

HR-instrument maakt docent sterker

FUNCTIEMIX ONDERWIJS APPELLEERT NIET AAN VERSCHILLEN IN TALENT

Moderne inzichten in personeelsmanagement sippelen nog maar mondjesmaat onderwijsland binnen. En dat terwijl de sector wel een duwtje in de rug kan gebruiken. Daarom vragen de auteurs zich in dit artikel af of modern personeelsmanagement leerkrachten kan motiveren meer uit zichzelf te halen. Ook gaan ze in op de waarde van de functiemix.

Volgens de PISA-ranking, Programma for International Student Assessment, staat Nederland in de subtop. Niet slecht, maar ook niet wat je mag verwachten van een land dat zich wil profileren als kenniseconomie. Welke HR-instrumenten kunnen helpen het onderwijs in de lift te krijgen?

Laten we om te beginnen eens kijken naar het beloningssysteem. Daar is de laatste tijd veel over te doen geweest. De idee leeft dat prestatiebeloning een gunstig effect zou kunnen hebben op de inzet van docenten. Maar is dit werkelijk zo? Onderzoek van de universiteit van Maastricht toont aan dat bonussen risicozoekende personen gelukkiger maken dan risicomijdende mensen. Die raken daarvan in de stress en gaan zelfs minder functioneren. De onderzoekers concluderen zelfs dat de beroepskeuze in belangrijke mate afhangt van het gevoerde incentivebeleid.

Risicozoekers vinden we met name onder jonge, hoogopgeleide mannen die werkzaam zijn in de handel of in het banken- en verzekeringswezen. Maar binnen de ambtenarij, zorg en ook het onderwijs zijn zij echter dun gezaaid. Daar haalt het personeel niet zozeer zijn voldoening uit het resultaat, maar uit het proces wat daartoe leidt. Deskundigheidsbevordering geeft daarom in het onderwijs een veel grotere

impuls tot presteren, dan een extra beloning dat zal doen.

Geld. Als prestatiebeloning de oplossing niet is, wat kunnen we wel doen met geld? Gelukkig heel veel. Maar we zullen ons dan wel op het vaste loon moeten concentreren. De bonus of variabele beloningscomponent vergoedt namelijk de productiviteit, terwijl het vaste loon de compensatie vormt voor de kwaliteit die medewerkers inbrengen. Immers, wie eenmaal zwemmen kan, zal dit nooit meer verleren. Wij zeggen daarom: de docent die zijn toegevoegde waarde vergroot – dit is de docent die zijn kennis in steeds complexere situaties kan toepassen – behoort er aan vast salaris op voor uit te gaan. Moderne organisaties passen dit principe al langer toe. Die kijken niet zozeer naar de functie die een medewerker vervult, maar laten het salaris afhangen van de bijdrage die hun medewerkers leveren aan het bedrijf.

Hoe maken we die bijdrage, de toegevoegde waarde, voor ieder personeelslid inzichtelijk? Dit doen we door eerst de complexiteit van het werk te analyseren. Als we dat gedaan hebben, brengen we de uitkomst in verband met het probleemoplossend vermogen dat nodig is om dat werk succesvol uit te voeren.

Leerweg. Groeien is het vertonen van ander gedrag, het ontwikkelen van nieuwe competenties. Van een docent die net zijn lerarenopleiding heeft afgerond verwachten we ander gedrag dan van een ervaren docent. De ervaren docent heeft als het ware een leerweg afgelegd die hem in staat stelt nieuw, naar verondersteld moeilijker werk te verrichten. We zouden dus de leerweg van een docent als uitgangs-

punt kunnen nemen voor het vaststellen van zijn toegevoegde waarde.

Echter, in de praktijk blijkt niet iedere docent hetzelfde gedrag te ontwikkelen. We kunnen daarom moeilijk zeggen dat iedere docent dezelfde leerweg doorloopt.

