



11

VO ACADEMIE

**GOED ONDERWIJS DOOR
FOCUS OP MENSEN**

Aan de slag met peoplemanagement

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders*
Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*
Juni 2014
- (3) *Doelgericht Vertrouwen – Strategisch HRM voor schoolleiders*
November 2014
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs*
Maart 2015
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders*
September 2015
- (6) *Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument*
Maart 2016
- (7) *Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap*
December 2016
- (8) *Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling*
Maart 2017
- (9) *Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders*
Maart 2017
- (10) *Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek*
November 2017

VO-academie, maart 2018

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

VO ACADEMIE

**GOED ONDERWIJS DOOR
FOCUS OP MENSEN**

Aan de slag met peoplemanagement

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

Waarom dit katern?	5
1 Wat is peoplemanagement?	9
1.1 HRM, SHRM en peoplemanagement	9
1.2 Peoplemanagement in het onderwijs	16
2 Wat levert peoplemanagement op?	29
2.1 Opbrengsten voor medewerkers	30
2.2 Opbrengsten voor de school	32
2.3 Opbrengsten voor de sector	35
2.4 Opbrengsten in beeld: de SPIEGEL Personeel en School	36
3 Peoplemanagement in de onderwijspraktijk	45
3.1 Effectief peoplemanagement: de basics	45
3.2 Bevorderende en belemmerende factoren	51
3.3 Aanbevelingen voor de praktijk	55
4 Toekomst van peoplemanagement in het voortgezet onderwijs	65
Begrippenlijst	74
Referenties	76

VOORWOORD

‘Onderwijs is mensenwerk’: we zeggen het zo vaak dat je bijna zou vergeten hoe wáár het is. Nergens spelen mensen zo’n cruciale rol bij het bereiken van doelen als op school. Ook in andere sectoren is goed personeel natuurlijk belangrijk. Geen hightech zonder knappe koppen, geen installatiebedrijf zonder vakmensen, geen zorg zonder handen aan het bed. Maar wat het onderwijs bijzonder maakt, is dat de mensen op de werkvloer hier zowel vormgeven aan de doelen van hun eigen organisatie als aan hun maatschappelijke opdracht om jongeren goed voor te bereiden op hun toekomst. Elke dag en elke les opnieuw.

De vraag is of zij hierbij altijd voldoende zijn ondersteund. Lange tijd was het personeelsbeleid op school vooral gericht op administratieve taken en het welzijn van docenten. Pas met de opkomst van Integraal Personeelsbeleid en – meer recent – Strategisch HRM kwam ook de link met de organisatiedoelen en de rol van schoolleiders in beeld. En nog recenter werd pas duidelijk hoe belangrijk leidinggevendend op middenmanagementniveau hierbij zijn: de team- en afdelingsleiders die docenten en oop’ers in het drukke schoolleven van alledag ondersteunen.

Het werk van deze ‘peoplemanagers’ – een goede Nederlandse term is er niet – speelt zich af op het snijvlak van Human Resource Management en leiderschap. Wat peoplemanagement precies inhoudt en wat het oplevert, komt in dit katern uitvoerig aan bod. Naast de persoonlijke verhalen van betrokkenen is mij in het bijzonder de boodschap bijgebleven dat peoplemanagement geen ontwikkeling van voorbijgaande aard is. De kracht zit juist in de duurzaamheid: peoplemanagement verandert mee met de school.

Ik ben blij dat dit thema in onze sector de komende jaren de aandacht krijgt die het verdient. We doen er goed aan, te investeren in de verbindende rol van team- en afdelingsleiders. Laten we daarbij wel die andere les voor ogen houden die eveneens in dit katern getrokken wordt: dat peoplemanagement in het voortgezet onderwijs zich niet afspeelt in een hiërarchische cultuur. Van docent tot afdelingsleider, van oop’er tot bestuurder: iedereen heeft een rol in het zinvol ontwerpen, vertalen en uitvoeren van het beleid binnen een schoolorganisatie. Ook in die zin is onderwijs mensenwerk. Krijgt zo’n versleten uitdrukking toch weer betekenis.

Paul Rosenmöller, voorzitter VO-raad
Maart 2018

GOED ONDERWIJS DOOR FOCUS OP MENSEN



Waarom dit katern?

Personeelsbeleid is pas echt effectief als direct leidinggevenden er in de praktijk handen en voeten aan geven. Op school spelen team- en afdelingsleiders hierbij een sleutelrol. In dit katern brengen we voor het eerst in kaart wat people-management in het voortgezet onderwijs kan betekenen.

Medewerkers zijn voor een school de spreekwoordelijke kip met de gouden eieren. Zij geven de strategische en onderwijskundige doelen van de school gestalte: elke dag en elke les opnieuw. Zonder hen stroomt geen leerling door naar een passende vervolgopleiding, zonder hen komt er niets terecht van de maatschappelijke opdracht van de school. Medewerkers moet je dus koesteren. Daar worden steeds meer besturen en scholen zich van bewust. Zij geven hun docenten meer armslag, ze hebben aandacht voor werkplezier, welzijn en een goede balans tussen werk en privé. Maar ze investeren óók in goed leiderschap op alle niveaus in de organisatie. Niet om de ruimte van de professionals in te perken, maar om ervoor te zorgen dat iedereen kan bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijk geformuleerde doelen. Daar, op het snijvlak van strategisch Human Resource Management en leiderschap, bevindt zich het onderwerp van dit katern.

Peoplemanagement

Peoplemanagement is te omschrijven als een hedendaagse invulling van Human Resource Management (HRM) die de verbinding legt met leiderschap. De term werd een jaar of tien geleden bedacht naar aanleiding van ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Daar was de verantwoordelijkheid voor Human Resource Management steeds meer naar ‘de lijn’ verschoven. Middenmanagers werden verantwoordelijk gemaakt voor de ontwikkeling, de prestaties en het welzijn van de medewerkers aan wie ze leiding gaven, terwijl HR-adviseurs zich gingen concentreren op strategisch beleidsadvies, ondersteuning en specialistische taken. Er zat een duidelijke rationale achter: alles wijst erop dat HRM effectiever is als het bij leidinggevendend wordt belegd.

Onderwijs

Deze verandering, eerst in het bedrijfsleven en later ook in sommige publieke sectoren, voltrok zich min of meer buiten het gezichtsveld van het voortgezet onderwijs. Lange tijd bleef ‘personeelsbeleid’ op school een combinatie van administratieve taken en aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van docenten. Diverse aarzelingen droegen daaraan bij. Weer zo’n Engelse term, wat moeten we daarmee? Waarom ‘management’ – school is toch geen fabriek? Bovendien: hebben we het eigenlijk wel nodig? Het gaat toch best goed?

Inmiddels is dit aan het veranderen. Het inzicht dringt door dat ‘peoplemanagement’ nu eenmaal geen Nederlandse vertaling heeft die de lading dekt. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat peoplemanagement, als onderdeel van strategisch HRM, een van de onderwerpen is in de doorontwikkeling van het voortgezet onderwijs in de komende jaren. “Het zal in de afspraken over professionele scholen vooral gaan om ‘stevige afspraken over strategisch personeelsbeleid in plaats van een focus op vaardigheden van individuele leraren””, schrijft minister Slob in een recente kamerbrief.

Dit katern

In dit katern brengen we voor het eerst op hoofdlijnen de kennis en ervaringen met peoplemanagement in het voortgezet onderwijs samen. De inhoud is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Eva Knies, hoogleraar Strategisch HRM aan het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Zij is een autoriteit op het gebied van peoplemanagement en een van de drijvende krachten achter het ‘Ontwikkeltraject peoplemanagement voor team- en afdelingsleiders

Alles wijst erop dat HRM effectiever is als het bij leidinggevendend wordt belegd

in het voortgezet onderwijs'. Dit traject werd in opdracht van de VO-academie voor de eerste maal uitgevoerd in het schooljaar 2017-2018. Veel van de informatie uit dit katern is daar besproken. Ook hebben de betrokken schoolleiders uit het midden- en eindverantwoordelijk management met hun visie en ervaring een belangrijke bijdrage geleverd aan deze publicatie.

Leeswijzer

Dit katern begint in **hoofdstuk 1** met een verkenning van het begrip peoplemanagement. Wat verstaan we eronder, in het algemeen en in het voortgezet onderwijs? Vervolgens onderzoeken we in **hoofdstuk 2** wat peoplemanagement kan opleveren voor de medewerker, de school en de sector. In **hoofdstuk 3** zetten we de stap naar de praktijk. Welke modellen en inzichten zijn bruikbaar voor team- en afdelingsleiders in hun rol van peoplemanager? Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor peoplemanagement? En welke praktische aanbevelingen zijn er te geven voor schoolleiders? In **hoofdstuk 4** sluiten we af met een blik op de toekomst van peoplemanagement in de sector. In **interviews** verspreid door dit katern vertellen drie team- en afdelingsleiders en hun leidinggevendend over hun ervaringen met peoplemanagement.

Nog twee opmerkingen vooraf.

- Bestuurders en schoolleiders zijn er in alle soorten, maten en verantwoordelijkheden. Als wij in dit katern spreken over 'schoolleiders' bedoelen we alle leidinggevendend die vallen onder de definitie in de Beroepsstandaard schoolleiders vo: 'De schoolleider is een functionaris die een integrale verantwoordelijkheid heeft in een onderwijsorganisatie.' Op middenmanagementniveau kan het bijvoorbeeld gaan om team- of afdelingsleiders; op eindverantwoordelijk managementniveau over directeur-bestuurders, rectoren, leden van een centrale directie, directeuren en adjunct-directeuren.
- Verder duiden we omwille van de leesbaarheid de schoolleider, teamleider of afdelingsleider in dit katern soms aan met 'hij'. Daar kan natuurlijk met evenveel recht 'zij' gelezen worden.

GOED ONDERWIJS DOOR FOCUS OP MENSEN



1

Wat is people-management?

Peoplemanagement is de combinatie van de implementatie van HRM en leiderschap. In het onderwijs is voor team- en afdelingsleiders op dit gebied een sleutelrol weggelegd.

1.1 HRM, SHRM en peoplemanagement

Veel organisaties worstelen met het vinden en behouden van voldoende, goed opgeleid personeel. Een grote groep babyboomers gaat de komende jaren met pensioen en het vinden van goed opgeleide vervangers is lastig, zeker nu de economie na een periode van stagnatie weer aantrekt. Technologische ontwikkelingen bieden niet op grote schaal een oplossing. Robotisering en ICT veranderen wel de aard van veel beroepen, maar de vraag naar menselijke arbeid blijft. Organisaties hebben dan ook steeds meer behoefte aan beleid dat hen kan helpen de juiste medewerkers aan te trekken, te behouden en in te zetten. Dit is het terrein van Human Resource Management, afgekort HRM.

HRM

Human Resource Management is meer dan een afdeling Personeel & Organisatie met een gereedschapskist met instrumenten. HRM betreft het geheel van activiteiten gericht op het managen van personeel en de organisatie van het werk, tot stand gebracht door HR-functionarissen en leidinggevendenden in de organisatie. Er zijn in de loop der jaren

veel definities voor bedacht. Onze focus ligt op instellingen voor voortgezet onderwijs en daarom kiezen wij een definitie die een goed vertrekpunt is voor organisaties in de publieke sector:

Human Resource Management (HRM) heeft betrekking op management-besluitvorming ten aanzien van beleid en concrete activiteiten die samen arbeidsrelaties vormgeven in een organisatie en gericht zijn op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van individuele medewerkers.

(Boselie, 2014)

Met deze definitie vertegenwoordigt Boselie een Europese benadering van HRM waarin wordt benadrukt dat medewerkers niet alleen ‘resources’ zijn, maar evenzeer menselijke wezens met behoeften en verlangens. De ‘balanced approach’ stelt dat goed HRM-beleid streeft naar opbrengsten voor de maatschappij, de organisatie én de medewerkers, zoals tevredenheid met het werk, welzijn en een goede balans tussen werk en privé. Het is dus veel meer dan alleen een middel om (financiële) organisatiedoelen te behalen.

In de brede benadering van Boselie is aandacht voor:

- de omgeving én de context, zowel binnen als buiten de organisatie
- belangenpartijen binnen én buiten de organisatie
- doelstellingen voor de organisatie, de maatschappij én de medewerker.

(VO-academie, 2014)

Ook de ‘activiteiten’ uit de definitie bestrijken een breed spectrum: ze zijn gericht op beoordeling en beloning, welzijn op het werk, werk-privébalans, teamwerk, autonomie, uitdagend werk, professionele ruimte, werkzekerheid, werving en selectie, begeleiding bij in-, door- en uitstroom, enzovoort (Knies & Leisink, 2017).

Van HRM naar Strategisch HRM

HRM krijgt meer impact als het wordt gekoppeld aan de strategische doelen en de ontwikkelingen in de directe omgeving van de organisatie. Wanneer HRM gericht is op het realiseren van doelen en opbrengsten voor de organisatie, de maatschappij en de medewerkers, spreken we van *strategisch HRM* ofwel *SHRM*.

'HRM krijgt niet alleen vorm op de HR-afdeling, maar juist ook in de interactie tussen medewerkers en hun leidinggevende'

Eva Knies

Voor strategisch HRM zijn de strategische doelen van de organisatie leidend. Een Nederlandse organisatie die zijn activiteiten in Zuid-Europa wil uitbreiden, zal zich bijvoorbeeld moeten verdiepen in de marktomstandigheden daar. Dat kan leiden tot andere scholingsprioriteiten voor huidige medewerkers of andere functie-eisen voor nieuwe medewerkers.

Ook ontwikkelingen in de directe omgeving van de organisatie spelen een rol. Dit kunnen ontwikkelingen in de markt zijn, zoals nieuwe concurrenten die uit dezelfde 'personeelsvijver' gaan vissen, of een groeiend tekort aan vakexperts, waardoor het van groter belang wordt zittende experts voor de organisatie te behouden. Het kan ook gaan om institutionele ontwikkelingen: denk aan het van kracht worden van nieuwe wetten en regels.

Admiraal van de vloot

'Het is een misverstand dat je met al je mensen samen in één boot zit: je stuurt een hele vloot van kleine bootjes aan. Als aanvoerder moet je ieder bootje kennen en ook zijn positie ten opzichte van de rest van de vloot en het te bereiken doel. Niet alle bootjes zijn even zeewaardig. Het ene bootje moet je op sleeptouw nemen, het andere blijft uit zichzelf op koers.'

Annemarieke Takken, afdelingsleider Gerrit Komrij College, Winterswijk

Drie voorwaarden

Uit onderzoeken van onder meer Gratton & Truss (2003) blijkt dat er drie voorwaarden zijn waaraan HRM moet voldoen om effectief aan strategische organisatiedoelen te kunnen bijdragen.

1 HRM-beleid is afgestemd op het organisatiebeleid

Of de organisatie haar strategische doelen bereikt, hangt in belangrijke mate af van het professionele gedrag van medewerkers. Goed HRM ondersteunt en versterkt dit professionele gedrag. Om terug te komen op het voorbeeld van het bedrijf dat de Zuid-Europese markt wil veroveren: het neerzetten van een aantrekkelijk aanbod voor Zuid-Europese klanten (organisatiedoel) vraagt van medewerkers dat zij zich verdiepen in de

geldende zakencultuur. HRM kan medewerkers hierbij ondersteunen door bijvoorbeeld deelname aan talencursussen of beurzen in de regio mogelijk te maken. Medewerkers moeten echter wel willen en dat betekent dat ook hun motivatie onderwerp van gesprek zal moeten zijn.

2 HRM-beleidsmaatregelen hangen onderling goed samen

Als maatregelen goed op elkaar zijn afgestemd, hebben ze meer effect dan wanneer ze op zichzelf staan. Dat klinkt niet alleen aannemelijk, onderzoek gerapporteerd door Boxall & Purcell (2016) laat zien dat het bij HRM ook echt zo werkt. Het zogeheten AMO-model, dat uitvoerig in bod komt in hoofdstuk 3 van dit katern, maakt duidelijk dat het verstandig is ‘bundels’ van HRM-maatregelen te richten op drie aspecten: de bekwaamheden (Abilities) van medewerkers, de motivatie (Motivation) van medewerkers en de ruimte en hulpmiddelen (Opportunities) die zij nodig hebben om te kunnen presteren. Bij bekwaamheden zal het bijvoorbeeld gaan om maatregelen die opleiding, ontwikkeling, coaching en intervisie stimuleren. Bij motivatie kan het gaan om beloning, waardering tonen en feedback geven. En bij ruimte en hulpmiddelen om het bieden van professionele ruimte, tijd en een lerende organisatiecultuur.

3 HRM-beleid wordt goed toegepast door leidinggevenden

Alles staat of valt met de derde voorwaarde: de manier waarop leidinggevenden, ondersteund door HR-adviseurs, het HRM-beleid implementeren. De manier waarop zij dat doen, is bepalend voor de vraag of het beleid ‘van het papier komt’. “Het is de toepassing van HRM-beleid door leidinggevenden die bepaalt wat medewerkers van het HRM-beleid merken en of ze zich op passende wijze ondersteund voelen in het professionele gedrag dat van hen gevraagd wordt”, schrijven Knies en Leisink (2017). Je zou kunnen zeggen: het HRM-beleid van een organisatie is zo goed als de manier waarop leidinggevenden het in contact met hun medewerkers vormgeven. En dat brengt ons bij peoplemanagement, het onderwerp van dit katern.

