

A black and white photograph of a person in mid-air, jumping over a gap between two large, dark rock formations. The person is wearing a dark jacket and pants, and their arms are outstretched. The background shows a vast, open landscape under a bright sky. The overall mood is one of adventure and overcoming challenges.

Verandering verankerd in de specialist

EEN GRENS
IS EIGENLIJK
EEN WENS

OM VERDER
TE GAAN

De Specialist

Verandering verankerd in de specialist

Onderzoek naar de meerwaarde van het Specialist Developmentprogramma van Achmea en de bijdrage hiervan aan de managementstrategie.

Auteur: Karlijn Smit

Studentnummer: 3598179

Begeleider Universiteit Utrecht: Prof. Dr. P.L.M. Leisink

Begeleider Achmea: Drs. G.S. van der Ploeg

Datum: 6 augustus, 2014

Masterthesis Strategisch Human Resource Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO)

Universiteit Utrecht



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Daar is ze dan, mijn masterthesis voor de master Strategisch Human Resource Management. Afgelopen jaar is voorbij gevlogen, zo ook de tijd die ik me heb beziggehouden met deze scriptie, welke is uitgevoerd in opdracht van de Achmea Academy, het opleidingsinstituut van Achmea.

Als ik terugblik op het afgelopen half jaar denk ik voornamelijk terug aan een proces, een proces van vallen en opstaan en vooral verdergaan. Het was daarnaast ook een interessant, afwisselend, uitdagend en niet onbelangrijk een leerzaam proces, waarbij theorie en praktijk met elkaar vervlochten moesten worden. Iets wat niet altijd even gemakkelijk bleek. Al met al moet ik zeggen dat het gehele proces me absoluut is meegevallen, want ook de horrorverhalen over het schrijven van een scriptie hadden mij bereikt voorafgaand aan dit onderzoek.

Er zijn een aantal factoren die er mede voor hebben gezorgd dat ik positief terugblik op het afgelopen half jaar en het proces van vallen beperkt is gebleven. Mijn dank gaat allereerst uit naar de Peter Leisink. Met je kritische blik heb je mij constant op scherp gezet en heldere inzichten gegeven die mij hielpen bij het proces. Daarnaast ook bedankt voor het geduld en de tijd die je hebt vrijgemaakt.

Ook mijn begeleider vanuit Achmea, Ineke van der Ploeg, wil ik bedanken. De tijd die je voor mij had om me op weg te helpen, inzichten te delen en om mij bij te praten over van alles heeft mij zeker geholpen bij het schrijven van mijn scriptie en mijn weg te vinden binnen Achmea. Ik had me vanuit Achmea geen betere begeleider kunnen wensen en daar ben ik je erg dankbaar voor.

Daarnaast wil ik de mensen van de P&O- afdeling bedanken, in het bijzonder José van Zeist. Bedankt voor de hulp die je hebt geboden en de gezelligheid op de afdeling. Tot slot wil ik alle andere mensen die dit onderzoek hebben mogelijk gemaakt bedanken. Zonder de medewerking van de respondenten, de geïnterviewden en de deelnemers van de focusgroep had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Dan rest mij nog één ding: veel plezier bij het lezen van deze scriptie!

Karlijn Smit

Augustus, 2014

Samenvatting

Training & ontwikkeling is een aandachtspunt binnen vele organisaties, zo ook bij Achmea. De vraag die bij Achmea rijst is of het door hun gevoerde ontwikkelingsprogramma, genaamd Specialist Development (SD), de gewenste effecten oplevert. Gewenste effecten refereren naar het al dan niet bereiken van de doelen die door de Achmea Academy, het opleidingsinstituut van Achmea, zijn gesteld. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de toegevoegde waarde van training & ontwikkeling en welke effecten dit al dan niet met zich mee brengt voor de organisatie en het individu (Aguinis & Kraiger, 2009). Tot nu toe is er beperkt bewijs (Jacobs & Washington, 2003; Tharenou, Saks, & Moore, 2007) en ambigue resultaten (Paauwe en Boselie, 2005) voor het verband tussen individuele ontwikkeling en performance. In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan zowel de meerwaarde van SD voor het individu als voor de organisatie. Naast het in kaart brengen van de opbrengsten van het SDprogramma zal dit onderzoek ook kijken of het programma aansluit bij de huidige managementstrategie van Achmea gericht op versnellen en vernieuwen. De centrale onderzoeksvraag is:

Wat levert het Specialist Development programma van Achmea op voor zowel de specialist als de organisatie en in hoeverre en op welke manier draagt het bij aan de managementstrategie gericht op 'versnellen en vernieuwen'?

De meest concrete elementen van het SDprogramma zijn meegenomen in dit onderzoek. Dit zijn drie leergangen die de specialisten hebben doorlopen: Match, Elevation en Recognition. Tevens is er ook stilgestaan bij de SDDagen.

Theoretische onderbouwing

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is in kaart gebracht wat er tot nu toe bekend is over training & ontwikkeling en de meerwaarde hiervan. Uit onderzoeken is gebleken dat training & ontwikkeling van toegevoegde waarde is voor organisatie performance (Aguinis & Kraiger, 2009; Boselie, Paauwe, & Jansen, 2001; Hameed & Waheed; Pfeffer, 1994) en individuele performance (Aguinis & Kraiger, 2009; Hameed & Waheed, 2011; Hansson, 2008). Er zijn onderzoekers die spreken van een verband tussen training & ontwikkeling en organisatie performance welke wordt gemedieerd door individuele performance (Boselie, 2010; Hameed & Waheed, 2011; Tharenou, Saks & Moore, 2007). Dit laatste wordt ook ondersteund door het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994). Hij is van mening dat individuele ontwikkeling een voorwaarde is voor het bereiken van organisatie performance. Kirkpatrick 's model is de basis voor de methode in dit onderzoek. Het model bestaat uit vier niveaus. In niveau 1 draait het om de reactie van de respondent op het trainings- en ontwikkelingsprogramma en in niveau 2 om wat de respondent hiervan heeft geleerd. Bij niveau 3 wordt de gedragsverandering in kaart gebracht, ook wel de transfer van het geleerde. Bij het laatste niveau, niveau 4, draait het om wat training & ontwikkeling heeft opgeleverd voor de organisatie, de organisatie performance.

Er wordt in dit onderzoek gevraagd naar de perceptie van zowel de alumni van het SDprogramma als

hun leidinggevenden, mede omdat Boselie (2010) het van belang acht verschillende groepen te ondervragen, om meer empirisch inzicht te krijgen. Tot nog toe leveren onderzoeken verschillende resultaten op gezien de perceptie van leidinggevenden en medewerkers. Zo stellen Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007) dat er relatief weinig verschil zit tussen de oordelen over HRM van leidinggevenden en medewerkers. Atwater, Waldman, Ostroff, Robie & Johnson (2005) en Yammarino & Atwater (1997) stellen daarentegen dat er verschillen kunnen zitten tussen de percepties van leidinggevenden en medewerkers. Bijvoorbeeld dat managers zichzelf vaak beter beoordelen wat betreft hun geleverde prestaties, dan collega's hen beoordelen (Atwater et al., 2005).

Het laatste deel van de hoofdvraag richt zich op de managementstrategie van Achmea. Schuler & MacMillan (1984) en Schuler & Jackson (1987) erkennen dat er een verband bestaat tussen training & ontwikkeling en organisatiestrategie. Uit dit onderzoek blijkt hoe dit bij Achmea is.

Methode

Het basismodel voor de methode is zoals gesteld het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994). In dit onderzoek zijn de reactie van de specialist (niveau 1) en het geleerde (niveau 2) bepaald door het



analyseren van eerder door Achmea zelf uitgevoerde evaluaties, zie figuur 1. De transfer wat leidt tot een gedragsverandering (niveau 3) en de organisatie performance (niveau 4) zijn bepaald door het analyseren van een evaluatie in de vorm van een vragenlijst opgesteld voor dit onderzoek. Deze laatste evaluatie is uitgezet onder zowel de alumni van de leergangen als hun leidinggevenden. Op het laatste deel van de hoofdvraag, gericht op

Figuur 1 Kirkpatrick's evaluatiemodel

de managementstrategie, is antwoord gegeven door

middel van vragen opgenomen in de evaluatie en daarnaast door drie interviews met managers en een focusgroep met vijf mensen van verschillende afdelingen bij Achmea en twee externen, voor verdere verdieping en verklaring van de resultaten.

Bevindingen

Uit het onderzoek blijkt dat het SDprogramma concreet voor de organisatie oplevert dat de specialist na het doorlopen van een leergang op zowel persoonlijk vlak als op functioneel vlak effectiever is geworden. Daarnaast komen de leergangen ten goede aan het multidisciplinair samenwerken en het transdisciplinair (samen)werken binnen de organisatie.

Op het niveau van het individu heeft het SDprogramma voornamelijk gezorgd voor het vergroten van het zelfbewustzijn van de specialist en weet de specialist zich beter te profileren. Daarnaast heeft de specialist geleerd beter samen te werken en zich te focussen op de belangrijkste en meest relevante werkzaamheden. De SDdag wordt door de specialisten voornamelijk gezien als een immateriële beloning. Het is een dag waarop specialisten zich erkend voelen. De dag draagt ook bij aan de

profilering van de specialisten.

Verder is gebleken dat het SDprogramma de managementstrategie in directe zin raakt wat betreft het managementagenda punt *implementatie strategisch HR- plan*. SD draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van de specialist, de ontwikkeling van zijn vaardigheden en continue verbeteringen. Daarnaast zijn de managers van mening dat het SDprogramma de managementstrategie voornamelijk raakt in indirecte zin. Verandering zit verankerd in de specialist, waarop wordt ingespeeld door middel van het SDprogramma. De specialist leert verandering tot uiting te brengen, waardoor het versnellen en vernieuwen van Achmea mogelijk wordt gemaakt. Ruimte speelt hierbij ook een belangrijke rol, hetgeen ook een voorwaarde is voor het managementagenda punt *reduceren bureaucratie*. Het SDprogramma leert de specialist zijn ruimte te pakken en te nemen, wat nodig is om een verandering te realiseren.

Aanbevelingen

De beoogde opbrengsten *impact* en *erkenning door omgeving* zijn onvoldoende bereikt volgens zowel de alumni van de leergangen als hun leidinggevenden. Het onvoldoende bereiken van impact kan worden verklaard door de bescheidenheid van de specialist. SD zou zich (nog) meer kunnen focussen op het verbeteren van het zelfbewustzijn van de specialist en daarnaast door 'on the job' te leren. Het verbeteren van *erkenning door omgeving* kan worden gedaan door zowel de leidinggevenden van de specialist als zijn directe collega's meer te betrekken bij het ontwikkelproces van de specialist.

Bij de SDdag lijkt voornamelijk het netwerken niet voldoende te gebeuren. Mogelijk moet het netwerken meer georganiseerd worden op een SDdag. Daarnaast zou Achmea door de hele organisatie heen meer aandacht kunnen besteden aan de specialist, zodat ook de ideeën van de specialist gaan meetellen bij de strategievorming.

Dit onderzoek heeft meer inzichten geboden in de ontwikkeling van specialisten bij Achmea, maar het is tot nog toe onbekend in hoeverre specialisten- ontwikkeling zich onderscheidt van ontwikkeling van andere werknemers. Vervolg onderzoek zou kunnen kijken naar dit verschil.

Vervolg onderzoek zou zich in tegenstelling tot dit onderzoek meer kunnen richten op het mogelijk mediërende verband (Boselie, 2010; Hameed & Waheed, 2011; Tharenou, Saks & Moore, 2007). Waarbij individuele opbrengsten de relatie tussen training & ontwikkeling en organisatie opbrengsten verklaart en de nadruk ligt op de transfer van het geleerde van de specialist.

Tot slot vonden respondenten het moeilijk te beoordelen of hun ontwikkeling een gevolg is van het SDprogramma, een longitudinaal onderzoek bij meerdere uiteenlopende organisaties is dan raadzaam. Respondenten zijn dan bewuster bezig met hun ontwikkeling en hun ontwikkeling als eventueel gevolg van het programma, omdat zij *voor* het trainings- en ontwikkelingsprogramma hierover worden ondervraagd, *tijdens* en *erna*. Daarnaast maakt het uitvoeren van een dergelijk onderzoek bij verschillende organisaties het mogelijk resultaten te generaliseren.

Inhoud

1. Inleiding	1
1.1. Aanleiding.....	1
1.2. Doelstelling en vraagstelling	2
1.2.1. Doelstelling.....	2
1.2.2. Vraagstelling	2
1.3. Relevantie.....	4
1.4. Leeswijzer	6
2. De onderzoeksorganisatie	7
2.1. Achmea en inbedding SD	7
2.2. Waarom het SDprogramma?	8
2.3. Het Specialist Development programma	9
2.3.1. De Match	9
2.3.2. De Elevation.....	9
2.3.3. De Recognition	10
2.3.4. Specialist Development dag	10
2.4. De Managementstrategie	11
3. Theoretisch kader	12
3.1. Context SDprogramma.....	13
3.2. Bijdrage van training en ontwikkeling voor individu en organisatie.....	14
3.3. Verband tussen training & ontwikkeling, individuele- en organisatie performance	16
3.4. Percepties van leidinggevenden en medewerkers	18
3.5. Opbrengsten van training & ontwikkeling vaststellen	19
3.5.1. Kirkpatrick.....	19
3.5.2. Holton.....	20
3.6. HRM en organisatiestrategie.....	22
3.7. Conceptueel model	24
4. Methode	26
4.1. Toegepaste onderzoeksmethoden.....	26
4.1.1. Kwantitatief onderzoek	26
4.1.2. Kwalitatief onderzoek.....	27
4.2. Onderzoekspopulatie	28
4.3. Onderzoeksinstrumenten.....	30
4.3.1. De vragenlijst.....	31
4.3.2. Het interview	32

4.3.3.	De focusgroep	33
4.4.	Analyse	33
4.4.1.	Kwantitatieve data	33
4.4.2.	Kwalitatieve data.....	37
4.4.3.	Bestaande data.....	37
4.5.	Betrouwbaarheid en validiteit.....	37
4.5.1.	Kwantitatieve onderdeel	38
4.5.2.	Kwalitatieve onderdeel	39
5.	Resultaten	40
5.1.	Toegevoegde waarde van SD voor Achmea	40
5.2.	Toegevoegde waarde van SD voor Specialist.....	50
5.3.	Bijdrage SD aan managementstrategie	52
6.	Conclusie	59
6.1.	Beantwoording deelvragen	59
6.2.	Beantwoording hoofdvraag.....	61
7.	Discussie.....	63
7.1.	Theoretische discussie.....	63
7.2.	Praktische Discussie.....	68
8.	Aanbevelingen.....	71
8.1.	Praktische aanbevelingen.....	71
8.1.1.	Leergangen	71
8.1.2.	SDdag.....	72
8.1.3.	Managementstrategie.....	73
8.2.	Theoretische aanbevelingen	74
Literatuurlijst		76
Bijlage 1: Overzicht concepten		80
Bijlage 2: Vragenlijst MWM2		83
Bijlage 3: Topiclijst		107
Bijlage 4: De publieke dimensie van Achmea.....		109

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding voor dit onderzoek besproken. Vervolgens de doelstelling en de vraagstelling die daaruit voortvloeit. Tot slot is er aandacht in dit hoofdstuk voor de relevantie van het onderzoek. Hierbij gaat het om drie verschillende vormen van relevantie: organisatorische, maatschappelijke en wetenschappelijke.

1.1. Aanleiding

Training & ontwikkeling is binnen organisaties aan de orde van de dag, zo ook bij Achmea. Al vele leer- en ontwikkelingsprogramma's zijn de revue gepasseerd. De vraag is echter of deze programma's ook het gewenste opleveren voor organisaties? Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de toegevoegde waarde van training & ontwikkeling en welke effecten dit al dan niet met zich meebrengt voor zowel de organisatie als het individu (Aguinis & Kraiger, 2009). Er is echter tot nog toe beperkt bewijs (Jacobs & Washington, 2003; Tharenou, Saks, & Moore, 2007) en ambigue resultaten (Pauwe & Boselie, 2005) voor het verband tussen individuele ontwikkeling en performance.

Bij Achmea, de grootste verzekeringsgroep van Nederland, rijst de vraag of ook de door hun gevoerde ontwikkelingsprogramma's opleveren wat zij voor ogen hebben. Eén van de ontwikkelingsprogramma's van Achmea is specifiek gericht op specialisten, ook wel Specialist Development genoemd. Volgens Van der Ploeg, De Rijk, Verbeek & Wierds (2012) lopen Achmea en haar partners voorop in de ontwikkeling van het nieuwe vakgebied Specialist Development (SD). SD is onder andere ontwikkeld, omdat er voor specialisten geen duidelijke loopbaan is. Specialisten kunnen zich verder ontwikkelen door zich verder te specialiseren, maar er zijn grenzen wat betreft verregaande specialisatie. Als deze grenzen zijn bereikt is er niet of nauwelijks een nieuwe uitdaging voor de specialist. Althans, niet in hun eigen vakgebied. Om de grenzen te blijven opzoeken en te verleggen, is het Specialist Development programma in het leven geroepen. Dit om bijvoorbeeld motivatieproblemen van specialisten te voorkomen. Daarnaast ook om de kennis van specialisten optimaal te benutten als organisatie zijnde. Zowel de specialist als de organisatie heeft dus belang bij het SDprogramma. Er kan worden gesproken van een 'balanced approach' (Boselie, 2010). De opbrengst voor de werknemer, in dit geval de ontwikkeling van de specialist, en de organisatieopbrengst, in dit geval een verder ontwikkelde specialist die van meerwaarde is voor organisatie opbrengsten, behoren hierbij in balans te zijn.

Het SDprogramma van Achmea is inmiddels vijf jaar actief en gezien de vele positieve ervaringen lijkt het zijn vruchten af te werpen. Achmea wil hier graag meer duidelijkheid over. Dit omdat de Achmea Academy het programma waar mogelijk wil optimaliseren en wil laten aansluiten bij het toekomstperspectief van Achmea. Een achterliggende reden is de verantwoording van het SDprogramma. Indien het programma onvoldoende van toegevoegde waarde is voor de organisatie, moet er op een andere manier invulling aan worden gegeven. Het onderzoek sluit aan bij de theorieën van Bergehenegouwen, Mooijman & Tillema (2002) en Kirkpatrick (1994) over het belang van een evaluatie. Een evaluatie is volgens hen bedoeld om (1) het bestaan en budget van training & ontwikkeling te verantwoorden, (2) om te bepalen of trainings- en ontwikkelingsprogramma's al dan

niet moeten worden voortgezet en (3) om een inzicht te krijgen op welke manier trainings- en ontwikkelingsprogramma's in de toekomst kunnen worden verbeterd. Er zijn verschillende vragen die hieraan ten grondslag liggen, welke ook centraal staan in dit onderzoek. Wat levert het programma op voor zowel de specialist als de organisatie? In hoeverre sluit het programma aan bij het toekomstperspectief van Achmea? En wat zou er eventueel verbeterd kunnen worden?

1.2. Doelstelling en vraagstelling

In dit deel staat de doelstelling en vraagstelling centraal. Wat is het doel van dit onderzoek en welke vragen moeten worden gesteld om dit doel te bereiken en daarmee een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag?

1.2.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de effecten en daarmee de meerwaarde van het Specialist Development programma. Dit voor zowel het individu die het programma doorloopt als voor Achmea als organisatie. Daarnaast zal ook door middel van dit onderzoek worden bepaald in hoeverre deze effecten in lijn zijn met het toekomstperspectief van Achmea. Het toekomstperspectief wordt duidelijk door de huidige managementstrategie, welke is gericht op het *versnellen en vernieuwen* van Achmea. Het SDprogramma en de managementstrategie worden nader toegelicht in hoofdstuk 2.

