

Citeertitel:

Kiewiet-Kester, J. (2005). *Stakeholderparticipatie bij het stellen van leerdoelen, onderzoek naar de opvatting en toepasbaarheid van strategisch partnerschap in de praktijk*. Afstudeerscriptie Universiteit Leiden.

Samenvatting:

Dit onderzoek gaat over stakeholderparticipatie bij het stellen van leerdoelen en is specifiek gericht op de opvatting en toepasbaarheid van strategisch partnerschap bij het stellen van leerdoelen in de praktijk. Stakeholderparticipatie wordt gedefinieerd als betrokkenheid van belanghebbenden bij de bepaling van beleid of processen. Strategisch partnerschap bij het stellen van leerdoelen is een vorm van stakeholderparticipatie waarbij sprake is van gelijkwaardig overleg over leerdoelen tussen belanghebbenden van verschillende niveaus binnen de organisatie om te komen tot een goede afstemming van leerdoelen uitgaande van een organisatievraag, -probleem of wens. Het wordt van belang geacht omdat het een rol speelt bij het afstemmen van leerdoelen op zowel organisatie- als persoonlijk belang.

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de opleidingsorganisatie ISBW omdat daar wordt gewerkt met de Personal Performance Methode (PPM). Binnen deze opleidingsaanpak speelt strategisch partnerschap bij het stellen van leerdoelen een belangrijke rol. Vijf organisaties waarvan een medewerker de PPM-module ICT van de opleiding Logistiek Management heeft gevolgd, hebben aan het onderzoek meegewerkt. Binnen deze organisaties is contact geweest met de betrokken medewerker, diens leidinggevende en de personeels/opleidingsfunctionaris. Er is gebruik gemaakt van interviews en Delphi-rondes.

Het onderzoek bestaat uit drie delen. Het eerste onderdeel van het onderzoek is gericht op aspecten van stakeholderparticipatie zoals die door stakeholders die betrokken zijn bij het PPM-traject van ISBW in hun praktijk bij het stellen van leerdoelen herkend werden. De bekeken aspecten van stakeholderparticipatie, afgeleid uit diverse bronnen, zijn achtereenvolgens: personen/functionies, afstemmingsbreedte, mate, vorm, deelname en beleidsmatigheid. Met behulp van de scoring van de aspecten van stakeholderparticipatie is ook gekeken of dit duidt op strategisch partnerschap. Er kan geconcludeerd worden dat de medewerker en de leidinggevende centraal staan in het proces van leerdoelbepaling en dat er in het begin van het proces van leerdoelbepaling sprake lijkt van strategisch partnerschap.

Het tweede deel van het onderzoek betreft het belang dat stakeholders hechten aan de toepassing van strategisch partnerschap bij leerdoelbepaling. De respondenten is gevraagd naar hun mening over strategisch partnerschap bij het stellen van leerdoelen en of zij toepassing hiervan mogelijk dan wel wenselijk achten binnen hun eigen organisatie. Het antwoord op deze vragen was overwegend positief. Het bleek dat er binnen enkele organisaties reeds ervaring was met een soortgelijke manier van leerdoelbepaling en dat dat goed beviel.

Het laatste deel van het onderzoek is gericht op het verkrijgen van voorwaarden voor strategisch partnerschap bij het stellen van leerdoelen. De respondenten is gevraagd voorwaarden te noemen en op belangrijkheid te scoren. Er is een lijst van veertien voorwaarden ontstaan. Uit de scoring van de voorwaarden blijkt dat met name duidelijkheid over de missie, visie en beleid van de organisatie rond leren en leerdoelbepaling en brede aandacht hiervoor binnen de organisatie van belang worden geacht.

Bestelinformatie:

Deze publicatie is in PDF te bestellen via 3D - leren en organiseren:
info@LERENenORGANISEREN.nl

Inhoudsopgave:

SAMENVATTING
INHOUDSOPGAVE
VOORWOORD

- 0. INLEIDING
 - 0.0. INLEIDING
 - 0.1. AANLEIDING
 - 0.2. ISBW
 - 0.2.1. ISBW, DE BEROEPSOPLEIDER VAN SCHOUTEN & NELISSEN
 - 0.2.2. DE PERSONAL PERFORMANCE METHODE (PPM)
 - 0.2.3. ISBW IN RELATIE TOT DIT ONDERZOEK
 - 0.3. OPZET ONDERZOEKSVERSLAG
- 1. THEORETISCH KADER
 - 1.0. INLEIDING
 - 1.1. LEREN IN ORGANISATIES
 - 1.1.1. INFORMEEL EN FORMEEL LEREN
 - 1.1.2. HRM EN DE VERANDERENDE ROL VAN DE LIJNMANAGER
 - 1.1.3. PERSOONLIJKE ONTWIKKELING ALS UITGANGSPUNT
 - 1.1.4. ORGANISATIEONTWIKKELING ALS UITGANGSPUNT
 - 1.1.5. RELATIVERING VAN DE TWEEDELING
 - 1.1.6. STRATEGISCH OPLEIDEN
 - 1.2. DOELGERICHT LEREN
 - 1.2.1. LEERDOELEN
 - 1.2.2. HET BELANG VAN LEERDOELEN STELLEN
 - 1.2.3. ACCEPTABEL: AMBITIE EN AFSTEMMING
 - 1.3. STAKEHOLDERPARTICIPATIE
 - 1.3.1. DEFINIËRING
 - 1.3.2. HET BELANG VAN STAKEHOLDERPARTICIPATIE
 - 1.3.3. ASPECTEN VAN STAKEHOLDERPARTICIPATIE
 - 1.4. STRATEGISCH PARTNERSCHAP
 - 1.4.1. DEFINIËRING
 - 1.4.2. STRATEGISCH PARTNERSCHAP EN DE ASPECTENLIJST
 - 1.4.3. VOORWAARDEN VOOR STRATEGISCH PARTNERSCHAP
 - 1.5. AFSLUITING
- 2. ONDERZOEKSONTWERP
 - 2.0. INLEIDING
 - 2.1. PROBLEEMSTELLING
 - 2.2. METHODE VAN ONDERZOEK
 - 2.2.1. KWALITATIEF ONDERZOEK
 - 2.2.2. CASESTUDY: MULTIPLE, EMBEDDED EN RETROSPECTIEF
 - 2.3. ONDERZOEKSEENHEDEN
 - 2.3.1. SELECTIEVOORWAARDEN
 - 2.3.2. RESPONDENTENWERVING
 - 2.3.3. BESCHRIJVING RESPONDENTORGANISATIES
 - 2.4. DATAVERZAMELING

- 2.4.1. DOCUMENTSTUDIE AANGEVULD MET GESPREKSINFORMATIE
- 2.4.2. MONDELINGE INTERVIEWS
- 2.4.3. DELPHI-METHODE
- 2.5. DATAVERWERKING EN –ANALYSE
- 2.6. KWALITEITSCRITERIA
 - 2.6.1. CONTROLEERBAARHEID
 - 2.6.2. VALIDITEIT
 - 2.6.3. BETROUWBAARHEID
- 2.7. AFSLUITING
- 3. RESULTATEN
 - 3.0. INLEIDING
 - 3.1. ASPECTEN STAKEHOLDERPARTICIPATIE
 - 3.1.1. ORGANISATIE 1
 - 3.1.2. ORGANISATIE 2
 - 3.1.3. ORGANISATIE 3
 - 3.1.4. ORGANISATIE 4
 - 3.1.5. ORGANISATIE 5
 - 3.1.6. KOPPELING VAN DE AFZONDERLIJKE RESULTATEN
 - 3.2. BELANG STRATEGISCH PARTNERSCHAP
 - 3.2.1. AFSTEMMING OP DE ORGANISATIE
 - 3.2.2. BETROKKENHEID VAN MEERDERE BELANGHEBBENDEN
 - 3.2.3. MOGELIJKHEID STRATEGISCH PARTNERSCHAP BIJ HET STELLEN VAN LEERDOELLEN
 - 3.2.4. WENSELIJKHEID STRATEGISCH PARTNERSCHAP BIJ HET STELLEN VAN LEERDOELLEN
 - 3.2.5. KOPPELING VAN DE AFZONDERLIJKE RESULTATEN
 - 3.3. VOORWAARDEN VOOR STRATEGISCH PARTNERSCHAP
 - 3.3.1. INVENTARISATIE IN HET LAATSTE GEDEELTE VAN DE INTERVIEWS
 - 3.3.2. DELPHI-RONDES
 - 3.3.3. KOPPELING VAN DE VOORGAANDE RESULTATEN
 - 3.4. AFSLUITING
- 4. CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN
 - 4.0. INLEIDING
 - 4.1. CONCLUSIES EN DISCUSSIE
 - 4.1.1. ASPECTEN
 - 4.1.2. BELANG
 - 4.1.3. VOORWAARDEN
 - 4.2. KANTTEKENINGEN BIJ HET ONDERZOEK
 - 4.3. WETENSCHAPPELIJKE BIJDRAGE VAN HET ONDERZOEK
 - 4.4. SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK
 - 4.5. AANBEVELINGEN
 - 4.5.1. VOOR ORGANISATIES IN HET ALGEMEEN
 - 4.5.2. VOOR ISBW
 - 4.6. AFSLUITING