Van SHRM naar peoplemanagement

Het groeiende besef dat HRM effectiever is als het bij leidinggevenden wordt beled, is een van de verklaringen voor een trend die de laatste twintig jaar in heel Europa zichtbaar is. Organisaties leggen de verantwoordelijkheid voor het managen van hun personeel steeds meer ‘in de lijn’: dus bij leidinggevenden in plaats van primair bij de

Het HRM-beleid van een organisatie is zo goed als de manier waarop leidinggevend en het in contact met hun medewerkers vormgeven

HR-afdeling. Ook al verschillen de uitgangspunten (in Noord-Europese landen ligt meer verantwoordelijkheid bij leidinggevend en dan in Zuid-Europese landen) overal is dezelfde trend zichtbaar. Interessant is dat de verschuiving van personeelsmanagement naar de lijn in Nederland extra snel lijkt te zijn gegaan. Rond 1990 zat Nederland Europees gezien nog in de middenmoot; tien jaar later liepen we samen met enkele Scandinavische landen voorop (Larsen en Brewster, 2003).

De lijnmanager voorbij?

In sommige sectoren gaat het verleggen van HRM-verantwoordelijkheden nog een stap verder. In de software-industrie en andere kennisintensieve hightech organisaties werken mensen in flexibele teams waar ze een wisselende mix van taken hebben. Ook in de zorg werken medewerkers steeds meer in zelfsturende teams. Wisselende mensen dragen dan verantwoordelijkheid voor HR-taken. Een nadeel hiervan is dat de langetermijntoekomst van mensen onvoldoende in beeld is (Larsen en Brewster, 2003).

Het begrip peoplemanagement

Het heeft enige tijd geduurd totdat de veranderende praktijk in organisaties een doorvertaling vond in het denken over HRM. De Engelse wetenschappers Purcell en Hutchinson introduceerden in 2007 als eersten een concept dat erkent dat HRM feitelijk gestalte krijgt in de dagelijkse ondersteuning van medewerkers door hun direct leidinggevend en.

Zij bedachten hiervoor de term *peoplemanagement*. Een term die in het Nederlands nauwelijks te vertalen is (mensenmanagement? leidinggeven aan mensen?), maar die wel de vinger legt op een belangrijke constatering: dat de rol van leidinggevend en bij HRM niet los kan worden gezien van hun leiderschap in bredere zin.

Wat Purcell en Hutchinson stellen, is dat lijnmanagers juist bij het vormgeven van HR-activiteiten relatief veel vrijheid van handelen hebben. Hierdoor kleurt de manier waarop zij leidinggeven vrij sterk hoe zij vormgeven aan HRM-beleid. Andersom wordt de manier waarop medewerkers HRM ervaren, ook beïnvloed door de relatie die zij met hun lijnmanager hebben. Deze onderlinge afhankelijkheden brengen Knies et al. (2017) tot de

keuze voor een brede definitie van peoplemanagement. Dat is de definitie die wij ook in dit kader hanteren:

Peoplemanagement is de implementatie van HR-maatregelen door lijnmanagers en hun leiderschapsgedrag bij het ondersteunen van de medewerkers aan wie zij in de werksituatie leidinggeven.

Hier zitten twee componenten in: de implementatie van HR-maatregelen door lijnmanagers en hun leiderschapsgedrag. Bij de implementatie van HR-maatregelen kan het zowel gaan om algemene maatregelen als om maatwerk voor de individuele medewerker. Bij het leiderschapsgedrag van lijnmanagers gaat het om het ondersteunen van het dagelijks functioneren van medewerkers en van hun loopbaanontwikkeling.

Bedoeld ≠ ervaren (1)

De manier waarop lijnmanagers invulling geven aan het HR-beleid, strookt niet altijd met de intentie van bovenaf. Purcell en Hutchinson (2007) zien de relatief grote vrijheid van handelen die lijnmanagers juist op het gebied van HRM hebben, als een belangrijke verklaring voor de grote verschillen die er in de praktijk vaak zitten tussen het HRM-beleid zoals dat aan de top is bedacht en zoals het door medewerkers wordt ervaren.

Publiek en privaat

Een tijd lang werd gedacht dat het verschuiven van HRM-verantwoordelijkheden naar de lijn in het bedrijfsleven meer wordt aangemoedigd dan in de publieke sector. Truss (2008) stelt bijvoorbeeld dat leidinggevendenden in publieke organisaties meer dan gemiddeld tegen een gebrek aan ruimte aanlopen. Regels en richtlijnen van de overheid zouden hun autonomie beperken; ook kent de publieke sector volgens Truss een lange traditie van administratief, beheersmatig personeelsbeleid. Als dit klopt, zou dat de mogelijkheden voor peoplemanagement in scholen, ziekenhuizen en andere publieke organisaties flink beperken.

In nieuw onderzoek (Brewster et al., 2015) is echter weinig verschil gevonden tussen de publieke en private sector. Sterker nog, het lijkt erop dat organisaties met publieke

Bij het leiderschapsgedrag van lijnmanagers gaat het om het ondersteunen van het dagelijks functioneren van medewerkers en van hun loopbaanontwikkeling

taken aanzienlijke vrijheid hebben om hun HRM-aanpak te laten aansluiten bij hun behoeften. Volgens Brewster et al. kan dit komen door de groeiende invloed van *new public management*, een denkstroming die managementopvattingen uit de private sector in de publieke sector introduceert.

In deze baan komt alles bij elkaar

'Geen dag is hetzelfde. Ik doe lesbezoeken, vergader met het MT, ik voer gesprekken. Ik spreek aan, uit zorgen en denk mee met het belang van de leerling en de school voor ogen. In deze baan komt alles bij elkaar. Dat maakt dit werk zo uitdagend, dat geeft voldoening.

Evert van den Berg, afdelingsleider Comenius College, Hilversum

Onderwijs en verwante publieke sectoren

Ontwikkelingen in het onderwijs vertonen vaak overeenkomsten met die in andere publieke sectoren. Het kan dan ook leerzaam zijn om te kijken hoe peoplemanagement zich daar ontwikkelt. Eva Knies, hoogleraar Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht, promoveerde in 2012 op het onderwerp peoplemanagement. Samen met hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap Peter Leisink onderzocht zij in 2014 welke invloed de vrijheid van handelen die lijnmanagers bij de politie en in de gezondheidszorg hebben bij het vormgeven van peoplemanagement, heeft op de kwaliteit van ondersteuning die zij bieden.

“Om te beginnen heb ik het gevoel dat sectoren zoals de zorg en politie wat verder zijn met peoplemanagement in de lijn omdat leidinggevend en op middenmanagementniveau daar al wat langer integrale verantwoordelijkheid dragen”, zegt Knies. “In het onderwijs heeft deze ontwikkeling zich pas relatief laat voltrokken. Wat wel een gemene deler is tussen de zorg, de politie en het onderwijs is dat veel van de lijnmanagers in deze sectoren vanuit de eigen gelederen zijn doorgegroeid. Dat wordt daar vaak gezien als een pluspunt voor leidinggevend: bij de politie heet dit dat je ‘blauw bent’, in het onderwijs dat je ‘krijt aan de vingers hebt’. In het bedrijfsleven speelt dat over het algemeen minder, daar is het belangrijker dat je de juiste managementervaring hebt opgedaan.”

Knies en Leisink constateerden in hun onderzoek dat lijnmanagers in de zorg en de politie vinden dat zij hun medewerkers goede ondersteuning bieden. Aan hun bekwaamheden

en bereidheid ligt het volgens leidinggevendenden niet; daar waar hun ondersteuning aan medewerkers tekort schiet, komt dat naar hun idee vooral doordat zij onvoldoende vrijheid van handelen hebben. Ook meer steun van het hogere management voor hun rol als peoplemanagers zou welkom zijn. Een andere bevinding is dat vaardigheden in het ondersteunen van medewerkers een grote rol spelen: medewerkers met lijnmanagers die daarin uitblinken, zijn het beste af.

Knies en Leisink constateren op grond hiervan dat het ontwikkelen van ondersteuningsvaardigheden bij lijnmanagers prioriteit verdient. Ten tweede doen eindverantwoordelijke leidinggevendenden er goed aan om kritisch te kijken naar de beperkingen die zij lijnmanagers opleggen. Aan de ene kant zijn verantwoordingsmechanismen nodig omdat publieke organisaties zoals politie en ziekenhuizen aan verschillende belanghebbenden verantwoording moeten afleggen. Aan de andere kant kan dit lijnmanagers hinderen hun hele potentieel te benutten en dat heeft een negatief effect op de ondersteuning die zij aan hun medewerkers bieden (Knies & Leisink, 2014).

1.2 Peoplemanagement in het onderwijs

In het voortgezet onderwijs wordt nog wel eens gedacht dat het bij peoplemanagement alleen gaat om het voeren van functioneringsgesprekken. Maar het is veel breder, zegt Eva Knies: “Natuurlijk is het van belang dat je het gesprek blijft aangaan met je medewerkers. Zo kun je hen ondersteunen in hun professionele ontwikkeling of meedenken over de vraag hoe om te gaan met een klas met leerlingen die veel aandacht nodig hebben. Maar als team- of afdelingsleider moet je ook in staat zijn om de organisatiedoelen te vertalen naar een sectie of team en zorgen dat je mensen met elkaar in verbinding brengt. Op die manier houd je je mensen binnenboord” (Van Veen, 2018).

Peoplemanagement nader bekeken

Globaal gezegd doen leidinggevendenden aan peoplemanagement als ze

- vormgeven aan personeelsbeleid in de breedste zin van het woord
- leiderschapsgedrag tonen waarmee ze hun medewerkers ondersteunen.

(Knies & Leisink, 2017)

Het ontwikkelen van ondersteuningsvaardigheden bij lijnmanagers verdient prioriteit

‘Vormgeven aan personeelsbeleid’ kan in de praktijk bijvoorbeeld inhouden dat een afdelingsleider afspraken maakt over ontwikkeling en mobiliteit binnen zijn afdeling of over een goede balans tussen werk en privé. Die afspraken kunnen de hele afdeling betreffen, maar ook een individuele medewerker.

‘Leiderschapsgedrag tonen’ betekent in de praktijk dat een teamleider doorlopend met zijn teamleden in gesprek is over hun werk en de ondersteuning die zij daarbij nodig hebben. Het kan gaan om een wat langer een-op-een gesprek, maar ook om een paar motiverende woorden in het voorbijgaan of een belangstellend praatje bij de koffieautomaat. De feitelijke ondersteuning neemt ook allerlei vormen aan: van praktisch meedenken over het omgaan met een lastige klas tot een rustig gesprek over persoonlijke loopbaanwensen op de lange termijn.

Verweven rollen

In de dagelijkse praktijk zijn leiderschap en HRM-taken zo sterk verweven dat team- en afdelingsleiders zich er vaak niet eens van bewust zijn dat ze met het uitvoeren van HRM-beleid bezig zijn (Leisink et al., 2016). Peoplemanagement is nauw verbonden met onderwijskundig leiderschap en het stimuleren van onderwijsontwikkeling binnen teams. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat team- of afdelingsleiders voor het teamjaarplan de schooldoelen naar teamniveau vertalen, dat zij met hun team de prestaties van de leerlingen bij diverse vakken bespreken en professionele ontwikkeling faciliteren. “Voor dit leiderschap is goed HRM-beleid een voorwaarde,” schrijven Leisink en collega’s, “omgekeerd vraagt uitvoering van HRM-beleid om goed leiderschap.”

Zowel in hun eigen beleving als in die van hun medewerkers lopen de verschillende rollen van team- en afdelingsleiders in elkaar over. Daar komt nog bij dat medewerkers hun beeld van het personeelsbeleid van de school niet los kunnen zien van de relatie die zij met hun leidinggevende hebben. Om al die factoren mee te nemen, kiezen we voor een brede definitie van peoplemanagement in het voortgezet onderwijs:

Peoplemanagement is de implementatie van HR-maatregelen door team- of afdelingsleiders en hun leiderschapsgedrag bij het ondersteunen van de docenten aan wie zij in de werksituatie leidinggeven.

(Gebaseerd op Knies et al., 2017)

Van IPB naar SHRM en peoplemanagement

Onderzoekers stellen dat kennisorganisaties een groot belang hebben bij HRM (Larsen en Brewster, 2003) en als er één sector kennisintensief is, dan is dat natuurlijk wel het onderwijs. Toch zijn HRM, strategisch HRM en peoplemanagement in het voortgezet onderwijs relatief nieuwe begrippen, stelt Eva Knies. “Lange tijd waren de P&O-activiteiten op scholen nogal administratief van aard: salarisbetalingen, ziektemeldingen... Personeelsbeleid zat in de portefeuille van de eindverantwoordelijke schoolleiders en was vooral gericht op het bevorderen van het welzijn van werknemers: Wat hebben docenten nodig om hun werk goed te kunnen doen? Hoe kunnen we hun ontwikkeling stimuleren? Het stond grotendeels los van de doelen van de school.”

Van integraal personeelsbeleid...

De focus op ontwikkeling sloot wel aan bij het integraal personeelsbeleid (IPB) dat scholen vanaf het jaar 2000 in opdracht van de overheid moesten gaan ontwikkelen. Het doel van IPB was om docenten actiever, systematischer en meer in lijn met de schooldoelen aan hun eigen ontwikkeling te laten werken. Dat kwam echter niet overal even goed van de grond. Een deel van de docenten zag het meer als een inbreuk op hun professionele autonomie dan als een ontwikkelingskans. Bovendien ontbrak op veel scholen de juiste voedingsbodem nog: er was nog geen lerende cultuur. Daardoor werd de slag van persoonlijke ontwikkeling naar schoolontwikkeling niet altijd gemaakt. Op menige school bleef IPB hangen in ‘leuke dingen voor de mensen’ (VO-academie, 2014). Een groter probleem was dat er in IPB nauwelijks aandacht was voor de rol van leidinggevenden. De veronderstelling was dat docenten vanzelf wel in actie zouden komen. De rol die team- en afdelingsleiders spelen door met hen in gesprek te gaan en hen te ondersteunen, bleef onderbelicht.

...naar strategisch HRM en peoplemanagement

Toen dit besef begon door te dringen, groeide vanaf 2014 ook in het onderwijs de belangstelling voor strategisch HRM en peoplemanagement. De VO-raad wakkerde de interesse bij zijn leden aan en het onderwerp kreeg een plaats in de doelen van het nieuwe sectorakkoord tussen de sector en de overheid.

Strategisch HRM werd gezien als een logisch vervolg op IPB omdat het voortbouwt op belangrijke uitgangspunten zoals afstemming tussen personeelsbeleid en onderwijskundig schoolbeleid en de onderlinge samenhang van instrumenten voor personeelsbeleid.

Lange tijd stond personeelsbeleid grotendeels los van de doelen van de school

Tegelijkertijd gaat SHRM verder in de zin dat het meer oog heeft voor de rol van leidinggevend en bij de implementatie van personeelsbeleid en voor hun leiderschap in het algemeen.

Oog voor leiderschap wil niet zeggen dat docenten hun autonomie kwijtraken. 'Het toekennen van deze rol aan de leidinggevende', schrijven Knies & Leisink (2016) uitdrukkelijk, 'betekent geen ontkenning van de voor het onderwijs essentiële rol van de docent en diens professionele ruimte.'

Dat is relevant omdat we inmiddels weten dat er in scholen idealiter sprake is van gedeeld of gespreid leiderschap en professionele ruimte (Hulsbos et al., 2012). Teams en secties nemen deel aan een professionele dialoog over de doelen van de school en geven daar binnen de kaders zelf uitvoering aan.

"Wat dit betreft is er vergeleken met een jaar of tien geleden veel veranderd", zegt Knies. "Toen was de leraar nog baas in zijn eigen klaslokaal. Nu worden scholen zich er steeds meer van bewust hoe belangrijk het is om te werken op basis van gespreid leiderschap en teamwerk, in een klimaat dat is gericht op professionele ontwikkeling. Alles wijst erop dat dit belangrijke factoren zijn voor het verbeteren van het professionele handelen van leraren en de kwaliteit van het onderwijs. Maar dat wil niet zeggen dat er geen leiderschap nodig is, integendeel. Vanwege de nadruk op teamwerk spelen team- en afdelingsleiders juist een belangrijke rol, ook als peoplemanagers. Tegenwoordig vinden we het heel normaal dat iedereen over zijn werk verantwoording aflegt, ook docenten. Daarom is zo belangrijk dat scholen de rol van team- en afdelingsleiders zijn gaan professionaliseren."



Wat is wat?

Ook al gaat het in het onderwijs vaker over **HRM**, de afkorting hoort nog niet tot het vaste spraakgebruik. In scholen wordt nog vaak gesproken van **personeelsbeleid**, terwijl de overheid termen hanteert als ‘**goed personeelsbeleid**’ (in de Lerarenagenda 2013-2020) en ‘**integraal personeelsbeleid**’ (IPB). Dit laatste was de benaming voor het beleid dat scholen vanaf het jaar 2000 moesten ontwikkelen om de kennis, inzet en bekwaamheden van medewerkers af te stemmen op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. **Strategisch HRM of SHRM** bouwt voort op IPB, maar neemt meer doelen in ogenschouw en heeft meer oog voor de rol van de leidinggevende bij de implementatie van personeelsbeleid (**peoplemanagement**) en voor diens leiderschap in het algemeen.

