. Op basis van dit beeld kan elke medewerker aan de slag om zijn persoonlijke ontwikkelingsplan te maken en dit te presenteren in het eigen werkoverleg. Daar heeft afstemming plaatsgevonden en zijn op teamniveau prioriteiten vastgesteld. De interne projectleider van dit proces blijft nu alert

om het proces levend te houden en stemt dit regelmatig af met de directeur van de IAD. De externe adviseur is op afroep beschikbaar en evalueert drie à vier keer per jaar het proces met de interne adviseur en de directie.

Nabeschouwing

Een aantal belangrijke zaken is aanwezig voor het welslagen van de POP's. Aan de ene kant is er een visie (en strategie) met betrekking tot de functie die de betreffende afdeling IAD moet gaan vervullen en sluit deze visie ook aan bij de algemene visie op de toekomstige dienstverlening en de algehele organisatie van deze verzekeraar. Aan de andere kant hebben de direct bij de POP's betrokken accountants eigen ervaringen opgedaan die hen stimuleren en motiveren om aan hun persoonlijke ontwikkeling planmatig vorm te geven. Leervragen krijgen per professional persoonlijke inkleuring. Door middel van 'action learning' wordt helder wat iedereen te leren heeft van de praktijk. Vervolgens is het gelukt om in een werkconferentie de uitdagende bedrijfsdoelstelling te verbinden met de kwaliteiten van mensen en dit gaf elan aan het proces.

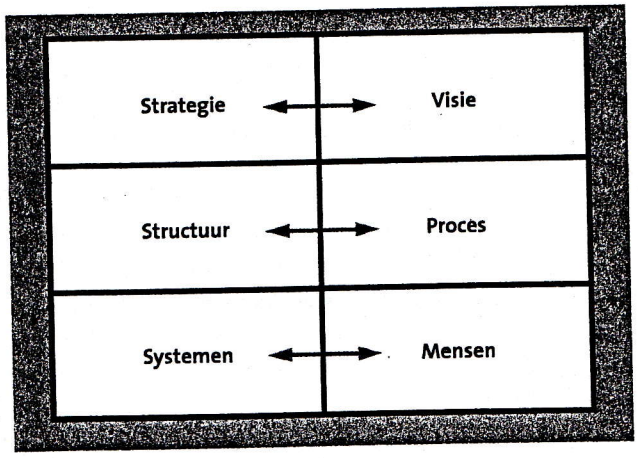
Je kunt zeggen dat de organisatieontwikkelingskant aanwezig is in de geformuleerde visie en strategie en dat de persoonlijke ontwikkelingskant al aanwezig is bij de mensen zelf. In onze aanpak hebben we beide kanten gestalte gegeven, namelijk de organisatiekant in de door ons voorgestelde werkwijze en de persoonlijke ontwikkeling in het leerproces. We denken dat een belangrijk deel van het succes terug te voeren is op het verzorgen van die beide aspecten, de persoonlijke en de organisatieontwikkeling. Door er een proces op te zetten met duidelijke stappen, steeds weer aansluitend bij de actuele behoeften van medewerkers en organisatie, hierover regelmatig met elkaar in gesprek te gaan en ook onderhoud te plegen op dit proces, is de invoering van POP's hier geslaagd.

Vervolgens staan we wel voor de opgave om ons als adviseur geleidelijk uit het project terug te trekken. Als we te lang aanblijven, zal het project te veel top-down of van buitenaf in stand worden gehouden. Wij, de interne en externe begeleiders van het project, vinden dat de organisatie zelf het proces van persoonlijke en organisatieontwikkeling moet gaan dragen.
We zien dat met name het persoonlijke ontwikkelingsstuk goed loopt omdat mensen hier enthousiast voor blijven en de verbinding van het persoonlijk ontwikkelen en de ontwikkeling in het beroep duidelijk is. Wel dienen zich vanzelf weer nieuwe vragen aan hoe de omgeving, de organisatiekant te managen.