LITERATUUR
BIJLAGEN

Literatuurlijst

- American Psychological Association (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association* (5th ed.). Washington DC: American Psychological Association.
- Baarda, D. B., Goede, M .P. M. de & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding bij het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Baars-van Moorsel, M. (2003). *Leerklimaat, de culturele dimensie van leren in organisaties*. Delft: Eburon.

- Bergenhengouwen, G. J., Mooijman, E. A. M. & Tillema, H. H. (1999). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Bertels, K. (2001). Het menselijk potentieel sturen: een historisch en filosofisch perspectief. In B. van Gent & H. van der Zee (red.), *Handboek Human Resource Development* (pp. 103-119). 's Gravenhage: Elsevier.
- Boekaerts, M. & Simons, P. R.-J. (1995). *Leren en instructie: psychologie van de leerling en het leerproces*. Assen: Van Gorcum.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Bolhuis, S. M. & Simons, P. R.-J. (2001). *Leren en werken*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Boonstra, J. J., Steensma, H. O. & Demenint, M. I. (red.). (2002). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Bowles, N. (1999). The Delphi technique [electronische versie]. *Nursing Standard*. 13, 45, 32-36.
- Braster, J. F. A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Breejen, J. den (2004). *Rendement van leren en veranderen: een resultaatgerichte aanpak in een excellerende organisatie*. Zaltbommel: Thema.
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: a must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31, 569-578.
- Cuhls, K. (2001). *Delphi method*. Gevonden juni 2005 op http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=16959
- Dalkey, N. C. (1969). *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*. Santa Monica, California: Rand Corporation.
- Dellen, Th. van (2001). De humanistische opleidingskunde. In J. W. M. Kessels, & F. F. Poel (red.), *Human Resource Development, organiseren van het leren* (pp. 67-88). Alphen aan den Rijn: Samson.
- Derksen, K. (2004). Zoektocht naar synergie, kunnen de performance- en lerenbenadering elkaar versterken en aanvullen? *Opleiding & Ontwikkeling*, 1/2, 15-19.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gao, Y. (1997). *Management Support in Information System Project Planning, an integrated model of stakeholder participation*. Academisch proefschrift, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Geckle, L. & Walker, A. (2003), *Lessons in Effective Planning for Stakeholder Involvement*. Gevonden april 2005, op <http://chppm-www.apgea.army.mil/risk2>
- Glaudé, M. Th. (1997). *Werkplek-opleiden als innovatie*. Academisch proefschrift, Universiteit Utrecht.
- Glastra, F., Haar, S. van der, Lens, M., Schedler, P. (red.). (2004). *Losse koppelingen, over flexibilisering van arbeid, organisatie en leefwereld*. 's Gravenhage: Reed Business Information.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Foster, D. J. (2005). *The dialogue of engagement: an enquiry into the role of stakeholders in quality management theory*. Academisch proefschrift, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Hake, B. (1998). Leren om te overleven: van emancipatie naar employability. In J. Katus, J. W. M. Kessels, & P. E. Schedler (red.), *Andragologie in transformatie* (pp. 81-90). Amsterdam: Boon.