Betrokkenen in de school

Van docent tot conciërge, van teamleider tot eindverantwoordelijke schoolleiders en van HR-adviseur tot bestuurder: iedereen die in de school werkt, heeft op de een of andere manier met peoplemanagement te maken.

Medewerkers

Het is in het dagelijkse werk van docenten dat de strategische en onderwijskundige doelen van de school worden gerealiseerd: in de aardrijkskundeles, het project Engels en het natuurkundepracticum. Het gaat erom dat docenten in staat zijn leerlingen het best mogelijke onderwijs te geven. Dat lukt beter naarmate leidinggevendenden hen beter faciliteren en ondersteunen.

Tegenwoordig wordt van docenten meer teamwerk verwacht dan vroeger. Ze maken deel uit van een team of afdeling waarvan de grootte sterk kan variëren: van een stuk of vijftien tot wel dertig docenten. Teams en afdelingen zijn horizontale samenwerkingsverbanden die zijn georganiseerd rond opleidingstypen en/of leerjaren. Op veel scholen staan ze naast de verticale, vakinhoudelijke samenwerkingsverbanden van de secties of vakgroepen. Peoplemanagement vindt echter vooral in team- of afdelingsverband plaats, door team- en afdelingsleiders.

Een bijzondere plaats wordt ingenomen door het onderwijsondersteund personeel (oop), zoals (technisch) onderwijsassistenten, conciërges en medewerkers van de administratie en

Peoplemanagement vindt vooral in team- of afdelingsverband plaats

het secretariaat. Zij dragen eveneens bij aan het bereiken van de schooldoelen, maar meer indirect. Ook voor hen is peoplemanagement door hun leidinggevende van groot belang.

Teamleiders/afdelingsleiders

De sleutelrol bij peoplemanagement is weggelegd voor schoolleiders op middenmanagementniveau, op de meeste scholen team- of afdelingsleiders genoemd. Zij zijn het die de docenten ondersteunen bij hun functioneren in de dagelijkse schoolpraktijk en bij hun professionele ontwikkeling. Zoals Eva Knies het uitdrukt: “HRM krijgt niet alleen vorm op de HR-afdeling, maar juist ook in de interactie tussen medewerkers en hun direct leidinggevende. Die ziet wat hun wensen, behoeften en noden zijn.”

In veel scholen zijn er ook teamleiders voor het oop. In sommige gevallen sturen teamleiders een mix van docenten en oop'ers aan.

‘Als leidinggevende ben je niet het vlaggenschip, je bent meer het kompas.’

Willem van Bruggen, afdelingsleider Gerrit Komrij College, Winterswijk

Eindverantwoordelijke schoolleiders

Rectoren, directeuren en locatiedirecteuren spelen bij peoplemanagement een driedubbele rol.

- Ten eerste zetten ze de strategische koers van de school uit, binnen de kaders die zijn vastgesteld door het bestuur en veelal in samenwerking met teamleiders en medewerkers. Eindverantwoordelijke schoolleiders spelen een doorslaggevende rol in het uitdragen van deze schooldoelen, die voor team- en afdelingsleiders richtinggevend zijn bij hun peoplemanagement.
- Ten tweede zorgen eindverantwoordelijke schoolleiders voor het formuleren van HRM-beleid dat in lijn is met de strategische doelen van de school. Ook dit beleid komt niet top-down tot stand, maar in samenwerking met HR-adviseurs en de rest van de organisatie. Daarnaast ondersteunen en faciliteren eindverantwoordelijke schoolleiders de team- of afdelingsleiders bij de dagelijkse uitvoering van dit beleid.
- Tot slot vervullen de meeste eindverantwoordelijke schoolleiders ook zelf de rol van peoplemanager: namelijk voor de team- en afdelingsleiders voor wie zij de direct leidinggevende zijn.



Bestuurders

De rol van bestuurders op het gebied van peoplemanagement beperkt zich over het algemeen tot het uitzetten van de kaders waarbinnen strategisch HRM en peoplemanagement in de school gestalte kunnen krijgen. Vervolgens gaan zij met eindverantwoordelijke schoolleiders in gesprek over de vraag hoe strategisch HRM in de school vorm krijgt en hoe dit al dan niet bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelen.

Op veel scholen is de HR-adviseur of P&O-medewerker geen onbekende verschijning meer

HR-adviseurs

Op veel scholen is de HR-adviseur of P&O-medewerker geen onbekende verschijning meer. Maar volledige afdelingen P&O of HRM zijn vooralsnog met name te vinden bij grotere scholen en besturen. De HR-adviseurs die er werken, ontwikkelen samen met de eindverantwoordelijke schoolleiders en eventueel bestuurders het HRM-beleid. Ook ondersteunen ze de school- en teamleiders in de uitvoering.

Loyale leiders?

De trend naar meer peoplemanagement door team- en afdelingsleiders is in zekere zin een breuk met het verleden waarin managers nogal eens werden gezien als degenen die de autonome professionals (de docenten) het werken onmogelijk maakten. Onderzoek van De Wit (2012) laat een heel ander beeld van schoolleiders zien. Hoewel ze meer dan vroeger met andere belanghebbenden rekening moeten houden, zijn schoolleiders in hoge mate loyaal aan hun docenten. Ze zijn toegewijd, zetten persoonlijke belangen opzij ten behoeve van hun medewerkers en stellen zich op als buffer om docenten te beschermen (VO-academie, 2014).

Peoplemanagement en het beroepsprofiel

Het Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs (Andersen & Krüger, 2013) bevat veel aanknopingspunten voor peoplemanagement. In het domein 'visie en richting' gaat het bijvoorbeeld over het ontwikkelen van een visie op leren doceren en deze consequent doorvertalen naar alle organisatieaspecten, inclusief HRM. Ook bij domeinen als 'professionele ontwikkeling stimuleren' en 'lerende organisatie' is het verband duidelijk. Met medewerkers een professionele dialoog voeren, hen ruimte en mogelijkheden bieden voor leren en ontwikkelen, een lerende cultuur opbouwen en een proces van continue verbetering op gang brengen: het zijn allemaal aspecten van peoplemanagement. (VO-academie, 2014)

'Ik zie de mens aan mijn bureau én de jonge mensen in de klas'

Nadia-V Miroux is afdelingsleider 4/5 havo op het Alkwin Kollege in Uithoorn en geeft leiding aan 20 docenten.

"Peoplemanagement brengt voor mij een andere kijk op het runnen van een bedrijf, als ik een school even oneerbiedig zo mag noemen. Het gaat om het leveren van een product dat aan de eisen voldoet, én om het plezier waarmee mensen dat product leveren. Je kijkt naar de *people*, je laat de menselijke kant meer meetellen.

Of het vernieuwend is, weet ik niet, maar het is goed om te beseffen dat de mate waarin mensen gelukkig zijn, invloed heeft op het werk dat ze leveren. Het is mijn taak om mensen te motiveren hun werk goed te doen. In het verleden zagen we dat als een vorm van coaching en daarin zijn we uitvoerig getraind. Wat peoplemanagement méér biedt, is het waarom. De rechtvaardiging waarom ik niet alleen coachend, maar ook sturend moet optreden. Als ik denk aan een goede peoplemanager, zie ik iemand wiens deur open staat, van wie personeelsleden weten dat ze er terecht kunnen. Maar ik zie ook iemand die van de onderwijskundige doelen die zijn afgesproken, toch zeker 75 tot 80 procent weet te bereiken. En dus ook tijdens een coachend gesprek in het achterhoofd houdt wat daarvoor nodig is.

Er staat hier geen grote doos tissues op het bureau. Medewerkers kunnen bij mij terecht, maar binnen een zakelijk kader. Ik luister, ik wil je helpen, maar ik heb je ook nodig om onze doelen te bereiken. En dus kan ik je bijvoorbeeld in een lastige persoonlijke situatie niet eindeloos vrij geven.

Een zekere aanleg moet je voor dit werk wel hebben, in elk geval moet je het leuk vinden. Met mensen werken betekent dat iets soms zomaar een andere kant op kan gaan. Mensen reageren niet altijd volgens de gebruiksaanwijzing; daar moet je het geduld voor hebben. Ik heb collega's

'Er staat hier geen grote doos tissues op het bureau'

die dit van nature in zich hebben. Zelf ben ik nogal temperamentvol en heb ik me daarin moeten oefenen.

Afdelingsleiders worden bij ons op school goed gefaciliteerd. Dat ik geen les meer geef (hoezeer ik daar ook altijd van heb genoten) maakt het bijvoorbeeld al een stuk minder ingewikkeld. Ook zijn we af van een aantal technische taken rond verzuim. Daar is nu een heel goed verzuimteam voor. Het feit dat dergelijke taken bij ons als afdelingsleiders zijn weggehaald, draagt bij aan de erkenning van onze functie.

Iets anders is dat in het onderwijs soms niet voldoende middelen voorhanden zijn om voor medewerkers blijvend goede oplossingen te vinden. Ik kan met een oudere docent nog zulke goede gesprekken voeren, ik heb ook instrumenten nodig voor seniorenbeleid. Dat staat in het onderwijs nog in de kinderschoenen. Voor mij is peoplemanagement vooral een zoektocht naar de balans tussen het individuele en het grotere. Ik zie de mens aan mijn bureau, maar ook die jonge mensen in de klas. Zij moeten straks goed voorbereid de wereld in kunnen. Daar zit de rechtvaardiging van wat ik doe."

Lees op pag. 26 het interview met de rector van het Alkwin Kollege.



'Jij moet het zaadje planten'

Rob Dijkstra is bestuurder/rector van het Alkwin Kollege in Uithoorn.

"Eigenlijk gaat de term peoplemanagement tegen mijn gevoel in. 'Mensen managen' is niet waar het om gaat, het is de zorg en de aandacht die je hebt voor de mensen aan wie je leidinggeeft vanuit de doelen van je school. Hier op school hebben we het liever over 'persoonlijk leiderschap', al dekt die term de lading evenmin.

Maar hoe je het ook noemt, het is een ontwikkeling die ik blijvend van de grond wil tillen. Als schoolleiders zijn we allemaal bezig met onderwijs, de een wat doelgerichter dan de ander. Maar wil je echt een stap voorwaarts zetten, dan moet je de link leggen met hoe je omgaat met personeel. Dat besef kwam voor mij vier jaar geleden, tijdens de leergang Strategisch HRM. Ik maakte toen kennis met het AMO-model (zie pagina 46) en dat heeft mijn denken echt beïnvloed.

Terug op school ben ik in gesprek gegaan met onze afdelingsleiders, die dagelijks in contact staan met de teams. Wilden en konden zij naast het operationeel en onderwijskundig leidinggeven aan de afdeling ook de gesprekspartners van hun teamleden worden? Ze hebben die stap gezet. Het schuurt nog af en toe, maar het heeft wel geleid tot een heel andere gespreksvoering en tot HRM.

We zetten nu bijvoorbeeld onze instrumenten anders in. Voor de gesprekscyclus maken we elk jaar op basis van de schooldoelen een nieuwe gespreksagenda, met vragen waar docenten ook in hun zelfevaluatie op ingaan. We hebben het over welbevinden én bespreken wat de medewerker kan bijdragen aan de schooldoelen voor komend jaar en wat hij of zij daarvoor nodig heeft. Nog altijd komen persoonlijke problemen op tafel, alleen bekijken we de privésituatie mede vanuit het schoolbelang.

Een nog groter verschil zit in de informele gesprekken die afdelingsleiders voeren met hun teamleden. We streven naar twee van dergelijke gesprekken per persoon per jaar. Dit naast alle contacten in de wandelgangen: even

'Oog voor de mens hebben, maar wel binnen professionele kaders'

een teamlid vragen hoe het gaat met hem of zijn project. Afdelingsleiders zitten niet veel achter hun bureau: het is *management by walking around*. Oog voor de mens hebben, maar wel binnen een professionele relatie en kaders. Een afdelingsleider is geen therapeut. Dat typeert de overgang van een familie- naar een professionele cultuur.

De uitdaging is dat je voortdurend paraat moet hebben waar je teamleden mee bezig zijn. En met teams van 17 tot 25 mensen (ik zeg direct: dat is te veel, maar we hebben er nog geen oplossing voor) kost dat veel tijd en energie. Mijn rol is om waar mogelijk te faciliteren. Wat bijvoorbeeld helpt, is dat we verzuimcoördinatoren hebben aangesteld. Afdelingsleiders krijgen daardoor minder leerlingen aan hun deur en voeren andere gesprekken. Ook maken we ruimte voor professionalisering en intervisie. Maar ik moet zeggen: we zijn er nog niet.

Wat voor mij vast staat, is dat peoplemanagement en HRM beginnen bij de schoolleider/bestuurder. Jouw visie, jouw drive, jij moet het zaadje planten. In mijn ervaring is dat iets waar je je in moet bekwamen; zo'n leergang kan ik dus iedereen aanraden. En blijf vooral duidelijk maken waarom dit goed is voor de ontwikkeling van het leren van de leerlingen. Want daar gaat het uiteindelijk toch om."

Lees op pag. 24 het interview met een van de afdelingsleiders van het Alkwin Kollege.



GOED ONDERWIJS DOOR FOCUS OP MENSEN



2

Wat levert peoplemanagement op?

Goed peoplemanagement is van belang omdat het bijdraagt aan het functioneren van medewerkers en aan het realiseren van de organisatiedoelen. Dat is belangrijk voor leerlingen en voor een sterke vo-sector.

Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de bijdrage die peoplemanagement levert aan de opbrengsten in scholen. Wel heeft onderzoek in andere sectoren laten zien dat peoplemanagement bijdraagt aan de betrokkenheid en de prestaties van medewerkers en teams, bijvoorbeeld in de financiële wereld (Knies, 2012) en de zakelijke dienstverlening (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011). Daarbij is aangetoond dat lijnmanagers een cruciale rol spelen door hun medewerkers te faciliteren en te motiveren (Wright & Nishii, 2013; Purcell & Kinnie, 2007). Tot slot weten we dat de rol van leidinggevendenden die voor HRM verantwoordelijk zijn, belangrijker wordt naarmate organisaties meer drijven op kennis en dienstverlening (Larsen en Brewster, 2003). Dat is bij scholen natuurlijk uitdrukkelijk het geval.

Dat er in het vo nog maar weinig onderzoek gedaan is, kan komen doordat peoplemanagement in veel scholen nog geen ingeburgerd concept is. Is dat te betreuren? Ja en nee, zeggen Leisink & Knies (2016). Dat de term nog niet is ingeburgerd, is geen bezwaar. Het gaat niet om het woord; er zijn ongetwijfeld scholen die goed bezig zijn met personeelsbeleid, onderwijskundig leiderschap en ondersteuning van het professionele

gedrag van docenten zonder dat iemand het ooit over peoplemanagement heeft gehad. Bovendien constateren veel schoolleiders na kennismaking met inzichten uit strategisch HRM en peoplemanagement dat zij het kennelijk intuïtief goed doen. Maar scholen laten waarschijnlijk wel kansen liggen door zich niet in peoplemanagement te verdiepen. Wanneer leidinggevenden bewust bekwaam worden in strategisch HRM en peoplemanagement, kunnen ze gericht analyseren waar nog belemmeringen zitten in het gezamenlijk realiseren van het schoolbeleid en daar gerichte acties op ondernemen, schrijven Leisink & Knies (2016). Bewust aan de slag gaan met peoplemanagement kan veel opleveren op alle niveaus: voor medewerkers, voor de school en voor de sector als geheel.

2.1 Opbrengsten voor medewerkers

Het besef dat een organisatie rekening heeft te houden met persoonlijke behoeften en verlangens van medewerkers, is niet nieuw. Al jaren pleiten Europese HRM-wetenschappers ervoor om ook individuele opbrengsten zoals tevredenheid met het werk, welzijn en een goede balans tussen werk en privé tot doelen van HRM-beleid te maken (VO-academie, 2014). Niet alleen omdat mensen die goed in hun vel zitten, hun werk beter doen, ook omdat het hoort bij goed werkgeverschap.

Controle of stimulans?

Dat team- en afdelingsleiders op scholen een belangrijke rol spelen bij het realiseren van deze individuele opbrengsten, is niet onomstreden. Peoplemanagement wordt op de werkvloer nogal eens gezien als ‘de zoveelste hype’ en de Engelse term maakt het er niet beter op. Bovendien hoort peoplemanagement bij strategisch HRM en ook dat heeft in het onderwijs niet overal een goede naam. Strategisch HRM wordt nogal eens versleten voor een verzameling controlemechanismen waarmee het management alles beheersbaar wil maken en de vrijheid van autonome professionals wil inperken (o.a. Weijers, 2015). Dat er ook een andere HRM-benadering is waarin de betrokkenheid van professionals juist het vertrekpunt is voor beleid dat hen stimuleert in hun ontwikkeling, participatie en autonomie, wordt over het hoofd gezien (Knies, 2016).

‘De centrale vraag is hoe je als school de leraar zo goed mogelijk voor zijn werk kunt equiperen. Peoplemanagement biedt hiervoor een duurzaam concept.’