1.2.2. Vraagstelling

Met bovenstaande doelstelling in het achterhoofd is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

Wat levert het Specialist Development programma van Achmea op voor zowel de specialist als de organisatie en in hoeverre en op welke manier draagt het bij aan de managementstrategie gericht op 'versnellen en vernieuwen'?

De hoofdvraag bestaat als het ware uit twee deelvragen. De eerste vraag is gericht op specifiek het Specialist Development programma van Achmea en wat dit programma precies oplevert. De tweede vraag is een vervolg hierop, in hoeverre draagt dit programma bij aan de huidige managementstrategie gericht op versnellen en vernieuwen. In dit onderzoek zal er onderscheid worden gemaakt in deze vragen en worden deze apart behandeld. Dit is terug te zien door het hele onderzoek.

Om duidelijk te hebben wat precies in dit onderzoek wordt bedoeld met het Specialist Development programma en wie binnen Achmea worden gekenmerkt als specialist volgt hier een definiëring van beide begrippen.

SDprogramma

Het Specialist Development programma bestaat uit verschillende onderdelen. Zo zijn er rond de tafel

gesprekken, SD dagen, leergangen en andere activiteiten gericht op de ontwikkeling van specialisten. In dit onderzoek worden de meest concrete activiteiten meegenomen van het SDprogramma, omdat deze het grootste en belangrijkste onderdeel van het SDprogramma behelzen. Tegelijkertijd zijn deze activiteiten ook met regelmaat georganiseerd sinds het bestaan van SD, waardoor er voldoende onderzoeksmateriaal is. De concrete activiteiten waar hier over gesproken wordt zijn de verschillende leergangen gericht op de ontwikkeling van specialisten en de Specialist Development dag. In totaal zijn er vier verschillende leergangen te onderscheiden, waarvan er één vrij recent is ontwikkeld en niet mee zal worden genomen in dit onderzoek. Dit is de *leading professionals* leergang. De leergangen die wel worden meegenomen in dit onderzoek zijn: *de Elevation*, *de Match* en *de Recognition*. Het SDprogramma kan voor dit onderzoek dus worden gedefinieerd als een combinatie van zowel de drie bovengenoemde leergangen als de SDdag. In hoofdstuk 2 worden de onderdelen van het SDprogramma voorzien van een verdere toelichting.

Specialisten

Professional, kenniswerker, expert en specialist. Het zijn benamingen die min of meer hetzelfde betekenen. Of toch niet? Het Specialist Development programma is ontwikkeld voor specialisten. Om helder te krijgen wie deze specialisten zijn en wie dus worden bedoeld met deelnemers van het SDprogramma, zal de definitie 'specialist' worden gedefinieerd op basis van verschillende literatuur. Wanrooy (2008) noemt een dergelijk persoon een professional. De professional beoefent volgens hem een vak en dit vak kan men onderscheiden door zes kenmerken: een hoog opleidingsniveau, specialistische kennis en vaardigheden, grote autonomie bij vakuitoefening, oorspronkelijkheid, beroepsbinding door bijvoorbeeld identificatie, ethiek en maatschappelijke dienstbaarheid. Aan des te meer criteria er wordt voldaan, des te beter de beroepsoefenaar kan worden aangemerkt als professional (Wanrooy, 2008). De definitie die Weggeman (2007) geeft voor een professional is vergelijkbaar met die van Wanrooy. Volgens Weggeman (2007) beschikt een professional over gespecialiseerde kennis, streeft hij naar autonomie en is gedreven. Daarnaast heeft een professional behoefte aan identificatie met de beroepsgroep en naaste collega's, heeft hij een sterke beroepsethiek en hanteert hij professionele standaarden (Weggeman, 2007).

Nurmi, van Amelsvoort en ook Wanrooy spreken van een kenniswerker. Volgens Nurmi (1998) denken kenniswerkers voornamelijk dat de organisatie waarin zij werkzaam zijn een springplank leveren naar meer kennis en vinden zij voornamelijk de klant erg belangrijk en hun leidinggevende minder. Van Amelsvoort (2007) definieert kenniswerkers als mensen die op basis van kennis, ervaring en inzichten vraagstukken formuleren, beoordelen en oplossen, diensten verlenen, producten creëren en dergelijke. De inhoud van werk van een kenniswerker kenmerkt zich volgens Wanrooy (2008) door het volgende: hoog opleidingsniveau, specialistische kennis en vaardigheden, autonomie en oorspronkelijkheid.

Geen van bovenstaande definities omvat de volledige beschrijving van de specialist binnen Achmea. Om deze reden zal in dit onderzoek een combinatie van de definities voor een professional van Wanrooy (2008) en Weggeman (2007) worden gehanteerd en daarnaast wordt de definitie van Nurmi (1998) voor kenniswerker gebruikt. Tot de 'specialisten' in dit onderzoek behoren mensen met

een hoog opleidingsniveau met vak specifieke kennis en vaardigheden, welke intensief worden gebruikt tijdens hun werkzaamheden. Daarnaast beschikken de specialisten over een bepaalde mate van autonomie, hebben een sterke beroepsethiek, hebben een binding met hun vak en handelen vanuit het oogpunt van de klant. Gezamenlijk zijn deze elementen typerend voor de specialist binnen Achmea.

Naast de centrale vraag zijn er ook deelvragen geformuleerd, om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag. De deelvragen leiden uiteindelijk gezamenlijk tot een antwoord op de hoofdvraag.

De deelvragen luiden als volgt:

1. In hoeverre zijn de gewenste effecten volgens de alumni van het programma bereikt? (Tweeledig: voor individu & voor organisatie)
2. In hoeverre zijn de gewenste effecten volgens de leidinggevenden van alumni van het programma bereikt?
3. In hoeverre en op welke manier draagt het Specialist Development programma bij aan de managementstrategie met het oog op 'versnellen en vernieuwen'?

De 'gewenste effecten' in de deelvragen 1 en 2 geven weer of de doelen van het SDprogramma zijn bereikt. In dit onderzoek wordt er zowel gesproken van doelen als van gewenste effecten, met beide wordt hetzelfde bedoeld. De antwoorden op de deelvragen 1 en 2 laten gezamenlijk zien wat het SDprogramma concreet oplevert voor zowel het individu als voor Achmea gezien de bereikte effecten, waarmee uiteindelijk antwoord kan worden gegeven op de hoofdvraag.

Behalve dat er aandacht is voor de perceptie van alumni van het SDprogramma worden ook hun leidinggevenden ondervraagd (deelvraag 2) door middel van een evaluatie. Boselie (2010) geeft aan dat er verschillende groepen respondenten nodig zijn om meer empirisch inzicht te krijgen in de verschillende dimensies van HRM. De onderzoeker krijgt door beide groepen te ondervragen over, of de gewenste effecten al dan niet zijn bereikt volgens hen, inzicht in percepties vanuit twee verschillende perspectieven. Als blijkt dat hun percepties overeenkomen komt dit ten goede aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Het feit dat er aandacht wordt besteed aan twee groepen geeft een betrouwbaarder beeld van de werkelijkheid dan wanneer alleen de specialist zelf ondervraagd zou worden. Als beide groepen met een verschillend perspectief ook hetzelfde erkennen is de aanleiding groter om aan te nemen dat *wat* is gemeten ook een valide meting is.

1.3. Relevantie

Dit onderzoek is allereerst van organisatorische relevantie. Het is relevant voor Achmea, omdat het mogelijk nieuwe inzichten krijgt met betrekking tot het Specialist Development programma. Deze inzichten kunnen voor optimalisatie zorgen van het programma en daarmee de ontwikkeling van senior specialisten bevorderen. Daarnaast is het ook relevant voor de weg die Achmea is ingeslagen gezien de huidige managementstrategie. Draagt het SDprogramma bij aan het proces van *versnellen en vernieuwen* wat het management voor ogen heeft voor de toekomst van Achmea? En in hoeverre

zijn aanpassingen gewenst voor een betere aansluiting van het SDprogramma op de managementstrategie?

Naast het feit dat dit onderzoek van organisatorische relevantie is, is het onderzoek ook maatschappelijk relevant. Allereerst omdat het onderzoek aanbevelingen zal opleveren voor het (beter) uitvoeren van het Specialist Development programma. Dit is voordienstelijk voor verschillende partijen. Zo kunnen specialisten er zelf van profiteren, omdat zij zich mogelijk (nog) verder kunnen ontwikkelen en daarnaast zal het ook bevorderlijk zijn voor Achmea als organisatie. Verdere ontwikkeling van werknemers brengt immers ook positieve gevolgen met zich mee voor bijvoorbeeld de organisatie performance (Aguinis & Kraiger, 2009). Ook klanten kunnen baat hebben bij het ontwikkelingsprogramma. Specialisten zijn mogelijk tot meer in staat na eventuele verbeteringen van het SDprogramma en dit kan leiden tot beter gebruik van kennis en vaardigheden wat ten goede kan komen aan de klant. Een laatste groep die baat heeft bij dit onderzoek zijn andere (Nederlandse) organisaties. Achmea loopt volgens Van der Ploeg et al. (2012) voor wat betreft het ontwikkelingsprogramma voor specialisten. Verschillende organisaties kunnen profiteren van dit onderzoek, er komt meer inzicht in de meerwaarde van specialistenontwikkeling. Mogelijk gaan andere organisaties door deze inzichten overwegen zich meer te focussen op de ontwikkeling van specialisten.

Als laatst is dit onderzoek om drie redenen wetenschappelijk gezien relevant. Allereerst omdat in dit onderzoek duidelijk wordt in hoeverre volgens betrokkenen er een verband bestaat tussen individuele ontwikkeling en de opbrengsten. In dit onderzoek zal het gaan om de ontwikkeling van een specialist door middel van het SDprogramma en welke invloed dit vervolgens heeft op individuele en/of organisatie opbrengsten. Eerder uitgevoerde onderzoeken geven aan dat er slechts beperkt bewijs is voor dit verband (Jacobs & Washington, 2003; Tharenou, Saks, & Moore, 2007) en Paauwe en Boselie (2005) geven aan dat er slechts zwak bewijs is en ambigue resultaten. Het is van belang hier een beter inzicht in te krijgen, omdat mede wordt geïnvesteerd in ontwikkelingsprogramma's met verbeterde opbrengsten als doel.

Daarnaast is dit onderzoek van toegevoegde waarde, omdat het zich richt op de ontwikkeling van specialisten en de meerwaarde hiervan voor het individu en de organisatie. Eerdere onderzoeken gingen over de ontwikkeling van werknemers in het algemeen, over specifieke groepen van managers en trainees (Aguinis & Kraiger, 2009) of over specifieke groepen specialisten, zoals leraren (Desimone, 2009). Zoals is beschreven op *pagina 3* wordt de specialist gekenmerkt door specifieke eigenschappen en komt deze specialist voor door de hele organisatie en in ieder vakgebied. Het is relevant beter inzicht te krijgen wat een trainings- en ontwikkelingsprogramma voor deze specialisten oplevert voor zowel het individu als de organisatie, omdat in (bijna) elke organisatie dergelijke specialisten werken. In dit onderzoek wordt er weliswaar specifiek gekeken naar de situatie bij Achmea, maar het is wel het eerste onderzoek dat kijkt naar de opbrengsten van een ontwikkelingsprogramma specifiek gericht op de specialist. De specialist zoals gedefinieerd op *pagina 3*, de specialist die voorkomt in ieder vakgebied.

Een derde reden waarom dit onderzoek wetenschappelijk gezien relevant is, is omdat het kijkt naar zowel de perceptie van leidinggevenden als van medewerkers. Uit eerdere onderzoeken zijn verschillende resultaten gekomen als het gaat om het oordeel van leidinggevenden en medewerkers. Takeuchi et al. (2007) stellen dat er relatief weinig verschil zit tussen de oordelen over HRM van leidinggevenden en medewerkers. Atwater et al. (2005) en Yammarino & Atwater (1997) stellen daarentegen dat er verschillen kunnen zitten tussen de percepties van leidinggevenden en medewerkers. Dit onderzoek zal een aanvulling zijn op de al bestaande theorieën, echter wordt in dit onderzoek gekeken naar hoe zij de opbrengsten, geleverd door de specialist, beoordelen. Eerder onderzoek ging voornamelijk over hoe leidinggevenden en medewerkers de prestaties van leidinggevenden beoordeelden. Het is interessant hier beter inzicht in te krijgen. Als blijkt dat er een verschil bestaat tussen de percepties van leidinggevenden en medewerkers als het gaat om HR-praktijken, kan hier rekening mee worden gehouden en mogelijk op worden ingespeeld bij vervolg onderzoek.

1.4. Leeswijzer

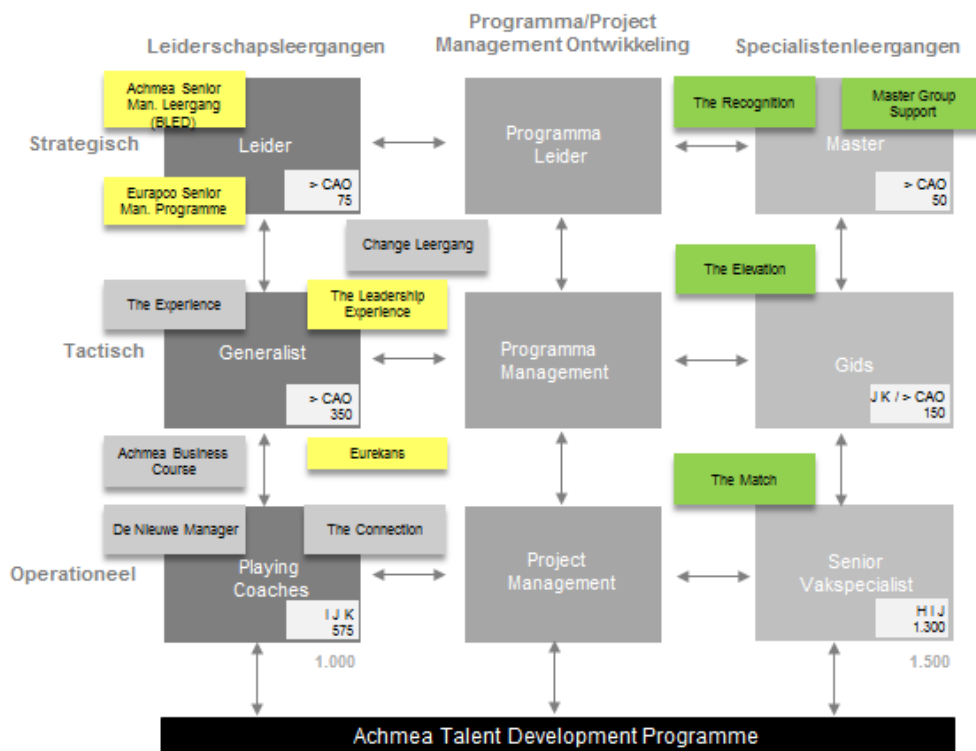
In het volgende hoofdstuk staat Achmea als onderzoeksorganisatie centraal en worden het SDprogramma en de managementstrategie verder toegelicht voor een beter begrip van het onderzoek. In hoofdstuk 3 is het theoretisch kader beschreven, hier worden verschillende relevante theorieën voor dit onderzoek nader toegelicht en verwachtingen gesteld op basis van de bestaande literatuur. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de gebruikte methode verantwoord. In hoofdstuk 5 komen de resultaten van dit onderzoek aan bod en in hoofdstuk 6 worden conclusies gegeven op basis van de resultaten. Tot slot worden in hoofdstuk 7 nog een aantal zaken ter discussie gesteld en zal hoofdstuk 8 bestaan uit aanbevelingen voor Achmea en voor eventueel vervolg onderzoek.

2. De onderzoeksorganisatie

In dit hoofdstuk staat Achmea, de onderzoeksorganisatie, centraal en de inbedding van Specialist Development. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het SDprogramma en de relevante onderdelen hiervan voor dit onderzoek. Ten slotte zal de managementstrategie en de bijbehorende agenda van Achmea kort worden toegelicht, omdat ook deze een rol spelen in dit onderzoek.

2.1. Achmea en inbedding SD

Achmea, de grootste verzekeringsgroep van Nederland, bestaat uit twaalf verzekeringsmerken. Verdeeld over verschillende divisies zijn er in Nederland 15.000 mensen werkzaam voor Achmea, daarnaast werken er nog 4.000 mensen in het buitenland (Achmea, 2014). In dit onderzoek ligt de focus op een klein deel van Achmea. Binnen de P&O afdeling (personeel en organisatie afdeling) is de Achmea Academy ingebed. Dit is het opleidingsinstituut voor de werknemers van Achmea. Er worden verschillende opleidingen en ontwikkelingsprogramma's aangeboden, welke zijn opgenomen in het Human Resource Development model (HRD- model), zie *figuur 2*. Zoals is te zien in deze figuur onderscheidt het HRD- model drie verschillende pijlers: leiderschapsleergangen, programma/project en management ontwikkeling en specialistenleergangen. Dit onderzoek focust zich specifiek op Specialist Development (SD), de derde pijler in het HRD- model. Specialist Development is een programma speciaal ontwikkeld voor specialisten, met als doel hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen, zodat deze optimaal kunnen worden benut. De precieze achterliggende gedachte achter het SDprogramma en hoe het programma is vormgegeven wordt in de volgende paragrafen nader toegelicht.



Figuur 2: HRD- model

2.2. Waarom het SDprogramma?

Specialist Development en daarmee het SDprogramma is niet iets vanzelfsprekends. Door de jaren heen zijn er ontwikkelingen geweest die ertoe hebben geleid dat de Achmea Academy zich is gaan focussen op de ontwikkeling van specialisten. De vraag is echter, waarom Specialist Development en wat is de gedachtegang van de Achmea Academy achter het SDprogramma? In deze paragraaf wordt de gedachte achter het SDprogramma van mensen binnen Achmea beschreven.

Volgens de programmamanager van het SDprogramma had ieder in het verleden zijn eigen vak, zijn eigen werk, zijn eigen werkgever en zijn eigen sociale kring om zich heen, maar dit is volgens haar in de loop der tijd veranderd. Zij stelt dat door snelle informatiestromen en kennisvermeerdering het niet meer wenselijk is om alles 'eigen' te hebben. Er is niet één vakgebied met een bijbehorend perspectief, er zijn vele verschillende perspectieven, waardoor de werkelijkheid steeds weer verandert (Van der Ploeg, 2014). Grenzen vervagen, waardoor informatie toegankelijk is voor iedereen. Dit vraagt om het vergroten van je 'eigen' wereld. De gedachtegang van de Achmea Academy is dat er nieuwe uitdagingen ontstaan, mensen gaan verder kijken dan hun eigen vakgebied en staan hier ook voor open. Hierbij is monodisciplinair werken niet meer aan de orde, maar komt multidisciplinair werken in beeld. Dit is voor veel specialistische mensen een stap in het onbekende. Specialisten zijn juist gericht op hun eigen vakgebied en goed in dat waarvoor zij hebben geleerd. De Achmea Academy stelt dat alleen kennis van het eigen vakgebied niet meer voldoende is om mee te kunnen in deze tijd en dit is waar zij op willen inspelen door middel van Specialist Development. Het doel hiervan is niet slechts multidisciplinair werken, maar ook voorzien in de behoefte van de specialist en hem een loopbaan bieden. Eerder was de specialist namelijk klaar wat betreft ontwikkelen als deze zich verregaand had gespecialiseerd. Het specialiseren raakt 'op', waardoor verdere verdieping niet of nauwelijks meer mogelijk was. De specialist is dan verzadigd met kennis over zijn eigen vakgebied, wat mogelijk tot gevolg heeft dat een specialist gedemotiveerd raakt. Tegenwoordig wordt verlangd dat mensen duurzaam inzetbaar zijn en opzoek gaan naar ontwikkelmogelijkheden. Binnen Achmea wordt van specialisten verwacht dat zij grenzen gaan verleggen en gaan samenwerken met andere specialisten die een ander onderdeel van het geheel kennen, zodat hun kennis optimaal wordt ingezet en benut. Dit vergt echter veel van specialisten, zij zijn immers niet voor niets een specialist in hun eigen vakgebied. Het proces van grenzen verleggen en samenwerken, vraagt om een open mind, zodat de specialist zich realiseert dat hun eigen kijk op de wereld, niet het enige is dat telt (Van der Ploeg, 2014). Naast multidisciplinair werken, waarbij het eigen perspectief wordt aangevuld met andere perspectieven, gaat SD nog een stap verder. Eén stap verder is het transdisciplinair werken, waarbij het eigen vertrouwde perspectief van de specialist wordt losgelaten. Dit moet ten goede komen aan een totaal nieuw perspectief, de specialist stijgt boven het bekende uit en laat een geheel nieuwe wereld toe (Van der Ploeg, 2014). Specialist Development en daarmee het SDprogramma verzorgen leergangen, om onder andere het proces van grenzen verleggen, in de breedste zin van het woord, onder de aandacht te brengen.