De verschillen tussen docenten zijn te herleiden naar verschillen in talent. Talent is een verzamelnaam voor zaken als persoonlijkheid, karakter, intelligentie en drives. Het talent is een onveranderbaar gegeven. Zij bepaalt in welke rol een docent gaat excelleren en welke competenties hij ontwikkelen kan. Modern personeelsmanagement richt zich daarom op het plaatsten van docenten in de juiste rol, zodat zij het gedrag kunnen vertonen wat past bij hun talent.

Typologie. We kunnen grofweg drie typen/rollen docenten onderscheiden. Zo zijn er docenten die uitblinken in het geven van lessen zonder veel franje en variatie. Deze leraren en leraressen zorgen dat de dingen gedaan worden die moeten wor-

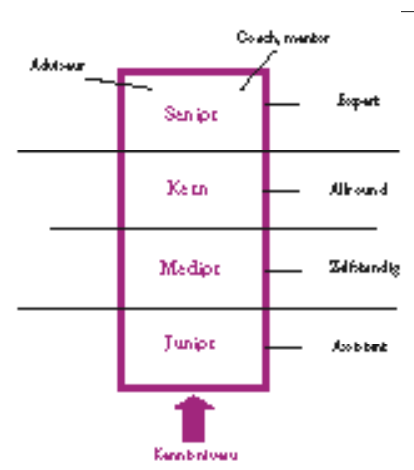


Fig 1. Model Baarda

den gedaan, omdat het lesprogramma dat voorschrijft. Vanwege het grote herhalend karakter van dit soort lesgeven en de nadruk op kennisoverdracht noemen we dit type docent: de Trainer.

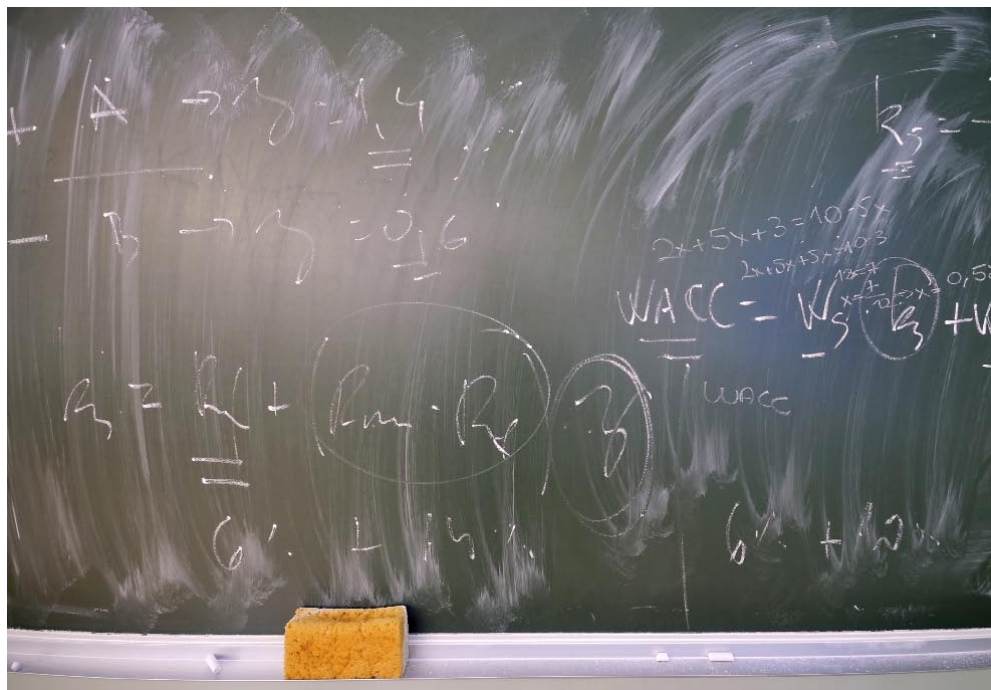
Er zijn ook docenten die zich juist richten op de inhoud van het vak en de bijbehorende vakdidactiek. Zij houden zich bezig met vragen over wat hun leerlingen willen leren, wat de individuele verschillen zijn en passen daarop voortdurend hun lessen aan. Voor hen hebben hun studenten elk een aparte identiteit die zij planmatig door het onderwijsprogramma kunnen loodsen. We noemen deze docent: de Vakdocent. De meeste medewerkers binnen het onderwijs zullen zijn opgeleid tot Vakdocent. Maar dit is geen garantie dat zij in de praktijk ook zo acteren!