Er op een afstand naar kijkend denken we dat het een belangrijke opgave blijft de polariteit van persoonlijke ontwikkeling aan de ene kant en organisatieontwikkeling aan de andere kant te managen, maar dat het een niet zonder het ander kan. Een polariteit genereert echter wel een spanningsveld en met name van het middenkader vraagt dit de kwaliteit dit spanningsveld te kunnen accepteren en dit denken in spanningsvelden om te zetten in een continu proces van ontwikkelen. De ervaring leert dat de interne projectleider hierin als coach een regelmatig terugkerende rol heeft.

Reflectie op de praktijksituaties, ofwel het balanceren in het dilemma van persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling

Kijken we naar de hiervoor beschreven cases, dan valt op dat één dilemma steeds terugkeert, namelijk de inzet van POP's vanuit een centraal besturingssysteem versus de inzet van POP's bij het individueel leren en ontwikkelen. We denken dit dilemma te kunnen plaatsen in een groter geheel aan tegenstellingen. In figuur 1 zijn de tegengestelde kanten schematisch weergegeven (volgens Ghoshal uit zijn boek *De geïndividualiseerde onderneming*, Uitgeverij Scriptum, 1977).



Figuur 1

Op de een of andere manier is het voor ons westers denkende mensen een lastige opgave om beide kanten tegelijk vorm te geven; we ervaren de twee kanten vaak als tegenstelling, een dilemma met twee polen die we niet tegelijkertijd kunnen realiseren. Wat we dan doen is een keuze maken voor de ene kant ten koste van de andere kant. En dan ervaren we na verloop van tijd dat die kant enkele nadelen oplevert die een keus voor de andere kant zou verhelpen. We neigen dus te pendelen tussen de ene en dan weer de andere kant.

Is het mogelijk om beide kanten tegelijk in onze organisaties aanwezig te laten zijn? Zijn we in staat om te gaan met het spanningsveld dat dit creëert? En hoe kan het dat als we er bewust voor kiezen van de linker- naar de rechterkant te gaan (zie het schema in figuur 1), we vaak toch weer aan de linkerkant eindigen? We willen bijvoorbeeld onze beheerssystemen minder overheersend maken en meer ruimte geven aan onze medewerkers door hen hun eigen talenten te laten ontwikkelen. Vervolgens zetten we er een systeem op van cursussen in empowerment volgens een vast stramien. Waarom doen we dit zo? Waarom praten we vaak in termen van 'visie, proces en mensen', maar handelen we vanuit 'strategie, structuur en systemen'? Deze inconsistentie wordt vermoedelijk ook gevoeld door medewerkers. Er is juist veiligheid nodig om met persoonlijke ontwikkelingsvragen te komen, maar er ontstaat wantrouwen en ongeloof in de integriteit van de organisatie. De case vanuit de bankwereld en die vanuit het ingenieursbureau zijn daar wat ons betreft voorbeelden van.

Onze eigen ervaring is dat het proces ingaan met de medewerkers spannend en uitdagend is, maar de leidinggevende ook altijd confronteert met de eigen beperkingen en mogelijkheden. Deze confrontatie met onszelf vraagt de moed om met de eigen ontwikkelingsvragen iets te gaan doen. Blijft de leidinggevende de 'beheerder' van de relatie met de medewerker in plaats van een relatie van mens tot medemens aan te gaan, dan zal er bij beiden geen ontwikkeling plaatsvinden. De veiligheid om te communiceren over ieders eigen vragen ontbreekt. We noemen dat de spanning tussen 'gesproken' beleid versus het concrete beleid dat uit ons handelen blijkt. Is er vanuit de top van de organisatie een grote inconsistentie tussen het spreken en het handelen, dan zal de angst bij de mensen toenemen en ontbreekt de veiligheid om met de eigen ontwikkelingsvragen te komen. In het huidige competentiemanagement zien we dit verschijnsel in de context van het moderne performance management als een levensgroot gevaar en ondermijning van het systeem van werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen.

