

Pagina 2  
Diplomaland

Pagina 3  
Flexibel leren



Pagina 7  
Oxymoron

Pagina 8  
Competentiemanagement

Jaargang 1 - september 2007 - nummer 1

**Geld maakt niet meer gelukkig:**

## The Young Generation

Uit recent Amerikaans onderzoek blijkt dat de een van de snelst groeiende groepen in onze populatie werkenden, de zogenaamde generatie Y, niet zozeer door geld gemotiveerd wordt, zoals eerder werd verondersteld, maar juist door meer 'softe' kenmerken van het werkende leven.

Sterk leiderschap, een betekenisvolle organisatiecultuur en een aansprekend loopbaan- en ontwikkelingsperspectief maken voor deze jonge mensen het verschil. En dat betekent werk aan de winkel voor veel organisaties. Want uit dat zelfde en ook uit recent Nederlands onderzoek blijkt dat organisaties toch nog veel kansen om medewerkers duurzaam te ontwikkelen laten liggen. Verschillende bronnen wijzen naar de onzekere situatie op de (financiële) markten en de nadruk op minimale investering met zeker en optimaal rendement die daarop volgde als belangrijkste oorzaak voor dit gebrek aan fundamentele investering in persoonlijke en professionele groei.

Uiteraard en gelukkig is de nadruk op rendement een belangrijk en blijvend fenomeen. Maar met generatie Y op komst, en met de arbeidsmarkt zoals die is, zal iedere organisatie zorgvuldig moeten gaan nadenken over structurele vormen van ontwikkeling van de organisatie en haar individuele medewerkers. Doorlopende leerlijnen in een action learning format, die mensen in staat stellen om niet alleen direct succesvoller te zijn in hun huidige werk, maar die ook uitzicht bieden op volgende loopbaanstappen, zijn een belangrijk en beproefd instrument om jonge mensen langer 'aan boord' te houden.

En dat kan de komende tijd, voor deze generatie Y wel eens een belangrijke succesfactor zijn in de 'race for talent'

OESO-onderzoek onderstreept het belang van doorlopende leerlijnen

## "Nederland als kennismaatschappij op achterstand"



**In Nederland volgen te weinig volwassenen (opnieuw) onderwijs, op alle niveaus. Zeker in vergelijking met andere landen scoort Nederland dramatisch slecht. Nederland als kennismaatschappij heeft een achterstand.**

De OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) onderstreept in een recent rapport die achterstand nog eens voor het hoger onderwijs. Het deelnemerspercentage in Nederland is slechts de helft van het OESO-gemiddelde. Landen als Zweden en het Verenigd Koninkrijk scoren het dubbele van het OESO-gemiddelde. Dit komt niet alleen doordat Nederland al een hoog opgeleide bevolking heeft. Het belang van een leven lang leren voor het individu en de samenleving staat onomstreden vast, maar in de praktijk wordt er te weinig mee gedaan.

Om een kennismaatschappij te zijn en te blijven, moet op korte termijn worden ingegrepen. Werkgevers, werknemers en overheden moeten hun verantwoordelijkheid nemen en het onderwijsveld moet zich vernieuwen. Steeds meer bedrijven zijn zich hiervan bewust. NCOI sluit hier in toenemende mate bij aan. Door efficiënte

opleidingstrajecten richting een erkend diploma aan te bieden in combinatie met EVC, wordt het mogelijk een functie- & organisatiegerichte ontwikkeling te combineren met persoonlijke groei.

De afgelopen jaren is de neiging ontstaan om met opleiden en leren in organisaties sterk de nadruk te leggen op functie- en taakgerichte trajecten, zonder veel oog te hebben voor duurzame niveauverhoging bij medewerkers. Doorlopende leerlijnen die functiegerichte opleidingen combineren met een niveauverhogende ontwikkeling kunnen hier uiterst interessante oplossingen bieden.

Nederland ziet zichzelf graag als kennismaatschappij. Om de meest waarschijnlijke toekomstscenario's het hoofd te kunnen bieden, is het essentieel dat dit ook zo blijft. Het OESO-onderzoek onderstreept nog maar eens dat op dat gebied nog heel wat werk te verzetten valt.

**NCOI werkt in de praktijk!**



## “Kan het niet wat langer?”

Werk & Opleiding is een nieuwe uitgave van NCOI Opleidingsgroep om u te informeren over de twee belangrijke thema's 'werk' en 'opleiding'. Deze thema's zijn sterk met elkaar verbonden en zullen ook de komende jaren flink in de belangstelling staan. Als grootste bedrijfsopleider van Nederland is NCOI sterk betrokken in deze twee onderwerpen. Reden genoeg om u over de praktijk van werken en opleiding te informeren met praktijkcases en nieuwe ontwikkelingen.

Het zal u niet ontgaan zijn dat er sprake is van 'krapte op de arbeidsmarkt'. Als u er niet al concreet last van heeft, dan zal dat volgens de voorspellingen op niet al te lange termijn gaan veranderen. Tegelijkertijd citeert het Financieel Dagblad Henk Wallach van de NVP, die zegt dat werkgevers nog 'vrij luchthartig' doen over deze ontwikkeling. En dat kon wel eens een vergissing zijn als we de uitkomsten van de Randstad Werkmonitor van augustus van dit jaar mogen geloven. Want daaruit blijkt dat de helft van de werknemers open staat voor een nieuwe baan en dat zelfs 42% concreet is benaderd om te solliciteren.

Werkgevers zullen dus echt hun best moeten doen om mensen te vinden en vooral om ze vast te houden. En dat gaat verder dan een functioneringsgesprek of een functiegerichte opleiding.

Bij NCOI zien we dat maatwerkvragen daardoor een andere lading krijgen. Werd ons enkele jaren geleden de vraag gesteld of zo'n training niet korter en efficiënter kon, nu wordt ons bij wijze van spreken gevraagd of de opleiding niet wat langer kan. "Want zolang de opleiding duurt, blijven ze tenminste bij onze organisatie."

In dit magazine vindt u hoogstwaarschijnlijk niet het antwoord op al uw arbeidsmarkt vragen, maar we willen u wel inspireren met artikelen waarin we aangeven hoe in de NCOI-praktijk wordt omgegaan met in deze context belangrijke zaken als werkend leren, doorlopende leerlijnen en de ontwikkeling van leiderschap. Wij vinden graag met u de antwoorden op uw arbeidsmarkt- en opleidingsvragen.