En er zijn docenten die zich niet alleen op de inhoud van het vak richten, maar ook een visie vormen op het leerproces van studenten en leerlingen en daar een studieprogramma op inrichten. Deze docenten zijn verantwoordelijk voor onderwijsvernieuwingen en onderscheiden zich door hun visie en overtuigingskracht. We typeren deze categorie leerkrachten als Docent Adviseur.

Verschillen. Terug naar de discussie over toegevoegde waarde. We zien hier dat het werk niet alleen verschillend is, maar ook verschilt in complexiteit. Deze drie typen docenten acteren op een verschillend abstractieniveau, hun toegevoegde waarde is net zo min als hun talent gelijk aan elkaar. Die verschillen zouden ook in het beloningsbeleid tot uitdrukking moeten komen. Motivatie ontstaat immers als mensen worden gewaardeerd voor wat zij inbrengen. Daar mag, nee moet het verschil worden gemaakt!

Natuurlijk, in de praktijk zien we docenten die zowel regelen en organiseren, zich richten op de vakinhoud en tegelijkertijd met ideeën komen voor vernieuwing. De vergelijking met een duizendpoot is snel gemaakt. Of met het schaap met de vijf poten die daarom moeite met lopen heeft. Ofwel, we kunnen niet dezelfde kenmerken in dezelfde mate bij iedere leerkracht verwachten. Mensen focussen hun gedrag over het algemeen op het werk wat hen het beste ligt, waar ze het beste in zijn. Daarin wil hij groeien, voor die bijdrage wil hij worden gewaardeerd.

Beeld : Benis Aropovich



Niet altijd staat het meest geschikte type docent voor de klas.

Promotie. Met de functiemix (Convenant Leerkracht) is een stap in de goede richting gezet. Differentiatie tussen leerkrachten is niet langer meer taboe. Want ook de functiematrix baseert de verschillen tussen werksoorten op de mate van abstractie en complexiteit.

Maar wat de functiemix niet duidelijk maakt, is welk gedrag, competenties en talent nodig zijn om promotie te maken. Met andere woorden: de functiemix appelleert nog steeds aan klassiek 'functiedenken', waar moderne ondernemingen van het gedrag uitgaan. Zo wordt voorkomen dat organisaties verstopt raken met functionarissen die wél de functie hebben, maar niet in staat zijn het bijbehorende gedrag te vertonen. Gewoon omdat het talent daarvoor ontbreekt!

Onze boodschap is dat we een individu het meeste motiveren als we hem of haar 'in zijn talent zetten' en waarderen voor de prestaties die hij levert. Met andere woorden, wanneer we de setting creëren waarin het voorkeursgedrag ook het dominante gedrag mag zijn. Maar kunnen we dan

iets zeggen over talent in relatie tot de complexiteit van het werk?

Laten we om op die relatie zicht te krijgen, de drie typen docenten nader analyseren op gedrag en probleemoplossend vermogen. Welke complexiteit zoeken zij op in hun werk?

Trainer. De Trainer is een docent die een aantal 'standaard' lessen geeft aan groepen studenten of leerlingen die weinig onderling verschillen. Kortom, de variatie in het lesgeven is beperkt, moeilijke situaties die om een structurele oplossing vragen, worden aan anderen overgelaten. De Trainer plaatsen wij in ons model (figuur 1) op de rol van de Allrounder. Allround medewerkers in organisaties blinken uit in het oplossen van allerlei praktische problemen. Of die nu van technische, commerciële of in dit geval van didactische aard zijn, de Allrounder is in staat beslissingen te nemen die direct leiden tot een adequate oplossing. Allround medewerkers anticiperen goed op onverwachte gebeurtenissen die de dagelijkse gang van zaken ontregelen, zijn oplossingsgericht. Belangrijke competenties voor deze rol zijn onder meer vakkundigheid (kunnen toepassen van een vak), anticiperen, communiceren en kwaliteitsgerichtheid.