Eva Knies

Individuele opbrengsten

De invulling van peoplemanagement waarover we het in dit katern hebben, hoort uitdrukkelijk bij de tweede benadering thuis. Om terug te komen op onze definitie: *peoplemanagement is de implementatie van HR-maatregelen door team- of afdelingsleiders en hun leiderschapsgedrag bij het ondersteunen van de docenten aan wie zij in de werksituatie leidinggeven.*

Zo begrepen, kan peoplemanagement voor individuele werknemers bijdragen aan een hele reeks opbrengsten op het gebied van welzijn, ontwikkeling en mobiliteit, zoals

- werktevredenheid
- ontplooiingsmogelijkheden
- een goede balans tussen werk en privé
- goede werkrelaties met collega's
- een lagere kans op stress en burnout.

Beoogd ≠ ervaren (2)

De manier waarop lijnmanagers invulling geven aan het HR-beleid, strookt niet altijd met de intenties van bovenaf. Bovendien beleven medewerkers op de werkvloer maatregelen en initiatieven soms heel anders dan ze zijn bedoeld. Lange tijd was daar in onderzoek weinig aandacht voor omdat voornamelijk HR-functionarissen en eindverantwoordelijk leidinggevendenden werden bevroegd, en niet lijnmanagers en medewerkers. Nieuwere benaderingen (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2013) ondervangen dit door een onderscheid te maken tussen *beoogde, geïmplementeerde en ervaren* HRM-maatregelen. Voor vragen over het beoogde beleid zijn eindverantwoordelijken of HR-functionarissen de aangewezen personen, voor geïmplementeerd HRM de lijnmanagers en voor ervaren HRM de medewerkers. Als al deze perspectieven worden bekeken, ontstaat een 360 gradenbeeld.

Beoogd, geïmplementeerd & gepercipieerd HRM		
<i>Type activiteiten</i>	<i>Illustratie</i>	<i>Perspectief</i>
Beoogd	HR-beleid en strategie	Senior/HR-manager
Geïmplementeerd	HR-implementatie	Lijnmanager
Gepercipieerd	Medewerkerpercepties	Medewerker

2.2 Opbrengsten voor de school

Ook al zijn er nog geen uitvoerige onderzoeken beschikbaar, er zijn wel eerste aanwijzingen dat peoplemanagement in het onderwijs bijdraagt aan het welzijn van medewerkers én aan de realisatie van schooldoelen, de onderwijskundige doelen voorop. Dit laatste blijkt bijvoorbeeld uit de SPIEGEL Personeel en School, een instrument van de VO-raad dat mensen bevraagt over de uitvoering van strategisch HRM in de school (zie paragraaf 2.4). Het sluit eveneens aan bij wat we uit ander onderzoek weten, bijvoorbeeld dat HRM ook in de publieke sector bijdraagt aan het realiseren van de missie van een organisatie (Steijn & Groeneveld, 2009). Voeg daarbij dat docenten cruciaal zijn voor het bereiken van het hoofddoel van iedere school (het verzorgen van goed onderwijs) en het is evident dat peoplemanagement van groot belang is voor de school als geheel.

Economisch of breder?

Net als in de vorige paragraaf past hier een kanttekening. Het denken vanuit doelen en opbrengsten roept in het onderwijs soms weerstand op omdat het volgens critici een smalle, economische benadering suggereert. Dat het bij strategisch HRM juist om een brede benadering gaat, wordt dan over het hoofd gezien. In navolging van Gert Biesta

Er zijn eerste aanwijzingen dat peoplemanagement in het onderwijs bijdraagt aan het welzijn van medewerkers én aan de realisatie van schooldoelen

definiëren steeds meer scholen hun doelen en opbrengsten breder dan een aantal jaren geleden: het gaat niet alleen om kwalificatie, ook om socialisatie en persoonsvorming. De vraag wat onderwijs ‘oplevert’, is hierdoor minder beladen geworden. Daardoor is het ook gemakkelijker om doelen en opbrengsten te formuleren die leidend zijn voor strategisch HRM en daarmee voor het peoplemanagement door team- en afdelingsleiders.

Talent behouden voor de school

“Goed peoplemanagement betekent soms ook: helder zijn. Je wilt voorkomen dat iemand steeds verder wegglijdt en dat je uiteindelijk uit elkaar gaat; dat is zonde. Er was bij ons bijvoorbeeld een vrij jonge docent die helemaal leek vast te lopen. Hij had het maar over zijn rooster, zijn lokaal, het taakbeleid: alles was een probleem. Ik ben toen met hem in gesprek gegaan over mogelijkheden om anders met zijn werk om te gaan. Zo gaan we niet door, heb ik gezegd: jij gaat scholing volgen, anders gaat het mis. En wij geven je oefenruimte, waarin je alles mag uitproberen zonder dat je erop wordt afgerekend. Ook al gaat het fout. Diezelfde collega is nu hard op weg een topdocent te worden.”

Niek Bootsma, bovenschools bestuurder Beatrix College, Tilburg

Opbrengsten op schoolniveau

Over wat voor opbrengsten op schoolniveau hebben we het dan? In de HRM-literatuur worden normaliter opbrengsten voor de organisatie en opbrengsten voor de maatschappij onderscheiden. In een school gaat het bij het eerste bijvoorbeeld om een gezond leerlingaantal en een gezonde financiële positie. Bij het tweede gaat het om zaken als talentontwikkeling, voorbereiding op vervolgonderwijs en burgerschap. Kenmerkend voor het onderwijs is dat de opbrengsten voor de maatschappij in feite samenvallen met de opbrengsten voor de leerlingen.

De vraag is natuurlijk of peoplemanagement bij het realiseren van deze opbrengsten een rol speelt. Aanwijzingen hiervoor vinden we in een driejarig onderzoek dat is gedaan op meer dan 1.100 scholen voor po en vo in New York. Onderzoekers keken naar verschillende peoplemanagementactiviteiten van leidinggevenden: het stellen van uitdagende maar haalbare doelen, het werken aan een vertrouwensrelatie, het aanmoedigen

van betrokkenheid en medezeggenschap bij docenten en het geven van feedback aan docenten. Deze activiteiten bleken merkbaar bij te dragen aan de volgende opbrengsten:

- betere leerlingprestaties (gemeten als slaagpercentages)
- hogere tevredenheid van ouders
- een veilig schoolklimaat
- een lager verloop onder docenten.

(Favero et al., 2016)

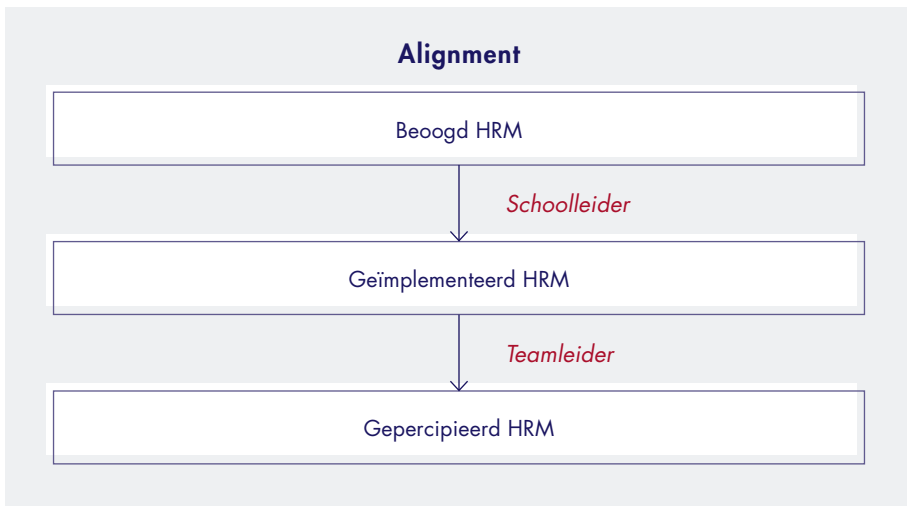
Op kleinere schaal is ook in Nederland een relevant onderzoek gedaan, namelijk naar medezeggenschap van leerkrachten in het primair onderwijs. Dit onderzoek laat zien dat er een zwakke, maar positieve samenhang is tussen de medezeggenschap die leerkrachten ervaren en de prestaties van hun leerlingen (O'Toole et al., 2013).

Peoplemanagement kan echter alleen bijdragen aan doelen en opbrengsten op schoolniveau als team- en afdelingsleiders hun leiderschapsrol innemen. Volgens de theorie van leiderschap (Yukl, 2014) zijn er twee manieren waarmee leidinggevenden medewerkers kunnen sturen en motiveren. Het begint met transactioneel leiderschap: het geven van duidelijke informatie over taken en verantwoordelijkheden, feedback op de uitvoering van taken en het zorgen voor de vereiste hulpmiddelen. Is deze basis op orde, dan is er ruimte voor transformationeel leiderschap: het motiveren van medewerkers door visie, charisma en inspiratie. Nederlandse onderzoekers (Hulsbos et al., 2012) stellen dat deze laatste vorm van leiderschap goed past bij de missie en waarden van het Nederlandse onderwijs, waar schooldoelen meestal niet van bovenaf worden 'gedropt', maar in samenwerking met docenten bepaald en gerealiseerd.

Alignment: iedereen op koers

Strategisch HRM levert meer op naarmate de school er beter in slaagt beoogd, geïmplementeerd en ervaren HRM 'uit te lijnen'. Vanuit hun middenpositie spelen team- en afdelingsleiders daarin een sleutelrol. Naarmate zij zich meer vereenzelvigen met de strategische doelen van de school, kunnen ze die beter overbrengen aan hun medewerkers. En naarmate zij hun medewerkers en hun ondersteuningsbehoeften beter kennen, kunnen ze daar in de implementatie beter op aansluiten.

Peoplemanagement draagt alleen bij aan het realiseren van doelen en opbrengsten op schoolniveau als team- en afdelingsleiders hun leiderschapsrol innemen



2.3 Opbrengsten voor de sector

Omdat het onderwijs een publieke taak heeft, liggen organisatie-/leerlingopbrengsten en sectoropbrengsten dicht tegen elkaar aan. De rol die peoplemanagement als onderdeel van strategisch HRM daarbij kan spelen, staat meer en meer in de belangstelling. Dit past bij de trend dat de sector meer aandacht besteedt aan zijn eigen ontwikkeling en kwaliteit en daar ook verantwoordelijkheid voor neemt. Dit krijgt onder meer vorm in de afspraken met de rijksoverheid in de sectorakkoorden.

Kijkend naar die afspraken kunnen we zeggen dat strategisch HRM en daarmee peoplemanagement de komende jaren alleen maar belangrijker wordt. Het zal in de afspraken over professionele scholen vooral gaan om 'stevige afspraken over strategisch personeelsbeleid in plaats van een focus op vaardigheden van individuele leraren', zo schrijft de minister van OCW in zijn evaluatie van het Sectorakkoord 2014-2017. 'We moeten toe naar een situatie waarin de leraren en schoolleiders de verantwoordelijkheid krijgen en nemen voor hun eigen ontwikkeling, passend binnen de visie en kaders van het onderwijskundig beleid van de school.' (Slob, 2017). Dit sluit aan bij een al langer gevoerd pleidooi van de VO-raad om het personeelsbeleid op scholen niet te beoordelen op de vaardigheden van docenten, maar op het succes van het strategisch HRM.

2.4 Opbrengsten in beeld: de SPIEGEL Personeel en School

Om zicht te krijgen op de ontwikkeling en opbrengsten van SHRM en peoplemanagement in de komende jaren, heeft de VO-raad de SPIEGEL Personeel en School laten ontwikkelen (www.personeelschool.nl). Dit instrument bestaat uit vragenlijsten die worden ingevuld door directies, P&O'ers, teamleiders, docenten en oop'ers. Voor scholen en besturen leidt dit tot een rapport dat een beeld geeft van de stand van zaken in hun organisatie en mogelijke verbeterpunten. Voor de sector ontstaat een overkoepelend beeld van SHRM en peoplemanagement in het voortgezet onderwijs.

Peoplemanagement door team- en afdelingsleiders

Kijken we naar de eerste resultaten (op basis van gegevens van zeventien scholen) dan valt vooral op dat er op belangrijke punten grote verschillen zijn tussen de percepties van leidinggevend en medewerkers.

Team- en afdelingsleiders zijn positief over hun eigen peoplemanagement en hun eigen leidinggevend ook. Voor de diverse onderdelen geven de team- en afdelingsleiders zichzelf cijfers tussen de 7,2 en 8,8; de beoordelingen van hun leidinggevend liggen tussen de 7,3 en 8,4. Vooral over de dagelijkse ondersteuning die zij aan hun medewerkers bieden, zijn team- en afdelingsleiders heel tevreden.

Docenten en oop'ers denken er anders over. Zij waarderen de peoplemanagement-activiteiten van team- en afdelingsleiders met scores tussen de 6,1 en 7,6. Daarbij zijn zij vooral kritisch over de ondersteuning die zij krijgen op het gebied van ontwikkeling. Oop'ers toonden zich nog kritischer dan docenten (Knies & Leisink, 2017).

Eva Knies: "In onderzoek zie je wel vaker dat mensen hun eigen functioneren positiever beoordelen dan anderen dat doen. Maar hier zijn de verschillen wel groot. Als deze resultaten model staan voor die op andere scholen, is duidelijk dat er op het gebied van peoplemanagement nog aardig wat winst te behalen valt. Maar ik zou niet te veel kijken naar de cijfers op zich of naar de vraag wie er gelijk heeft. Veel belangrijker is het om te kijken hoe je de verschillen kunt verkleinen. Hebben docenten en oop'ers misschien andere verwachtingen van de ondersteuning door hun peoplemanager? Wat is daaraan te doen? Dat is de moeite van het bespreken waard."

Voor de sector worden strategisch HRM en peoplemanagement de komende jaren alleen maar belangrijker

Peoplemanagement door eindverantwoordelijke schoolleiders

Over de vraag hoe eindverantwoordelijke schoolleiders het doen op het gebied van peoplemanagement weten we het een en ander uit onderzoek onder deelnemers aan de eerste vijf edities van de leergang 'Strategisch HRM in het voortgezet onderwijs' die in de schooljaren 2013-2014 tot en met 2017-2018 zijn uitgevoerd. Uit dit onderzoek blijkt dat schoolleiders sterk zijn in visieontwikkeling in het algemeen, maar wat minder in het evalueren van HRM-beleid en nog minder in het regelmatig aanpassen van HRM-beleid op basis van evaluaties. Tevens blijkt dat de schoolleiders naar eigen zeggen wel redelijk sterk zijn in het bieden van peoplemanagementondersteuning aan de teamleiders die zij aansturen, maar minder in het monitoren van de kwaliteit van peoplemanagementondersteuning door teamleiders aan docenten. Ook hier is dus ruimte voor verbetering.

Het gaat om de leerling

'Als afdelingsleider sta je soms voor gewetensvragen. Hoe ga je om met iemand in je afdeling die al lang niet goed functioneert, maar ook privé de ene na de andere tegenslag heeft? Ga jij het zo iemand nog moeilijker maken? Dat kan een ontzettend vervelend gevoel geven. Het is dan waardevol om je handelen steeds even terug te plaatsen in het grote beeld: het gaat uiteindelijk om de leerling. Ik doe dit niet voor mezelf, ik doe het niet voor de school, ik doe het voor de jonge mensen in de klas. Zij moeten straks goed voorbereid aan hun toekomst kunnen beginnen. Die balans is waar het in peoplemanagement om gaat.'

Nadia-V Miroux, afdelingsleider Alkwin Kollege, Uithoorn

Duurzaam concept

Kijkend naar de mogelijke opbrengsten is er voor scholen alle reden om met peoplemanagement aan de slag te gaan, concludeert Eva Knies. 'Het is dé manier om de doelen van het onderwijs te realiseren. Daar zit de crux: de leraar vervult in het onderwijs zo'n cruciale rol dat de centrale vraag is hoe je als school de leraar zo goed mogelijk voor zijn werk kunt equiperen. De kracht van peoplemanagement is dat het hiervoor een duurzaam concept biedt. Peoplemanagement moet worden afgestemd op de visie, doelen en resultaten van een individuele school en op landelijke trends of beleidsmaatregelen. Die kunnen allemaal veranderen en dan verandert het peoplemanagement gewoon mee.'



Er is voor scholen alle reden om aan de slag te gaan met peoplemanagement

'Zet niet alleen het leren van leerlingen, maar ook dat van medewerkers voorop. En onderbouw dat met onderzoek, bijvoorbeeld met de SPIEGEL Personeel en School. Een prachtig instrument om de stand van zaken in kaart te brengen.'

Johan Veenstra, rector Comenius College, Hilversum



'Communicatie is waar ik voor sta'

Claudia de Wit werkt als teamleider havo 5 bij het Beatrix College in Tilburg en stuurt in dat kader veertien docenten aan.

"De functie van teamleider is bij ons op school goed opgezet en alle randvoorwaarden zijn aanwezig. Dat vind ik een verdienste van Niek (Bootsma, zie pag. 42), die daar bij zijn komst negen jaar geleden echt een impuls aan heeft gegeven. De kaders zijn helder, het is voor teamleiders en docenten duidelijk wat onze taken en bevoegdheden zijn, we hebben instrumenten, alle teamleiders zijn geschoold... Ik weet dat dit niet op alle scholen zo is. En als je als teamleider geen taakomschrijving hebt, of je hebt wel 25 tot 30 mensen in je team, dan wordt peoplemanagement heel ingewikkeld.