U kunt de NCOI-uitgave Werk & Opleiding 3 keer per jaar tegemoet zien. We zijn uiteraard erg benieuwd naar uw reactie op dit initiatief. U kunt uw feedback per e-mail versturen naar: [werkenopleiding@ncoi.nl](mailto:werkenopleiding@ncoi.nl).

Robert van Zanten  
Algemeen directeur

Kunt u laten zien wat u kunt?

# Diplomaland

Nederland is een diplomaland. Iemand kan nog zo goed in zijn werk zijn geworden; zonder officieel papier is dat niet meetbaar en dus geen voordeel op de arbeidsmarkt. Dat is trouwens een trend die in heel Europa zichtbaar is: 'Kunt u laten zien wat u kunt?'. Aldus Judith Meulenbrug, projectdirecteur 'Leren & Werken' namens de ministeries van Sociale Zaken en Onderwijs. In dat kader is de overheid enige tijd geleden een campagne gestart om werknemers en werkzoekenden meer scholing te geven.

### Werken en scholing combineren

Juist in deze tijden lijkt het niet logisch om mensen fulltime vrij te maken voor opleidingen. Gelukkig zijn daar steeds meer oplossingen voor. "Er zijn twee methoden om een papiertje te krijgen", legt Meulenbrug uit. De eerste is: in deeltijd leren. In het reguliere onderwijs betekent dit al snel ten minste een dag naar school en dan vier dagen beschikbaarheid voor de werkgever. Bij NCOI en andere opleidingsaanbieders zijn ook avondvarianten en andere flexibele vormen van opleiden en leren mogelijk. Afhankelijk van de startpositie hoeft dat echt geen jaren te duren. En het blijkt in de praktijk door de aangepaste vormen van leren prima te combineren met een fulltime baan. Voor zowel bedrijf als werknemer zijn er bovendien belastingkortingen beschikbaar, zodat het ook niet te zwaar drukt op het opleidingsbudget.

## “Zonder diploma geen voordeel op de arbeidsmarkt”

### Erkenning van Verworven Competenties

De tweede weg is die van Erkenning van Verworven Competenties (EVC). "Dat komt erop neer dat vaardigheden die mensen in hun leven hebben opgedaan, kunnen worden omgezet in een diploma of deelcertificaat. Dat kan van alles zijn: ontwikkeling in het werk, via hobby of verenigingsleven of via vrijwilligerswerk." NCOI is erkend als EVC-aanbieder en wordt door zowel

bedrijven als werknemers benaderd voor deze procedure.

## “Voor zowel bedrijf als werknemer zijn er belasting kortingen beschikbaar”

### Toegangsbewijs voor vervolgopleiding

"Een diploma dat van overheidswege wordt erkend kent twee grote voordelen", zegt Meulenbrug. "In de eerste plaats legt het vast wat iemands vaardigheden zijn. Daarover hoeft dan geen discussie te worden gevoerd bij sollicitaties." Bovendien is een diploma vaak een toegangsbewijs voor een voortgezette of gespecialiseerde opleiding, als mensen willen doorgroeien.

### Werkgeversdilemma

Veel werkgevers worstelen met de vraag of opleiden naar een diploma wel in hun voordeel is. Tenslotte maakt het medewerkers alleen maar aantrekkelijker op de arbeidsmarkt. Met de komst van innovatieve arbeidsmarktconcepten die werken en leren combineren, zoals StudieBaan, zien we dat ook werkgevers anders kijken naar dit vraagstuk. Opleiden en leren, en de mogelijkheid om een diploma te halen wordt ook steeds vaker gebruikt om mensen voor een organisatie te interesseren, en ze voor ten minste de duur van het opleidingstraject aan de organisatie te binden. En met de huidige dynamiek op de arbeidsmarkt en de karakteristieken van de komende generaties schoolverlaters is dat al heel wat.



Eric Verduyn  
Programmamanager In Company

(Bron: Nederlands Dagblad)

# Flexibel leren

Steeds meer opleiders voeren innovaties door om opleidingen flexibel in te richten en te organiseren. De opkomst van EVC (het Erkennen van eerder Verworven Competenties) speelt hierin een belangrijke rol. NCOI wordt in deze innovatie steeds vaker als voorbeeld gezocht, onder andere in het project 'flexibel leren' dat op initiatief van het Ministerie van OCW wordt vormgegeven door Kennisnet en ROC's. Hieronder een schets van wat flexibel leren betekent vanuit het perspectief van NCOI.



### Flexibiliteit naar instroommoment

Hoewel het ritme van een normaal schooljaar ook bij NCOI nog wel aanwezig is, met een flinke piek in september, blijkt dat steeds meer deelnemers op andere momenten in het jaar instromen. Dat is bij veel andere reguliere opleiders nog niet mogelijk. Dankzij de sterk doorgevoerde modulaire aanpak van NCOI kunnen cursisten op meerdere momenten gedurende het jaar instromen. De opleidingen zijn zodanig vormgegeven en ontwikkeld dat dit mogelijk is. De 'action learning'-aanpak maakt de opleidingen bovendien sterk praktijkgericht. Daarmee wordt vanuit wisselend perspectief gewerkt aan verschillende onderwerpen in de opleiding. De samenhang in de programma's wordt bereikt door praktijkopdrachten en eindopdrachten. Docenten, deelnemers en opdrachtgevers zijn erg enthousiast over deze flexibele opleidingsaanpak.

### Flexibiliteit in onderwijsvorm

Cursisten hebben uiteenlopende wensen. Ze kiezen voor de dag, avond of zaterdag, liefst op een locatie dicht bij huis of juist in de vorm van E-learning, opleidingen in een versnelde variant of juist een iets rustiger tempo.

Het brede opleidingsaanbod van NCOI met ruim 400 programma's op 26 locaties in Nederland wordt door vormvarianten steeds flexibeler. E-learning neemt daarbij als onderwijsvorm ook meer in belangstelling toe. Maar zoals bij meer ontwikkelingen, gaat de techniek veel harder dan de verandering in leergedrag en leerwensen. Veruit de meeste werkende mensen kiezen voor mondelinge opleidingen. Wel is een ontwikkeling zichtbaar richting E-learning.