In het dilemma 'top-down organisatieontwikkeling' versus 'bottum-up persoonlijke ontwikkeling' wordt dus feitelijk toch gekozen voor één kant, namelijk het top-down ontwikkelen van de organisatie. Ons idee is dat organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling beide aandacht behoeven in een zich ontwikkelende organisatie. Maar tegelijkertijd hebben wij de overtuiging dat de ontwikkeling van het individu het ankerpunt is van deze ontwikkeling! De mens die zich wil ontwikkelen vormt de drijfveer voor ontwikkeling; de inbedding van deze individuele ontwikkeling vindt plaats via de structuur en de systemen. De organisatiekant vormt dus een onmisbare randvoorwaarde. Organisaties zelf kunnen niet leren, maar de mensen in de organisatie wel. Individuele ontwikkeling zal vooral vanuit het eigen bewustzijn op gang moeten komen en daar is voldoende veiligheid voor nodig. Eigen leervragen ontstaan eerder uit zekerheid over onszelf, zelfvertrouwen om bepaalde vraagstukken aan te gaan, dan uit de oordelen van anderen over ons. Het zou bij POP's dus ook eerder moeten gaan om het vastleggen van eigen leerdoelen en het ontwikkelen van eigen capaciteiten dan om het vastleggen van te leveren prestaties.

Een POP moet ons inziens vooral gaan over de vraag wat iemand zelf wil leren, bijvoorbeeld:
- Waarin ben ik nu het meest geïnteresseerd?
- Wat kan ik leren in mijn huidige werk?
- Waarvan zouden ik en anderen profijt hebben als ik het geleerd had?

Vervolgens kan in een POP worden geconcretiseerd waar het leren zal plaatsvinden, welk deel van het werk daarvoor het meest geschikt is en welke leermethoden worden gevolgd.
Bij organisatieontwikkeling zal eerst de betekenisstructuur zich moeten vernieuwen, pas daarna kan dan nieuwe actie volgen. Maar juist de collectieve betekenisstructuur (ook wel organisatiecultuur genoemd) zit vaak muurvast en wordt als vanzelfsprekend beschouwd. Deze is dus niet als collectief aan te spreken, maar alleen via de individuen die deel uitmaken van het collectief. Individueel leren en ontwikkelen is dus ook de basis voor het ontwikkelen van onze organisaties.

Als we zeggen dat de ontwikkeling van het individu ankerpunt is in de balans (in plaats van een dilemma of tegenstelling) tussen organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling, moet het individu zich wel kunnen en willen ontwikkelen. Zoals we gezien hebben in met name de case uit de bankwereld, ontbrak de intrinsieke motivatie bij betrokkenen en kwam het project ook niet echt van de grond. Naast motivatie speelt ook 'gelegenheid krijgen' een belangrijke rol. Wanneer de tijd om te kijken naar de eigen ontwikkeling door werkdruk geheel lijkt te ontbreken, ontstaat een vicieuze cirkel. Alleen het nemen van tijd kan de cirkel doorbreken, maar die is er in de ogen van de betrokkenen niet.

Kan persoonlijke ontwikkeling door een ander dan de betrokkene zelf worden geïnitieerd? Soms zal een organisatie medewerkers confronteren met een verschuivende realiteit en hen aanmoedigen mee te veranderen; de vervolgstap 'het jezelf ontwikkelen' is niet afdwingbaar en zal de medewerker zelf moeten nemen.

Wat ook kan is dat de direct betrokkenen zeer enthousiast aan een POP-traject beginnen, maar dat de omstandigheden zich zodanig wijzigen dat het toch moet worden stopgezet. Te denken valt aan een zich plotseling voordoende economische malaise, waardoor overleven op de eerste plaats komt. Dit fenomeen ervoeren we in de case van het farmaceutisch bedrijf. De cultuuromslag (van centraal dirigistisch naar decentraal persoonlijk ondernemerschap) werd ingezet zonder het strategisch beleid van de onderneming mee te nemen in deze omslag.