Met je mensen in gesprek gaan is voor mij de kern van peoplemanagement. Communicatie is het belangrijkste waar ik voor sta. Hoe wil je verder, wat heb jij nodig, in relatie tot de doelen van de school? In de negen jaar dat ik als teamleider werk, ben ik echt in de rol van peoplemanager gegroeid. Toen ik begon, probeerde ik vooral bij te dragen aan de doelen van mijn leidinggevende. Nu heb ik daarnaast veel meer zelf een visie op waar ik voor sta en wat ik met de afdeling wil bereiken. Ook ga ik op een andere manier het gesprek met mijn mensen aan: genuanceerder, waardoor de persoonlijke band goed blijft, terwijl ik meer bereik.

Wat ik niet meer doe, is gevoelige dingen per mail afhandelen. Dat levert zoveel ruis op: miscommunicatie, mensen die zich niet serieus genomen voelen... Mail lijkt lekker snel, maar het zorgt altijd voor gedoe. Een andere valkuil is dat je doorslaat: alles voorschrijven of juist mensen helemaal de vrije hand geven. Peoplemanagement is het zoeken van balans. Docenten in hun waarde laten, maar wel de koppeling bewaken met de doelen van de afdeling en de school.

‘Verwachtingen hoef je niet altijd in cijfers uit te drukken’

Onlangs heb ik de leergang peoplemanagement gevolgd en dat kan ik iedereen aanraden. Ik kreeg bijvoorbeeld als opdracht bij mijn team tips en tops te vragen over mijn aanpak als peoplemanager. Dat zou ik zonder aanleiding niet hebben gedaan, terwijl het heel waardevol was. Ook ben ik aan het denken gezet over gespreid leiderschap. Mijn leervraag was namelijk hoe ik docenten zou kunnen betrekken bij het opzetten van een doorlopende leerlijn vaardigheden binnen de havo. Wat ik heb ingezien, is dat ik docenten echt een rol in die ontwikkeling moet geven en dat ook aan anderen moet laten zien. Alleen dan kan het iets van hen worden, anders bloedt het dood.

Wat ik andere teamleiders zou willen meegeven, is dat je altijd in gesprek moet blijven gaan. Alleen dan weet je wat er leeft en kun je daar iets van vinden. Wees daarbij duidelijk over je verwachtingen. Wanneer ben je tevreden? Mijn ervaring is dat je dat niet altijd in cijfers hoeft uit te drukken. Op de eindresultaten zijn vaak zoveel factoren van invloed, dat je beter kunt aangeven welke stappen je verwacht te zien. En daarbij moet je je mensen natuurlijk wel ondersteunen. Dat kan van alles inhouden. Van het vinden van een geschikte scholing tot het regelen van coaching binnen de school of het samen voeren van een gesprek met ouders.”

Lees op pag. 42 het interview met de bestuurder van het Beatrix College.



‘Het gaat om een gezamenlijke mindset’

Niek Bootsma maakte bij het Beatrix College in Tilburg onlangs de overstap van bestuurder naar bovenschools bestuurder.

“Peoplemanagement komt voor mij hierop neer, dat je als leidinggevende de goede mensen om je heen verzamelt en dat je ze helpt om nog beter worden in hun werk, waardoor het onderwijs mooier wordt.

Wil je dat het onderwijs in beweging komt, dan kom je er niet met een instrumentele, fabrieksmatige kijk op personeel. Zo lang je het van spreadsheets verwacht, gaat het niet lukken. Je zult ervoor moeten zorgen dat je echt in contact komt met mensen. Dat je werkelijk geïnteresseerd bent, dat je wilt begrijpen wat hun drijfveren zijn, zicht hebt op waar ze goed in zijn.

Goed peoplemanagement werkt door in de hele organisatie. Het gaat om het ontwikkelen van een gezamenlijke mindset vanwaaruit iedereen opereert: de bestuurder in de omgang met de eindverantwoordelijk schoolleiders, de teamleiders in de omgang met hun docenten en de docenten in de omgang met hun leerlingen. Die gelaagdheid zit er altijd in.

En dat begint dus bij jou als bestuurder, en bij de mensen die jij om je heen verzamelt. Dat is nog best lastig: de mensen die het best bij je passen, zijn meestal mensen die anders zijn dan jij. Ben je een bestuurder die altijd vooruit wilt, dan heb je een voorzichtige controller nodig. Maar om daar goede keuzes in te maken, moet je jezelf wel goed genoeg kennen én relativeren. Dat valt niet altijd mee.

Als het gaat om peoplemanagement zie ik het als mijn belangrijkste opdracht om helder te zijn over waar ik voor sta en waar ik naartoe wil. Waarvan en waarvoor is deze organisatie? Daarover moet het gaan: bij mij als bestuurder, bij eindverantwoordelijk schoolleiders, bij teamleiders, bij docenten. *Sense of*

'Zo lang je het van spreadsheets verwacht, gaat het niet lukken'

purpose is zo belangrijk om te kunnen ontwikkelen! Het verhaal van de organisatie is de basis waarop je met mensen in gesprek kunt komen. Als mensen dat verhaal kennen, weten ze ook: die en die talenten hebben we nodig. Vandaaruit rolt de organisatie naar voren.

Als eindverantwoordelijke zul je dat verhaal voortdurend moeten herhalen. Af en toe word je gewoon moe van jezelf. Maar herhaling is nodig. En niet alleen op de nieuwjaarsborrel, ook in de wandelgangen. Dat vind ik belangrijk, om het ook in het 'kleine gesprek' over onderwijs en leerlingen te hebben. Als je er zelf maar van overtuigd bent, dan gaat dat vanzelf, dan hoeft je er niet eens over na te denken.

Zelf ben ik als peoplemanager meer in een coachende rol gekomen. Wat ik als bovenschools bestuurder vooral niet moet doen, is mijn eindverantwoordelijk schoolleiders voorkauwen hoe ze hun werk moeten doen. Natuurlijk ontkom ik er soms niet aan om ergens het gesprek over aan te gaan, maar 99 van de 100 keer is het ook dan verstandig om eerst eens rustig vragen te stellen. Het is toch veel mooier als mensen zelf de antwoorden bedenken?"

Lees op pag. 40 het interview met een van de teamleiders van het Beatrix College.





3

Peoplemanagement in de onderwijspraktijk

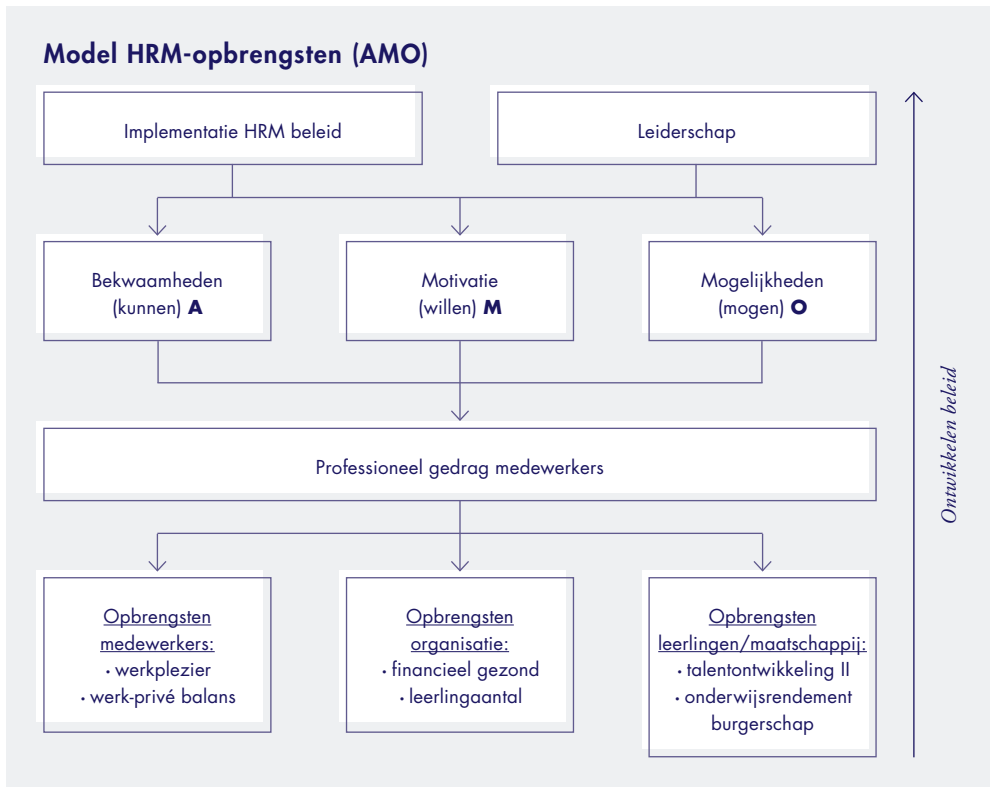
Welke HRM-modellen en -inzichten helpen bij het vormgeven van peoplemanagement? Welke stimulerende en belemmerende factoren zijn van invloed? En met welke aanbevelingen kunnen schoolleiders uit het midden- en eindverantwoordelijk management hun voordeel doen?

3.1 Effectief peoplemanagement: de basics

HRM-waardeketen

Lange tijd was weliswaar bekend dat strategisch HRM kan helpen om organisatiedoelen te bereiken, maar niet hóe. Onderzoekers tastten in het duister: tussen doelen en opbrengsten zat een ‘black box’. Juist de inhoud van die box is voor leidinggevend in de praktijk echter van groot belang.

De afgelopen jaren is daar dan ook veel onderzoek naar gedaan. Dit heeft geresulteerd in de ‘HRM-waardeketen’: een model dat laat zien wat de verbindende schakels zijn waardoor HRM waarde toevoegt aan verschillende type opbrengsten. De houding en het gedrag van medewerkers bleken van doorslaggevend belang. Om hier meer grip op te krijgen, is een raamwerk ontwikkeld dat bekend staat als het AMO-model (Boxall & Purcell, 2011) en dat door Knies & Leisink (2014) naar het onderwijs is vertaald.



AMO-model

In hoofdstuk 2 hebben we al gezien aan welke opbrengsten HRM op school kan bijdragen: voor de medewerkers gaat het onder meer om werkplezier en een goede werk-privébalans, voor de school om een gezonde organisatie met kwalitatief goed onderwijs. Professioneel gedrag van medewerkers is hiervoor een essentiële schakel, zo laat het AMO-model zien. De letters AMO staan voor Ability (bekwaamheid), Motivation (motivatie) en Opportunity (voorwaarden om goed te kunnen presteren). Dit zijn de drie factoren die invloed hebben op professioneel gedrag. Anders gezegd: medewerkers kunnen alleen optimaal professioneel gedrag laten zien als zij beschikken over de juiste bekwaamheden, een goede motivatie en voldoende ruimte en mogelijkheden om te presteren.

'Het AMO-model geeft peoplemanagers praktische handvatten'

Eva Knies

Team- en afdelingsleiders kunnen hieraan bijdragen door hun medewerkers op deze drie vlakken te ondersteunen. Investeren zij bijvoorbeeld in opleiding en ontwikkeling, dan kunnen docenten groeien in bekwaamheid en individueel en in teamverband beter presteren (A). Geven team- en afdelingsleiders hun medewerkers het gevoel dat ze ondersteund worden, dat er belangstelling is voor hun welzijn en waardering voor hun functioneren, dan zullen die medewerkers extra gemotiveerd zijn om zich in te zetten (M), mits ze daarvoor de ruimte en de middelen krijgen (O). (Leisink & Boselie, 2014)

“Het AMO-model geeft peoplemanagers praktische handvatten”, licht Eva Knies toe. “Stel dat een school streeft naar talentontwikkeling bij leerlingen, maar tegelijkertijd constateert dat het gepersonaliseerd leren dat zij hiertoe als middel ziet, maar niet van de grond wil komen. Waar zit dat in? Ligt dat aan de bekwaamheid van docenten? Twee derde van de Nederlandse leraren beschikt niet over complexe didactische vaardigheden, zo constateerde de Onderwijsinspectie onlangs. Of zit het probleem ergens anders, in de randvoorwaarden bijvoorbeeld? Probeer maar eens maatwerk te bieden aan dertig leerlingen in een ouderwets klaslokaal zonder ICT-voorzieningen... Door systematisch alle componenten van het AMO-model langs te lopen, krijg je zicht op oorzaken en oplossingen.”

Welke soorten ondersteunende HR-maatregelen zijn er zoal?

- *Op het gebied van bekwaamheid (A)*: selectieve werving en selectie, trainingen en opleidingen aanbieden
 - *Op het gebied van motivatie (M)*: waardering tonen, goede secundaire arbeidsvoorwaarden bieden, carrièrekansen bieden, werkzekerheid bieden
 - *Op het gebied van voorwaarden (O)*: zorgen voor een goede inrichting van functies, medezeggenschap organiseren, kennis delen.
- (Jiang et al., 2012).

‘Je kunt het AMO-model zien als een zeilbootje. De romp is de *motivation*, de mast de *abilities* van de schipper. De tuigage wordt gevormd door *opportunities*. Die bepalen hoe scherp je aan de wind kunt zeilen, hoe wendbaar je bent en of je snel uit koers raakt. En het gesprek dat je met je mensen over al deze aspecten voert? Dat is je roer.’

Annemarieke Takken, afdelingsleider Gerrit Komrij College in Winterswijk

Tussen twee vuren

‘Als afdelingsleider zit je soms tussen twee vuren. Iemand uit je team loopt ergens tegenaan en je voelt heel goed waarom, want zelf ben je ook docent geweest. Toch weet je: in het belang van de organisatie moeten we nu door. Dat is pittig. Aan de andere kant leer je steeds beter uitleggen waarom iets in zo’n geval toch doorgaat.’

Evert van den Berg, afdelingsleider Comenius College, Hilversum

HR-attributies

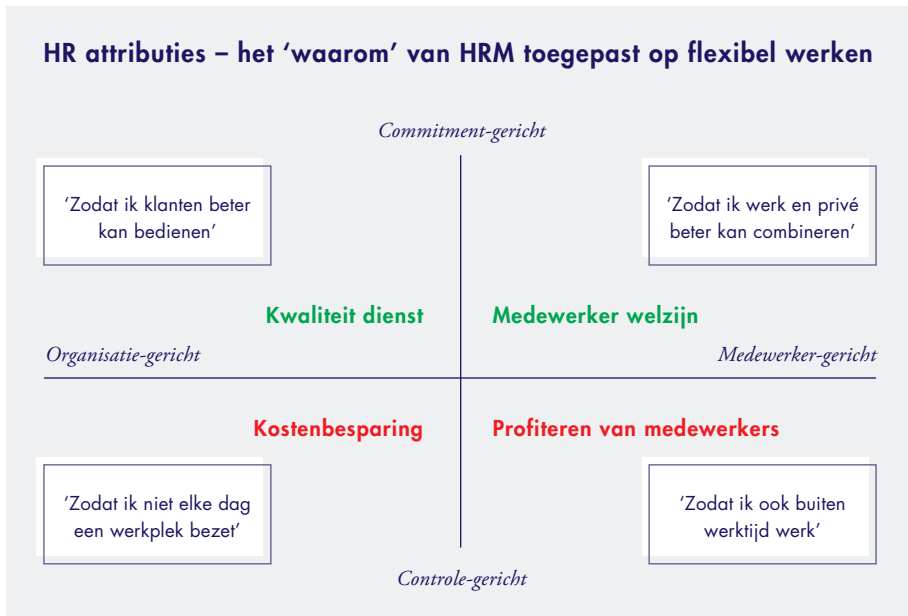
Een goede toepassing van het AMO-model garandeert natuurlijk nog niet dat de gekozen HR-maatregelen het gewenste effect hebben. Van belang is onder meer dat medewerkers ‘het waarom’ van de maatregelen kennen. Dat is niet vanzelfsprekend, zoals we eerder zagen: als het om HRM gaat, kan ‘ervaren’ iets heel anders zijn dan ‘beoogd’. Toegepast op HR-maatregelen staat dit bekend als het vraagstuk van de *HR-attributies* (Nishii, Lepak & Schneider, 2008).

Een organisatie kan met één en dezelfde HR-maatregel heel verschillende doelen nastreven. Gaat het om meer ondersteuning van medewerkers of om meer controle? Levert de maatregel in eerste instantie iets op voor de medewerker of voor de organisatie? Als daar niet goed over wordt gecommuniceerd, gaan mensen zich daar zelf een voorstelling van maken: zij kennen er hun eigen doel aan toe. Dit noemen we een HR-attributie. Stel, een bedrijf versoepelt de mogelijkheden voor flexibel werken. De ene medewerker zal dat zien als een mogelijkheid om zijn klanten beter te bedienen, terwijl een ander het ervaart als een kans om werk en privé beter te combineren. Weer andere collega’s vatten

Als over de doelstelling van HR-maatregelen niet goed wordt gecommuniceerd, gaan mensen zich daar zelf een voorstelling van maken

het misschien negatief op: als een bezuiniging op werkplekken of een slinkse manier om hen ook buiten werktijd uren te laten maken.