### Flexibel leren met E-learning

E-learning biedt een groot aantal voordelen om leren nog flexibeler en persoonlijker te maken. Via internet is communicatie met andere 'klas'genoten steeds makkelijker. De aarzeling zit in veel gevallen in de discipline die het vaak vraagt om zelfstandig te werken en het ontbreken van 'echt' contact. NCOI heeft E-learning zodanig vormgegeven dat de opleidingen zeer gestructureerd zijn opgezet in aparte blokken, die steeds per week dienen te worden afgewerkt. Dat maakt het flexibel en tegelijkertijd gestructureerd. Het leren wordt ondersteund met een digitaal platform, E-Connect, waarop alle content beschikbaar is.

Ook de communicatie verloopt via E-connect. Daarnaast wordt 'gewoon' gewerkt uit boeken. Er worden opdrachten uitgevoerd, die zijn gekoppeld aan de eigen praktijk van de deelnemer. De onderdelen uit de opleiding die zich minder voor E-learning lenen worden ingevuld met een persoonlijke coach. Cursist en coach werken in een persoonlijk coachings-traject aan de ontwikkeling van de zogeheten 'soft skills'. Op deze wijze heeft NCOI E-learning zo ingericht dat het prettig werkbaar is voor werkenden. Zeker in combinatie met de praktijkgerichte aanpak wordt E-learning echt leuk.

### Flexibiliteit in programma

Leren naast het werk is in Nederland heel gewoon geworden. Ook het behalen van een diploma terwijl je werkt is daarmee gewoon. Goed voor het cv, goed voor de verdere persoonlijke ontwikkeling en ook goed voor een bedrijf om medewerkers met een opleiding en erkend diploma te binden. NCOI richt de erkende opleidingen zodanig in dat gefaseerd en flexibel kan worden gestudeerd. Dit betekent dat bijvoorbeeld een HBO Bacheloropleiding in fasen kan worden gevolgd. Hierdoor kan een cursist die onderwerpen kiezen die goed aansluiten op zijn persoonlijke leerdoelen. Dit wordt door deelnemers en opdrachtgevers als zeer prettig ervaren.

Om deze flexibiliteit vorm te geven is de afgelopen jaren sterk geïnvesteerd in automatisering: de systemen en processen zijn hierop volledig ingericht. Hiermee loopt NCOI ver voorop en is daardoor in staat flexibel leren werkelijk in de praktijk te brengen.

**Mark van den Broek**  
Programmadirecteur





# StudieBaan

Talent verdient een erkende opleiding

## StudieBaan.nl

De vacaturesite van StudieBaan ([www.StudieBaan.nl](http://www.StudieBaan.nl)) is in korte tijd uitgegroeid tot een van de drukst bezochte vacaturesites van Nederland. De site wordt dagelijks bekeken door duizenden unieke bezoekers. Ook hieruit blijkt dat opleidings- en ontwikkelmogelijkheden een van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden zijn geworden. Via StudieBaan.nl krijgt u alle reacties van belangstellenden direct doorgestuurd. Daarmee kunt u de selectie van de kandidaten helemaal in eigen hand houden. Uiteraard kan StudieBaan u ook ondersteunen in dit selectieproces, door een pre-selectieronde uit te voeren of recruiters in te zetten. De medewerkers die u via StudieBaan.nl vindt, zijn direct 100% inzetbaar. De nieuwe medewerker gaat gelijk aan de slag in zijn of haar nieuwe functie en volgt daarnaast een opleiding. Een echte win-winsituatie.



**StudieBaan**

## StudieBaan: nieuwe medewerkers werven en binden

### “Talent verdient een erkende opleiding”

StudieBaan van NCOI Opleidingsgroep is een vernieuwend initiatief om werk en opleiding te combineren en zo een zeer effectief middel te bieden om nieuwe medewerkers te werven en te binden. Het werven van nieuwe medewerkers is op dit moment een van de grootste problemen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit structurele probleem als gevolg van vergrijzing en uitstroom wordt versterkt door een sterke economie, die extra spanning op de arbeidsmarkt oplevert. In veel sectoren, met name ICT, financiële dienstverlening en retail, is recruitment een groot probleem geworden. StudieBaan heeft interessante oplossingen voor werving en biedt tegelijkertijd interessante incentives in het kader van binden en boeien. Hieronder een uiteenzetting.

#### Waar haal ik ze vandaan?

Heeft u moeite met het werven van de juiste medewerkers? Medewerkers met talent, ambitie en de wil het beste uit zichzelf en uit hun werk te halen? Dan bent u op dit moment in goed gezelschap. Het werven van juist dat type medewerkers is op dit moment het grootste probleem voor alle werkgevers van Nederland, ongeacht de branche of bedrijfsgrootte. Met StudieBaan voldoet u aan de steeds sterker groeiende vraag van mensen naar een combinatie van een baan en een opleiding. Via StudieBaan profileert u zich als een aantrekkelijke werkgever, die deze mensen de ruimte biedt om zich te ontwikkelen. Uit diverse onderzoeken blijkt namelijk dat werknemers juist ontwikkelingsmogelijkheden als zeer belangrijke reden opgeven bij de keuze van een werkgever. Door een vacature te koppelen aan een erkend opleidingstraject maakt u direct zichtbaar welke toegevoegde waarde u als werkgever biedt. U trekt medewerkers aan die zich direct zichtbaar verder kunnen ontwikkelen in hun rol en functie en bovendien een erkend diploma behalen. Een slimme oplossing voor uw werving.

### “Opleidingen vormen een uitstekend bindmiddel”

#### Binding van talent

Met StudieBaan werft u geschikte nieuwe medewerkers met de aantrekkelijke toegevoegde waarde van een gratis te volgen erkende opleiding. U werft ambitieuze, gemotiveerde medewerkers die zich voor langere tijd binden aan uw organisatie. In de meeste situaties gaat het om vacatures op MBO- en HBO-niveau, waaraan opleidingen van 3 jaar zijn gekoppeld. Opleidingen vormen zo een uitstekend bindmiddel. De nieuwe medewerker heeft er belang bij het erkende diploma te behalen en u biedt hem of haar die mogelijkheid. Dit heeft interessante bijkomstigheden. Het betreft hier namelijk sterk praktijkgerichte opleidingen, die goed aansluiten op de functie van de nieuwe medewerker. Omdat de opleiding zowel overdag als 's avonds of op zaterdag kan worden gevolgd, heeft u zelf de keuze de studie onder werktijd te faciliteren of niet.