We willen echter niet pretenderen dat je elke crisis kunt voorzien, elke verandering in de markt kunt voorspellen. Wel zijn het werken vanuit het inzicht van de bestaande polen 'organisatieontwikkeling' en 'persoonlijke ontwikkeling', het kijken naar ontwikkeling als een proces en het werken met de factor 'tijd' middelen om flexibel in te spelen op crisismomenten in het ondernemen, zowel voor de adviseur als de manager. Over beide rollen willen we hier iets zeggen.

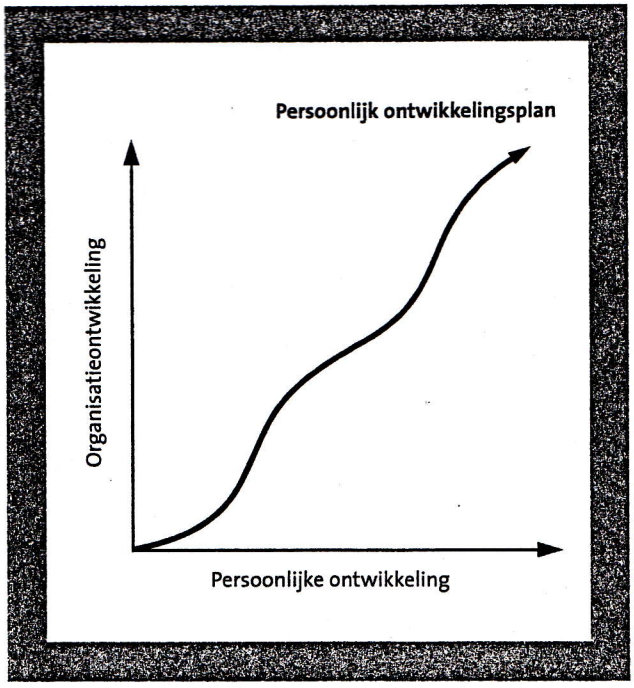
Voor een manager betekent betrokkenheid bij persoonlijke ontwikkelingsplannen het volgende:

- *Inzicht in zichzelf.* Het werken met een persoonlijke ontwikkelingsplan vraagt van de begeleider van het proces, in welke positie dan ook, dat hij/zij zelf bezig is met de eigen ontwikkeling en in enige mate inzicht heeft in persoonlijke kwaliteiten en valkuilen.
- *Interesse in mensen.* Hij/zij benadert de ander met respect en belangstelling en is benieuwd waar de ander zijn/haar ontwikkelingsvraag tegenkomt. Een leidinggevende stimuleert en sponsort de medewerker in het gaan doen van dat werk waarin de ontwikkelingsvraag als leerthema verder tot ontwikkeling kan komen.
- *Bedrijfskundig inzicht.* Natuurlijk is de onderneming meer dan een opleidingsinstituut voor medewerkers. Er zijn economische doelen te halen en niet elk werk heeft een ontwikkelingskwaliteit voor de medewerker, maar behoort wel bij de functie die de medewerker vervult.
- *Goed kunnen omgaan met belangentegenstellingen.* Het kunnen voeren van een open en onderzoekend gesprek over waar de uitdaging zit en waar de routine en hoe die zich tot elkaar verhouden, is een vaardigheid die de manager zou moeten bezitten.

Naast de hiervoor genoemde vaardigheden heeft de moderne manager het vermogen nodig om te denken in processen en niet in oplossingen. Hij/zij onderkent de dilemma's of tegenstellingen in mens en organisatie en weet deze in proces te brengen.

De rol van de adviseur is enerzijds bescheiden en anderzijds van betekenis. De adviseur kan, of deze nu een interne of een externe rol vervult, alleen een bescheiden bijdrage leveren aan het succes van POP's. We hebben gezien dat de belangrijkste randvoorwaarden al aanwezig moeten zijn om te kunnen slagen en ook dat deze randvoorwaarden niet door de adviseur zijn te creëren, hoe enthousiast deze ook kan worden voor het realiseren van veranderingen in een organisatie.