Positieve HR-attributies werken op een positieve manier door op houding en gedrag en negatieve op een negatieve manier. Het zal niet altijd mogelijk zijn om onjuiste attributies te corrigeren, maar met goede, systematische communicatie over het 'waarom' is het probleem wel te verminderen. Open communiceren is ook het beste als negatieve attributies terecht zijn, bijvoorbeeld als het management van een organisatie bewust maatregelen neemt om de controle te vergroten.



Line of sight

Wat opgaat voor afzonderlijke HR-maatregelen, geldt in nog sterkere mate voor HRM als geheel: 'het waarom' is van groot belang. In hoofdstuk 2 zagen we al dat HRM meer oplevert als de doelen op de diverse niveaus in de organisatie uitgelijnd zijn. Een begrip dat hiermee verband houdt, is *line of sight*. Als alle medewerkers zicht hebben op hun persoonlijke doelstellingen in relatie tot de organisatiedoelstellingen spreken we van een

optimale *line of sight* (Leisink & Boselie, 2014). Medewerkers op alle niveaus zien dan hoe hun eigen handelen verband houdt met de organisatiedoelen en de prestaties die daarvoor nodig zijn. Deze doelen en prestaties staan beschreven in het schoolplan.

Leidinggevenden kunnen op verschillende manieren bijdragen aan een goede *line of sight*, schrijven Leisink & Knies (2016). Eindverantwoordelijke schoolleiders doen er goed aan om docenten bij de formulering van de doelen te betrekken. Op hun beurt kunnen team- en afdelingsleiders bijdragen aan een goede *line of sight* door met hun eigen medewerkers de doelen op teamniveau uit te werken. Vervolgens is het belangrijk om duidelijk over de doelen te blijven communiceren. Naar eigen zeggen doen schoolleiders dat ook, maar de realiteit is dat medewerkers er lang niet altijd houvast aan hebben. En houvast is juist waar het om gaat.

“Vergeet niet om het ‘waarom’ van ontwikkelingen met iedereen te delen. Het WHY van Simon Sinek. Je denkt dat iedereen dat wel weet, maar dat is lang niet altijd zo.”

Johan Veenstra, rector Comenius College, Hilversum

Gespreid leiderschap en professionele leergemeenschappen

Dit brengt ons op een ander kenmerk van peoplemanagement in het voortgezet onderwijs: het speelt zich niet af in een hiërarchische cultuur. Zoals we in hoofdstuk 1 al zagen, is er in scholen bij voorkeur sprake van gespreid leiderschap en professionele ruimte (Hulsbos et al., 2012). Het gesprek over de doelen van de school, wat teams of secties daaraan bijdragen en welke ruimte en hulpmiddelen zij nodig hebben, krijgt dan het karakter van een professionele dialoog. Teams en secties zijn daarin gesprekspartners en geven binnen de kaders zelf uitvoering aan de afgesproken doelen.

Hoewel hun leiderschap belangrijk is, zijn schoolleiders dus niet de enigen met een leiderschapsrol. Ook leraren kunnen op onderdelen deze rol vervullen, passend bij hun expertise en affiniteit. Dit sluit aan bij de trend naar professionele leergemeenschappen in het voortgezet onderwijs, waarin wordt gewerkt op basis van een gedeeld doel.

Voor team- en afdelingsleiders is het niet altijd eenvoudig om hier hun weg in te vinden, constateren Hulsbos & Van Langevelde (2017). Zij lopen er nogal eens tegenaan dat docenten wel invloed willen uitoefenen, maar in de praktijk toch wachten tot de schoolleiding het initiatief neemt. Daar kunnen team- en afdelingsleiders iets aan

Ook leraren kunnen op onderdelen een leiderschapsrol vervullen, passend bij hun expertise en affiniteit

doen door naast actie- en resultaatgerichtheid vooral dialoog en reflectie te stimuleren, zeggen de onderzoekers. Daarnaast is het goed om bewust mogelijkheden voor gespreid leiderschap te creëren, bijvoorbeeld door gericht taken bij docenten te beleggen en docenten met een specifieke expertise toe te voegen aan hun team.

‘Het is een uitdaging om leraren uit hun isolement te halen en vertrouwen met speelruimte te bieden aan teams van leraren.’

Leisink & Boselie, 2014

‘De een heeft het van nature meer in de vingers dan de ander, maar veel aspecten van peoplemanagement kun je leren: hoe je luistervaardigheden ontwikkelt, welke interventies je kunt plegen... Je moet het willen, daar gaat het om.’

Rob Dijkstra, bestuurder/rector van het Alkwin Kollege in Uithoorn

3.2 Bevorderende en belemmerende factoren

Voor de verdere ontwikkeling van peoplemanagement op school is het belangrijk zicht te hebben op de factoren die in de praktijk bevorderend of juist belemmerend werken. Welke factoren geven een impuls aan peoplemanagement op school en welke factoren staan dit juist in de weg?

Antwoorden op deze vragen zijn onder meer te vinden in de resultaten van de SPIEGEL Personeel en School (zie hoofdstuk 2). Het gaat hierbij om de factoren die team- en afdelingsleiders zélf als bevorderend en belemmerend ervaren. Zij konden deze factoren een cijfer geven tussen de 1 en de 10, waarbij 1 staat voor zeer negatief en 10 voor zeer positief.

In het overzicht op de volgende pagina's noemen we de factoren die een voldoende kregen 'bevorderende factoren' en de factoren die een onvoldoende kregen, 'belemmerende factoren'. Om zicht te krijgen op mogelijke oplossingen, bekijken we bovendien op welke aspecten van het AMO-model de factoren betrekking hebben. Zoals we het AMO-model in de vorige paragraaf op medewerkers toepasten, doen we dat nu dus op team- en afdelingsleiders.

Bevorderende factoren

- **Motivatie (M).** Heel positief zijn team- en afdelingsleiders over hun eigen motivatie voor peoplemanagement. Met 8,4 scoort deze factor het hoogst van allemaal.
- **Steun van collega-leidinggevenden (O).** Team- en afdelingsleiders hebben bij peoplemanagement veel steun aan elkaar. Zij waarderen dit met een 8,3.
- **Steun van eigen leidinggevende (O).** De ondersteuning door de eindverantwoordelijk schoolleider wordt eveneens als positief ervaren. Team- en afdelingsleiders voelen zich voldoende ondersteund bij hun dagelijks functioneren (7,6) en bij hun ontwikkeling (7,2) en zijn tevreden over het maatwerk dat hen wordt geboden (7,5). Alleen waar het gaat om het ondersteunen van de onderlinge samenwerking tussen team- en afdelingsleiders zouden eindverantwoordelijke schoolleiders het beter kunnen doen: dit punt krijgt van de team- en afdelingsleiders een krappe 6,1.
- **Prioriteit voor leidinggevende taken (O).** Van oudsher bestond een groot deel van het werk van schoolleiders op middenmanagementniveau uit coördineren en regelen. Ook al zit dat nog altijd in hun takenpakket, team- en afdelingsleiders kiezen er naar eigen zeggen voor, prioriteit te geven aan hun leidinggevende taken. Op de schaal van 1 tot 10 waarderen zij het belang hiervan met een 7,5.
- **Ruimte om afspraken te maken (O).** Van hun eigen leidinggevenden krijgen de team- en afdelingsleiders voldoende armslag om afspraken te maken met medewerkers in hun team (7,5).
- **Bekwaamheid (A).** Team- en afdelingsleiders voelen zich voldoende bekwaam om hun medewerkers te ondersteunen. Zij geven hiervoor een 7,4.
- **Steun van HRM-/P&O-adviseurs (O).** Team- en afdelingsleiders vinden het prettig dat zij kunnen terugvallen op de steun van een deskundige HR-adviseur of -afdeling. Zij waarderen dit met een 7,1.

‘Wat mij het meest hindert, zijn alle brandjes die ik tussendoor moet blussen. De stapels e-mail, de vele onderbrekingen: ze kosten tijd die ik graag in andere dingen zou stoppen.’

Claudia de Wit, teamleider Beatrix College, Tilburg

Team- en afdelingsleiders hebben bij peoplemanagement veel steun aan elkaar

Belemmerende factoren

- **Regeldruk (O)**. Ook al vinden team- en afdelingsleiders het belangrijk prioriteit te geven aan leidinggevende taken, dat wil niet zeggen dat het regelwerk plotseling is verdwenen. Deze factor krijgt van de team- en afdelingsleiders dan ook een onvoldoende: 5,7.
- **Beschikbare tijd voor leidinggevende taken (O)**. Een veelgehoorde klacht is dat de 'waan van de dag' het vaak wint van peoplemanagement- en andere leidinggevende taken. Deze factor wordt door team- en afdelingsleiders het meest negatief beoordeeld, met een 4,9.
- **Bevoegdheden (O)**. In andere bronnen worden nog meer belemmerende factoren aangehaald. Zo gebeurt het soms dat een team- of afdelingsleider wel verantwoordelijk is voor de uitvoering van het personeelsbeleid, maar niet de bijbehorende bevoegdheden krijgt. Gebrek aan slagkracht maakt het vele malen moeilijker om een effectieve peoplemanager te zijn. (Van Veen, 2018).
- **Teamgrootte (O)**. Een ander, veel voorkomend probleem is de grootte van teams of afdelingen. Dertig medewerkers per team of afdeling is nog altijd geen uitzondering. Dit maakt dat team- en afdelingsleiders onvoldoende tijd hebben om doorlopend met alle medewerkers in gesprek te zijn. (Van Veen, 2018).
- **Gesprekscultuur (A, M, O)**. Uit onderzoek van KPC-groep naar het professionele gesprek op school blijkt dat hier nog veel te winnen is. Dat is relevant vanwege het grote belang dat het gesprek juist bij peoplemanagement speelt. In de praktijk zijn gesprekken op school overwegend operationeel van karakter. Het gaat nog niet vaak over strategische doelen of over persoonlijke ondersteuning en ontwikkeling. Kortom, er is nog maar in beperkte mate sprake van een gedragen gesprekspraktijk en -cultuur op school. Dit wordt nog bemoeilijkt doordat de agenda's van schoolleiders overvol zijn, waardoor er weinig tijd is voor spontane, informele gesprekken. (KPC-Groep, 2014).

Factoren die peoplemanagement bevorderen en belemmeren

Motivatie	8,4
Steun collega-leidinggevenden	8,3
Steun leidinggevende: onderst. dagelijks functioneren	7,6
Steun leidinggevende: maatwerk	7,5
Prioriteit leidinggevende taken	7,5
Ruimte om afspraken te maken	7,5
Bekwaamheid	7,4
Steun leidinggevende: ondersteuning ontwikkeling	7,2
Steun van HR-afdeling	7,1
Steun leidinggevende: ondersteuning samenwerking	6,1
Regeldruk	5,7
Beschikbare tijd voor leidinggevende raken	4,9

‘Voor mijn gevoel werd ik geleefd door de waan van de dag. Maar toen ik me in timemanagement ging verdiepen, werd duidelijk dat ik te midden van dat alles een groot deel van mijn tijd bezig ben met de dingen die er in mijn rol van peoplemanager echt toe doen.’

Ingrid Overes, teamleider Jac. P. Thijsse College, Castricum

Focus op randvoorwaarden

Eva Knies: “Wat opvalt, is de grote invloed die randvoorwaarden op de ontwikkeling van peoplemanagement lijken te hebben. Met name de belemmerende factoren houden in meerderheid verband met de O van het AMO-model. De focus op O kan ermee te maken hebben dat team- en afdelingsleiders zelf is gevraagd om belemmerende en bevorderende factoren te noemen. Zij benoemen dan vooral factoren in de context. Hoe dan ook is het belangrijk dat de leidinggevenden van team- en afdelingsleiders hierover met hen in gesprek gaan. Wat kan worden gedaan om de voorwaarden voor goed peoplemanagement te creëren?”

Wat opvalt, is de grote invloed die randvoorwaarden op de toepassing van peoplemanagement lijken te hebben

3.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Adviezen voor team- en afdelingsleiders

Wat zou je aan peoplemanagers in het vo willen meegeven? Die vraag hebben we gesteld aan de betrokkenen bij het eerste ontwikkeltraject peoplemanagement van de VO-academie. Een greep uit hun aanbevelingen.

Praat over de juiste dingen

Het gesprek is het belangrijkste ‘gereedschap’ van de peoplemanager. Maar zorg er dan wel voor dat je over de juiste dingen praat, adviseert Niek Bootsma, bovenschools bestuurder bij het Beatrix College in Tilburg. “Steek je tijd in wat mensen drijft, niet wat ze tegenhoudt. Zorg dat zowel de formele als de informele gesprekken die je met ze voert, over de goede onderwerpen gaan. Negen van de tien keer gaan mensen het onderwijs in omdat ze kinderen iets willen leren, omdat ze kinderen willen helpen, ondersteunen. Ze vinden het gewoon een schitterend vak en al het andere is daaraan volstrekt ondergeschikt. Dan ga je het samen dus niet hebben over taakbeleid. Je hebt het over onderwijs.”

*‘Als je iedereen in je afdeling wilt meekrijgen, moet je ook iedereen meenemen: waarom doen we dit? Het WHY, om met Simon Sinek te spreken.’
Michael van Brummelen, afdelingsleider Comenius College in Hilversum*

Houd de doelen in het achterhoofd

Laat je niet meeslepen door dat wat zich aandient, maar blijf je bewust van het grotere geheel, luidt het advies van Petra van Dok, teamleider op het Jac. P. Thijsse College in Castricum. “Als peoplemanager sta je de hele tijd ‘aan’. Je moet je doelen altijd in het achterhoofd hebben. Of het nu gaat om een gesprek dat het hele speelveld bestrijkt of om een gesprek op de vierkante meter.”

Vertaal de schooldoelen met en voor je team

Het is niet altijd eenvoudig om schooldoelen voor medewerkers ‘tot leven te wekken’. Concretiseer ze voor je eigen team en doe dat samen met je teamleden, adviseren Leisink en Knies (2016). Als docenten een gebrek aan houvast ervaren, komt dat vaak doordat

de schooldoelen te algemeen en te abstract zijn: “Alles lijkt belangrijk, een echte focus ontbreekt. Dat maakt het voor docenten moeilijk te bepalen op welke doelen zij hun energie moeten richten. Bovendien is de taal van het schoolplan vaak de hunne niet. Ambities worden zodanig abstract geformuleerd dat het voor het team lijkt of er allerlei extra opdrachten bij komen, terwijl heel veel bestaande activiteiten al aan het doel bijdragen. Als je de doelen concretiseert, wordt dat helder.”

Pas het AMO-model eens op jezelf toe

Vind je dat je als peoplemanager nog niet helemaal uit de verf komt, maar weet je niet zo goed waar verbeterpunten zitten? Bekijk jezelf dan eens door de bril van het AMO-model. Zitten er knelpunten bij je bekwaamheid? Hoe zit het met je motivatie? Of zijn het gebrekkige randvoorwaarden die verhinderen dat je als peoplemanager tot je recht komt? Als je dat weet, kun je in actie komen.

Pak de regie over je eigen professionalisering

Laat je niet weerhouden door de gedachte dat peoplemanagement iets is wat je ‘in de vingers moet hebben’, zegt Claudia de Wit, teamleider bij het Beatrix College. “Voor dit werk helpt het als je een mensenmens bent. Anders houd je het in het onderwijs sowieso niet lang vol. Maar veel aspecten van peoplemanagement kun je gewoon leren. Gespreksvoering bijvoorbeeld.”

Plan peoplemanagementactiviteiten in

Zoveel mogelijk in de agenda zetten is de beste manier om te voorkomen dat peoplemanagement in het gedrang komt door de hectiek van alledag, vervolgt De Wit. “Ook mijn lesbezoeken en mijn rondje door de school zet ik aan het begin van de week in mijn agenda. Dan komt het er tenminste van.”

Zoek een klankbord

Hoewel je voortdurend met mensen werkt, kan het in de rol van team- of afdelingsleider soms eenzaam zijn, is de ervaring van Evert van den Berg, afdelingsleider op het Comenius College in Hilversum. “Kom je vanuit een docentfunctie, dan is dat wennen, zeker als je zelf een teamspeler bent. Je kunt niet meer terecht bij de mensen binnen je team – je moet zelfs oppassen dat je daar geen bevestiging zoekt. Wil je met iemand van gedachten wisselen over peoplemanagement, zoek dan een collega-MT-lid, of mensen buiten school.’

Vind je dat je als peoplemanager nog niet helemaal uit de verf komt, bekijk jezelf dan eens door de bril van het AMO-model

Investeer in professionele relaties

In het verlengde hiervan adviseert afdelingsleider Nadia-V Miroux van het Alkwin Kollege in Uithoorn om de relatie met je teamleden professioneel te houden. ‘Ik heb een goede band met mensen in mijn afdeling. Ik investeer in die relaties, het helpt me om de mens in zijn geheel te blijven zien. Maar ik onderhoud geen persoonlijke vriendschappen hier op school. Die keuze helpt mij om belangenverstrengeling te voorkomen.’