### Detachering

Bij StudieBaan melden zich steeds meer gemotiveerde mensen die hun talent verder willen ontwikkelen. Door zich aan te melden bij StudieBaan weten ze dat ze een erkend opleidingstraject kunnen volgen, dat aansluit bij het eigen ambitieniveau (MBO, HBO of Master). Een zorgvuldig opgebouwde pool van talentvolle mensen op HBO- en Masterniveau is beschikbaar om op detachingsbasis voor korte en langere tijd bij u aan de slag te gaan. Deze deelnemers worden ingezet bij diverse opdrachtgevers, topbedrijven, met uitdagende mogelijkheden om unieke ervaring op te doen. Door werk met een erkende opleiding te combineren, ontwikkelen deze geselecteerde deelnemers zich verder naar HBO- of Masterniveau. Voor de kandidaat een prima gelegenheid om zich breed te ontwikkelen en ervaring op te doen. Voor u als opdrachtgever een prima manier om uitstekende mensen, bijvoorbeeld gedurende een project, aan u te

binden. Mochten u en de deelnemer het zodanig goed met elkaar vinden, dat u samen verder wil in een 'normale' arbeidsovereenkomst, dan is de detachering direct om te zetten naar een arbeidscontract.

## “Een zorgvuldig opgebouwde poel van talentvolle mensen”

### Bedrijfsprogramma's

Steeds meer grotere organisaties kiezen ervoor recruitment te koppelen aan een bedrijfsklas, waarin nieuwe medewerkers gezamenlijk een opleidingstraject volgen. U kunt dit vergelijken met een gezamenlijk traineeprogramma, dat bovendien wordt afgesloten met een erkend diploma. De vergelijking gaat niet helemaal op, omdat het hierbij ook kan gaan om

andere functies dan alleen 'high potentials' en toekomstig management. Het kan om diverse functies gaan, waarbij met een opleiding als plus een beter arbeidsvoorwaardenpakket wordt geboden. Zo werft u meer mensen. StudieBaan startte voor een grote opdrachtgever in de financiële dienstverlening de werving van nieuwe medewerkers in de rol van medewerker pensioenen. Door de koppeling met een erkende HBO Bacheloropleiding Financieel Economisch management, hebben zich meer geschikte kandidaten gemeld dan er vacatures waren. En dat terwijl de opdrachtgever al geruime tijd bezig was mensen te vinden voor deze rol! Dit is een van de praktijkvoorbeelden van hoe een opleiding een sterke meerwaarde kan geven aan uw vacature. De praktijkgerichte opleidingen worden bovendien op maat gemaakt en sluiten daarom naadloos aan op wat u als organisatie belangrijk vindt.

### Stimulering door de overheid

De overheid biedt subsidies en fiscale voordelen om leren en werken te stimuleren. Juist vanwege de dreigende structurele tekorten op de arbeidsmarkt zijn deze stimuleringsmaatregelen van kracht geworden. Hierdoor zijn de extra kosten van de opleiding zeer laag geworden, wat een interessant bijkomend voordeel is. U vindt uitgebreide informatie over de financiële voordelen op [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl) en op [www.opleidingenberoep.nl](http://www.opleidingenberoep.nl).

### Meer informatie?

Wilt u meer weten over StudieBaan en de mogelijkheden voor uw organisatie? Neem contact op met onze adviseurs via 035 – 7506 110 of stuur een e-mail aan [info@StudieBaan.nl](mailto:info@StudieBaan.nl).

Een overzicht van de beste opleidingen en trainingen speciaal voor de P&O'er.

## MBO-MHBO opleidingen

### Start\*

Basisopleiding Personeelszaken	okt.
MBO Personeelsmanagement WEB 4	sep. + nov.
MBO Medewerker Personeelszaken	sep. + nov.
MBO Personeelsmanagement	sep. + nov.
MBO Personeelsadministratie	okt.
MBO Arbeidsrecht en Sociale Zekerheid	sep. + nov.
MBO Sociale Zekerheid	sep. + nov.
MBO Sociaal-Juridisch Medewerker Sociale Zekerheid WEB 4	sep. + nov.
MHBO Personeelsmanagement	sep. + dec.
MHBO Loon- en Salarisadministratie	sep.

## HBO-opleidingen

### Start\*

HBO Personeelsmanagement	sep. + nov.
HBO Bedrijfskundig HRM	sep. + nov.
HBO Personeelsadministratie	sep.
HBO Arbeidsrecht	sep.
HBO Arbeidsre-integratie	sep.
HBO Werving en Selectie	sep.
HBO Opleidingskunde	sep.
HBO Loopbaanadvisering	sep.

## HBO Bachelor opleidingen

### Start\*

HBO Bachelor Personeelsmanagement	sep. + nov.
HBO Bachelor Personeelsmanagement, specialisatie Organisatiegedrag en Veranderingsmanagement	sep. + nov.
HBO Bachelor Personeelsmanagement, specialisatie Psychologie en Coaching	sep. + nov.
HBO Bachelor Personeelsmanagement, specialisatie Arbeidsrecht en Sociale Zekerheid	sep. + nov.

## Post HBO-Master opleidingen

### Start\*

Post Bachelor Personeelsmanagement	sep. + dec.
Post Bachelor Arbeids- en Sociaal Recht	okt.
Post Bachelor Strategisch Opleiden	sep.
Post Bachelor Professioneel Trainer	okt.
Post Bachelor Loopbaanadviseur	sep.
Masterclass Strategisch HRM	sep. + nov.
Kort Master Strategisch Personeelsmanagement	sep. + nov.
Master of Business Administration, specialisatie Human Resources Management	sep. + nov.
Master Management, Cultuur en Verandering, specialisatie Personeel en Organisatie	sep. + nov.

## P&O-trainingen

### Start

Praktisch Personeelsmanagement	20 sep. en 15 nov.
Vaardigheden van de Personeelsmanager	18 sep. en 13 nov.
Arbeids- en Sociaal Recht	28 sep. en 16 nov.
Salarisadministratie	5 okt. en 7 dec.
Praktische Pensioen kennis	1 okt. en 10 dec.
Ziekteverzuim en Re-integratie	3 okt. en 12 dec.
Competentieverricht Selecteren	12 okt. en 14 dec.

Kijk voor meer info over onze andere 400 opleidingen en trainingen op [www.ncoi.nl](http://www.ncoi.nl).

\* Kijk op [www.ncoi.nl](http://www.ncoi.nl) voor de exacte startdata in uw regio.