2.3. Het Specialist Development programma

Zoals eerder is genoemd bestaat het Specialist Development programma uit verschillende onderdelen. De meest concrete activiteiten van het SDprogramma worden meegenomen in dit onderzoek. Dit zijn drie verschillende leergangen: de Match, de Elevation en de Recognition. Ook de SDdagen worden meegenomen in dit onderzoek. Elke leergang is bedoeld voor een specifieke doelgroep onder de specialisten, wat ook is terug te zien in *figuur 2*. Momenteel zijn *de Match* en *de Elevation* nog in werking. Leergang *de Recognition* is niet meer actief, maar zal wel worden meegenomen in dit onderzoek. De verschillende leergangen en de SDdag zullen in het volgende deel verder worden toegelicht. De toelichtingen zijn gebaseerd op de interne documenten van de Achmea Academy.

2.3.1. De Match

De match is bedoeld voor de senior vakspecialist die werkzaam is op het operationele niveau binnen de organisatie, zie *figuur 2*. Het doel van de match is dat de specialist zich als vakcollega gaat verhouden en daarmee een onafhankelijke positie inneemt. De medewerker ontwikkelt zich in deze fase tot een technisch (all rounder) competentieniveau. Op Senior wijze wordt er een bijdrage geleverd, gevraagd en ongevraagd. De Match ontwikkelt senior vakspecialisten tot mensen die zich professioneel profileren in de organisatie en actief hun kennis uitdragen ten dienste van een goede bedrijfsvoering. Dit doen zij door een prettige werksfeer om zich heen te creëren en in goede samenwerking met andere disciplines concrete bijdragen te leveren.

Deze leergang is in hoge mate gericht op de ontwikkeling van omgevingsbewustheid. Kernthema in de verandertrajecten is het verbinden van mensen en processen. Er wordt hier gewerkt aan beïnvloeden met meer dan inhoudelijke kennis, namelijk door middel van inleven in de situatie en flexibiliteit qua oplossingen. Het overall doel is dat mensen groeien in senioriteit als vakspecialist. Deze beweging binnen het SDprogramma kan worden gezien als de verandering van monodisciplinair werken naar multidisciplinair werken.

2.3.2. De Elevation

Bij de Elevation gaat alles één stap verder. Deze leergang is speciaal ontwikkeld voor senior specialisten op tactisch niveau (*figuur 2*). Het doel is dat specialisten hier ook de verandering van multidisciplinair werken naar transdisciplinair werken gaan maken. Daarnaast is de Elevation opgezet om specialisten zodanig te ontwikkelen dat zij binnen de organisatie kunnen fungeren als mentor of gids. De specialisten hebben dan de verantwoordelijkheid om medewerkers op hun vakgebied te beïnvloeden, begeleiden, sturen en te ontwikkelen. In deze leergang verbreden de specialisten hun interesses en capaciteiten en hebben zij meer ideeën dan zij zelf kunnen uitvoeren. Daarnaast zullen zij contacten aan gaan met andere organisatieonderdelen of externen, om te onderhandelen om middelen vrij te stellen voor projecten. De specialist heeft hier de rol van de informele mentor en de innovator en ontwikkelt zich als senior consultant en vraagbaak.

Tijdens deze leergang staat het ontwikkelen van verschillende competenties centraal. Zo moeten de specialisten leren meerdere bazen tevreden te stellen, en met verschillende, soms tegengestelde krachten om te leren gaan. Ze moeten vertrouwen leren krijgen in het zelf kunnen genereren van

resultaten en zichzelf hierbij zichtbaar maken, daarnaast ook persoonlijke impact creëren. Ook het initiëren en doorvoeren van veranderingen in de organisatie horen hier bij. Dit door de inhoud los te laten. *'Kennis is macht'* gaat hier dus niet op.

Concreet moet de Elevation er voor zorgen dat de specialist de inhoud durft los te laten, hij situaties van bovenaf leert bekijken, ontdekt dat het eigen perspectief beperkt is en deze kan worden verruimd en als laatst expressie leren geven aan zijn/haar persoonlijke aanwezigheid.

Ook de organisatie zal hier kunnen profiteren van dit programma, het doel is dat de specialistische kennis ten dienst wordt gesteld van de organisatie en er verbeteringen ontstaan bij de kwaliteit van samenwerking tussen specialisten.

2.3.3. De Recognition

Kenmerkend voor individuen in deze fase is de invloed die zij hebben op de richting van de organisatie of een belangrijk segment en/of beleidsterrein van de organisatie. Zij zijn de specialisten op strategisch niveau (*figuur 2*). Men zou kunnen zeggen dat zij inhoud geven aan de toekomst van Achmea. De invloed van deze individuen komt op verschillende manieren tot uiting. Ze onderhandelen en overleggen met de voor de organisatie essentiële onderdelen van de omgeving. Ze ontwikkelen nieuwe ideeën, producten, markten of diensten die de organisatie nieuwe gebieden binnen leidt. Daarnaast beïnvloeden ze mensen en middelen van de organisatie in een bepaalde richting. Deze individuen hebben hun oordeel en kundigheid bewezen en worden als zodanig vertrouwd. Zowel de leiders en de generalisten in de organisatie vragen aan hen om advies. Individen in deze fase kunnen in soorten rollen of een combinatie daarvan actief zijn, namelijk:

De interne ondernemer, die komt met nieuwe ideeën aansluitend op een sterk gevoel welke richting de organisatie moet inslaan. Zij beïnvloeden intern en maken als het ware de organisatie rijp. Zij verenigen mensen en middelen.

De idee-innovator. Deze persoon kan jaren puzzelen op een idee alvorens met een doorbraak te komen. De kunst is om dit soort ideeën te verkopen. Dit is meer de expert met bekendheid buiten de organisatie.

De specialisten die deelnemen aan de Recognition worden ook wel de *masters* van de organisatie genoemd. Zij beïnvloeden de toekomstige koers van de organisatie en hebben sterke contacten buiten de organisatie.

2.3.4. Specialist Development dag

De SDdag is een reactie op de beperkte aandacht die er is voor specialisten binnen Achmea, aldus de Achmea Academy. Specialisten worden volgens henzelf en de Achmea Academy bij veel zaken niet betrokken als het bijvoorbeeld gaat om strategie- vorming bij Achmea en het beleid rondom versnellen en vernieuwen, dit terwijl de specialisten volgens de Academy de mensen zijn die het denkwerk verrichten achter het te voeren beleid. Om specialisten de kans te geven hierop te reageren en om hierover te sparren wordt de SDdag eens per jaar georganiseerd. Deze dag wordt door de Achmea Academy gezien als immateriële beloning voor specialisten, waarbij er aandacht is voor de gedachtegang van de specialist en deze ook daadwerkelijk wordt gehoord. Het idee van de

SDdag is dat de specialist zich erkend en gewaardeerd voelt en daarnaast dat hij netwerkt met andere specialisten.

2.4. De Managementstrategie

Zoals bij de doelstelling al aan bod kwam is de huidige managementstrategie en bijbehorende agenda gericht op *versnellen en vernieuwen*. Met deze nieuwe strategie wil Achmea inspelen op de veranderde wensen van de klant. De klant van Achmea wil tegenwoordig op een andere manier bediend worden: sneller, digitaal en transparant (Achmea², s.d.). Om te kunnen voldoen aan de wensen van de klant moet er binnen Achmea ook een slag worden geslagen. Achmea heeft ervoor gekozen om continue verbetering van processen te realiseren door middel van de SENS (Samen Effectief Naar Succes) methodiek (Achmea³, s.d.). Door de SENS methodiek te implementeren in de ketens van de organisatie, ligt de focus op verbetering van klantbediening. Naast het blijven toepassen van de SENS methodiek zijn er verschillende speerpunten geformuleerd (Achmea³, s.d.):

- 1) Klant gedreven organisatie; Achmea wil zichzelf omvormen tot een moderne klant gedreven organisatie waarbij de klant op een andere manier wordt bediend en de klant door de organisatie wordt geholpen de juiste keuzes te maken. Dit wil Achmea onder andere bereiken door meer te luisteren naar de klant, zorgen dat de klant weet wat hij kan verwachten van de organisatie, het creëren van transparantie en propositieontwikkeling. Om dit alles in gang te kunnen zetten zal er een digitaliseringslag gemaakt moeten worden.
- 2) Klantbelang centraal; producten afraden als het niet noodzakelijk is voor een klant en klanten daarnaast beter informeren over de risico's van gekochte producten.
- 3) Verdere concretisering van coöperatieve achtergrond; verbinding met de klant verder concretiseren, zodat er beter kan worden voorzien in hun behoeften.
- 4) Denken en werken vanuit maatschappelijke waarde; meetbaar maken en communiceren van de rol van Achmea bij een veiligere, duurzamere en gezondere samenleving.
- 5) Vergroten verdien capaciteit en verlagen van kosten; vanuit het aandeelhoudersperspectief wordt er een goed rendement geproduceerd voor de lange termijn. Hierdoor is er meer ruimte voor investeringen.
- 6) Succesvolle partnerships; door goede samenwerking kan de klant nog beter worden bediend. Hierbij krijgt Rabobank bijzondere aandacht, omdat zij het belangrijkste distributiekanaal en aandeelhouder zijn.

Aan de hand van bovenstaande speerpunten is er een managementagenda opgesteld, waarbij 4 elementen kunnen worden onderscheiden: klantgedreven, concurrerende kosten, verantwoord rendement en medewerkers in verandering. Elk van deze elementen bestaat uit verschillende initiatieven, waarvan er in totaal 30 zijn (Achmea¹, s.d.). Welke elementen met bijbehorende initiatieven relevant zijn voor dit onderzoek komt aan bod in *paragraaf 4.3.2*.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zal meer inzicht verschaffen in al bestaande literatuur over training & ontwikkeling als HRM- praktijk en de toegevoegde waarde hiervan, verschil in percepties van werknemers gezien hun functie, evaluatiemodellen en HRM-praktijken in combinatie met organisatiestrategie. Aan de hand van theoretische deelvragen, komen deze verschillende onderwerpen aan bod. De deelvragen luiden als volgt:

1. Hoe kan het SDprogramma worden gezien als onderdeel van HRM?
2. Wat levert training & ontwikkeling op voor het individu?
3. Wat levert training & ontwikkeling op voor de organisatie?
4. Wat is het verband tussen training & ontwikkeling en de opbrengsten voor zowel het individu als de organisatie?
5. Wat is er bekend over de percepties van leidinggevenden en medewerkers wat betreft (zelf-)beoordelingen over geleverde prestaties?
6. Hoe kun je de opbrengsten van training & ontwikkeling vaststellen?
7. Hoe zien onderzoekers het verband tussen HRM en organisatiestrategie?

Alvorens het onderzoek wordt onderbouwd met wetenschappelijke literatuur, is het van belang duidelijk te hebben hoe het SDprogramma kan worden gezien als een onderdeel van HRM. Literatuur over het SDprogramma zelf is niet beschikbaar, omdat dit te organisatie specifiek is. Maar tot welke HRM- praktijk kan het SDprogramma worden gerekend?

De tweede deelvraag staat in het teken van de bijdrage van training & ontwikkeling voor het individu. De vraag die volgt gaat over de bijdrage van training & ontwikkeling voor de organisatie. In dit onderzoek wordt onderzocht wat de meerwaarde van het SDprogramma is op individueel en organisatie niveau door het in kaart brengen van de al dan niet bereikte gewenste effecten. Om deze reden zal eerst inzichtelijk worden gemaakt wat er tot nu toe bekend is over training & ontwikkeling en de toegevoegde waarde voor zowel het individu als de organisatie. De vierde deelvraag sluit hier op aan. Wat is het verband tussen training en ontwikkeling, de toegevoegde waarde voor het individu en de toegevoegde waarde voor een organisatie? Op basis van de literatuur die ten grondslag ligt aan de theoretische deelvragen 2 t/m 4 kunnen verwachtingen voor dit onderzoek worden geformuleerd.

De vijfde theoretische vraag is gericht op verschillende percepties van leidinggevenden en medewerkers over de beoordelingen van henzelf. In dit onderzoek worden beide groepen ondervraagd, maar wat kan de onderzoeker hier verwachten? Zijn beide groepen identiek gezien hun percepties over (zelf)- beoordelingen over geleverde prestaties of is er sprake van een verschil gezien eerder uitgevoerde onderzoeken?

De zesde deelvraag heeft betrekking op hoe de opbrengsten van training en ontwikkeling kunnen worden vastgesteld. Eerder is gesteld dat de aanleiding van dit onderzoek aansluit bij een evaluatie. Maar wat zijn de mogelijkheden en welke vorm voor het vaststellen van opbrengsten sluit aan bij dit onderzoek?

Als laatst zal in dit onderzoek worden gekeken in hoeverre en op welke manier het SDprogramma

bijdraagt aan de managementstrategie van Achmea. Om beter inzicht te krijgen in of het reëel is te denken dat er een verband is tussen HRM en de management- of organisatiestrategie zal de zevende en laatste theoretische deelvraag zich focussen op hoe onderzoekers tot nu toe kijken naar dit mogelijke verband.

Na het beantwoorden van bovengenoemde theoretische deelvragen wordt er tot slot nog aandacht besteed aan het conceptueel model dat centraal staat in dit onderzoek.

3.1. Context SDprogramma

Zoals gesteld is het SDprogramma erg organisatie specifiek. Het is dan ook niet vanzelfsprekend tot welke HRM- praktijk of onderdeel van HRM het SDprogramma kan worden gerekend. Om deze reden zal er allereerst worden gekeken met welke HRM- praktijk het SDprogramma zich kan identificeren. De theoretische vraag die hieraan ten grondslag ligt is:

Hoe kan het SDprogramma worden gezien als onderdeel van HRM?

Het meest voor de hand liggende is dat SDprogramma wordt gezien als een activiteit waarbij het werken aan de ontwikkeling van een individu centraal staat. *Ontwikkeling* wordt door Fitzgerald (1992) gedefinieerd als de acquisitie van kennis en vaardigheden, waarbij het geleerde in de toekomst kan worden gebruikt. Daarnaast is ontwikkeling volgens hem een tool om individuen in de toekomst een verrijking voor de organisatie te laten zijn. Een begrip dat in de literatuur vaak in één adem wordt genoemd met ontwikkeling is training. Fitzgerald (1992) definieert *training* als de acquisitie van kennis en vaardigheden voor toekomstig uit te voeren taken die behoren tot een specifieke baan. Daarnaast is training volgens Fitzgerald (1992) een tool om individuen te helpen een bijdrage te leveren aan de organisatie en succesvol te zijn in hun huidige positie. Ook is training een instrument om naar een doel toe te werken. Het verschil tussen training en ontwikkeling is dat training meer geschikt is voor korte termijn doelstellingen en ontwikkeling lange termijn is georiënteerd (Fitzgerald, 1992). Gezien de definities van Fitzgerald is er bij het SDprogramma zowel sprake van training als van ontwikkeling. Het SDprogramma specifiek zien als een vorm van ontwikkeling is dus niet voldoende.

Naast Fitzgerald (1992) onderscheiden ook Laird, Holton III en Naquin (2003) twee verschillende definities voor training en ontwikkeling. Volgens hen bestaat *training* uit de activiteiten die zijn ontworpen om 'on the job' prestaties van een werknemer te verbeteren. *Ontwikkeling*, ook wel educatie, bestaat uit de human resource development (HRD) activiteiten welke zijn ontworpen om de overall competenties van een werknemer te verbeteren (Laird et al., 2003). Ook hier blijkt het SDprogramma zowel te voldoen aan de definitie van training als dat van ontwikkeling.

In tegenstelling tot Fitzgerald (1992) en Laird et al. (2003) zijn Aguinis & Kraiger (2009) van mening dat de begrippen training en ontwikkeling vaak samen gaan. Uit veel van de door hen onderzochte onderzoeken blijkt dat er geen duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen training en ontwikkeling. Gezien het feit dat het SDprogramma voldoet aan de definities geformuleerd door Fitzgerald (1992) en Laird et al. (2003) wat betreft training en ontwikkeling, zal in dit onderzoek, evenals Aguinis & Kraiger (2009) deden, geen onderscheid worden gemaakt tussen training en ontwikkeling. Als de

begrippen training en ontwikkeling afzonderlijk worden benoemd, zal het andere niet genoemde begrip ook inbegrepen zijn.

Opvallend is dat Laird et al. (2003) hierboven ontwikkeling zien als een HRD activiteit. Het feit dat binnen Achmea gebruik wordt gemaakt van een HRD- model, waarvan Specialist Development een onderdeel is (*zie pagina 7*), vraagt om aandacht voor de definitie van Human Resource Development (HRD). Hamlin & Stewart (2011) hebben na de uiteenzetting van vele verschillende definities van HRD, afkomstig van verschillende auteurs, vier HRD- kerndoelstellingen geformuleerd:

- 1.) Verbeteren van individuele of groep effectiviteit en prestaties.
- 2.) Verbeteren van organisatie effectiviteit en prestaties.
- 3.) Ontwikkelen van kennis, vaardigheden en competenties.
- 4.) Versterken van menselijk potentieel en persoonlijke groei.

Deze kerndoelstellingen omschrijven goed de achterliggende gedachte van het SDprogramma. Het SDprogramma is er namelijk op gericht zowel van toegevoegde waarde te zijn voor het individu (*kerndoelstelling 1*) als voor de organisatie (*kerndoelstelling 2*). De Achmea Academy wil dit graag bereiken door in eerste instantie de specialisten een persoonlijke groei te laten doormaken (*kerndoelstelling 3*) en daarnaast ook dat zij verschillende vaardigheden ontwikkelen (*kerndoelstelling 4*). Met de aansluiting van het SDprogramma op de HRD- kerndoelstellingen plus het feit dat training en ontwikkeling niet afzonderlijk van elkaar hoeven te worden gezien (Aguinis & Kraiger, 2009), kan worden geconcludeerd dat het SDprogramma kan worden aangemerkt als de HRM- praktijk *training & ontwikkeling* en tegelijkertijd ook kan worden gezien als HRD- activiteit. Het SDprogramma is dus een HRM- praktijk en een HRD- activiteit en daarmee een onderdeel van HRM.

3.2. Bijdrage van training en ontwikkeling voor individu en organisatie

De tweede en derde theoretische deelvragen zijn gericht op de bijdrage van training en ontwikkeling voor zowel het individu als voor de organisatie. De vragen luiden als volgt:

Wat levert training & ontwikkeling op voor het individu?

Wat levert training & ontwikkeling op voor de organisatie?