Vakdocent. De Vakdocent wil graag uitzonderlijke, unieke problemen oplossen. Nu is elke les en elke student in wezen uniek. De Vakdocent is daarom goed in staat om zaken op te pakken die buiten

>>

Gids voor personeelsmanagement 9 2011

>> de dagelijkse routine liggen en waarvoor nog geen voorgeschreven oplossing aanwezig is. Hij maakt graag lessen op maat of houdt zich bezig met het oplossen van individuele problematiek van allerlei aard. Voor de aanpak van de problemen kan hij daarbij terugvallen op bestaande en min of meer bekende methoden en technieken. In bedrijfskundige termen zouden we kunnen zeggen dat de Vakdocent zich bezig houdt met optimalisatievraagstukken. Belangrijke competenties voor deze rol zijn onder meer vakgerichtheid (bijhouden van vakontwikkelingen), analytisch vermogen (methodisch de probleemstelling definiëren en conclusies trekken) en resultaatgerichtheid (de juiste oplossingen planmatig realiseren).

Docent Adviseur. De Docent Adviseur is een docent die graag overstijgend denkt. Hij richt zich niet op unieke gevallen, maar op complete doelgroepen. De Docent Adviseur maakt het concept: hoe komen we met een doelgroep van A naar B. De Docent Adviseur is in staat diepgaand onderzoek te doen en op basis daarvan verschillende oplossingsmethoden tegen elkaar af te wegen. De hoe-vraag staat voor hem centraal. De Docent Adviseur overziet de consequenties van zijn adviezen voor alle belanghebbenden en stemt daar zijn aanpak op af. Verder kan hij zijn ideeën duidelijk en overtuigend voor het voetlicht brengen, zodat ook anderen mee gaan in de oplossingsrichting die hij voorstelt. Docent Adviseurs houden zich bezig met vernieuwingen in de organisatie. Hij maakt beleid. Kenmerkend is in de praktijk een tijdshorizon van een jaar. Belangrijke competenties voor deze rol zijn onder meer conceptueel vermogen (visie), overtuigingskracht (de juiste argumenten aandragen) en besluitvaardigheid (gewo-

Wèl de functie. Niet het bijbehorend gedrag.

gen beslissingen kunnen nemen in een politiek beladen omgeving).

Praktijk. De rollen en leerwegen van een docent zullen voor iedereen wel herkenbaar zijn. Maar de praktijk leert dat ze nog weinig zo worden herkend, benoemd, laat staan gewaardeerd. Als gevolg daarvan worden docenten onvoldoende aangemoedigd te groeien, of er tijdig op geattendeerd dat voor verdere doorgroei het talent ontbreekt. Op immateriële wijze prikkelen betekent dus dat:

- door leidinggevenden met de docent besproken wordt waar hij in zijn ontwikkeling staat;
- samen met de docent onderzocht wordt wat hij nodig heeft voor verdere ontwikkeling;
- er over deze ontwikkeling SMART-afspraken worden gemaakt;
- de gerealiseerde groei gewaardeerd en beloond wordt.