# OXYMORON

Onlangs sprak René ten Bos op een bijeenkomst in het kader van een managementdevelopment-programma van een van onze opdrachtgevers. Ten Bos is bijzonder hoogleraar filosofie in verband met de bedrijfswetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ten Bos sprak over leiders en leiderschap. In een van zijn strofes liet hij het woord 'oxymoron' vallen.

De uitleg van het woord oxymoron is als volgt: 'Een oxymoron is een stijfiguur waarbij twee woorden die elkaar in hun letterlijke betekenis tegenspreken, desondanks worden gecombineerd tot één begrip'. Algemene voorbeelden zijn: oudere jongeren, modern klassiek en een ooverdovende stilte. Een oxymoron is tevens een paradox, terwijl een paradox niet altijd een oxymoron is. Een paradox is ook een stijfiguur, maar dan een die een innerlijke tegenspraak bevat. Zo vertelde Freek de Jonge: 'Ik ga voor de dertiende keer naar Lourdes; goed dat ik niet bijgelovig ben!'

## “Is het huidige denken over management en leiderschap dan zowel verleden, heden als toekomst?”

In de vorming van leidinggevend worden vele oxymorons en paradoxen gebruikt, terwijl ze *goed fout* zijn en ik direct beseft dat dit *onwaar* is; bijvoorbeeld Zelfmanagement, Authentiek Leiderschap, Bundelend Leiderschap en Coachend Leidinggeven. Nu doen vele auteurs hun best ons te laten geloven dat er een duidelijk onderscheid is tussen managers en leiders. De vraag is dan of managers niet leiders of dat leiders niet managen? Ik denk dat we toe zijn aan een paradigmawisseling.

Daniel Ofman (kernkwaliteiten/2006) schrijft hoe de mens met zichzelf en zijn omgeving omgaat. Uit die observatie kan worden geconcludeerd dat de meerderheid van de mensheid zichzelf als gescheiden van de ander ervaart. Vanuit dit perspectief is de mens een 'binnen-zijn-huid-gevangen-wezen'. Wat binnen zijn huid zit is 'ik', wat erbuiten is 'niet-ik'. Biologisch gezien klopt dit, maar het is maar de halve waarheid. Het wij-tegen-

over-zij-denken is op allerlei niveaus in onze organisaties te herkennen, zelfs tussen ons en onze klanten.

De oudheid leert ons écht iets over het verenigen van management en leiderschap in één persoon. Kets de Vries schreef in 2003 een interessant boek over het leiderschap van Alexander de Grote. De tien lessen van Alexander gaan over: een meeslepende visie, een creatieve strategie, een goede verdeling van de bestuursfuncties, een rolmodel zijn voor uitmuntendheid, het aanmoedigen van vernieuwingen, het zorgdragen voor zingeving, het stimuleren en steunen van volgelingen, het investeren in opleiding en ontwikkeling, het consolideren van de winst, de opvolging regelen en het ontwikkelen van informatiesystemen voor besturing en beheersing. Zijn succes wijst uit dat hij de touwtjes op een knappe manier in handen wist te houden.

Wat is nu de verbinding tussen een oxymoron en de lessen van Alexander de Grote? Daarvoor gaan we terug naar Ten Bos. Hij beweert dat leiderschap niet te objectiveren is en dat leiders 'in de hoofden' van mensen zitten; een volgerconstruct. Want hoe dichter je bij leiderschap komt, hoe verder leiderschap van je afgaat. Leiders staan daarmee altijd buiten de door henzelf gecreëerde gemeenschap. Als we deze stelling projecteren op het leiderschap van Alexander is hij deels juist. Waar de stelling mank gaat is wat de overwinningen van Alexander met hem hebben gedaan. Doordat hij zich onoverwinnelijk en onstuitbaar voelde, verwaarloosde hij de controle over zijn bezittingen en dacht hij niet na over wat er na zijn dood met zijn opvolging, het rijk en de mensen daarbinnen moest gebeuren.

## “Leiders zitten in de hoofden van mensen”

Is het huidige denken over management en leiderschap dan zowel verleden, heden als



toekomst? Ik denk het wel. Wat vaststaat, is dat in de VS nu een stevig debat wordt gevoerd over hoe topmensen zich moeten gedragen: krachtig en leidend, of juist aanmoedigend en bescheiden. In mijn ogen een discussie die *oud nieuws* is, maar tevens een *schijnbare paradox*. Het gaat bij dat gedrag namelijk altijd om een goede handvoering: de regie voeren over complexe structuren en verbindingen maken die productief zijn (Morris Tabaksblad/2007). Recente cases, zoals Enron, Ahold en de huidige Kredietcrises, maar ook die in de oudheid (Alexander de Grote) tonen ons dit gedrag, maar vooral ook de keerzijde ervan. Laten we daarvan vooral leren! Want het gaat bij de vorming van leidinggevend vooral om het ontwikkelen en situationeel leren inzetten van de juiste competenties in resultaatgericht management, people management en veranderingmanagement.

Dick Rochât

Senior Management Consultant/Programma-manager

# Examenstress

Veel van de opleidingen van NCOI Opleidingsgroep worden afgesloten met een schriftelijk examen. Dat klinkt heel eenvoudig, maar achter de coulissen werkt een hele groep mensen om dit proces soepel te laten verlopen. Wij bieden u graag een kijkje achter de schermen.

Een groot aantal opleidingen van NCOI sluit aan op externe eisen en staat daarmee onder toezicht. Dat betekent dat NCOI aan vele kwaliteitseisen moet voldoen, ook bij de uitvoering van examens. Daar zien we dan ook nauwlettend op toe, niet in de laatste plaats in het belang van de cursist. Een belangrijke reden dat we onze examens met de grootste zorg voorbereiden en organiseren.

Het Examenbureau is binnen de examenorganisatie de spin in het web binnen NCOI. Ruim voordat de opleidingen van start gaan, worden de voorbereiding voor de examens al gestart. Het gaat om tientallen verschillende examens. Dat vraagt een nauwkeurige en tijdige voorbereiding. Elk examen wordt door een vakinhoudelijk ontwikkelteam opgesteld en wordt ook gecontroleerd op inhoud, zwaarte en correcte afspiegeling van de leerstof. Pas daarna wordt het examen vastgesteld.