In het verleden zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd gericht op de ontwikkeling van werknemers en in hoeverre een trainings- en ontwikkelingsprogramma al dan niet een bijdrage levert aan het individu en/of de organisatie. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat ontwikkeling van werknemers bijdraagt aan de organisatie performance (Aguinis & Kraiger, 2009; Boselie et al., 2001; Hameed & Waheed; Pfeffer, 1994). Ook tonen verschillende onderzoeken dat training & ontwikkeling van bijdrage is voor het individu (Aguinis & Kraiger, 2009; Hameed & Waheed, 2011; Hansson, 2008). Aguinis & Kraiger (2009) geven een overzicht weer van onderzoeken die zijn uitgevoerd omtrent de meerwaarde van training en ontwikkeling op zowel het individu, als het team waarin een individu werkzaam is, als de organisatie. Uit hun onderzoek blijkt dat individuele training & ontwikkeling zowel directe als indirecte invloed heeft op individuele- en teamperformance. Direct

in de zin dat verschillende opbrengsten van training & ontwikkeling direct bijdragen aan (verbeterde) performance. De directe opbrengsten zijn: innovatie, technische vaardigheden en zelf-managementvaardigheden. Opbrengsten van training & ontwikkeling die indirect bijdragen aan (verbeterde) performance zijn: communicatie, planning en emancipatie (Aguinis & Kraiger, 2009). Ook bleek individuele training & ontwikkeling bij te dragen aan de organisatie als geheel. Voordelen die zich voordeden waren: winstgevendheid, productiviteit en efficiëntie. Ook hier was sprake van opbrengsten van training & ontwikkeling die direct van invloed waren op bovengenoemde voordelen, zoals: lagere kosten, verbeterde kwaliteit en verbeterde kwantiteit. Opbrengsten die indirect van invloed waren op deze voordelen: personeelsverloop, organisatiereputatie en sociaal kapitaal (Aguinis & Kraiger, 2009).

Een ander onderzoek gericht op ontwikkeling en performance is van Sykes (1996). Hij stelt dat hervormingen binnen het onderwijs vertrouwen op het leren van de docent (professional development), waardoor studenten betere instructies krijgen en zij beter gaan leren en/of presteren. Hierbij gaat *professional development* samen met betere leerprestaties van de leerlingen.

Professional Development wordt gekenmerkt door individuele activiteiten van de leraren, zoals betrokken zijn bij nieuwe leeromgevingen (Ingvarson et al., geciteerd in Desimone, 2009) en het doen van eigen onderzoek (Guskey, 2000). Een andere activiteit die valt onder de paraplu van professional development is betrokkenheid bij een ontwikkelings- of verbeterproces (Guskey, 2000), zoals het ontwerpen en kiezen van een nieuw onderwijsprogramma of de school assisteren bij het opstellen van een verbeterplan (Desimone, 2009).

Desimone (2009) stelt vervolgens dat de focus bij het meten naar de toegevoegde waarde van *professional development* niet moet worden gedaan door naar de structuur te kijken van de activiteiten gericht op ontwikkeling, maar dat er naar de functies van de activiteiten moet worden gekeken. Het draait hierbij dus om dat wat er bereikt zou moeten worden met de activiteiten rondom professional development, inhoudelijk gezien.

Er zijn minstens twee centrale componenten voor een conceptueel kader om *professional development* van leraren te bestuderen (Desimone, 2009). Eén daarvan is het bovengenoemde, het herkennen van een aantal kern functies om effectief professional development te definiëren. Het tweede is het opstellen van een operationele theorie over op welke manier professional development van invloed is op zowel leraar outcomes als leerling outcomes. Een dergelijke theorie identificeert de sleutelproducten die de effecten van professional development kenmerken (Desimone, 2009).

Bovenstaande theorie gericht op 'professional development' is weliswaar van toepassing op een andere sector dan de verzekeringsbranche van Achmea, maar uit deze theorie zijn wel een aantal zaken te herleiden. Leraren doorlopen hier een 'professional development' traject, zoals specialisten bij Achmea deelnemen aan een 'specialist development' programma. In de theorie van Desimone (2009) leidt professional development tot betere prestaties van de leerlingen, dat waarop scholen mede worden beoordeeld. Bij Achmea kan je de prestaties van leerlingen zien als organisatie prestaties. Uit de theorie van Desimone (2009) kan dus geconcludeerd worden dat het SDprogramma leidt tot organisatie performance voor Achmea.

Uit bovengenoemde theorieën komt naar voren dat training en ontwikkeling op zowel het individu (Aguinis & Kraiger, 2009; Hameed & Waheed, 2011; Hansson, 2008) als de organisatie (Aguinis & Kraiger, 2009; Boselie et al., 2001; Hameed & Waheed, 2011; Pfeffer, 1994) positief van invloed is. De theorie van Desimone (2009) ondersteunt dit gedeeltelijk. Hieruit kan worden herleid dat Specialist Development (professional development) van bijdrage is voor organisatie performance (prestaties van leerlingen). Op basis van deze literatuur is de volgende verwachting opgesteld:

1. *Het Specialist Development programma is volgens alumni van de leergangen en hun leidinggevenden zowel van toegevoegde waarde voor de organisatie (Achmea) als voor het individu (specialist).*

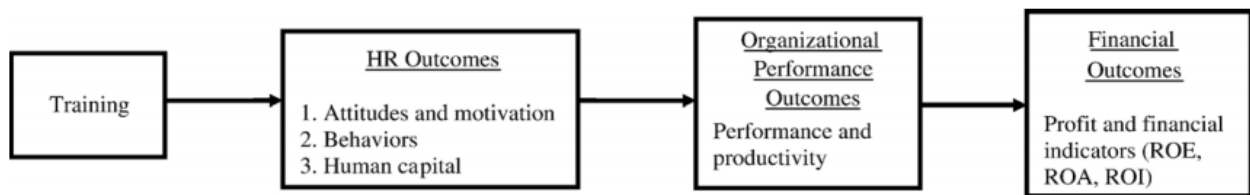
3.3. Verband tussen training & ontwikkeling, individuele- en organisatie performance

Nu naar voren is gekomen dat training & ontwikkeling volgens verschillende theorieën een bijdrage levert aan zowel individuele performance en organisatie performance wordt in dit deel stil gestaan bij een mogelijk verband tussen training & ontwikkeling, individuele- en organisatie performance. De vraag die hierbij aansluit:

Wat is het verband tussen training en ontwikkeling, individuele performance en organisatie performance?

Meerdere theorieën spreken van een verband tussen training & ontwikkeling en organisatie performance, welke wordt gemedieerd door individuele performance (Boselie, 2010; Hameed & Waheed, 2011; Tharenou et al., 2007). Hameed & Waheed (2011) deden onderzoek naar de effecten van werknemersontwikkeling op hun performance op basis van eerder onderzoek. Zij concludeerden dat ontwikkeling bijdraagt aan vier variabelen die van positieve invloed zijn op de performance van een werknemer, namelijk: vaardigheden, houding en gedrag, kennis en zelfsturing (Hameed & Waheed, 2011). De performance van een werknemer heeft volgens dit onderzoek vervolgens weer invloed op organisatie effectiviteit. Hier wordt gesproken van individuele performance als mediërende variabele.

Tharenou et al. (2007) deden een review studie, waarbij het effect van training op organisatie performance centraal stond. Zij stellen aan de hand van verschillende modellen dat training direct van invloed is op HR- outcomes en indirect op organisatie performance. Tot de HR- outcomes behoort onder andere het gedrag van een werknemer die het trainingsprogramma heeft doorlopen. Het gedrag zegt iets over de individuele ontwikkeling. De HR- outcomes hebben een mediërende rol: training leidt tot de HR- outcomes met als gevolg organisatie performance. Het bijbehorende model van Tharenou et al. (2007) is weergegeven in *figuur 3*.



Figuur 3 Relatie tussen training, HR- outcomes en organisatie performance.

De verwachting die aansluit bij de theorie van Hameed & Waheed (2011) en Tharenou et al. (2007) is de volgende:

2. *'Het SDprogramma is van invloed op de organisatie opbrengsten van Achmea, waarbij persoonlijke ontwikkeling een mediërende rol heeft.'*

Een laatste punt dat de onderzoeker wil aansnijden in deze paragraaf heeft te maken met een theoretisch model dat in de laatste jaren het meest is gebruikt met betrekking tot training & ontwikkeling en performance. Het betreft het AMO- model (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) zo bleek uit onderzoek van Boselie, Dietz, & Boon (2005). De afkorting AMO staat hier voor Abilities (bekwaamheden), Motivation (motivatie) en Opportunities (kansen) van medewerkers. Volgens het AMO model hebben zowel de bekwaamheden, als de motivatie, als de kansen van een werknemer invloed op de individuele performance. HR- activiteiten kunnen inspelen op deze drie elementen, zodat het de individuele performance positief beïnvloed wat vervolgens kan leiden tot betere organisatie performance. Boselie (2010) noemt training en ontwikkeling één van de HR-practices, welke van invloed zijn op AMO en op deze wijze ook individuele en uiteindelijk organisatie performance leveren. Wederom wordt hier gesproken van een indirect effect tussen training & ontwikkeling en organisatie performance, waarbij individuele performance een mediërende rol heeft (zie verwachting 2). Training & ontwikkeling is voornamelijk van invloed op de *ability* van het AMO model (Boselie, 2010). Zo stelt Boselie (2010) dat de *abilities* van een werknemer de individuele capaciteiten laat zien om bepaalde taken in de toekomst uit te voeren. De competenties van de werknemer weergeven zijn potentiële bijdrage (Boselie, 2010). Het is echter ook denkbaar dat motivatie en kansen worden beïnvloed door training en ontwikkeling. Het theoretisch model van Tharenou et al. (2007) (figuur 3) geeft bijvoorbeeld weer dat training en ontwikkeling een direct effect heeft op *HR- outcomes*, waartoe ook gedrag en *motivatie* behoren. Het is daarnaast ook aannemelijk dat training en ontwikkeling leidt tot meer *kansen* voor werknemers. Na het volgen van een ontwikkelingsprogramma, zoals het SDprogramma in dit onderzoek, zijn de werknemers mogelijk tot meer in staat wat kan leiden tot nieuwe kansen. Bijvoorbeeld een andere functie binnen de huidige organisatie. De verwachting die kan worden gesteld op basis van bovengenoemde literatuur is:

3. *Het SDprogramma draagt bij aan (betere) individuele opbrengsten, door middel van de effecten van SD op de abilities van deelnemers, alsmede op hun motivatie en opportunities.*

3.4. Percepties van leidinggevenden en medewerkers

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de perceptie van alumni van de leergangen en de perceptie van hun leidinggevenden. Om een goed en betrouwbaar beeld van de werkelijkheid te krijgen worden beide groepen ondervraagd over in hoeverre zij van mening zijn dat er sprake is van een verband tussen dat wat de ex- deelnemer heeft bereikt en het SDprogramma met de bijbehorende gewenste effecten. Om beter inzicht te krijgen in de perceptie van leidinggevenden en medewerkers over beoordelingen van geleverde prestaties en hoe deze percepties zich tot elkaar verhouden is de volgende theoretische deelvraag geformuleerd:

Wat is er bekend over de percepties wat betreft (zelf-)beoordelingen over geleverde prestaties van leidinggevenden en medewerkers?

Verschillende onderzoeken leveren verschillende resultaten als het gaat om de perceptie van leidinggevenden en van medewerkers. Uit het onderzoek van Takeuchi et al. (2007) blijkt dat er relatief weinig verschil zit tussen de oordelen over HRM van leidinggevenden en medewerkers. Atwater, Waldman, Ostroff, Robie en Johnson (2005) en Yammarino & Atwater (1997) stellen daarentegen dat er verschillen kunnen zitten tussen de percepties van leidinggevenden en medewerkers. Zo laten Yammarino & Atwater (1997) zien dat er vaak verschillen zijn in de percepties over geleverde prestaties. Zij onderscheiden vier *self- other ratings*, waarbij de eerste categorie bestaat uit 'overschatters'. Dit betekent dat leidinggevenden zichzelf significant beter beoordelen wat betreft hun eigen geleverde prestaties dan andere collega's. Het andere uiterste is de categorie 'onderschatters'. Hier beoordelen leidinggevenden zichzelf significant minder dan dat andere collega's hen beoordelen. De andere twee categorieën vertonen overeenkomsten wat betreft de beoordeling over leidinggevenden. Enerzijds heb je de groep waarbij zowel de leidinggevenden zichzelf goed beoordelen, als dat collega's hen goed beoordelen. Anderzijds bestaat er een groep, waarbij beide groepen (leidinggevenden en hun collega's) de prestaties van leidinggevenden slecht beoordelen. Yammarino & Atwater (1997) hebben dus in hun onderzoek de percepties van leidinggevenden wat betreft hun eigen prestaties op het gebied van leidinggeven vergeleken met het oordeel van collega's. Hieruit kon worden geconcludeerd dat er een verschil bestaat tussen de percepties over geleverde prestaties.

Atwater et al. (2005) hebben ook onderzoek gedaan naar het verschil in percepties en hieruit is gebleken dat leidinggevenden zichzelf gemiddeld genomen beter beoordelen dan dat hun ondergeschikten hen beoordelen. Gezien de theorie van Yammarino & Atwater (1997) kan er gemiddeld genomen dus worden gesproken van een relatief grote hoeveelheid 'overschatters'.

Conway & Huffcutt (1997) daarentegen spreken niet alleen van bestaande verschillen tussen de percepties van leidinggevenden en andere collega's, maar ook van samenhang. Uit een meta-analyse van hen is gebleken dat de beoordeling door ondergeschikten de laagste samenhang vertoont met de zelfbeoordeling van leidinggevenden wanneer dit wordt vergeleken met de beoordeling door superieuren van de leidinggevende en door collega-leidinggevenden (Knies, 2012).

Geconcludeerd kan worden dat de literatuur met betrekking tot de percepties van leidinggevenden en medewerkers niet eenduidig is. Zo stellen Takeuchi et al. (2007) dat er relatief weinig verschil zit tussen de oordelen van leidinggevenden en medewerkers. Atwater et al. (2005) en Yammarino & Atwater (1997) beweren dat er wel een verschil bestaat, waarbij uit het onderzoek van Atwater et al. (2005) is gebleken dat er gemiddeld genomen sprake is van 'overschatters'. In dit onderzoek is dan wel niet sprake van de beoordeling over geleverde prestaties van leidinggevenden, maar wel sprake van een beoordeling over de geleverde prestaties van alumni van een leerprogramma. Gezien bovengenoemde literatuur kan ook in dit onderzoek sprake zijn van een verschil in percepties als beide groepen worden ondervraagd. Om hier uitsluitsel over te geven is de volgende verwachting opgesteld:

4. *De percepties, over (zelf)beoordelingen wat betreft geleverde prestaties, van alumni van de SDleergangen verschilt van de percepties van de leidinggevenden van de alumni.*

3.5. Opbrengsten van training & ontwikkeling vaststellen

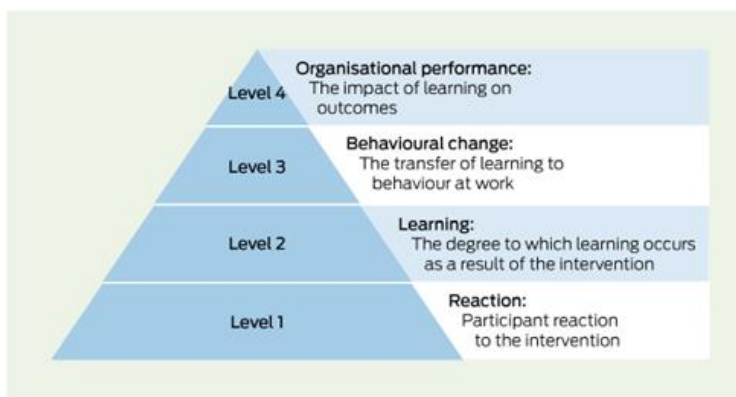
De deelvraag die in deze paragraaf centraal staat heeft te maken met hoe de opbrengsten van training & ontwikkeling kunnen worden vastgesteld. De vraag luidt als volgt:

Hoe kun je de opbrengsten van training & ontwikkeling vaststellen?

Zoals gesteld in hoofdstuk 1 passen de redenen voor het uitvoeren van een evaluatie (Bergenhengouwen et al. ,2002; Kirkpatrick, 1994) bij het doel van dit onderzoek, het bepalen of de gewenste effecten van het SDprogramma zijn bereikt. Dit geeft al enigszins antwoord op de bovengenoemde theoretische deelvraag, maar er zijn verschillende evaluatiemodellen bekend in de literatuur. De vraag is welk model geheel of gedeeltelijk toepasbaar is voor dit onderzoek en op welke manier de evaluatie in dit onderzoek zal worden uitgevoerd. Er zal aandacht worden besteed aan twee verschillende evaluatiemodellen.

3.5.1. Kirkpatrick

De eerste manier waarop de opbrengsten van training & ontwikkeling kunnen worden vastgesteld is door middel van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994). Dit is een invloedrijk en veel gebruikt model. In onderstaand figuur is het model weergegeven.



Figuur 4: Kirkpatrick 's four level evaluation model (Kirkpatrick, 1994)

De vorm van Kirkpatrick's evaluatiemodel (een piramide) geeft de gedachtegang weer achter de verschillende niveaus. Bij het eerste en breedste niveau, niveau 1, staat de *reactie* van de deelnemer centraal. Hoe heeft de deelnemer het programma ervaren? Bij dit niveau begint de onderzoeker breed en richt zich op onderwerpen waar hij iets over te weten wil komen. Dit kunnen vragen zijn met betrekking tot in hoeverre de inhoud van het trainings- en ontwikkelingsprogramma aansluit bij de verwachtingen van de deelnemer en of de rol van de programmaleider passend was. In dit niveau gaat het om een vrij algemene perceptie van de deelnemer en zijn eerste reactie op het programma. In niveau 2 wordt het iets concreter, Kirkpatrick (1994) stelt hier het proces *leren* centraal. Wat heeft de deelnemer geleerd? Uit het vorige niveau kan bijvoorbeeld blijken dat de inhoud aansloot bij de verwachtingen van de deelnemer. Dit betekent niet dat de deelnemer er ook iets van heeft geleerd. Bij niveau 2 draait het dus om dat wat de deelnemer concreet heeft geleerd van het specifieke programma. Welke kennis heeft de deelnemer opgedaan? Welke vaardigheden zijn ontwikkeld of verbeterd?

Bij niveau 3 gaat het nog een stap verder en is het *gedrag* van de deelnemer van belang. Het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994) besteedt hier aandacht aan de transfer tussen dat wat een deelnemer heeft geleerd en hetgeen hij daadwerkelijk in de praktijk brengt bij zijn werkzaamheden. Om hierachter te komen kan worden gevraagd om concrete praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat wat is geleerd tijdens het programma ook is toegepast in de praktijk. Een andere manier om dit te 'toetsen' is door een praktijkvoorbeeld op te nemen als stelling en de respondent deze stelling te laten beoordelen op een schaal van één tot vijf of hij het al dan niet eens is met deze stelling.

Niveau 4 van het evaluatiemodel gaat nog één stap verder en zegt voor de organisatie het meest en is daarmee het meest concreet. Wat levert de verandering die de deelnemer heeft doorgemaakt op voor de organisatie? Zijn er verbeterde resultaten en zo ja waaruit blijkt dit? Uit dit niveau zal blijken wat de meerwaarde is van het trainings- en ontwikkelingsprogramma voor de organisatie.