Wel kunnen adviseurs van betekenis zijn in het benoemen van de randvoorwaarden die nodig zijn en in het leren denken in dilemma's. Het leren denken en handelen in termen van 'proces' is voor het management van belang. Een lerende organisatie ontwikkelt zich juist in het proces, door bewust aandacht te geven aan beide polen, tegelijkertijd of in tijd elkaar opvolgend.



Figuur 2

De wereld is onaf en zal dat altijd blijven; de mens is niet volmaakt en ook dat is een vaststaand gegeven. Vanuit deze onvolmaaktheid werken aan verdieping en verbreding is een ander uitgangspunt dan het denken vanuit posities en het indekken tegen kritiek uit angst voor positieverlies. Deze stelregel geldt voor ons als individu als ook voor de markt als geheel. De KONMAR die het beleid van AH nadoet is ontrouw aan de eigen kracht en identiteit van de organisatie. Het gevolg is dan ook verlies van marktpositie. Je kunt niet plots een kant van het dilemma loslaten en totaal voor de andere kant kiezen, dat leidt vaak tot een crisis. Ditzelfde geldt ook voor de persoonlijke ontwikkelings-

plannen. Alleen ontwikkelen om het ontwikkelen is niet zinvol, maar alleen routinematig werk kan ook niet; ergens ligt de redelijkheid tussen deze beide polen.

De manager is er om in gesprek met de medewerker naar dit situationele optimum te zoeken en dit in proces met de medewerker regelmatig bij te stellen. Acceptatie van de spanning tussen organisatiebelang en persoonlijk belang van de medewerker is hiertoe voorwaarde. Waar deze belangen samenvallen is het simpel, waar dit niet gebeurt is het spannend en soms moeizaam, maar wel uitermate interessant en uitdagend voor de begeleider van zo'n proces.

AFSLUITING

We hebben geprobeerd om aan de hand van onze praktijk en de reflectie op deze praktijk duidelijk te maken dat het werken met POP's een prachtig instrument is om moderne organisaties de volgende stap te laten maken in hun organisatieontwikkeling, een organisatieontwikkeling die gedragen zal moeten worden door enerzijds de individuele medewerkers en hun belang bij dit ontwikkelen en anderzijds door ontwikkelingen in de markt en de gekozen strategie. Dit alles moet gebeuren vanuit een kennen van de eigen identiteit door individu en organisatie.

We denken dat ontwikkeling altijd een voortbouwen is op het voorgaande, met respect voor het verleden en de manifestatie daarvan in het heden. De mens die zich geaccepteerd voelt in zijn eigenheid, is bereid kritisch naar zichzelf te kijken en zichzelf tot ontwikkeling te brengen. Hetzelfde geldt voor organisaties, die wanneer ze naar hun kwaliteiten en naar hun eigen 'gekte' kunnen kijken, succesvolle veranderingen kunnen doormaken. Het sturen vanuit die eigenheid met inachtneming van de spanningen die elk vraagstuk in zich draagt en de aandacht voor beide polen van het vraagstuk is de wijsheid die de moderne manager en adviseur zich eigen moeten maken.

Literatuur

- Dixon, N.M., *The organizational learning cycle. How we can learn collectively.* Maidenhead: Mc.Graw-Hill, 1994.
- Gallwey, W.T., *The Inner game of Work.* New York: Random House, 1999.
- Halbertsma, E.H., *Dilemma's te lijf. Management van mensen en organisaties.* Assen: van Gorcum, 2000.
- Halbertsma, E.H. en G.J. van Wijk, *Professional & Management Development ManagementWijzer.* Noordwijk: de Baak ManagementCentrum VNO-NCW, 1999.
- Ratering, D. en K. Hafkamp, *Zelfsturend leren. Begeleiden van ervaringsgericht leren in organisaties.* Schoonhoven: Academic Service, 2000.