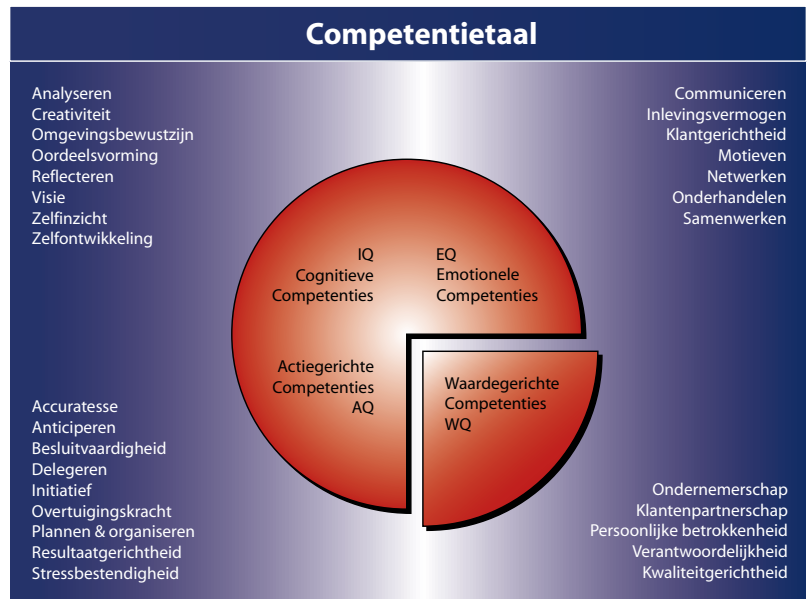


Het Examenbureau organiseert intussen de examendag: onder meer de locatie, de surveillanten en de aan- en afmeldingen van cursisten. De informatievoorziening over alle praktische zaken, zoals locatie en benodigdheden voor het examen, moet optimaal zijn. Zo proberen we ervoor te zorgen dat de cursisten op de dag zelf optimaal kunnen presteren. Het examen is immers al spannend genoeg!

Na de examendag begint de verwerking en beoordeling van alle examens. Ook hier staat zorgvuldigheid voorop. De antwoorden van de cursist worden getoetst aan vooraf geformuleerde antwoordindicaties, die het ontwikkelteam van het examen heeft geformuleerd. Het examenbureau houdt toezicht op de hele organisatie en administratie van het examenproces, zodat alles correct en tijdig is verwerkt.

Al met al een behoorlijk complex proces, zeker als je bedenkt dat het per examendag om duizenden cursisten gaat. Manager Examenbureau Saskia Boering daarover: "Het is onze uitdaging om bij de uitvoering van examens een optimaal evenwicht te vinden tussen de regels van het examenreglement en optimale support voor de cursisten. Daar ga ik met mijn team voor!"

# Ontwikkeling van het competentie-management: waardegedreven competenties als '4e categorie'.



Het competentie-management blijft zich ontwikkelen. Onderstaand een praktijkobservatie van een verbinding met de laatste trend: het waardegedreven management.

## Ontwikkeling van competentie-management

De belangrijkste verbetering in het competentie-management is het versterken van de verbinding tussen resultaten en competenties. Dat levert geïntegreerde functieprofielen op, met zowel resultaatgebieden als prestatie-indicatoren en competenties. Deze blijken veel houvast te bieden voor operationeel leidinggevend bij het maken van de jaarlijkse afspraken met hun medewerkers over resultaten, gewenst gedrag en persoonlijke ontwikkeling. Daarmee wordt het competentie-management veel praktischer en is het voordeel van het concept voor leidinggevend beter zichtbaar. Dat komt tegemoet aan veel van de oorspronkelijke kritiek: een nieuw HR-instrument moet voor leidinggevend nu eenmaal praktisch zijn en direct rendement opleveren. Ze hebben het te druk om zich met vage zaken bezig te houden.

## “Gedeelde waarden verhogen verbondenheid met organisatie”

## De trend: waardegedreven management

Waardegedreven managen van organisaties is hot. Het past in het streven om meer op afstand te sturen. Gedeelde waarden worden dan namelijk belangrijk. Als iedereen in de organisatie dezelfde waarden hanteert voor zaken als kwaliteit en gedrag, dan hoeft daar niet meer direct op te worden toegezien. Het management kan dan makkelijker zaken loslaten.

## “Waardegedreven managen van organisaties is hot”

Gedeelde waarden verhogen daarnaast de verbondenheid met de organisatie en dat bevordert de betrokkenheid, de arbeidsmotivatie en (dus) de productiviteit en de kwaliteit. Er is echter één belangrijk bezwaar: de operationeel leidinggevend spelen ook hier de sleutelrol. En die hebben het al zo druk...

## De oplossing: integreren

Bij veel organisaties is de invoering van

resultaatsturing en competentie management nog volop aan de gang. Het idee om daarnaast ook te moeten sturen op waarden wordt door veel leidinggevendenden niet met gejuich ontvangen. De oplossing voor dit probleem ligt voor de hand; namelijk integreren in het bestaande instrumentarium, zodat het geen extra tijd kost. Dat is niet zo ingewikkeld. Competenties zijn combinaties van kennis, vaardigheden en houding (attitude). In dat laatste ligt het aanknopingspunt: de houding wordt namelijk sterk bepaald door de waarden die een persoon heeft. Waardegedreven management kan dus worden vormgegeven door het toevoegen van 'waardegedreven competenties' aan de bestaande competentietaal c.q. het competentiewoordenboek.

#### Zichtbaarheid

Maar hoe voorkom je dat de waarden 'in de massa' van de competenties verdwijnen en niet de speciale aandacht krijgen die hoort bij het waardegedreven management? Dat is natuurlijk in de eerste plaats een kwestie van sturing en beleid.

## “De operationeel leidinggevendenden spelen ook hier de sleutelrol”

Het instrumentarium kan dit ondersteunen door de waardegedreven competenties duidelijk een aparte plek te geven in het geheel. In veel competentietalen wordt al een onder-

scheid gemaakt tussen cognitieve competenties (categorie IQ), emotionele of relationele competenties (de categorie EQ) en actie/drive competenties (de categorie AQ of 'accu'). Hier voegen we nu de waardegedreven competenties aan toe als categorie WQ. Voorbeelden van dat soort competenties zijn klantenpartnerschap (gevonden in een zorginstelling), ondernemerschap (gehoord in een onderwijsinstelling) of kwaliteitgerichtheid (gelezen bij de Belastingdienst). In bijgaande illustratie is weergegeven hoe dat eruitziet.