Zowel niveau 3 als 4 indiceren wat een programma al dan niet oplevert voor de organisatie. Niveau 1 en 2 zijn meer gericht op de individuele ontwikkeling. Allereerst op de ervaring en daarmee de tevredenheid van het individu en vervolgens wat het concreet het individu heeft opgeleverd aan kennis en/of vaardigheden. Ook in deze theorie komt verwachting 2 naar voren. De transfer van dat wat een werknemer heeft geleerd (persoonlijke ontwikkeling) zal omgezet moeten worden in bijbehorend gedrag wat vervolgens van invloed is op de organisatie performance.

Het model van Kirkpatrick is waardevol voor dit onderzoek, omdat het aandacht besteedt aan de persoonlijke ontwikkeling van een trainings- en ontwikkelingsprogramma en daarnaast ook aan de meerwaarde voor de organisatie. Beide aspecten komen aan bod in dit onderzoek. De opbouw met de vier verschillende niveaus is dan ook goed toepasbaar.

3.5.2. Holton

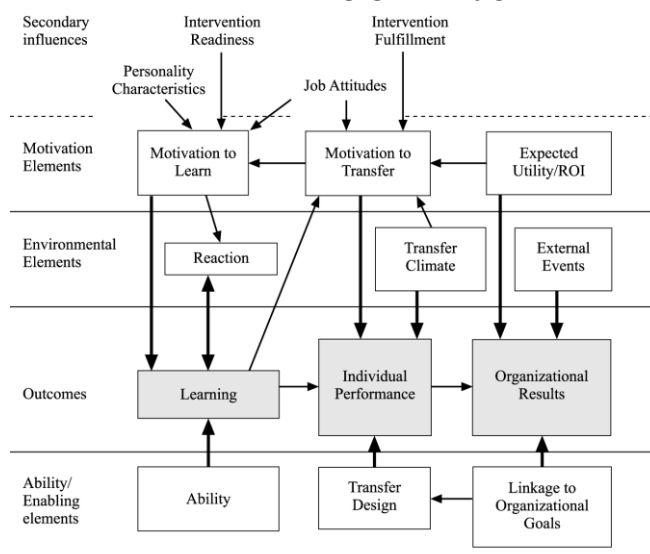
Verschillende onderzoekers hadden kritiek op het *four level model* van Kirkpatrick (Brinkerhoff, 1987; Holton, 1996; Kaufman & Keller, 1994; Phillips, 2003). Holton (1996) hechtte belang aan de werking van training en niet zoals de anderen aan de uitkomsten. Holton (1996) vermijdt in zijn model eenvoudige relaties of aaneenschakelingen zoals in de resultaatgerichte model van Kirkpatrick. Het model van Holton is een conceptueel holistisch model van leertransfersystemen (Coopman,

Coopman, de Lee, de Volder, Sanders & van Hecken, 2008). Het gaat in dit model om de transfer van training. De transfer van training impliceert hier de generalisatie van leren, getrainde vaardigheden en gedragingen van de trainomgeving naar de werkomgeving. Ook het behoud van getrainde vaardigheden en gedragingen of de tijdsduur dat het geleerde wordt gebruikt na het volgen van een training behoren tot de transfer van training (Baldwin, Ford, & Blume, 2009). De transfer waar hier over gesproken wordt is van belang, omdat het aangeeft in hoeverre een trainings- en ontwikkelingsprogramma al dan niet invloed heeft op de werkzaamheden van een individu en het dus zinvol is voor de organisatie om hierin te investeren. Om te kunnen bepalen of er transfer van getrainde vaardigheden en gedragingen heeft plaatsgevonden is een evaluatie nodig (Saks & Burke, 2012). Het model van Holton (1996) concentreert zich op het proces van niveau 2 naar niveau 3 van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994). Uit niveau 2 moet blijken welke kennis is opgedaan door het individu en uit niveau 3 blijkt de werkelijke transfer. Behalve niveau 3 zegt ook niveau 4 iets over de transfer, namelijk wat het heeft opgeleverd voor de organisatie. Je zou kunnen stellen dat niveau 2 nodig is om niveau 3 en 4 te bereiken en dat niveau 3 en 4 concreet weergeven of er transfer heeft plaatsgevonden.

Holton (1996) stelt dat deelnemers kunnen worden beïnvloed door verschillende organisatorische ondersteuning en beperkingen, wat de transfer al dan niet zal bevorderen. Het model dat Holton ontwikkelde wordt ook wel het *Learning Transfer System Inventory (LTSI)* genoemd. Dit model meet 16 factoren die volgens Holton (1996) leertransfer beïnvloeden. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld in vier verschillende categorieën (Coopman, et al., 2008):

1. De capaciteit om kennis en expertise aan te wenden
2. De motivatie om kennis en expertise aan te wenden
3. De ondersteunde werkomgeving om kennis en expertise aan te wenden
4. De deelnemerskarakteristieken

De invloed van deze verschillende categorieën op het leerproces, de individuele performance en de organisatie resultaten worden weergegeven in *figuur 5*.



Figuur 5: Model van Holton (Holton, 1996)

Dit evaluatiemodel is interessant in die zin dat het specifiek kijkt naar de transfer en de omgevingsfactoren welke de transfer al dan niet mogelijk maken. Achmea wil echter wel informatie over de uitkomsten van het SDprogramma en dat is waar Holton (1996) minder aandacht aan besteedt. Daarnaast kent het model een hoge mate van complexiteit en is het model in zijn totaliteit nog niet gevalideerd (Holton, 2005). Dit zijn voldoende redenen voor de onderzoeker om dit model niet als uitgangspunt te nemen voor het uitvoeren van de evaluatie voor dit onderzoek.

De theoretische deelvraag die ten grondslag ligt aan bovengenoemde evaluatiemodellen is: *Hoe kun je de opbrengsten van training en ontwikkeling vaststellen?*

Er kan worden geconcludeerd dat het vaststellen van de opbrengsten van training & ontwikkeling het best kan worden gedaan door middel van het evaluatiemodel van Kirkpatrick. Eerdere evaluaties uitgevoerd door Achmea richten zich voornamelijk op niveau 1 en niveau 2, waarbij de reactie en het leren van de specialist centraal staat. De evaluatie in dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op niveau 3 en niveau 4, waarbij aandacht wordt besteed aan de transfer van dat wat een deelnemer heeft geleerd en hetgeen hij daadwerkelijk in de praktijk brengt bij zijn werkzaamheden.

3.6. HRM en organisatiestrategie

De laatste theoretische deelvraag is gericht op in hoeverre er een verband bestaat tussen HRM en organisatiestrategie. Dit is voor dit onderzoek relevant, omdat zal worden onderzocht in hoeverre het SDprogramma (een HRM- praktijk) een bijdrage levert aan de managementstrategie van Achmea. De vraag luidt als volgt:

Hoe zien onderzoekers het verband tussen HRM en organisatiestrategie?

Volgens Schuler en MacMillan (1984) is er een verband tussen de organisatiestrategie en human resource management (HRM). Zij stellen dat organisaties veel streven naar competitief voordeel ten opzichte van hun concurrenten. Om dit te bereiken worden *HRM practices* ingezet. De sleutel- HRM practices zijn volgens Schuler (1984):

- Human resource planning
- Personeelsbeleid, waaronder werving, selectie en socialisatie.
- Beoordeling
- Compensatie
- Training en ontwikkeling
- Vakbond- management relaties

Het resultaat van het effectief managen van human resources is een toegenomen bekwaamheid om gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Hierbij gaat het om gemotiveerde mensen die prestaties willen leveren. Het resultaat van het hebben van gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is groot. Zo resulteert het in grotere winstgevendheid, een lager werknemersverloop, producten van hoge kwaliteit, lagere productiekosten en een snellere acceptatie en implementatie

van de bedrijfsstrategie (Schuler & MacMillan, 1984). Training & ontwikkeling draagt bij aan bovengenoemde resultaten, welke veelal onderdeel uitmaken van een organisatiestrategie, waarmee een organisatie uiteindelijk competitief voordeel kan behalen.

Schuler en Jackson (1987) borduren voort op het eerdere onderzoek van Schuler & MacMillan (1984) en daarnaast ook op onderzoeken waarbij de overeenkomsten tussen het gedrag van topmanagers en de aard en strategie van de organisatie centraal stonden. In het onderzoek van Schuler & Jackson (1987) wordt er aandacht besteed aan andere werknemers dan de topmanagers en de overeenkomsten wat betreft gedrag van werknemers met de organisatiestrategie. Competitief voordeel wordt behaald door het toepassen van competitieve strategieën, gedefinieerd door Porter (geciteerd in Schuler en Jackson, 1987). Porter onderscheidt drie competitieve strategieën: 1) innovatie strategie, 2) kwaliteitsverbetering strategie, 3) kostenreductie strategie. De innovatie strategie is erop gericht mensen binnen de organisatie anders te laten werken dan zij voorheen deden (Schuler & Jackson, 1987), wat van groot belang kan zijn om competitief voordeel te behalen en daarmee in te spelen op de organisatiestrategie. De kwaliteitsverbetering strategie is voornamelijk gericht op een toename van de kwaliteit van zowel de producten als de dienstverlening (Schuler & Jackson, 1987). De laatste strategie welke Porter (geciteerd in Schuler en Jackson, 1987) onderscheidt is gericht op het behalen van competitief voordeel door het zijn van de laagste kosten producent. Er zijn per strategie werknemersprofielen opgesteld, waarmee de onderzoekers de strategieën denken te bereiken. Om te kunnen voldoen aan deze werknemersprofielen dienen HRM- praktijken te worden ingezet. Elke organisatiestrategie kent specifieke HRM- praktijken volgens Schuler & Jackson (1987), waarbij de HRM- praktijken een ondersteunende rol hebben bij het bereiken van de organisatiestrategie.

De organisatiestrategie van Achmea komt overeen met de innovatie strategie van Porter (geciteerd in Schuler en Jackson, 1987). Bij de innovatie strategie gaat het om differentiatie. Achmea wil zich onderscheiden van zijn concurrenten en zo veel mogelijk verschillende klanten bedienen. Om dit te kunnen bereiken en te kunnen *versnellen en vernieuwen* is differentiatie noodzakelijk. Er zijn verschillende HRM- praktijken die differentiatie en daarmee een innovatie strategie, zoals *versnellen en vernieuwen*, mogelijk maken. Eén van deze HRM- praktijken is volgens Schuler & Jackson (1987) training & ontwikkeling. Door het trainen en ontwikkelen van mensen binnen de organisatie, ontstaat het juiste werknemersprofiel dat nodig is om te kunnen differentiëren en uiteindelijk te innoveren. Op deze manier is er een verband tussen training & ontwikkeling als HRM- praktijk en organisatiestrategie.

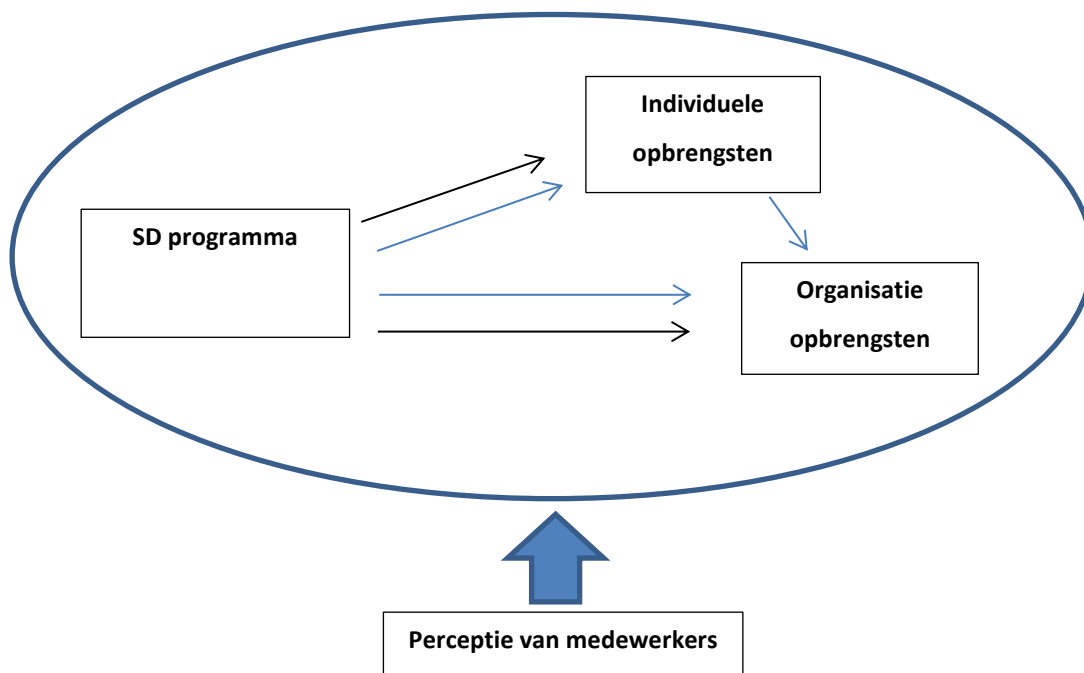
Kortom, volgens Schuler & MacMillan (1984) en Schuler & Jackson (1987) bestaat er een verband tussen HRM- praktijken en de organisatiestrategie. Hierbij gaat het specifiek om de strategie om competitief voordeel te behalen. De innovatie strategie welke Porter (geciteerd in Schuler & Jackson, 1987) onderscheidt is direct te herleiden naar managementstrategie van Achmea gericht op *versnellen en vernieuwen*. Gezien het feit dat de innovatie strategie volgens het onderzoek van Schuler & Jackson (1987) wordt beïnvloed door HRM- praktijken, waaronder training & ontwikkeling, is de volgende verwachting opgesteld:

5. Het SDprogramma draagt bij aan de managementstrategie van Achmea gericht op het proces van 'versnellen en vernieuwen'.

3.7. Conceptueel model

Aan de hand van het bovenstaande theoretisch kader en de wensen van Achmea, besproken in hoofdstuk 1, kan een conceptueel model worden opgesteld. Zoals blijkt uit de literatuur heeft training & ontwikkeling zowel invloed op individuele performance als op de organisatie performance. Naast het feit dat training & ontwikkeling van invloed is op individuele- en organisatie performance zijn er auteurs die stellen dat training & ontwikkeling van invloed is op de individuele performance van een specialist en dit vervolgens van invloed is op de organisatieperformance. In deze situatie fungeert individuele performance als mediator .

De theorie over training & ontwikkeling en performance wordt aangehouden voor dit onderzoek. In de literatuur wordt gesproken van performance, in dit onderzoek gaat het om opbrengsten van training & ontwikkeling. In beide situaties, zoals hierboven beschreven, is training & ontwikkeling de onafhankelijke variabele. Verder kunnen individuele opbrengsten zowel een afhankelijke variabele zijn als een mediator. Organisatie opbrengsten zijn in elke situatie de afhankelijke variabele. In onderstaand model is training & ontwikkeling het SDprogramma, draait het bij individuele opbrengsten om de opbrengsten voor de specialist en bij organisatie opbrengsten om de opbrengsten voor Achmea.



- > Situatie 1: waarbij zowel de individuele- als de organisatie opbrengsten afhankelijke variabelen zijn.
- > Situatie 2: waarbij individuele opbrengsten de mediator is en de organisatie opbrengsten de afhankelijke variabele.

Figuur 6 Conceptueel model

In *figuur 6* worden de veronderstelde verbanden weergegeven. Er wordt in dit onderzoek gevraagd naar de perceptie van mensen over de mogelijke verbanden tussen de onafhankelijke variabele (het SDprogramma) en afhankelijke variabelen (Individuele- en organisatie opbrengsten). Deze situatie is het uitgangspunt in dit onderzoek (situatie 1 in *figuur 6*). Het feit dat er verschillende auteurs spreken van individuele opbrengsten als mediator zal ook hier aandacht aan worden besteed (situatie 2 in *figuur 6*). Dit door gebruik te maken van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994), waarbij individuele opbrengsten worden gezien als voorwaarde voor organisatie opbrengsten.

4. Methode

In dit hoofdstuk staat de toegepaste onderzoeksmethode centraal. Allereerst wordt toegelicht van welke methoden gebruik is gemaakt. Vervolgens komt aan bod wie behoren tot de onderzoekspopulatie, in hoeverre deze representatief is en hoe de onderzoeker tot deze populatie is gekomen. Daarna worden de onderzoeksinstrumenten besproken. Als voorlaatste komt de analyse van de data aan bod en als laatst wordt aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van het uitgevoerde onderzoek.

4.1. Toegepaste onderzoeksmethoden

Zoals in hoofdstuk 1 aan bod kwam bestaat de centrale onderzoeksvraag als het ware uit twee verschillende deelvragen. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat levert het Specialist Development programma van Achmea op voor zowel de specialist als de organisatie en in hoeverre en op welke manier draagt het bij aan de managementstrategie gericht op 'versnellen en vernieuwen'?

Om antwoord te kunnen geven op de volledige hoofdvraag is er een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek vereist. Een kwantitatieve onderzoeksmethode is gericht op beschrijven of toetsen, dat in meetbare eenheden of getallen is uit te drukken. Het onderzoeksmateriaal bestaat hierbij bijvoorbeeld uit vragenlijstcores (Van der Velde, Jansen, & Dijkers, 2013). Bij een kwalitatieve onderzoeksmethode gaat het vaak om exploratief onderzoek, dat niet in meetbare eenheden wordt uitgedrukt, maar dat in rijke, diepgaande informatie wordt verzameld (Van der Velde et al., 2013). Deze informatie kan bijvoorbeeld worden verzameld door middel van interviews.

4.1.1. Kwantitatief onderzoek

De eerste onderzoeksmethode waar in dit onderzoek gebruik van is gemaakt is de kwantitatieve onderzoeksmethode. Het deel van de hoofdvraag dat hieraan ten grondslag ligt is de volgende:

Wat levert het Specialist Development programma van Achmea op voor zowel de specialist als de organisatie?

In het kwantitatieve deel wordt gevraagd naar de perceptie van mensen over het effect tussen het SDprogramma en de organisatie opbrengsten. De organisatie opbrengsten zijn ook wel de gewenste effecten waar eerder over is gesproken. Er wordt gevraagd naar de perceptie omdat het een evaluatie betreft. Iedereen die de vragenlijst heeft ingevuld heeft deelgenomen aan een onderdeel van het programma, waardoor het effect tussen het SDprogramma en organisatie opbrengsten op zichzelf niet kan worden getoetst. Om te komen tot een antwoord op bovengenoemd deel van de hoofdvraag zijn er twee deelvragen geformuleerd:

- In hoeverre zijn de gewenste effecten volgens de alumni van het programma bereikt? (Tweeledig: voor individu & voor organisatie)

- In hoeverre zijn de gewenste effecten volgens de leidinggevendenden van alumni van het programma bereikt?

Het deel van de hoofdvraag dat zich richt op wat het SDprogramma oplevert voor de specialist als individu wordt gedeeltelijk beantwoord door middel van dit kwantitatieve onderdeel. Verder wordt het deel van de hoofdvraag over individuele opbrengsten voornamelijk voorzien van een antwoord door middel van een analyse van al eerder door Achmea zelf uitgevoerde evaluaties. Later in dit hoofdstuk, in paragraaf 4.4.3., komt ook de analyse van deze evaluaties aan bod.

Aanvankelijk had de onderzoeker het plan om in het kwantitatieve onderdeel ook rekening te houden met individuele opbrengsten als mediator. Dit is echter niet meegenomen in de vragenlijst. In het volgende hoofdstuk worden dan ook geen resultaten besproken over het mogelijk mediatie-effect.