‘Ken de talenten van je mensen’

“Regeldruk en tijd: ik ben nog geen organisatie tegengekomen waar ik team- of afdelingsleiders daar niet over heb gehoord. Maar als jij daar voortdurend over klaagt, roept dat bij mij wel de vraag op hoe jij je rol ziet. Natuurlijk, een zekere mate van regelwerk hoort erbij. Maar ben jij de regelneef die dat allemaal moet doen, of meer degene die mensen stimuleert en coacht? In dat laatste geval is een betere vraag: als ik het niet doe, bij wie zet ik het dan neer? Voor een goed antwoord daarop is het belangrijk dat je als teamleider weet waar de talenten van je mensen zitten.”

Niek Bootsma, bovenschools bestuur bij het Beatrix College, Tilburg

Adviezen voor eindverantwoordelijk schoolleiders

Wat kunnen eindverantwoordelijk schoolleiders doen om peoplemanagement door team- en afdelingsleiders te bevorderen? Ook die vraag hebben we voorgelegd aan betrokkenen bij het eerste ontwikkeltraject peoplemanagement van de VO-academie. Hieronder een aantal van hun aanbevelingen.

Ontwikkel een visie op leiderschap waarin nadrukkelijk aandacht is voor de positie van team- en afdelingsleiders.

Hoewel peoplemanagement belangrijk is, hebben team- en afdelingsleiders in heel wat scholen naast hun peoplemanagementrol ook de verantwoordelijkheid voor leerlinggerichte zaken of zijn zij ook parttime docent. Binnen zo’n constellatie kan het lastig zijn de prioriteit voor hun peoplemanagement te bepalen en te bewaken, zeggen Eva Knies en Peter Leisink: “Maak dus bewuste keuzes in het profiel van team- en afdelingsleiders en in de prioriteit die je toekent aan hun peoplemanagementactiviteiten.”

Ondersteun team- en afdelingsleiders door professionele ruimte te scheppen voor leergemeenschappen en teams

Geef team- en afdelingsleiders de ruimte om de schooldoelen te vertalen en uit te werken met en voor hun eigen team, adviseren Knies en Leisink verder. "HRM-beleid kan teamleiders helpen om hun medewerkers te ondersteunen in het realiseren van die doelen, bijvoorbeeld met mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, met leiderschap dat docenten stimuleert om zelf ruimte en verantwoordelijkheid te nemen en met faciliteiten zoals tijd, roostering en budget om bij andere scholen te kijken."

Zorg voor beter inzicht in de regeldruk die team- en afdelingsleiders rapporteren Knies en Leisink: "Zijn het percepties, zijn er daadwerkelijk ineffektieve en overlast veroorzakende regels en zo ja, is het mogelijk meer ruimte te scheppen zonder dat het doel van de regel verloren gaat?"



Geef team- en afdelingsleiders de ruimte om de schooldoelen te vertalen en uit te werken met en voor hun eigen team

Blijf aandacht besteden aan de professionalisering van team- en afdelingsleiders. Maak jaarlijks concrete afspraken over de professionele ontwikkeling van team- en afdelingsleiders en evalueer deze met het oog op nieuwe afspraken, is een andere aanbeveling van Knies en Leisink. “Op die manier wordt hun cruciale rol bij peoplemanagement erkend en hun peoplemanagement versterkt, zodat zij een krachtige bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school.”

Breng peoplemanagers structureel samen

Het werd in de vorige paragraaf al genoemd als een bevorderende factor: team- en afdelingsleiders kunnen voor hun peoplemanagementrol veel steun aan elkaar hebben. Dat is ook de ervaring van Evert van den Berg, afdelingsleider op het Comenius College in Hilversum: “Onder leiding van een conrector onderwijs komen bij ons op school nu alle afdelingsleiders regelmatig samen. Dat is een heel fijne ontwikkeling. We hebben niet alleen steun aan elkaar, we denken met elkaar na over de kwaliteit van het onderwijs. Hier wordt de school echt sterker van.”

Verruim je blik

Het kan heel verhelderend zijn om te zien hoe andere scholen vormgeven aan peoplemanagement, zegt Johan Veenstra, rector van het Comenius College in Hilversum. “Ga regelmatig buiten je eigen school kijken en vraag ook eens mensen van buiten om bij jou te komen kijken. Een visitatie kun je zelf regelen en het past ook nog eens mooi binnen het toezichtkader van de inspectie.”

Neem de tijd

Peoplemanagement ontwikkel je niet van de ene op de andere dag, besluit Eva Knies. “Gun jezelf als schoolleider of bestuurder de tijd om peoplemanagement goed te implementeren in de schoolpraktijk.” (Van Veen, 2018).

'De kunst van het loslaten'

Evert van den Berg is afdelingsleider 1 en 2 havo bij het Comenius College in Hilversum en geeft leiding aan dertig docenten.

"Mensen helpen sturen in hun ontwikkeling, daar ben ik vooral mee bezig. Persoonlijke begeleiding en coaching van mensen is het belangrijkste deel van mijn werk.

Voor de vraag hoe je dat op een goede manier doet, is de laatste tijd gelukkig meer aandacht gekomen. Er zijn trainingen en leergangen die je kunt volgen. Vorig jaar heb ik bijvoorbeeld een training verzuimbegeleiding gevolgd en dit jaar samen met collega's de leergang peoplemanagement van de VO-academie. Zo'n leergang sterkt je in je denken, het verrijkt je. Mijn directie attendeerde me op deze leergang. Daar is bij ons wel oog voor: als jij je wilt ontwikkelen, is er ruimte en budget. Voor een startende leidinggevende een must!

Maar een goede peoplemanager word je natuurlijk niet door een training te volgen. Dat word je vooral door het gewoon maar te doen. Voor een deel is het ook hoe je bent als mens: belangstellend, gericht op ontwikkeling. Ben ik oprecht geïnteresseerd? Weet ik waar mijn mensen mee bezig zijn? Waar hun kracht zit, hun ontwikkelpunten? De cultuur die ik in mijn afdeling wil neerzetten, is er één waar het uitproberen van nieuwe dingen wordt aangemoedigd. Waar mensen ruimte krijgen en fouten mogen maken. Ongeveer de helft van mijn team draait goed, de andere helft heeft – om allerlei redenen – regelmatig extra aandacht nodig. Dat is best pittig, want onze teams zijn groot (dertig teamleden). We zijn aan het nadenken over een andere structuur. Ik moet zeggen: een team van vijftien tot achttien docenten zou ik heel prettig vinden.

In de huidige situatie besteed ik mijn tijd op school vooral aan warme contacten en het inspelen op individuele behoeften. Mensen kunnen altijd

'In gedachten draag je je team voortdurend met je mee'

even binnenlopen of een afspraak maken. Maar e-mail en stukken lezen moet dan 's avonds. Ik weet niet of ik dat op de lange termijn kan volhouden. Vooral omdat het niet alleen om tijd, maar ook om verantwoordelijkheid gaat. In gedachten draag je je team voortdurend met je mee.

Wat scheelt, is dat wij voor moeilijke casussen een beroep kunnen doen op de afdeling P&O van de stichting waar onze school bij hoort. Dat is een mooie vorm van ondersteuning. Ook vind ik het mooi dat onze school naast vier vaste plekken voor afdelingsleiders een ontwikkelplek heeft. Hier kan iemand met ambitie voor schoolleiderschap met een wat kleiner team ervaren hoe het is om deze functie in te vullen.

Wat ik zelf heb ervaren in de anderhalf jaar dat ik afdelingsleider ben, is het belang van delegeren. Goed peoplemanagement is de kunst van het loslaten – in combinatie met verantwoording vragen, dat wel. Ook belangrijk is dat je oog houdt voor de individuele benadering van mensen: wanneer stuur je? Wanneer coach je? En daarbij gaat het niet alleen om het belang van de medewerker, ook – vooral! – om dat van de leerling en de organisatie. In deze functie komen al die lijnen samen. Dat maakt dit zo'n ontzettend mooie baan."

Lees op pag. 62 het interview met de rector van het Comenius College.



‘We zijn toe aan gespreid leiderschap’

Johan Veenstra is rector van het Comenius College in Hilversum.

“Peoplemanagement een hype? Het tegendeel is waar. Daarom vind ik het juist zo verschrikkelijk leuk. Peoplemanagement verbindt persoonlijke ontwikkeling en onderwijsontwikkeling. Wat dat kan betekenen, ben ik pas echt gaan zien tijdens het volgen van de leergang SHRM van de VO-academie. Daar heb ik voor de ontwikkeling van de school veel aan gehad. Nadenken over SHRM helpt je namelijk om te benoemen wat je nodig hebt voor schoolontwikkeling. Met het AMO-model (zie pag. 46) haal je boven water wat je anders alleen maar aanvoelt. Dat helpt om op school het goede gesprek te voeren.

Op het Comenius College was het leiderschap tien jaar geleden strikt hiërarchisch, top-down. Dat was nodig: op de kwaliteitskaart scoorden we twee rode blokjes. Maar nu zijn we voor alle afdelingen excellent en is de piramide van de organisatie gedraaid. Het leren en ontwikkelen van de leerlingen staat bovenaan. Daaronder de docenten, dan de afdelingsleiders en onderaan de rector.

Ons personeelsbeleid raakt hier steeds beter op ingericht. Wij zoeken naar ambitieuze mensen die willen ontwikkelen, die een bijdrage willen leveren aan de school. Dat vraagt wel om een ander soort leiderschap. Afdelingsleiders zijn essentieel: zij bieden de dagelijkse ondersteuning, zij zorgen dat mensen zich emotioneel veilig voelen, dat er een goede werk-privébalans is. Dat is ontzettend belangrijk. Wat ik als rector vooral moet doen, is de goede mensen om me heen verzamelen.

Onlangs heb ik het vertrek van een van onze conrectoren aangegrepen om eens nader te kijken naar onze organisatiestructuur. Wat heeft de school de komende jaren nodig? Ik denk dat we toe zijn aan gespreid leiderschap. We hebben heel veel talent in onze school. Als je mensen wilt boeien en aan je wilt binden, moet je zorgen dat er genoeg voor ze te beleven blijft. Anders raken ze uitgekeken.

.....

‘Als je mensen wilt boeien en binden, moet je zorgen dat er genoeg voor ze te beleven blijft’

.....

In plaats van een nieuwe conrector bovenbouw te benoemen, heb ik die functie geschrapt. Nu zijn we de taken opnieuw aan het verdelen. De afdelingsleiders participeren meer en daarnaast zie ik mogelijkheden voor leiderschap bij docenten. Mensen ruimte geven, meer bevoegdheden: ik ben ervan overtuigd dat dit voor de school een kans is.

Belangrijk is wel dat ik deze inzichten met de anderen deel. Voor een deel is dat een kwestie van voorleven: laten zien dat ik als rector de verantwoordelijkheid durf te delen, dat ik op mijn handen kan zitten. Ik maakte bijvoorbeeld altijd de agenda voor de sectieleidersvergadering; nu wil ik graag dat de sectieleiders dat zelf gaan doen. De een zegt dan hoera, de ander vond het prettiger toen ik het nog deed. Maar ik maak wel zichtbaar dat ik hier slechts een adviesrol inneem. Mensen begrijpen niet altijd wat je zegt, maar wel wat je doet.

Peoplemanagement gaat met vallen en opstaan. Ik zou zeggen: zie het als een ontwikkelingsvraagstuk, bevaag elkaar erop. En leg de lat hoog. Je kunt beter je ambities heel hoog stellen en ze niet allemaal halen, dan te laag inzetten en alles met gemak halen.”

Lees op pag. 60 het interview met een van de afdelingsleiders van het Comenius College.





4

Toekomst van peoplemanagement in het voortgezet onderwijs

Vertegenwoordigers van de VO-academie en de VO-raad reflecteren op de toekomst van peoplemanagement in het voortgezet onderwijs. Waar zit de meerwaarde? Wat is er nodig om de ontwikkeling vaste voet te laten krijgen op scholen en in de sector als geheel?

Wat is de meerwaarde van goed peoplemanagement op school?

Hein van Asseldonk (HvA): “Scholen zijn heel ver in het beschrijven van hun HRM-beleid, het vastleggen van afspraken en het formuleren van ambities daarvoor, maar de uitvoering raakt in de praktijk van alledag nogal eens ondergesneeuwd. Dat komt door hoe we ons werk organiseren: zodra er lekken te dichten of brandjes te blussen zijn, rennen we daarop af, terwijl meer duurzame peoplemanagementactiviteiten op de achtergrond raken. Dat is jammer, want door voortdurend met je mensen in gesprek te zijn, kun je ook brandjes voorkomen. Dat is wat ik hoop dat de groeiende aandacht voor peoplemanagement oplevert. Dat schoolleiders voorrang gaan geven aan ambities rond HRM zodat dit effect sorteert voor leraren: meer werkplezier, blijvende creativiteit, duurzame inzetbaarheid.”

Bas de Wit (BdW): “Peoplemanagement is een cruciale schakel in het vertalen van plannen op papier naar de praktijk. In het onderzoek naar de staat van Strategisch HRM onder besturen (Knies & Leisink, 2017, red.) zie je dat het juist aan de implementatie van personeelsbeleid schort. Team- en afdelingsleiders spelen daarbij een belangrijke rol.”

Marit Weggemans (MW): “Samen doelen bereiken doe je niet zoals John de Manager uit de Cup-a-Soup-reclame, die het ‘allemaal wel even zal managen’. Veel belangrijker is dat je oog hebt voor je mensen en voor de bijdrage die zij aan de organisatie kunnen leveren. Het dagelijkse contact is heel belangrijk. Het lijkt simpel, maar dat is het niet. Zeker in de drukte van een school.”

Er wordt in het voortgezet onderwijs al heel lang leidinggegeven, maar nog niet lang over peoplemanagement gepraat. Wat is er wel en niet ‘nieuw’ aan peoplemanagement in het vo?

Hans de Wit (HdW): “We zijn in de sector al lange tijd bezig met competenties van schoolleiders; in de beroepsstandaard staan ze allemaal op een rij. Maar voor al die competenties geldt dat je er pas iets aan hebt als je er ook in slaagt mensen in beweging te krijgen. Bij de vraag hoe je dat doet, speelt peoplemanagement een belangrijke rol.”

MW: “Dat we peoplemanagement als ontwikkeling eruitlichten, komt door de groei die het onderwijs heeft doorgemaakt. Besturen zijn vanaf de jaren tachtig steeds groter geworden. Onder andere onder invloed van new public management worden scholen meer bedrijfsmatig geleid en is er een extra laag van leidinggevendenden bijgekomen. Het ‘nieuwe’ zit erin dat wij ons extra realiseren dat die middenlaag heel belangrijk is. Maar op zich hebben we het natuurlijk niet over een onbekend fenomeen. Er zijn genoeg scholen waar het menselijke aspect van leidinggevendenden al heel goed uit de verf komt. We verdiepen ons niet in dit onderwerp omdat er iets ontbrak of omdat er helemaal geen goede leidinggevendenden in het onderwijs zijn, maar omdat er steeds meer over peoplemanagement bekend wordt en het jammer zou zijn om die nieuwe inzichten niet te benutten.”

Leonie Blom (LB): “Aan de andere kant zijn er ook heel wat schoolleiders die het allemaal ‘wel goed vinden zo’. En dan zeg ik: ja, met jou aan het roer gaat het misschien wel goed, maar wat als er straks een ander zit? Door je mensen de kans te geven om zich in peoplemanagement te verdiepen, kunnen ze zich als leidinggevende ontwikkelen. We denken nog te vaak dat leidinggeven iets is wat je wel of niet kunt, terwijl we naar een *growth mindset* zouden moeten gaan: je kunt heel veel leren. Een voorwaarde is wel dat je een beeld hebt van wat peoplemanagement inhoudt. En dat is echt nog niet altijd duidelijk,

'Peoplemanagement is geen doel op zich, maar een manier om samen doelen te realiseren'

Eva Knies

zoals we in het eerste ontwikkeltraject peoplemanagement hebben gemerkt. Iedereen dacht het te weten, maar iedereen gaf een andere omschrijving. Daarom is het belangrijk dat we expliciet maken waar peoplemanagement over gaat. Wat houdt het in en hoe verhoudt het zich tot andere thema's? Waarin willen we als leidinggevend nou precies beter worden?"

Wat voegt peoplemanagement toe aan bestaande ontwikkelingen in leiderschap?

HvA: "In de afgelopen twintig jaar is de focus steeds naar een ander aspect van leiderschap verschoven. Eerst lag de nadruk op de harde kanten van leiderschap, toen op onderwijskundig leiderschap... Peoplemanagement brengt ons naar een volgende ontwikkelingsfase, waarin duidelijk wordt dat je alleen met al je mensen sámen dingen van de grond krijgt."

HdW: "Je kunt als leidinggevende nog zoveel focussen op visie en strategie, als je niet in staat bent je mensen te motiveren om aan de slag te gaan, krijg je niets voor elkaar. Anders gezegd: door binnen je leiderschap aandacht te besteden aan goed peoplemanagement, bereik je als leider meer."

HvA: "Het gaat om de verbinding van strategische doelen met de persoonlijke kwaliteiten van leiders. Daar kan ook veel diversiteit in zitten. Maar als je erin slaagt om van dat alles een samenhangend geheel te maken, ja, dan ga je echt een verschil maken in scholen."