#### Tot slot

In het voorgaande stukje heb ik weergegeven hoe bestaand instrumentarium kan meegroeien met actuele trends en daarmee zowel completer als effectiever kan worden. Dat blijft toch de uitdaging in de huidige tijd van snelle veranderingen: alles draait om maatwerk en haalbaarheid!



**Freddy Oosterwijk**

*Docent strategisch HRM, zelfstandig adviseur HRM en competentie management*

# de 3 vragen

aan Freddy Oosterwijk

#### Wat signaleer je zoal in de HR-praktijk?

Net als alles in de huidige maatschappij schakelt ook de HR-praktijk op naar een hogere versnelling. HR-instrumenten moeten vooral praktisch zijn en geen onnodig gedoe maar juist direct resultaat opleveren.

#### Wat is jouw kijk daarop?

Deze medaille heeft uiteraard ook een keerzijde. Sommige maatregelen hebben nu eenmaal pas effect op de langere termijn, vooral in het HRM. Om dat te zien moet je af en toe toch afstand nemen van de dagelijkse praktijk, ideeën uitwisselen met anderen of een theoretische visie erop loslaten.

#### Hoe geef je inhoud aan het motto van NCOI: 'werkt in de praktijk'?

Ik zie daar de belangrijkste meerwaarde voor mijzelf als HR-adviseur, maar ook voor NCOI als praktijkopleider: het stimuleren en faciliteren van dat reflectieproces. Soms door gewoonweg de gelegenheid te scheppen, soms door theoretische aanknopingspunten te bieden en soms door de juiste vragen te stellen.

## JAAP: JARGON



Werkervaring geeft vrijstelling in een opleiding

# Verkort je opleiding met EVC

Het Erkennen van Verworven Competenties, kortweg EVC, houdt in dat opgedane werkervaring vrijstellingen geeft in een opleiding. Dit is erg interessant, zeker wanneer het gaat om deelnemers die een ruime werkervaring hebben. Opleidingen kunnen, afhankelijk van de ervaring, sterk worden ingekort en het diploma kan eerder worden toegekend. Er is binnen bedrijven veel belangstelling voor EVC om aan de ene kant medewerkers via een lagere drempel weer in een lerende houding te krijgen en anderzijds om mobiliteit, doorstroom en 'een leven lang leren' vorm te geven.

NCOI is specialist op het gebied van EVC. Daarbij kiezen wij voor een breedtewerking in de toepassing ervan. Niet alleen op het niveau van een individu worden competenties in beeld gebracht om vrijstellingen toe te kennen, ook op organisatieniveau worden analyses gemaakt op het gebied van ontwikkelpotentieel en leerbehoeften.



NCOI voert EVC uit, met aansluitend een passend verkort opleidingsprogramma. Door het brede erkende aanbod van NCOI op zowel MBO-, HBO- als Masterniveau is het mogelijk

om EVC direct te combineren met verkorte leerroutes naar erkende diploma's. Dat is wel zo efficiënt.

---

## NCOI REALISEERT NIEUW OPLEIDINGSCENTRUM IN UTRECHT

Vanaf september worden de opleidingen in de regio Utrecht verzorgd op een nieuwe locatie. NCOI realiseert aan de Daltonlaan in Utrecht het grootste opleidingscentrum in de regio.

NCOI heeft in de regio Utrecht altijd gebruikgemaakt van vele verschillende opleidingslocaties. Dan ligt het al gauw voor de hand te bezien of het mogelijk is al die opleidingsfaciliteiten te concentreren in één gebouw. Gezien de hoeveelheid activiteiten zeker geen gemakkelijke opgave.

Twee jaar geleden is gestart met het zoeken naar een geschikte locatie. Bereikbaarheid, zowel per auto als met openbaar vervoer, is daarin een zeer belangrijke factor geweest. Uiteindelijk is een geschikt pand gevonden aan de Daltonlaan in Rijnsweerd (naast Cap Gemini), precies op de kruising A27/A28. Het opleidingscentrum is uitstekend bereikbaar met de auto en ook zeer goed te bereiken met openbaar vervoer. In de spits rijden er om de 8 minuten bussen naar Utrecht Centraal.



Het hele gebouw wordt grondig vernieuwd en voorzien van moderne trainingsfaciliteiten. Er worden 29 trainingszalen gerealiseerd en een groot restaurant met 230 zitplaatsen. In september is het gebouw helemaal operationeel.

We hopen dat onze cursisten en docenten met veel plezier gebruik zullen maken van het nieuwe opleidingscentrum. Het hoofdkantoor van NCOI blijft overigens gewoon gevestigd aan de Marathon in Hilversum.

# KLM Master Modules Controlling: Startbaan voor Permanente Educatie

Ontwikkelingen gaan steeds sneller. Dit geldt voor de wereld om ons heen en ook voor KLM. Financieel specialisten binnen KLM moeten daar natuurlijk ook op in spelen en dienen zich te blijven ontwikkelen. Voor ontwikkeling biedt KLM al een intern programma "KLM Academy". Dit programma is gericht op alle disciplines en niet specifiek op financieel specialisten. Verder bestaan er externe programma's, zoals een aantal management leergangen. Ook deze programma's zijn niet specifiek voor financieel specialisten.

Voor net afgestudeerde financieel specialisten biedt KLM intern het Development Program Finance (DPF). Voor financieel specialisten met geruime ervaring is er natuurlijk altijd de mogelijkheid voor het volgen van externe cursussen op individuele basis.