Kwantitatief onderzoek, zoals in dit onderzoek, wordt doorgaans in situaties gebruikt waarbij het gaat om een empirisch – analytische paradigma (Boeije, 2008). De onderzoeker kijkt met een kritische en rationele blik naar de onderzoeksresultaten en deze zijn pas niet meer geldig als het tegendeel bewezen is. Op het eerste gezicht lijkt deze onderzoeksmethode niet geheel vanzelfsprekend bij bovengenoemde onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen. De antwoorden die alumni en hun leidinggevendenden geven zijn gebaseerd op hun eigen perceptie, wat misschien beter zou passen bij het interpretatieve paradigma, behorend bij kwalitatief onderzoek. Toch zijn er voldoende redenen om hier te kiezen voor kwantitatief onderzoek. Allereerst omdat er voldoende informatie beschikbaar is over het SDprogramma wat betreft de doelen die zijn gesteld. Bij de deelvragen 1 en 2 draait het om in hoeverre de gewenste effecten al dan niet zijn bereikt. Hierbij wordt er naar de functie van de activiteiten gekeken, zoals Desimone (2009) van belang acht. Om ook niet beoogde effecten mee te nemen in de vragenlijst, zijn er drie explorerende interviews gehouden met belangrijke spelers binnen het SDprogramma. Informatie die dus niet direct terug te vinden was in interne documenten en eventuele andere onduidelijkheden zijn bovenwater gekomen tijdens de exploratieve interviews voorafgaand aan het opstellen van de vragenlijsten. Een tweede reden om gebruik te maken van een kwantitatieve onderzoeksmethode heeft te maken met de hoeveelheid mensen die het SDprogramma heeft doorlopen. Achmea wil een zo compleet mogelijk beeld krijgen en vindt het belangrijk dat ook zoveel mogelijk alumni en leidinggevendenden van alumni worden meegenomen. Om dit te realiseren is een kwantitatieve onderzoeksmethode vereist.

4.1.2. Kwalitatief onderzoek

Zoals hierboven is genoemd zijn er drie exploratieve interviews uitgevoerd om input te krijgen voor het opstellen van de vragenlijst welke nodig is voor het beantwoorden van de deelvragen 1 en 2. Deze interviews zijn een voorbeeld van kwalitatief onderzoek (Van der Velde et al., 2013). Naast deze interviews zijn er nog drie topic- interviews gehouden met managers en daarnaast is er nog een focusgroep georganiseerd. Dit allemaal om deel twee van de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden:

In hoeverre en op welke manier draagt het SDprogramma bij aan de managementstrategie gericht op 'versnellen en vernieuwen'?

Deze vraag is tevens ook de laatste deelvraag. Kwalitatief onderzoek, zoals de bovengenoemde interviews en de focusgroep, worden door Boeije (2008) gedefinieerd in drie belangrijke elementen. Kwalitatief onderzoek is omschreven als een studie waarin de vraagstelling zich richt op onderwerpen die te maken hebben met (1) de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden (2) onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met (3) het doel om het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2008). Voornamelijk element 2 is relevant voor dit onderzoek. Het is van belang erachter te komen wat de perceptie is van managers wat betreft het SDprogramma in relatie tot de managementstrategie. Hiervoor moet de onderzoeker het *emic perspective* (Boeije, 2008) leren kennen van de managers. Centraal hierbij staat dat er gebruik wordt gemaakt van een open onderzoeksprocedure, waarbij vooraf niet teveel informatie is vastgelegd. In dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van gedeeltelijk gestructureerde interviews. Dit omdat het enerzijds richting biedt en het ervoor zorgt dat de onderzoeker specifieke zaken van elke respondent te weten komt, maar het anderzijds ook ruimte biedt om af te wijken van de geformuleerde vragen. Bijvoorbeeld door in te gaan op interessante zijpaden die door de geïnterviewde worden ingeslagen tijdens het interview (Van der Velde, Jansen, & Dijkers, 2013). Daarnaast zijn gedeeltelijk gestructureerde interviews beter te analyseren en te vergelijken wat ten goede komt aan de betrouwbaarheid. Op deze wijze verwacht de onderzoeker erachter te komen in hoeverre het Specialist Development programma aansluit op de behoeften van de managementstrategie van Achmea gericht op *versnellen en vernieuwen*.

Naast het feit dat de definitie van Boeije (2008) met betrekking tot kwalitatief onderzoek gedeeltelijk aansluit bij deze situatie is er nog een andere reden waarom voor de beantwoording van de 3^e deelvraag is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Het betreft namelijk een unieke situatie (Boeije, 2008). Allereerst is het SDprogramma vrij uniek en zijn er niet of nauwelijks organisaties die zich hier mee bezig houden. Er is dus ook niet eerder onderzoek gedaan naar dit specifieke programma, waardoor er ook geen literatuur over beschikbaar is. Daarnaast is het onderzoek specifiek gericht op Achmea, niet alleen het SDprogramma, maar ook de bijbehorende managementstrategie.

4.2. Onderzoekspopulatie

Het begrip populatie verwijst naar elke complete verzameling onderzoekseenheden of – objecten die gezamenlijk het onderzoeksdomein vormen (Van der Velde et al., 2013). Gezien het feit dat de onderzoeksopdracht vanuit Achmea komt, heeft de onderzoeker zich alleen gericht op deze organisatie voor het samenstellen van de onderzoekspopulatie. Achmea verzocht zoveel mogelijk mensen te benaderen, zodat er een compleet beeld zou ontstaan over de perceptie van respondenten rondom het SDprogramma. Om deze reden is er een vragenlijst gestuurd naar alle alumni van de SDleergangen, van de SDDagen en daarnaast naar de leidinggevenden van alumni van

de SDleergangen. In totaal bestaat deze onderzoekspopulatie uit 530 mensen, waarvan 40% respons op de vragenlijst.

Om te bepalen of de groep respondenten ook representatief verdeeld is gezien de verschillende leergangen waarin onderscheid is gemaakt en de verhouding alumni en leidinggevendenden, is de Chi-kwadraat toets uitgevoerd. De steekproef is representatief als de verhouding respondenten die een leergang hebben doorlopen, dus de alumni, overeenkomt met de volgende percentages: match (60.45%), Elevation (30.45%) en Recognition (9.1%). Dezelfde verhoudingen zouden moeten voor komen bij de leidinggevendenden van de alumni die de vragenlijst hebben ingevuld. Daarnaast kan er nog worden gekeken naar de verhouding tussen de alumni van de leergangen en hun leidinggevendenden. Deze verhouding zou in theorie ongeveer 50% om 50% moeten zijn, uitzonderingen daargelaten omdat er enkele leidinggevendenden zijn met meerdere specialisten die een leergang hebben doorlopen en welke de vragenlijst voor maar 1 specialist hebben ingevuld.

	Geobserveerde aantal respondenten per leergang	Verwachte aantal respondenten per leergang
Match	56	56,2 (60,45% van 93)
Elevation	29	28,3 (30,45% van 93)
Recognition	8	8,5 (9,1% van 93)
Totaal	93	93 (100%)

Tabel 1 frequenties Chi- kwadraat toets van representatieve vertegenwoordiging van alumnilleergangen

In totaal hebben 93 mensen van de alumni van de leergangen de vragenlijst ingevuld. De onderzoekspopulatie wat betreft de leergangen bestaat uit 60.45% alumni Match, 30.45% alumni Elevation en 9.1% alumni Recognition. Doormiddel van de Chi- kwadraat toets heeft de onderzoeker de representativiteit bepaald van dit onderzoek en met een score van $p= 0.979$, $p > 0.05$ zijn de verwachtingen omtrent de onderzoekspopulatie bevestigd. Daarmee is de populatie representatief. Dit is ook terug te zien in *tabel 1*, de verwachte aantallen zijn bijna gelijk aan de daadwerkelijk geobserveerde aantallen. Het percentage van alumni van de Recognition, 9.1% van de totale leergangpopulatie, verklaart het minimale aantal respondenten ($n=8$) van de Recognition.

Dezelfde verhoudingen werden verwacht bij de leidinggevendenden van de alumni die hebben gereageerd op de vragenlijst. Bij deze groep was er echter geen enkele leidinggevende die de vragen heeft beantwoord voor een ex- deelnemer van de Recognition, er is dus bij voorbaat geen sprake van een representatieve steekproef.

Daarnaast kunnen er nog uitspraken worden gedaan over de representativiteit tussen de alumni en hun leidinggevendenden. De verwachte verhoudingen zijn hierbij 50% alumni van leergangen als respondent en 50% leidinggevendenden van alumni als respondent. In de volgende tabel worden de daadwerkelijke verhoudingen weergegeven.

	Geobserveerde aantal respondenten per groep	Verwachte aantal respondenten per groep
Alumni van leergangen	93	68 (50% van 136)
Leidinggevenden van alumni	43	68 (50% van 136)
Totaal	136	136 (100%)

Tabel 2 frequenties Chi- kwadraat toets voor het bepalen van representatieve vertegenwoordiging van alumni en hun leidinggevenden.

Met een p waarde van <0.001 is p lager dan 0.05 en daarmee is bewezen dat de steekproef niet representatief is. De verhouding van 50% alumni en 50% leidinggevenden is dus niet terug te zien bij de respondenten van de vragenlijst en daarmee is de steekproef niet representatief. Dit komt ook naar voren in *tabel 2*, ruim 2 keer zoveel alumni hebben deelgenomen aan de vragenlijst.

Naast de respondenten voor het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek, zijn er ook mensen geselecteerd voor het kwalitatieve onderdeel. Wat betreft de semi- gestructureerde interviews, of ook wel topicsinterviews, zijn in totaal drie mensen benaderd welke een leidinggevende rol vervullen binnen Achmea en dus voldoende weten over de managementstrategie gericht op versnellen en vernieuwen. Omdat ook de nodige kennis over Specialist Development is vereist, heeft er een doelgerichte selectie plaatsgevonden. Hierbij worden uit de populatie doelgericht onderzoekseenheden geselecteerd die bepaalde kenmerken representeren (Boeije, 2008). Naast het feit dat de managers goed op de hoogte moesten zijn van Specialist Development binnen Achmea, wou de onderzoeker ook variatie in achtergrond van de managers. Om deze reden zijn er managers van verschillende afdelingen met verschillende achtergronden geselecteerd. Zo heeft de onderzoeker gesproken met een manager van internal audit, van personeel en organisatie en van de actuariële afdeling.

Evenals bij de semi- gestructureerde interviews is ook bij de focusgroep gebruik gemaakt van doelgerichte selectie. Het voordeel van een focusgroep is dat deelnemers onderling met elkaar in discussie kunnen gaan, wat meer verdiepende resultaten kan opleveren. Om deze reden heeft variatie bij selectie van de deelnemers een grote rol gespeeld. Naast het feit dat ze het één en ander behoren te weten over het proces van versnellen en vernieuwen en over Specialist Development is het van belang dat zij iets kunnen inbrengen vanuit hun eigen vakgebied. De mensen die hiervoor zijn geselecteerd zijn afkomstig van verschillende afdelingen: personeel & organisatie, informatie management & informatie technologie en de financiële sector. Daarnaast hebben ook twee externe consultants de focusgroep bijgewoond. In totaal hebben 7 deelnemers deelgenomen.

4.3. Onderzoeksinstrumenten

In deze paragraaf worden de gebruikte onderzoeksinstrumenten besproken en toegelicht. Allereerst is er aandacht voor de vragenlijst, vervolgens voor het interview en tot slot wordt er aandacht besteed aan de focusgroep.

4.3.1. De vragenlijst

In dit onderzoek is een vragenlijst gebruikt om antwoorden te krijgen op de deelvragen 1 en 2, specifiek wat het SD programma oplevert voor Achmea als organisatie vanuit het perspectief van de respondent. Hieraan ten grondslag liggen niveau 3 en 4 van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994).

Het SDprogramma en specifiek de leergangen kennen zoals eerder genoemd gewenste effecten. Deze gewenste effecten zijn vertaald naar zes concepten. In de vragenlijst staan deze concepten centraal welke uiteindelijk een beeld moeten geven of de gewenste effecten zijn bereikt. De concepten zijn geformuleerd aan de hand van interne documenten van Achmea over het SDprogramma en daarnaast zijn de concepten ook voortgevloeid uit de drie exploratieve interviews die voorafgaand aan het opstellen van de vragenlijst zijn gehouden. Elk concept bestaat uit een aantal stellingen, welke gezamenlijk een schaal vormen. Het betreffen specifieke schalen, de samenstelling van de concepten zijn specifiek afgestemd op de situatie binnen Achmea. De zes geformuleerde concepten zijn: functionele effectiviteit, persoonlijke effectiviteit, impact, erkenning door omgeving, multidisciplinair samenwerken en transdisciplinair (samen)werken. In *bijlage 1* zijn de concepten uitgewerkt met de daarbij behorende stellingen.

De concepten hebben gezamenlijk als doel de toegevoegde waarde van SD in kaart te brengen. Niet elk concept lijkt even vanzelfsprekend te leiden tot organisatie opbrengsten, bijvoorbeeld persoonlijke effectiviteit. Hier wordt echter verondersteld dat persoonlijke effectiviteit (persoonlijke opbrengsten) leidt tot organisatie opbrengsten (Hameed & Waheed, 2011; Tharenou et al., 2007). Ook het concept *erkenning door omgeving*, is een uitzonderlijk geval. Dit zou het bewijs moeten zijn dat de specialist beter is gaan presteren, omdat het wordt erkend door zijn omgeving op verschillende manieren. Dit concept sluit gedeeltelijk aan bij het model van Holton (1996), waarbij de omgeving van het individu een belangrijke rol speelt.

Bij een aantal concepten (functionele effectiviteit en persoonlijke effectiviteit) zijn naast de specifieke schalen ook generieke en gevalideerde schalen toegevoegd. De generieke schalen zijn afkomstig van het Learning Transfer System Inventory model van Holton (Holton III, Bates, & Ruona, 2000; Schwarzer & Jerusalem, 1995). Er is bewust gekozen voor generieke schalen afkomstig van het LTSI model van Holton (2000), omdat deze schalen voor hetzelfde doeleinde zijn gebruikt, het evalueren van deelnemers van een trainings- en ontwikkelingsprogramma.

De gebruikte specifieke en generieke schalen worden ook wel de *Likert-schaal* genoemd. Deze schaal bestaat uit verschillende stellingen en de respondent kan aangeven in welke mate hij het eens is met deze stellingen (Van der Velde et al., 2013). Bij deze stellingen wordt gebruik gemaakt van een vijfpuntslikert-schaal, waarbij 1= helemaal mee eens t/m 5= helemaal mee oneens (Van der Velde et al., 2013).

Belangrijk is om te weten dat er onderscheid is gemaakt in de vragenlijst wat betreft de leergangen. Per leergang kan de samenstelling van stellingen per concept ietwat van elkaar verschillen, omdat elke leergang zijn eigen specifieke doelstellingen kent. Wat betreft het concept transdisciplinair

(samen)werken, deze is alleen opgenomen bij de stellingen over de Elevation en de Recognition.

De stellingen die behoren tot de concepten vragen de respondent of hij herkent dat hij als specialist een ontwikkeling heeft doorgemaakt na het doorlopen van een leergang. Hier wordt niet specifiek gevraagd of de ontwikkeling *door* de leergang komt. Om deze reden wordt elk concept afgesloten met een vraag of de respondent kan aangeven (aan de hand van een percentage) hoeveel de leergang heeft bijgedragen aan het specifieke concept, vanuit zijn perspectief. Daarnaast wordt als slotvraag nogmaals gevraagd of de respondent het idee heeft dat (alle) ontwikkelingen van de specialist een gevolg zijn van de leergang.

De gehele vragenlijst bestaat voornamelijk uit stellingen, omdat dit een snelle en eenvoudige methode is om data te verzamelen en te verwerken. Daarnaast is dit voor de respondent een prettige werkwijze omdat het minder tijd kost dan open vragen en dit brengt de onderzoeker ook in staat meer onderwerpen bespreekbaar te maken (Van der Velde et al., 2013). Omdat niet voor alle vragen een gesloten vraag leent, is er bij sommige vragen de mogelijkheid voor een toelichting en een aantal vragen zijn geheel open om ook achter eventuele niet aan bod komende onderwerpen te komen.

Behalve de concepten die gezamenlijk de effecten van het SDprogramma in kaart moeten brengen zijn er ook controlevariabelen opgenomen in de vragenlijst. Dit omdat uit verschillende onderzoeken blijkt dat controlevariabelen ook een rol kunnen spelen bij het onderzoeken van effecten. Controlevariabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen: geslacht, leeftijd en aantal jaren werkervaring.

Daarnaast zijn er nog vragen opgenomen in de vragenlijst gericht op de vorm van de leergang, vragen met betrekking tot de SDdagen en vragen gericht op de relatie tussen het SDprogramma en *versnellen en vernieuwen*. Dit laatste onderdeel van de vragenlijst is opgenomen voor extra input bij deelvraag 3. De gehele vragenlijst is opgenomen in *bijlage 2*.

4.3.2. Het interview

Een veel gebruikt instrument om data te verzamelen voor een kwalitatief onderzoek is het interview. Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen (Boeijs, 2008). In dit onderzoek hebben er voorbereidingen plaatsgevonden die hebben geleid tot een lijst van onderwerpen en vragen die aan bod moesten komen tijdens de interviews. De voorbereidingen betroffen het maken van een selectie van punten uit de managementagenda die mogelijk aan zouden kunnen sluiten op het SDprogramma. Het maken van een selectie was nodig omdat de huidige strategie en bijbehorende agenda gericht op versnellen en vernieuwen veelomvattend is en niet alles relevant bleek voor dit onderzoek. Bij het maken van de selectie is gekeken naar in hoeverre de verschillende concepten (functionele effectiviteit, persoonlijke effectiviteit, impact, erkenning door omgeving, multidisciplinair samenwerken en transdisciplinair

(samen)werken) te herleiden waren naar de punten van de managementagenda. De programmamanager van het SDprogramma heeft geverifieerd of de belangrijkste punten van de managementagenda eruit zijn gefilterd. Deze selectie heeft een aantal onderwerpen (topics) opgeleverd, welke behoren tot verschillende elementen van de managementstrategie (*paragraaf 2.4*), voor de interviews met managers, namelijk:

- *Migreren naar digitale klantbediening* behorend bij het element klantgedreven
- *Implementeren strategisch HR- plan* behorend bij het element medewerkers in verandering
- *Reduceren bureaucratie* behorend bij het element concurrerende kosten

Er is hier sprake van een semi- of half gestructureerde interview (Boeije, 2008). Het soort interview waar in dit onderzoek gebruik van is gemaakt wordt ook wel het topic- interview genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat er één of meerdere onderwerpen worden besproken aan de hand van een vooraf opgestelde topiclist (Boeije, 2008). De topiclist waar in dit onderzoek gebruik van is gemaakt is terug te vinden *bijlage 3*. Bij het bespreekbaar maken van de topics begon de onderzoeker met een openvraag. Vervolgens is er naar specifieke punten gevraagd als de geïnterviewde deze onderwerpen zelf niet aansneed.

4.3.3. De focusgroep

Bij een focusgroep neemt de onderzoeker het interview af bij een groep respondenten, waar de nadruk ligt, in plaats van het stellen van vragen en observeren van reacties, op discussie (Van der Velde et al., 2013) De focusgroep had in dit onderzoek verdieping in de resultaten van het onderzoek als doel. Hierbij is stilgestaan bij de resultaten die tot dan toe bekend waren. Er is gediscussieerd over de resultaten, de mogelijke verklaring erachter en daarnaast ook over eventuele vervolg stappen voor het SDprogramma.

4.4. Analyse

Bij de analyse gaat het om de verwerking en interpretatie van de data, waarmee uiteindelijk een antwoord wordt verkregen op de leidende vragen in het onderzoek. In deze paragraaf komt zowel de analyse van de kwantitatieve data als de kwalitatieve data aan bod. Daarnaast wordt er op de eerder door Achmea zelf verzamelde evaluaties van deelnemers een secundaire analyse uitgevoerd.