- Hellema, P. & Marsman, J. (2001). Dreigt P&O te verdwijnen? Lessen uit het verleden. In B. van Gent & H. van der Zee (red.), *Handboek Human Resource Development* (pp. 43-55). 's Gravenhage: Elsevier.
- Hertog, F. den & Sluijs, E. van (2000). *Onderzoek in organisaties: een methodologische reisgids*. Assen: Van Gorcum
- Hutjes, J. M. & Buuren, J. A. van (1992). *De gevalsstudie, strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.
- International Association for Public Publication (2000). *Participation spectrum*. Gevonden april 2005, op <http://chppm-www.apgea.army.mil/risk2/PDF/spectrum.pdf>
- Kaptein, M. & Tulder, R. van (2002). Principes voor een effectieve stakeholderdialoog, het proces bepaalt de uitkomst. *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 6, 5-20
- Kay Alderman, M. (1999). *Motivation for achievement, possibilities for teaching and learning*. London: Lawrence Erlbaum Associates, publisher.
- Kessels, J. W. M. (1996). *Succesvol ontwerpen: curriculumconsistentie in opleidingen*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Keijzers, G. (2003). *Creating sustainable directions, collaborative stakeholder approach of governments and businesses*. Academisch proefschrift, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Kerkhof, M. van de (2004). *Debating climate change, a study of stakeholder participation in an integrated assessment of long-term climate policy in the Netherlands*. Academisch proefschrift Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Keursten, P. (1999). Het einde van strategisch opleiden? *Opleiding & Ontwikkeling* 10, 27-33.
- Koopman, P. L. & Wierdsma, A. F. M. (1997). Participatief management. In: P. J. D. Drenth, H. Thierry & Ch. J. de Wolff (red.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Leede, J. de & Looise, J. C. (1994). Participatie en organisatie, op weg naar nieuwe vormen. In O. A. M. Fisscher, F. H. W. Vinke, & J. S. L. Ykema (red.), *HRM thema cahiers*, 24.
- Leedy, P. D. & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research, planning and design*. New Jersey: Pearson Education.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Hampshire/New York: Palgrave Macmillan.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (red.). (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Reading: Addison-Wesley [electronische versie]. Gevonden juni 2005, op <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Cliffs: Prentice-Hall.
- London, M. (2003). *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. London: Lawrence Erlbaum Associates, publisher.
- Mastenbroek, W. F. G. (1993). *Macht, organisatie & communicatie*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken: brede vakbekwaamheid en de intergratie van leren, werken en innoveren*. Delft: Eburon.

- Oosterhuis-Geers, J. (2004). *Interactieve Website Projectvaardigheden: SMART doelen stellen - Universiteit Twente*. Gevonden juli 2005, op <http://iwp.cs.utwente.nl/Vaardigheden/F-SMART-doelen/Uitleg/uitleg.html>
- Overduin, B., Kwakman, F. & Metz, B-j. (2002). De performancebenadering in Nederland, een onderzoek onder HRD-afdelingen. *Management & Organisatie*, 2, 36-50.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance, achieving long term viability*. New York: Oxford University Press.
- Platt, G. (2001). *Smart Objectives*. Gevonden juli 2005, op <http://www.wgrange.com/news/smart.html>
- Rainbird, H., Fuller, A. & Munro, A. (red.). (2004). *Workplace Learning in Context*. London: Routledge.
- Schoemaker, M. (2005). Talent, competentie en prestatie, een complexe driehoeksverhouding. *Opleiding en Ontwikkeling*, 5, 29-31.
- Schramade, P. (1997). De performance-benadering: op zoek naar het juiste perspectief. *Handboek Effectief Opleiden*, 12, 13-24.
- Schramade, P. (2001). Performancegericht inzetten van opleiden en leren. In: J.W.M. Kessels & F.F. Poel (red.), *Human Resource Development, organiseren van het leren* (pp. 89-101). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Schramade, P. (2002). Never the twain shall meet? *Opleiding & Ontwikkeling*, 1/2, 22-26.
- Soudijn, K. (1991). *Scripties schrijven in de sociale wetenschappen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Swanborn, P. G. (1996). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom.
- Swanson, R. A. & Holton III, E. F. (2002). Het performanceparadigma: discussies, visies en mythen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 1/2, 13-17.
- Verburg, R. & Hartog, D. den (2001). *Human Resource Management in Nederland*. Amsterdam: SWP.
- Verschuren, P. J. M. (2002). *De probleemstelling voor een onderzoek*. Utrecht: Het Spectrum.
- Wierdsma, A. F. M. & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren, als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Wierdsma, A. F. M. & Roekel-Kolkhuis Tank, I. van (2003). Het verlangen naar de maakbare medewerker, hrm en hrd op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone. *Management & Organisatie*, 6, 5-24.
- Wiersma, E. (2003). *Non-financial performance measures: an empirical analysis of a change in a firm's performance measurement system*. Amsterdam/Rotterdam: Tinbergen instituut.
- Wognum, A. A. M. van (1999). *Strategische afstemming en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente, Enschede.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research, design and methods*. London: Sage Publications.