Is het terecht dat we bij professionalisering op het gebied van peoplemanagement vooral aan team- en afdelingsleiders denken?

HdW: "In zekere zin wel, want er zijn in scholen momenteel heel veel team- en afdelingsleiders die voor het eerst in een leidinggevende positie zitten. Zij verdienen allemaal verdere professionalisering en dat is een uitdaging."

LB: "Aan de andere kant gaat het niet altijd om ervaring. We zien ook veel jonge team- en afdelingsleiders die het er qua peoplemanagement beter van afbrengen dan een deel van de oudere, zittende schoolleiders. Ook onder die ervaren schoolleiders is een groep die op het gebied van peoplemanagement nog veel kan leren. Zij zijn zelf ook peoplemanagers, namelijk van hun team- of afdelingsleiders; dat vraagt om *leading by example*."

Hoe zien we het belang van peoplemanagement terug in afspraken met de overheid over ontwikkeling in de sector?

HvA: "In het vorige sectorakkoord hebben we de ontwikkeling van HRM in de sector heel eendimensionaal geoperationaliseerd: wel of niet 100% bevoegden voor de klas, wel of

Vanaf links: Hein van Asseldonk, vicevoorzitter VO-raad; Leonie Blom, projectleider Professionaliseringsactiviteiten schoolleiders a.i.; Bas de Wit, teamleider Professionele schoolorganisatie bij de VO-raad en Hans de Wit, hoofd VO-academie. Niet op de foto: Marit Weggemans, projectleider Professionaliseringsactiviteiten schoolleiders VO-academie.



.....

Door aandacht te besteden aan goed
peoplemanagement, bereik je als leider méér

.....



niet 100% docenten met voldoende differentiatievaardigheden. Dat deed geen recht aan de beweging die er in de sector op het gebied van HRM plaatsvindt. Dat zullen we in het vervolg – hoe dat er ook uit gaat zien – anders moeten doen. Als we duidelijk willen maken dat goed peoplemanagement de overall-prestaties op het gebied van HRM naar een hoger niveau tilt, is het aan ons om zodanige afspraken te maken dat dit plaatje helder wordt.”

BdW: “Sectorafspraken zijn kansen om accenten te leggen in de beweging die je als sector nastreeft. Lag de nadruk de laatste jaren sterk op output, nu willen we meer inzetten op het inrichten van processen door besturen en binnen scholen. Maar het zal niet meevallen, want het is een reflex van de politiek om zich richten op wat direct meetbaar is.”

HvA: “Wat zou kunnen helpen bij het zichtbaar maken van de achterliggende beweging, is de SPIEGEL Personeel en School, het instrument dat we hebben laten ontwikkelen om de stand van zaken op het gebied van Strategisch HRM in kaart te brengen. Als 85% van de besturen daaraan zou meedoen, zouden we echt een goed beeld van de stand van zaken kunnen schetsen. Alleen slagen we er nog niet goed genoeg in om iedereen hiermee te laten werken. We kunnen het paard wel naar het water leiden, maar het moet zelf drinken.”

BdW: “Als scholen urgentie voelen, zit dat meestal op andere gebieden. Een tegenvallend inspectierapport, teruglopende leeropbrengsten... niet de kwaliteit van het peoplemanagement op school. Terwijl dat uiteindelijk wel mede bepalend is voor al die andere resultaten.”

HvA: “Het is een fundament. Je moet eerst bouwen aan dat fundament voordat je als een dulle heen en weer gaat rennen omdat je zoveel muren te metselen hebt. Als je de basis niet goed op orde hebt, zakt het hele gebouw op zeker moment toch scheef.”

Wat moet er de komende jaren gebeuren?

MW: “Dit is niet de zoveelste opdracht van bovenaf voor het onderwijs, dit komt uit het veld. De vraag is hoe we het met elkaar tot een succes maken.”

HvA: “Wat je eigenlijk nodig hebt, is een grote lijn van gewenst gedrag, helemaal van de overheid tot aan de leerling. Het matroesjкамodel zou je kunnen zeggen: onder elke laag komt weer een nieuwe matroesjka vandaan.”

BdW: “Hoe stimuleer je ‘van wet tot werkvloer’ de aandacht voor strategisch HRM en peoplemanagement? Het is belangrijk dat we daar met elkaar goed over nadenken.”

We gaan nu van theorieën en concepten naar de vraag hoe je peoplemanagement tot leven brengt

In elk geval zijn er diverse verbindingen met andere actuele ontwikkelingen. Zo ligt er vanuit de Schoolleidersagenda (zie www.vo-raad.nl, red.) een oproep aan besturen om blijvend te investeren in de professionele ontwikkeling van team- en afdelingsleiders, bijvoorbeeld op het terrein van strategisch personeelsbeleid.”

MW: “Dat is wel urgent, want goed functionerende team- en afdelingsleiders zijn een voorwaarde om die hele keten van peoplemanagement goed te laten functioneren. Het is belangrijk dat de werkgever de faciliteiten schept waarmee leidinggevendenden kunnen groeien en leren. Dat vraagt tijd en ruimte. Je bent niet ineens van docent een goede teamleider. Voor professionalisering is het soms nodig om even uit het primaire proces te stappen en dat is juist voor team- en afdelingsleiders lastig.”

Wat is er verder nodig om peoplemanagement vaste voet te laten krijgen in het voortgezet onderwijs?

LB: “Het is al gezegd: tijd. De ontwikkeling van peoplemanagement verloopt zoals zoveel ontwikkelingen verlopen. Mensen gaan op zoek naar houvast en vinden dat aanvankelijk in concepten en modellen. Daarna komt de feitelijke invulling: alles wat niet zo maakbaar en ontwikkelbaar is. Dan komt het aan op het hoe. De met en door schoolleiders ontwikkelde beroepsstandaard met een indeling in competenties geeft houvast. Maar het gaat om de gedragingen die daarbij horen, en de cultuur die daar een optelsom van is. Die komen tot stand binnen de scholen, binnen de teams. Daar als leidinggevendenden binnen de school de dialoog over voeren en dat goed ondersteunen, kost tijd. Maar volgens mij is de beweging goed op gang.”

HvA: “We zitten nu in wat je in de pedagogiek de zone van de naaste ontwikkeling zou noemen. We gaan van theorieën en concepten naar de vraag hoe je peoplemanagement tot leven brengt. Meestal is dat een kwestie van *spread the word*. Als de mensen die er ervaring mee hebben, erover gaan vertellen, gaat het leven.”

BdW: “Je ziet dat fenomeen nu al optreden rond strategisch personeelsbeleid, dat iets eerder in de belangstelling kwam te staan dan peoplemanagement. Mensen die bijvoorbeeld de leergang Strategisch HRM hebben gevolgd, dragen zelf weer anderen aan en zo komt er een beweging op gang.”

HvA: “Het is een zichzelf versnellend proces. Vergelijk het met een vijver die vol groeit met kroos. Een jaar lang lijkt er weinig te gebeuren en dan ineens, in die laatste maand, zit de hele vijver vol. Maar je moet het wel dat hele jaar de tijd geven.”

Wat kunnen scholen vanuit de VO-raad en de VO-academie verwachten?

LB: “Wij zullen allereerst, net als bij Strategisch HRM, doorgaan met het koppelen van wetenschappelijke kennis over peoplemanagement aan de praktijk.”

BdW: “Daar komt overigens vaak ook weer nieuwe kennis uit voort; zo zal er dit voorjaar een groot wetenschappelijk congres plaatsvinden over peoplemanagement in het onderwijs. Dat is een leuke wisselwerking tussen wetenschap en praktijk. Ook zetten we rond peoplemanagement de samenwerking tussen het project Stap 2 en de VO-academie voort. Dit is een project op drie niveaus: individuele ontwikkeling van de deelnemers aan een ontwikkeltraject, vandaaruit de beweging naar peoplemanagement in de scholen van die deelnemers en vervolgens vandaaruit verder de sector in.”

MW: “We brengen een publicatie uit – dit katern -, er start een tweede tranche van het traject peoplemanagement voor team- en afdelingsleiders, daarnaast loopt voor eindverantwoordelijk schoolleiders de leergang Strategisch HRM. En parallel daaraan besteedt de VO-raad er in de belangenbehartiging aandacht aan.”

BdW: “Het versterken van strategisch personeelsbeleid en peoplemanagement staat ook op de meerjarige strategische agenda van de VO-raad en dat werkt door in alle gesprekken met de overheid en de politiek en in overleggen met andere stakeholders.”

‘Geef peoplemanagement de kans om te bekijken’

Hoogleraar Strategisch HRM prof. Eva Knies gaf inhoudelijk richting aan dit katern. Wat valt haar op in deze afsluitende gedachtewisseling?

“De rode draad in dit gesprek is voor mij een kernboodschap die lezers naar ik hoop meenemen uit dit katern: peoplemanagement is geen doel op zich, maar een manier om samen doelen te realiseren. Het komt ook niet ‘bovenop’ het werk van een leidinggevende, het maakt dat werk als het goed is juist gemakkelijker. In de loop van het gesprek wordt professionalisering van team- en afdelingsleiders meermalen genoemd als een factor die van belang is voor de ontwikkeling van peoplemanagement in het vo. Dat klopt, maar wat mij betreft zit er nog iets vóór, en dat is werving en selectie. Het is op sommige scholen nog steeds gebruikelijk dat de positie van team- of afdelingsleider gaat naar de beste docent

Het versterken van strategisch personeelsbeleid en peoplemanagement staat ook op de meerjarige strategische agenda van de VO-raad

of de collega met de meeste ambitie. Maar daarmee is niet gezegd dat die rol de persoon ook past. Doorstroom zou niet vanzelfsprekend in verticale richting moeten plaatsvinden. Niet iedere goede docent is een goede leidinggevende (andersom ook niet trouwens).

Een andere kanttekening die ik op het punt van professionalisering wil maken, is dat dit slechts op één van de componenten van het AMO-model betrekking heeft, namelijk de A van Ability. In dit katern hebben we gezien dat het evenzeer van belang is dat de randvoorwaarden op orde zijn: de O van Opportunity. De vraag is dus niet alleen: hoe zorgen we voor goede professionalisering? Maar ook: hoe faciliteren we onze leidinggevenden? Voor peoplemanagement is tijd en ruimte nodig. Deels hebben team- en afdelingsleiders hier zelf invloed op, bijvoorbeeld door te werken aan timemanagement, maar voor een ander deel hangt dit samen met hun positionering in de school. Wie lost bijvoorbeeld de meeste leerlingzaken op? Is dat nog steeds de team- of afdelingsleider of is dat bijvoorbeeld de mentor? Een punt dat diverse sprekers terecht maken, is dat peoplemanagement de tijd moet krijgen om iets te kunnen worden. Concepten volgen elkaar in het onderwijs soms snel op; als iets niet meteen resultaat oplevert, gaat men over op het volgende. Maar peoplemanagement is een ontwikkeling die de kans moet krijgen om te beklijven en daar is geduld voor nodig.

Om peoplemanagement tot bloei te brengen, is een gesprekscultuur nodig in de sector als geheel. De gerichtheid op ontwikkeling en feedback moet op sectorniveau nog groeien. Dat komt ook door de fase van verandering. Zijn we nog bezig met 'het toepassen van nieuwe concepten' of hebben we de verandering geïnternaliseerd?

Tot slot zou mijn advies luiden om op het gebied van peoplemanagement een onderzoekende houding te ontwikkelen. Niet uitgaan van je eigen intuïtie, niet aannemen dat je wel weet hoe het zit, maar evidence-based handelen, al is die term misschien besmet. Uit de SPIEGEL Personeel en School blijkt dat leidinggevenden vinden dat ze het op het punt van peoplemanagement goed doen, terwijl medewerkers daar veel kritischer over zijn. Dat lijkt me een heel goede aanleiding om eens te onderzoeken hoe het nu echt zit met peoplemanagement op school."

BEGRIPPENLIJST

Alignment. Het uitlijnen van beoogde, geïmplementeerde en ervaren HRM-maatregelen. De *alignment* is optimaal als medewerkers HRM-maatregelen zo ervaren als ze zijn bedoeld.

AMO-model. Een model dat zicht geeft op de voorwaarden om goed te kunnen presteren. De letters staan voor Ability (bekwaamheid), Motivation (motivatie) en Opportunity. Het model is zeer bruikbaar voor het in kaart brengen van oorzaken en oplossingen voor HRM-vraagstukken in de organisatie.

HR-attributie. Het door de organisatie beoogde doel dat een medewerker aan een HR-maatregel toeschrijft, al of niet terecht.

HRM. Human Resource Management. Het geheel van activiteiten gericht op het managen van personeel en de organisatie van het werk, uitgevoerd door HR-functionarissen en leidinggevend.

Integraal personeelsbeleid (IPB). Het beleid dat scholen vanaf het jaar 2000 moesten ontwikkelen om de kennis, inzet en bekwaamheden van medewerkers af te stemmen op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school.

Line of sight. Het zicht dat medewerkers hebben op de doelen van de organisatie en de bijdrage die zij daar in hun eigen werk aan kunnen leveren. De *line of sight* is optimaal als medewerkers op alle niveaus zien hoe hun eigen handelen verband houdt met de organisatiedoelen en de daarvoor benodigde prestaties.

Peoplemanagement. De combinatie van de implementatie van HRM en leiderschap door leidinggevend op alle niveaus.

Peoplemanagers. Leidinggevendenden die de implementatie van HRM-maatregelen combineren met leiderschap, meestal (maar niet uitsluitend) op middenmanagement-niveau. In een school zijn dit vaak de team- of afdelingsleiders.

Strategisch HRM of SHRM. HRM-beleid dat gericht is op het realiseren van doelen en opbrengsten voor de medewerkers, de organisatie en de maatschappij.



REFERENTIES

- Andersen, I. & M. Krüger, M. (2013) *Beroepsprofiel Schoolleiders Voortgezet Onderwijs*. Utrecht: VO-raad.
- Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Brewster, C., Brookes, M. & Gollan, P.J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers, *Human Resource Management*, 54 (4) 577-597.
- Favero, N., Meier, K. & O'Toole, L. (2016). Goals, trust, participation and feedback: linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research & Theory*. 26 (2) 327-343.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003), 'The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action', *The Academy of Management Executive*, 17 (3): 74-86.
- Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J. & Wassink, H. (2012) *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: LOOK OU.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012), How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of management Journal*, 55(6): 1264-1294.
- Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.

Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014). Leadership Behavior in Public Organizations: A study of Supervisory Support by Police and Medical Center Middle Managers, *Review of Public Personnel Administration*, 34 (2) 108-127.

Knies, E. & Leisink, P.L.M., m.m.v. Penning de Vries, J. (2017). *De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO*. Utrecht: VO-raad.

Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2017). Middenmanagers als people managers, *SchoolManagement* (april): 16-19.

Knies, E., Leisink, P.L.M., Schoot, R. van de (2017). People management: developing and testing a measurement scale, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI 10.1080/09585192.2017.1375963.

Knies, E., Leisink, P.L.M. & Kraus-Hoogveen, S. (2018), 'Frontline managers' contribution to mission achievement: A study of how people management affects thoughtful care', *Human Service Organizations: Management, Leadership, & Governance*.

KPC Groep (2014) *BIND: Ieder gesprek doet ertoe*.

Larsen, H.H., Brewster, C. (2003) Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25 (3) 228-244.

Leisink, P.L.M, Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs. Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Leisink, P.L.M., Knies, E., Oostvogel, K., & Aalbers, J. (2016) Strategisch HRM in het onderwijs. *De Nieuwe Meso*, 3 (4), 13-18.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

O'Toole, L. et al. (2013) Human resource management and public organizational performance: educational outcomes in the Netherlands. In: R. Burke, A. Noblet & C. Cooper (Eds), *Human Resource Management in the Public Sector*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.

Purcell, J., Kinnie, N. (2007) HRM and business performance. In: P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 533-551). Oxford: Oxford University Press.



- Slob, A. (2017) Kamerbrief Tussenevaluatie sectorakkoorden funderend onderwijs.
www.rijksoverheid.nl
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (red.) (2009) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Truss, C. (2008) Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration* 86 (4), 1071-1088.
- Veen, S. van (2018). 'Schoolleiders spelen een cruciale rol bij goed personeelsbeleid.' In: *KaternPlus*, 4 (4) 20-21.
- VO-academie (2014) *Doelgericht Vertrouwen: Strategisch HRM voor schoolleiders*. Utrecht.
- Weijers, F. (2015) *Spelen met ruimte: Samen werken aan een professionele cultuur*.
www.frankweijers.com.
- Wit, B. de (2012) *Loyale leiders. Een onderzoek naar de loyaliteit van leidinggevendend aan docenten in het voortgezet onderwijs*. Proefschrift Universiteit Utrecht.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013), Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis', in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright, *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley: 97-110.
- Yukl, G. (2012) Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4) 66-85.

COLOFON

Dit is een uitgave van de VO-academie, een programma van de VO-raad.

Onder redactie van Eva Knies, hoogleraar Strategisch HRM
Universiteit Utrecht

Teksten en interviews Suzanne Visser, Perspect

Fotografie Dirk Kreijkamp Fotografie, iStock

Ontwerp Osage / Interactie en Identiteit

Druk Damen drukkers

Oplage 500 exemplaren

Utrecht, maart 2018

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