4.4.1. Kwantitatieve data

De vragenlijst is digitaal verstuurd naar alle respondenten via het programma MWM2. Het voordeel aan MWM2 is dat het onderzoeksbureau de data al heeft gekwantificeerd en deze aflevert in een tekst- bestand welke zowel kan worden geconverteerd naar Excel als naar SPSS. In dit onderzoek zijn de resultaten geconverteerd naar *IBM SPSS Statistics 22*.

Om over te kunnen gaan tot de analyse heeft er allereerst een controle van data plaatsgevonden door middel van onder andere frequentietabellen. Vervolgens is de onderzoeker overgegaan tot de voorbereiding van data. Alle numerieke waarden kregen een betekenis, variabelen zijn gehercodeerd waar nodig en alle ontbrekende waarden, *missing values*, zijn nader bestudeerd. De

vraag bij missing values is hoe er moet worden omgegaan met deze waarden. Bij de analyse worden alleen de onderzoekseenheden meegenomen die ook daadwerkelijk een score hebben op de betrokken variabelen. Dit wordt ook wel *pairwise deletion* genoemd (Van der Velde, Jansen, & Dikkers, 2013), hierbij laat de onderzoeker de ontbrekende waarden links liggen.

De tool transform met de optie *recode into different variables* in SPSS is gebruikt om categorieën te maken van leeftijden en van jaren werkervaring. Deze laatste twee genoemde variabelen zijn controlevariabelen. Leeftijd varieert van 30 jaar tot en met 60 jaar, deze leeftijden zijn verdeeld in drie categorieën: 30 – 39 jaar, 40 – 49 jaar en 50 – 60 jaar. Het aantal jaren werkervaring varieert van 8 tot en met 39 jaren, welke zijn verdeelt in 4 categorieën: 8 – 15 jaren werkervaring, 16 – 23 jaren werkervaring, 24 – 31 jaren werkervaring en 32 – 39 jaren werkervaring.

Verder is ook gebruik gemaakt van de optie transform als alle overeenkomstige vragen van de verschillende leergangen samen moeten worden genomen voor de analyse. Dit wordt gedaan door middel van de optie *compute variable*.

Na het verwijderen en benoemen van ontbrekende waarden en het hercoderen van afwijkend geformuleerde antwoordmogelijkheden, heeft de onderzoeker de scores van verschillende stellingen die eenzelfde concept beogen te meten opgeteld en gedeeld door het aantal stellingen om tot een gemiddelde score op dat concept te komen. Hierdoor ontstaat er een schaal (Van der Velde et al., 2013). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat deze stellingen werkelijk het begrip meten (valide zijn) en dat zij ook voldoende samenhangen. Om dit te controleren is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De meest gebruikte manier welke ook in dit onderzoek is toegepast is een itemanalyse, waarbij de correlaties tussen de antwoorden op de verschillende vragen worden berekend. De mate waarin alle stellingen samenhangen, komt tot uitdrukking in de homogeniteitindex *Cronbachs alfa* (Van der Velde et al., 2013). Deze coëfficiënt kan theoretisch een waarde hebben tussen -1 en 1. Bij -1 is er sprake van volledig tegengesteld samenhangende stellingen, bij 1 bestaat er een perfecte samenhang (Van der Velde et al., 2013). De Cronbachs alfacoëfficiënt dient zo hoog mogelijk te zijn. In de praktijk wordt hieronder meestal 0.70 of hoger verstaan (Van der Velde et al., 2013). De Cronbachs alfa coëfficiënten per concept worden in de tabel op de volgende pagina weergegeven.

Bijna alle alfacoëfficiënten zijn, zoals te zien in *tabel 3 (volgende pagina)*, hoger dan 0.70. Ze liepen zelfs op tot 0.955 voor het concept multidisciplinair samenwerken, gemeten bij de leidinggevend van alumni die de Elevation hebben doorlopen. Enkele alfacoëfficiënten bevonden zich iets onder de 0.70, waarvan de laagste 0.630 gemeten bij het concept persoonlijke effectiviteit van alumni van de Recognition. Deze lagere score zou kunnen worden verklaard doordat relatief weinig mensen van de leergang de Recognition de vragenlijst hebben ingevuld (n=8). Omdat ditzelfde concept wel een alfacoëfficiënt had van ruim 0.70 bij de andere leergangen, waarbij de schaal is samengesteld uit dezelfde stellingen, wordt deze lagere score niet als een probleem gezien. Zo bleek ook bij een aantal concepten dat de alfacoëfficiënt soms iets hoger was als er 1 stelling niet werd meegerekend tot de schaal. Ook dit was het geval bij slechts 1 van de leergangen, waardoor de onderzoeker ook hier geen reden zag om de stelling niet mee te rekenen. Mede omdat de onderzoeker gelijkwaardigheid van

belang acht wat betreft de inhoud van de schalen voor het vergelijken en samennemen van deze concepten.

	Alumni leergangen				Leidinggevenden van alumni			
	Match	Elevation	Recognition	Gemiddelde	Match	Elevation	Recognition	Gemiddelde
Functionele effectiviteit	0,734	0,832	0,654	0,740	0,805	0,875	-	0,840
Persoonlijke effectiviteit	0,750	0,752	0,630	0,711	0,806	0,863	-	0,835
Impact	0,887	0,888	0,816	0,864	0,891	0,890	-	0,891
Erkenning omgeving	0,796	0,684	0,747	0,742	0,891	0,770	-	0,831
Multidisciplinair samenwerken	0,764	0,904	0,911	0,860	0,839	0,955	-	0,897
Transdisciplinair (samen)werken	-	0,843	0,787	0,815	-	0,836	-	0,836

Tabel 3 Cronbachs alfa coëfficiënten per leergang

Niet alleen voor de concepten van de leergangen is de Cronbachs alfa berekend, maar ook voor de laatste vragen van de vragenlijst (bijlage 2), waarbij verschillende stellingen gezamenlijk één agendapunt van de managementstrategie meten. Hieronder in *tabel 4* vind je de Cronbachs alfa coëfficiënten.

	Cronbachs alfa coëfficiënt
Migratie digitale klantbediening	0,873
Implementatie strategisch HR plan	0,822
Reduceren bureaucratie	0,581

Tabel 4 Cronbachs alfa coëfficiënten voor management agendapunten

Zoals te zien in *tabel 4* is de Cronbachs alfa coëfficiënt van *reduceren bureaucratie*, relatief laag. Dit betekent dat dit concept minder betrouwbaar is, waar rekening mee moet worden gehouden bij analyses. Eén item niet meetellen voor een hogere alfa coëfficiënt was hier geen optie, omdat de schaal maar uit 2 items bestaat. De andere twee concepten hebben daarentegen wel een goede alfa coëfficiënt.

Naast het feit dat de schalen van de concepten moeten bestaan uit goed samenhangende stellingen, is het ook van belang dat de schalen valide en betrouwbaar zijn. Omdat de vragenlijst voornamelijk uit specifieke schalen bestaat zijn een aantal generieke schalen toegevoegd om te bepalen of beide schalen, die hetzelfde concept meten, samenhangen met elkaar. Dit is gedaan door middel van de Spearman correlatiecoëfficiënt, deze analyse is geschikt voor ordinale variabelen (Huizingh, 2008), zoals hier het geval is. Hierbij geldt dat er sprake is van een positieve samenhang indien de Spearman

correlatiecoëfficiënt dicht bij 1 zit. Er is sprake van een negatieve samenhang als de correlatiecoëfficiënt dicht bij -1 zit. Voor zowel het concept functionele effectiviteit als persoonlijke effectiviteit is een generieke schaal opgenomen. De correlatiecoëfficiënten zijn weergegeven in *tabel 5*.

	Alumni van leergangen	Leidinggevenden van alumni
Correlatiecoëfficiënt van specifieke en generieke schaal van functionele effectiviteit	$r_s = 0.544, p < 0.001, n = 93$	$r_s = 0.489, p < 0.05, n = 33$
Correlatiecoëfficiënt van specifieke en generieke schaal van persoonlijke effectiviteit	$r_s = 0.283, p < 0.05, n = 93$	$r_s = 0.425, p < 0.05, n = 33$

Tabel 5 Spearman correlatiecoëfficiënten van specifieke en generieke schalen

Uit bovenstaande tabel blijkt dat elke p waarde kleiner is dan 0.05. Dit betekent dat de correlatiecoëfficiënten significant zijn en er kan worden gesproken van een samenhang tussen de specifieke en generieke schalen. Het betreft een positieve samenhang, elke coëfficiënt is positief. Des te hoger de r_s (rho), de correlatiecoëfficiënt, des te meer samenhang tussen de schalen. De samenhang is dus het grootst bij het concept functionele effectiviteit bij alumni van de leergangen.

Voor het analyseren van eventuele verschillen tussen groepen dienen alle concepten die eenzelfde betekenis hebben samen te worden genomen en daarvan het gemiddelde worden berekend. In werkelijkheid wordt er niet echt een gemiddelde genomen, omdat elke respondent maar één keer antwoord geeft op elke stelling bijbehorend bij een concept. Door de routing en specifieke (vraag)stellingen voor de deelnemers van de verschillende leergangen en hun leidinggevenden zijn er echter verschillende variabelen voor inhoudelijk dezelfde (vraag)stellingen. Vervolgens wordt aan de hand van deze gemiddelden en al bestaande variabelen gekeken naar mogelijke verschillen tussen groepen. De eerst uitgevoerde toets is de *onafhankelijke t-test* welke kijkt of er significante verschillen zijn tussen twee onafhankelijke groepen wat betreft een variabele met een interval/ratio schaal (Huizingh, 2008). Deze toets wordt uitgevoerd om te zien in hoeverre er verschillen bestaan tussen de perceptie van deelnemers van de leergangen en hun leidinggevenden over het effect van SD op organisatie opbrengsten en tussen mannen en vrouwen (controlevariabele geslacht).

Nadat de onderzoeker heeft gekeken naar verschillen tussen twee groepen focust hij zich op verschillen tussen drie of meer groepen. De *One-way Anova test* is een uitbreiding van de *onafhankelijke t-test*, in die zin dat bij de laatstgenoemde twee groepen worden onderscheiden en bij de *One-way Anova test* drie of meer groepen (Huizingh, 2008). Ook voor de *One-way Anova test* geldt dat de variabele interval/ratio geschaald moet zijn. Deze test wordt uitgevoerd om te zien of er een significant verschil is tussen de perceptie van deelnemers van de verschillende leergangen, tussen de perceptie van mensen in verschillende leeftijdscategorieën (controlevariabele) en tussen

de perceptie van mensen met een verschillend aantal jaren werkervaring (controlevariabele). Bij alle uit te voeren toetsen wordt er tweezijdig getoetst met een significantieniveau van 0.05. Verder zeggen de T- waarden en F- waarden iets over de verschillen tussen de groepen. Hoe dichter deze waarden bij de 0 zijn, hoe minder groot de verschillen tussen de groepen.

Naast bovengenoemde toetsen worden voornamelijk frequentietabellen gebruikt om een overzicht weer te geven van hoe de stellingen per concept zijn beantwoord en hoe dit zich verhoudt tot andere concepten en/of groepen. Dit wordt niet alleen gedaan voor de vragen met betrekking tot de leergangen, maar ook voor de vragen over de SDdagen en voor de vragen over de managementstrategie gericht op versnellen en vernieuwen. De resultaten die hieruit voortkomen worden beoordeeld door middel van criteria gesteld door de onderzoeker. Hierbij neemt de onderzoeker aan dat er sprake is van een 'voldoende' als minimaal de helft (60% of meer) van de respondenten zich in ieder geval (gedeeltelijk) kan vinden in de stellingen. Daarmee wordt bedoeld dat antwoorden als 'helemaal mee eens' en 'mee eens' als positief worden ervaren. Bij de vragen over de SDdagen en de bijdrage van SD aan de managementstrategie worden antwoorden als 'heel veel' en 'veel' als positief aangemerkt.

4.4.2. Kwalitatieve data

Zowel de semi- gestructureerde interviews als de focusgroep zijn op dezelfde manier geanalyseerd. Beide data zijn opgenomen door middel van een voice- recorder en vervolgens getranscribeerd. Aan de hand van *Microsoft word* zijn de transcripten gecategoriseerd en geanalyseerd. De topiclist van de interviews (bijlage 3) is aangehouden om de interviews te categoriseren. Hier en daar zorgt de input van de focusgroep voor verdere verdieping.

4.4.3. Bestaande data

Zoals gesteld zal voornamelijk aan de hand van al bestaande data uitspraken worden gedaan over de toegevoegde waarde van het SDprogramma voor het individu. De bestaande data zijn evaluaties waarbij de focus ligt op niveau 1 (reactie) en niveau 2 (leren) van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994). De analyse bestaat uit het structureren en categoriseren van dat wat de specialist zijn reactie was op de leergang en dat wat hij als individu heeft geleerd. Van beide niveaus zijn de hoofdpunten, de punten die het meest werden genoemd door de ex- deelnemers, eruit gefilterd en deze zijn uiteengezet in de resultatensectie (paragraaf 5.2).

4.5. Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek zegt iets over *hoe* iets wordt gemeten. Bij validiteit gaat het om *wat* er wordt gemeten. Meet je wat je wilt meten en is het dus een geldige meting? De betrouwbaarheid zegt niets over de inhoud (validiteit), maar alleen iets over de manier waarop iets wordt gemeten. De betrouwbaarheid is een voorwaarde voor validiteit (Van der Velde, Jansen, & Dijkers, 2013). In dit deel zal er eerst aandacht worden besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het kwantitatieve onderdeel en vervolgens voor het kwalitatieve onderdeel.

4.5.1. Kwantitatieve onderdeel

De betrouwbaarheid van het kwantitatieve deel (deelvragen 1 en 2) wordt onder andere bepaald door de consistentie van de vragenlijst. De opgestelde vragenlijst kent om deze reden een logische volgorde en een consistente structuur wat betreft vragen en antwoordmogelijkheden. Daarnaast wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen de verschillende leergangen van het SDprogramma, omdat de ervaringen per leergang kunnen verschillen. De vragenlijst (meetinstrument) zal voor iedereen, ongeacht de leergang, hetzelfde zijn. Op een aantal kleine details na, omdat de ene leergang nou eenmaal meer vraagt van een deelnemer dan een andere leergang.

Bedreigingen voor de betrouwbaarheid van een vragenlijst zijn antwoordtendenties (Van der Velde et al., 2013). De onderzoeker had ervoor kunnen kiezen hier bewust op in te spelen door de stellingen zowel bevestigend als ontkennend te formuleren. Respondenten kunnen dit echter als vervelend ervaren en om deze reden heeft de onderzoeker hier niet op ingespeeld.

Zoals eerder aan bod kwam bestaat elk concept in de vragenlijst uit verschillende vragen die gezamenlijk een schaal vormen. Dit wordt over het algemeen betrouwbaarder geacht dan enkele (single) itemmeting (Van der Velde et al., 2013). Op deze manier speelt de onderzoeker dus ook in op de betrouwbaarheid.

De validiteit van het kwantitatieve onderdeel wordt versterkt door het vooraf uitvoeren van exploratieve interviews. Op deze wijze wordt behalve de al beschikbare informatie met betrekking tot de gewenste effecten van het SDprogramma ook de mening van ervaringsdeskundigen meegenomen. Dit zorgt voor een completer beeld van de gehele situatie en zo kunnen eventuele niet beoogde effecten van het programma ook worden meegenomen in de vragenlijst. Daarmee blijft de vragenlijst niet slechts beperkt tot of een doel al dan niet is behaald, maar kijkt het ook verder dan dat.

Er is voornamelijk gebruik gemaakt van gesloten vragen. Het nadeel van het gebruik van gesloten vragen is dat respondenten geen nuancering kunnen aanbrengen in hun antwoord, waardoor informatie verloren kan gaan en de respondent gefrustreerd raakt (Van der Velde et al., 2013). Mede om deze reden zijn er niet slechts gesloten vragen gesteld in de vragenlijst, maar ook een aantal openvragen. Door middel van een aantal openvragen kunnen ook de resultaten van de vragenlijst beter worden verklaard. Dit zorgt voor een valide fundering, omdat respondenten zelf de ruimte hebben gekregen om toelichting te geven en het niet alleen aankomt op de interpretatie van de onderzoeker.

Een kritiekpunt op de vragenlijst van dit onderzoek is dat het specifiek is gericht op de situatie binnen Achmea en daardoor specifieke schalen zijn opgesteld, zonder dat deze eerder op hun validiteit en betrouwbaarheid zijn getoetst. Bij een aantal concepten zijn naast de specifieke schalen om deze reden ook generieke schalen toegevoegd. Dit omdat de al bestaande schalen zijn getoetst op validiteit en betrouwbaarheid. Er is gekeken of er samenhang bestaat tussen de generieke schalen en de specifieke schalen, door middel van de Spearman correlatiecoëfficiënt. De coëfficiënten bleken significant. Dit toont aan dat de specifieke schalen opgesteld door de onderzoeker, samenhangen met generieke gevalideerde schalen. Dit is bevorderend voor de validiteit en betrouwbaarheid van

de specifieke schalen. Daarnaast is bekeken of alle stellingen behorende bij één concept wel daadwerkelijk met elkaar samenhangen en dus een schaal kunnen vormen. Indien er stellingen waren die de samenhang verstoorden, werden deze niet meegenomen. De samenhang controleren is gedaan door middel van de homogeniteitsindex *Cronbachs alfa*. Ook hierdoor is ingespeeld op de aanname dat specifieke schalen mogelijk minder valide en betrouwbaar zijn.

Het ander aspect dat van invloed kan zijn op de validiteit is dat alleen huidige leidinggevenden van alumni zijn benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Er hebben veel wisselingen plaatsgevonden, mede door een reorganisatie, waardoor veel leidinggevenden nog maar pas leiding geven over een specialist die het SDprogramma heeft doorlopen. Zij kunnen niet of nauwelijks beoordelen in hoeverre de specialist vandaag de dag beter of anders presteert dan voor het doorlopen van de leergang. Om deze reden is in de vragenlijst eerst aan de leidinggevenden gevraagd in hoeverre zij de ontwikkeling van de specialist na het doorlopen van de leergang denken te kunnen beoordelen. Als bleek dat zij onvoldoende hiervan op de hoogte waren, is de vragenlijst niet verder ingevuld. Dit moest voorkomen dat leidinggevenden de vragenlijst invulden zonder dat zij daartoe daadwerkelijk in staat waren. Ook dit is bevorderlijk voor de validiteit.

Een laatste punt wat van invloed kan zijn op de validiteit van de vragenlijst is het aantal respondenten. Om een zo representatief mogelijk beeld te krijgen zijn alle alumni van het SDprogramma en de leidinggevenden van alumni van de SDleergangen benaderd om de vragenlijst in te vullen.

4.5.2. Kwalitatieve onderdeel

Bij kwalitatief onderzoek zijn er een aantal zaken waar nadrukkelijk op moet worden gelet om de betrouwbaarheid en validiteit te kunnen waarborgen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Enerzijds heeft dit als voordeel dat de onderzoeker kan waarnemen wat er op dat moment relevant blijkt te zijn, wat ten goede komt aan de validiteit (Boeije, 2008). Anderzijds biedt een niet geheel gestandaardiseerde en gestructureerde methode de mogelijkheid voor de onderzoeker om te improviseren, waardoor er de ene keer wel wordt doorgevraagd en de andere keer niet. Dit is niet bevorderlijk voor de betrouwbaarheid (Boeije, 2008).