Nu we het talent van docenten hebben onderzocht (althans, beschreven hebben wat we aan zichtbaar gedrag waarnemen), kunnen we in het preciseren van de rollen nog een stap verder gaan. Elke rol kunnen we namelijk koppelen aan een leerweg. Een leerweg bestaat uit vier fasen, die van junior, medior, de vakvolwassene c.q. kernfase en tenslotte de seniorfase (zie figuur 2). De junior leert het vak en zit daar-

mee onder zijn rolniveau. De senior steekt daar juist bovenuit. Hij lost de uitzonderlijke problemen op, instrueert anderen, is een autoriteit en wordt als zodanig erkend. Senioriteit is een kwestie van mentaliteit, de wil om onderscheidend te zijn. Wie de top van zijn leerweg wil bereiken zal uit het juiste hout gesneden moeten zijn. De vier fasen van de leerweg staan enerzijds voor de opklimmende moeilijkheidsgraad van het werk. Anderzijds drukken zij het vertrouwen uit dat klanten en collega's krijgen in de bijdrage die de docent levert. Dus, hoe verder een docent op zijn leerweg gevorderd is, hoe moeilijker de problemen zijn die hij oplossen moet, hoe groter het vertrouwen is dat hij van zijn omgeving krijgt. In ons model ben je dus net zo goed als dat de ander vindt dat je dat bent!

Inspectie. Je kunt je afvragen waarom opleidingen nog zo weinig waarderen en salariëren op basis van talent en toegevoegde waarde. De meningen zijn daarover verdeeld. Zo zegt de één dat in het onderwijs een nogal beperkt individueel reflectievermogen aanwezig is bij een behoorlijk deel van de docenten. En dat het zelf kunnen zien van beperkingen al een moeilijke opgave is.

Anderen wijten die tekortkoming aan de geringe aandacht in de sector voor het nieuw organiseren van onderwijsprocessen, waarin de individuele student centraal komt te staan. Deze vraaggestuurde manier van werken doet veel meer dan in een klassieke onderwijsorganisatie een appèl op samenwerken, wat noodzaakt tot een andere beschouwing van de taken en competenties van de docent.

Maar ook de behoudzucht van de onderwijsinspectie en vakorganisaties mag als medeoorzaak gezien worden van een achterhaald functiegebouw. Laat dit artikel hen tot inspiratie stemmen.

Met de invoering van de functiemix is de basis voor differentiatie gelegd. De functiemix appelleert echter niet aan de verschillen in talent, zoals we in dit artikel hebben willen aantonen. Loopbaanbeleid of talentmanagement zoals we tegenwoordig zeggen, impliceert dat we op zoek moeten gaan naar de verschillen in toegevoegde waarde van leerkrachten. Op zoek naar het talent van iedere docent.

Drs. Eveline van der Holst en Drs. Rolf Baarda zijn beiden als adviseur resp. directeur verbonden aan Bureau Baarda, adviseurs voor beloningsmanagement en organisatie-effectiviteit.

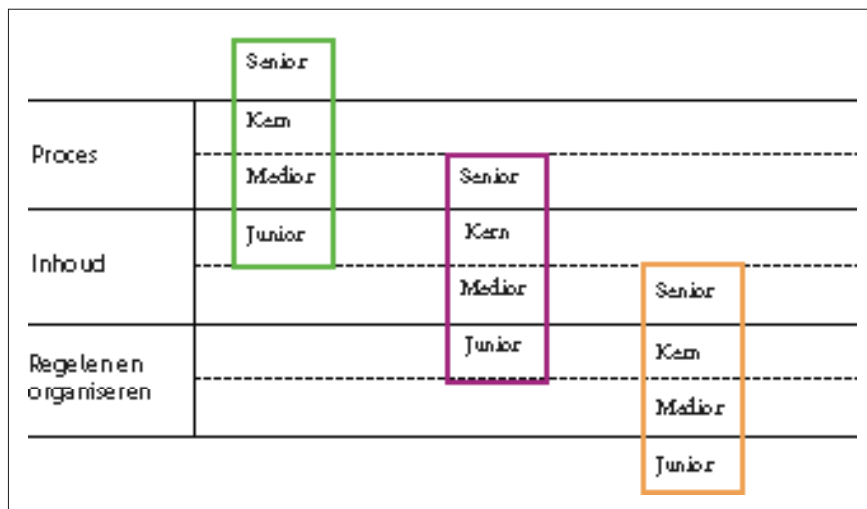


Fig 2. Leerweg