## "Een intern programma gericht op Permanente Educatie bestond niet"

Echter, een specifiek intern programma voor ervaren financieel specialisten/controllers dat zich richt op Permanente Educatie bestond niet. Met ingang van september 2007 wordt dit ingevuld door KLM Master Modules Controlling. Een programma geïnitieerd en ontwikkeld door ondergetekende in sa-

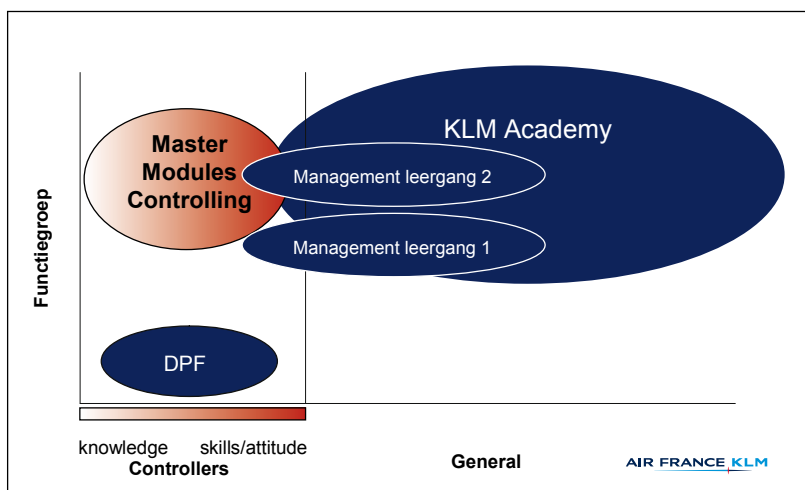
menwerking met onder anderen NCOI. KLM Master Modules Controlling is een programma bestaande uit zeven onafhankelijke modules, gericht op verschillende actuele thema's in controlling. Zoals strategische management accounting, fraudepreventie, corporate governance, adviesvaardigheden, organisatie- en investerings waardering, enzovoort.

## "Speciaal geselecteerde en uiterst boeiende modules"

Stuk voor stuk, speciaal geselecteerde en uiterst boeiende modules, waarbij theoretisch kader, actieve participatie en case studies centraal staan.

Iedere module duurt een dag en wordt gegeven vanuit het "dual trainer principe": Een externe trainer (van een van de eerder genoemde ondernemingen) en een interne trainer (KLM controller op relatief hoog niveau). Iedere module wordt twee-maandelijks herhaald tot juni 2008. Het programma wordt afgesloten met een management game tijdens de controllersdag van juni 2008. KLM heeft de intentie om het programma permanent te maken met jaarlijkse vernieuwing van de modules.

► Vervolg KLM zie p. 12



## Read me...

In samenwerking met Uitgeverij het Spectrum geeft NCOI Opleidingsgroep een complete serie praktijkgerichte managementboeken uit. De praktijkboeken zijn geschreven vanuit het Actief Leer Principe (ALP-methode®) van NCOI. De boeken combineren theorie met cases en opdrachten gericht op uw dagelijkse praktijk.



Het belangrijkste, meest waardevolle en tegelijkertijd het meest ongreepbare kapitaal van uw organisatie: personeel. Hoe houdt u als werkgever uw werknemer gemotiveerd en haalt u het beste uit hem of haar? Hoe zit het met de regelgeving rondom bijvoorbeeld Arbozorg en verzuimpreventie? En hoe werft u gekwalificeerd personeel?

Deze vragen komen in Personeelsmanagement in de praktijk aan bod. In heldere taal krijgt u uitleg over de belangrijkste onderwerpen van het P&O-vak. U kunt met dit boek direct aan de slag met uw eigen personeel en organisatie. Zo krijgt u gemotiveerde mensen op de juiste plek en houdt u ze daar ook.



Praktische organisatiepsychologie gaat over het gedrag van mensen in hun dagelijkse werkomgeving. Hoe reageren ze op bepaalde situaties en waarom doen ze dat? In dit boek vindt u als leidinggevende handvatten en middelen om tot een betere samenwerking te komen met uw werknemers. Door praktische methoden en technieken toe te passen versterkt u de effectiviteit van het organisatiegedrag van uzelf en van de mensen om u heen.

U kunt deze boeken bestellen op: [www.ncoi.nl](http://www.ncoi.nl) of via 035 – 6 400 411.

## Colofon

*Werk&Opleiding* is een uitgave van NCOI Opleidingsgroep en verschijnt 3 keer per jaar.

### Redactieadres:

Marathon 7  
1213 PD Hilversum  
tel: 035 6 400 411  
werkenopleiding@ncoi.nl

### Redactie:

Christine Bokdam

### Coördinatie:

Rogier Hoogstraten

### Vormgeving:

Marlies Appel  
Rogier Hoogstraten

### Fotografie

Interact Network

### Tekst:

Robert van Zanten  
Eric Verduyn  
Mark van den Broek  
Dick Rochât  
Nico Scheeres

### Drukker:

Onkenhout Groep

### *Werk&Opleiding*

**Disclaimer:** Hoewel de uiterste zorg aan deze uitgave is besteed kan NCOI Opleidingsgroep geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onvolkomenheden. Ook kunnen aan deze uitgave geen rechten worden ontleend.



[vervolg van p. 11.]

Met het dual trainer principe worden twee zaken bewerkstelligd:

- 1) De externe trainer zorgt voor een bestaande professionele module en vermijdt hoge ontwikkelingskosten voor KLM.
- 2) De interne trainer zorgt voor de brug naar KLM specifieke zaken, cultuur en verticale networking.

De KLM Master Modules Controlling staat open voor ongeveer 100 controllers en financieel specialisten van KLM en KLM dochters. Naast het updaten en vergroten van kennis zal het programma bijdragen aan de horizontale en verticale networking binnen het KLM controllers apparaat.

## “Met introductie van het verplicht verzamelen van PE-punten zal er een explosieve groei ontstaan”

Met de introductie van het verplicht verzamelen van PE punten voor Register Controllers zal er een explosieve groei ontstaan in het volgen van PE cursussen en trainingen. Indien dit declarabel bij de werkgever is, hetgeen voor vele ondernemingen het geval zal zijn, zal dit leiden tot een explosieve groei van de hiermee gemoeide kosten.

Bij selectie van de leveranciers is afgestemd dat zij PE punten gecertificeerd zijn. Iedere module levert dan ook 7 (tot 8) PE punten. KLM bewerkstelligt

met dit programma dan ook twee additionele zaken:

- 1) Door collectieve inkoop van de modules in combinatie met het gebruik van bestaande in-house trainingsruimten, -faciliteiten en -logistiek wordt een explosieve groei van kosten van aan PE-punten gerelateerde cursus sen beperkt en,
- 2) KLM bepaalt op voorhand zelf de speerpunten van haar PE-punten programma.

Al met al is KLM Master Modules Controlling een inspirerend programma dat haar financieel specialisten op een zeer verantwoorde wijze een startbaan naar Permanent Education biedt. En daarmee een mooie combinatie van persoonlijke en organisatie-ontwikkeling.



**Nico Scheeres,**  
KLM Royal Dutch Airlines  
Director Planning & Reporting (AMSIBA)