Bij de interviews met de managers is er gebruik gemaakt van een topiclist op basis van vooraf verkregen informatie, om ervoor te zorgen dat van iedereen informatie over dezelfde onderwerpen wordt verkregen wat nodig is voor deelvraag 3. Op deze wijze zijn de interviews beter te analyseren en te vergelijken. Zowel het opnemen en transcriberen van de interviews en het gebruik van een topiclist komen ten goede aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

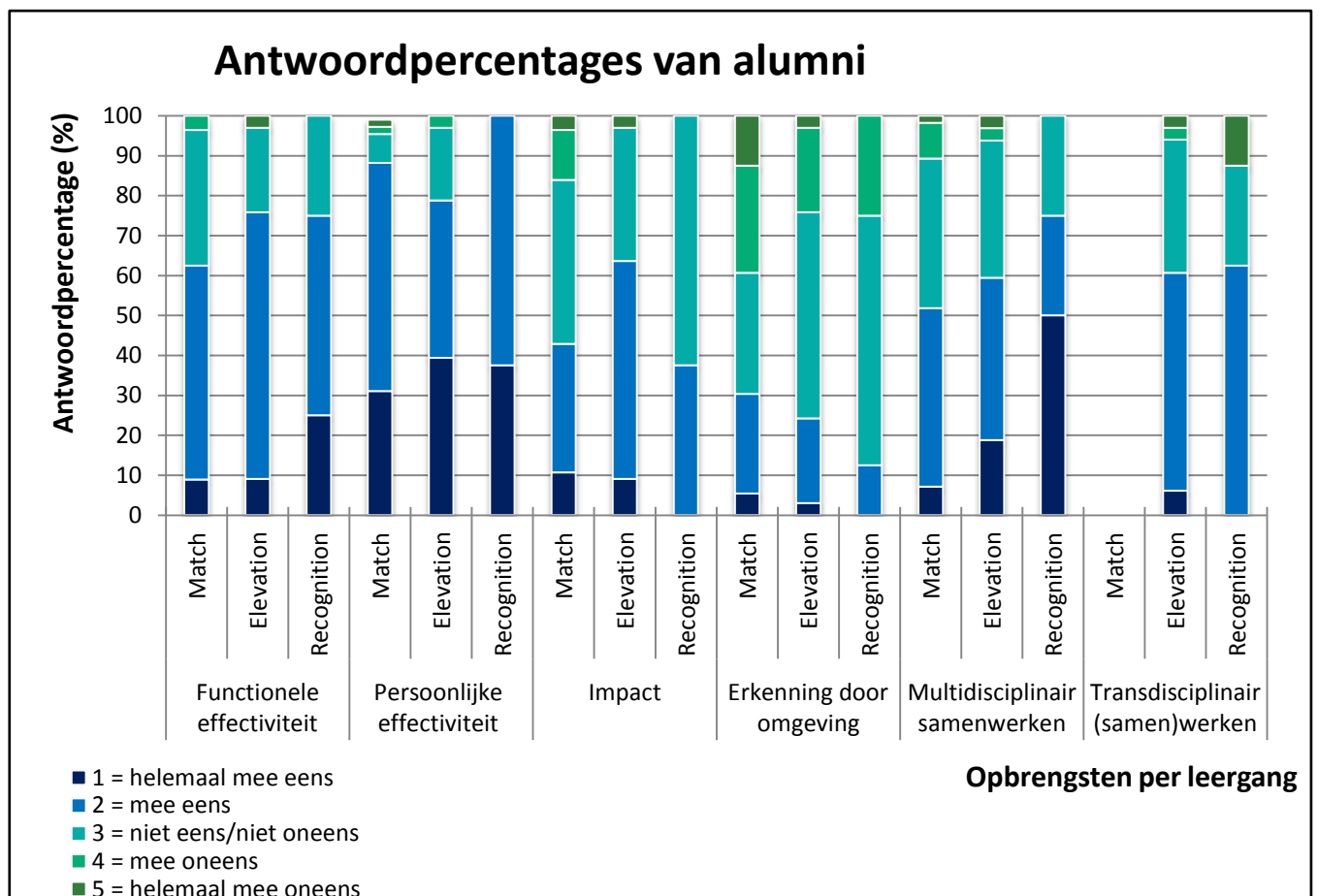
5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. Allereerst de resultaten die weergeven in hoeverre het SDprogramma al dan niet van toegevoegde waarde is voor Achmea als organisatie. Vervolgens hoe het zit met de toegevoegde waarde van SD voor het individu en tot slot de resultaten met betrekking tot in hoeverre het SDprogramma een bijdrage levert aan de managementstrategie gericht op versnellen en vernieuwen. Voor de bespreking van de resultaten staan met name de verwachtingen gesteld in hoofdstuk 3 centraal.

5.1. Toegevoegde waarde van SD voor Achmea

Zoals is besproken staat in deze paragraaf centraal wat het SDprogramma voor een meerwaarde heeft voor Achmea als organisatie. De resultaten die hier worden besproken zijn afkomstig van de ingevulde vragenlijsten.

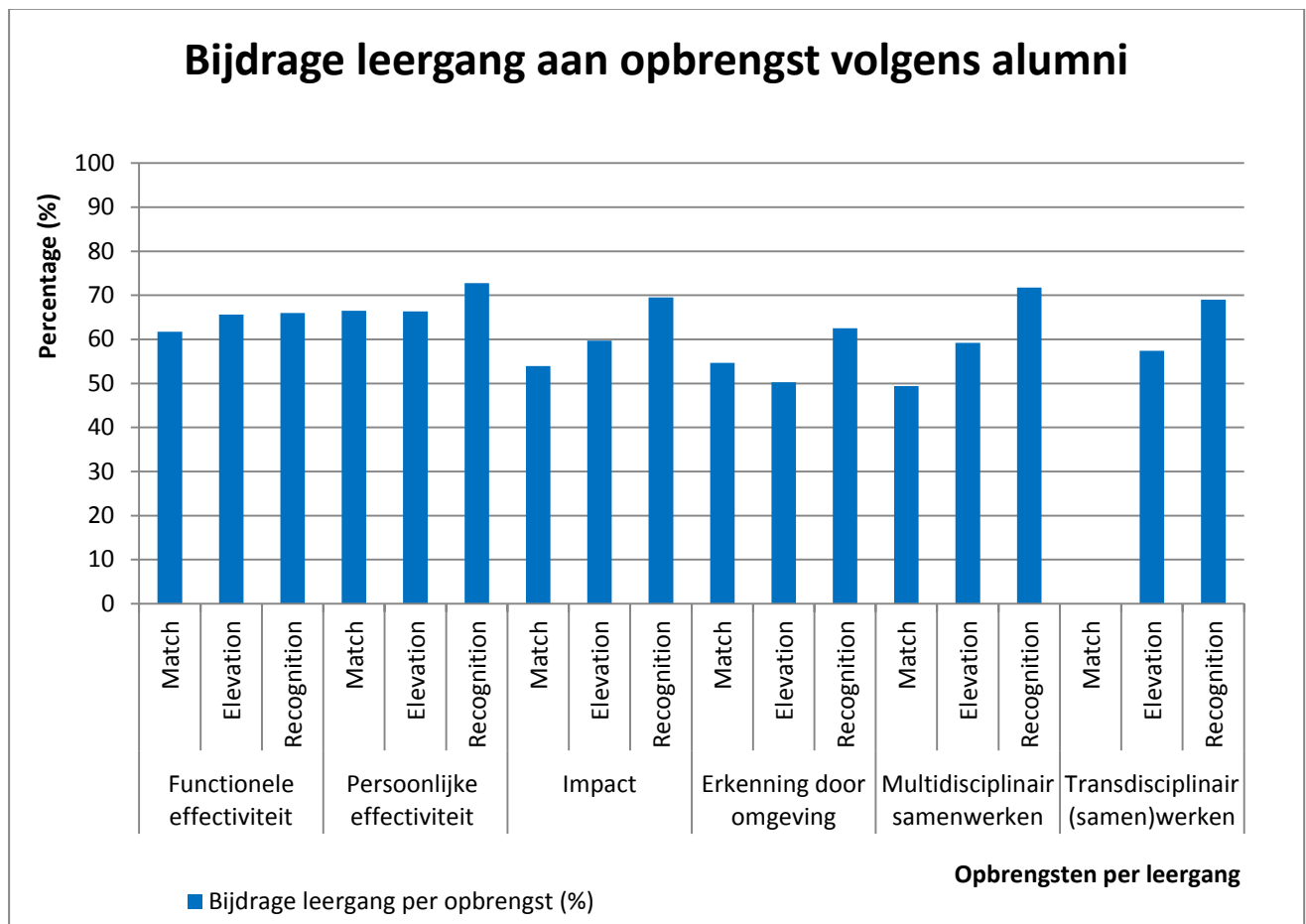
In onderstaand figuur is weergegeven op welke wijze de antwoorden van de alumni van de leergangen zich tot elkaar verhouden. Hierbij is per concept, welke de opbrengsten van SD weergeven, beantwoord in hoeverre alumni opgetreden effecten menen te hebben ontwikkeld na het doorlopen van een leergang.



Figuur 7 Antwoordpercentages van alumni wat betreft de opbrengsten per leergang

Uit *figuur 7* valt af te leiden dat het merendeel zich er in ieder geval gedeeltelijk in kan vinden dat de ontwikkelingen die zij hebben doorgemaakt plaatsvonden na het doorlopen van een leergang. Opvallend is dat dit voor de opbrengst *impact* minder is en voor de opbrengst *erkenning door omgeving* beduidend minder. Uit het figuur valt ook af te leiden dat de percepties per leergang verschillen. Daarnaast is opvallend dat het merendeel van de respondenten het eens is met opgetreden effecten, maar zich er niet helemaal in kunnen vinden. Tot slot zijn er relatief weinig alumni het niet eens met de stellingen behorend bij een opbrengst, zij zijn eerder neutraal.

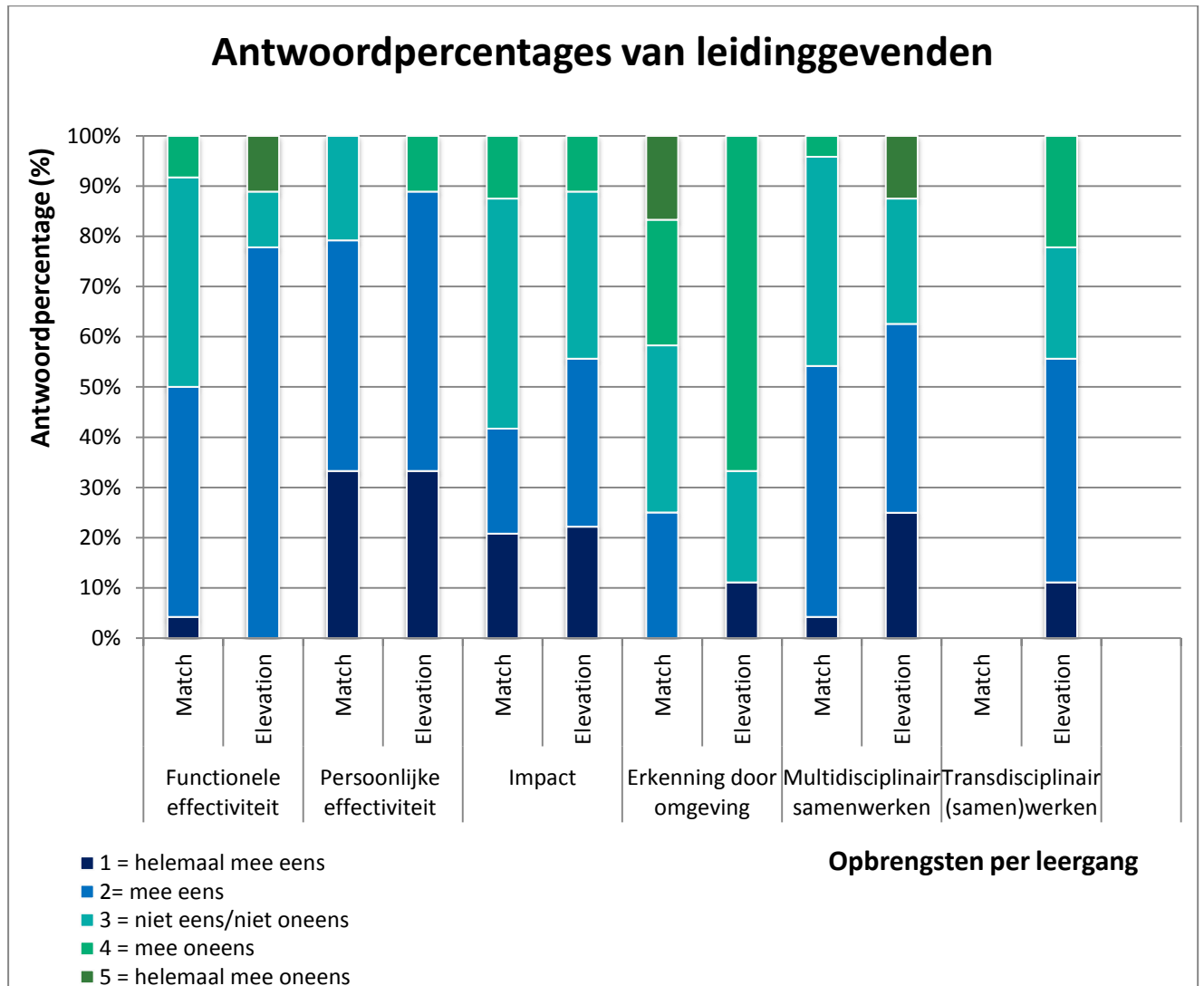
Bij de stellingen die gezamenlijk *figuur 7* vertegenwoordigen, is niet gevraagd naar een direct verband tussen de leergang en de opbrengsten. Om deze reden is er ook aan de respondenten een directe vraag gesteld over de bijdrage van de leergang aan of een opbrengst al dan niet is bereikt. Hierin werd concreet gevraagd of zij konden beoordelen wat de bijdrage van de leergang was aan de te meten opbrengst. Dit drukten de respondenten uit in een percentage. De gemiddelde percentages per leergang zijn hieronder weergegeven in *figuur 8*.



Figuur 8 Verklaring van alumni dat leergang bijdraagt aan een specifieke opbrengst (uitgedrukt in percentages)

Uit *figuur 8* blijkt dat de alumni gemiddeld genomen denken dat de leergang voor 50% tot 60% heeft bijgedragen aan de verschillende opbrengsten. Voornamelijk wat betreft de functionele en

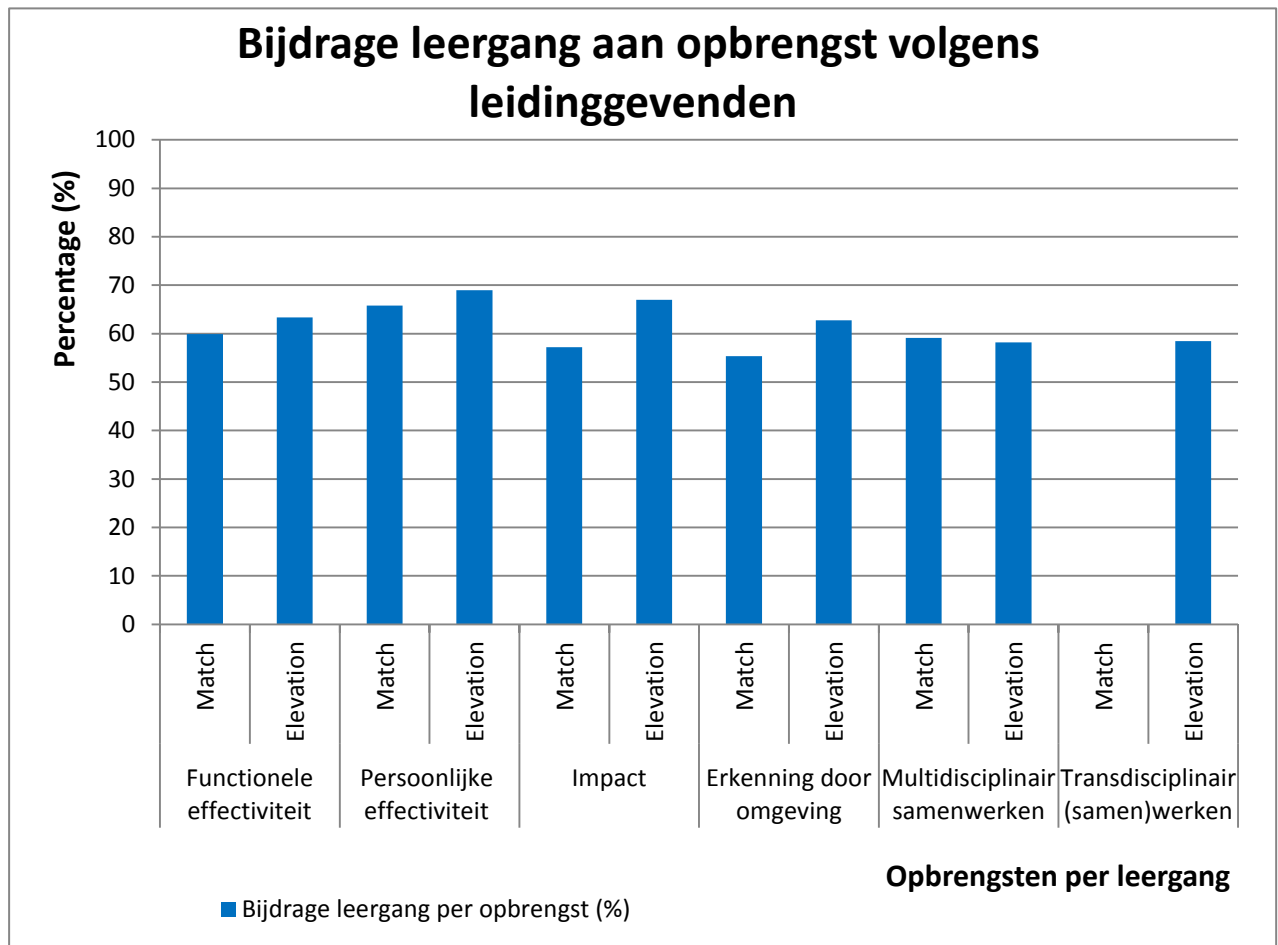
persoonlijke effectiviteit denken alumni dat de leergang daartoe heeft bijgedragen met ongeveer 65%. De overige opbrengsten scoren gemiddeld om en nabij de 50%. Opvallend is dat alumni van de Elevation en Recognition doorgaans de bijdrage van de leergang positiever beoordelen dan alumni van de match. Daarnaast is het opvallend dat alumni over de directe bijdrage van de leergang over het algemeen positiever zijn wat betreft de opbrengsten *impact* en *erkenning door omgeving*, dan over de stellingen die niet naar dit directe verband vroegen en welke zijn weergegeven in *figuur 7*.



Figuur 9 *Antwoordpercentages van leidinggevenden wat betreft de opbrengsten per leergang*

In *figuur 9* zijn de antwoordpercentages van de leidinggevenden van alumni van de leergangen weergegeven. Hieruit blijkt dat het merendeel van de leidinggevenden zich kunnen vinden in het feit dat alumni zich positief hebben ontwikkeld, nadat zij hebben deelgenomen aan een leergang. Opvallend in *figuur 9* is dat de leidinggevenden van alumni van de Elevation over het algemeen positiever zijn dan de leidinggevenden van alumni van de match. Daarnaast zijn de scores op *impact* en *erkenning door omgeving* een stuk lager dan de scores op de overige opbrengsten. Evenals bij de alumni van de leergangen, zijn ook aan de leidinggevenden vragen gesteld of zij de bijdrage van de leergangen aan de opbrengsten kunnen uitdrukken in een percentage. De

gemiddelde percentages zijn hieronder weergegeven in *figuur 10*. Ook hier geldt dat de Recognition niet is meegenomen, omdat er geen respondenten hebben deelgenomen aan de vragenlijst voor deze groep.



Figuur 10 Verklaring van leidinggevenden dat leergang bijdraagt aan een specifieke opbrengst (uitgedrukt in percentages)

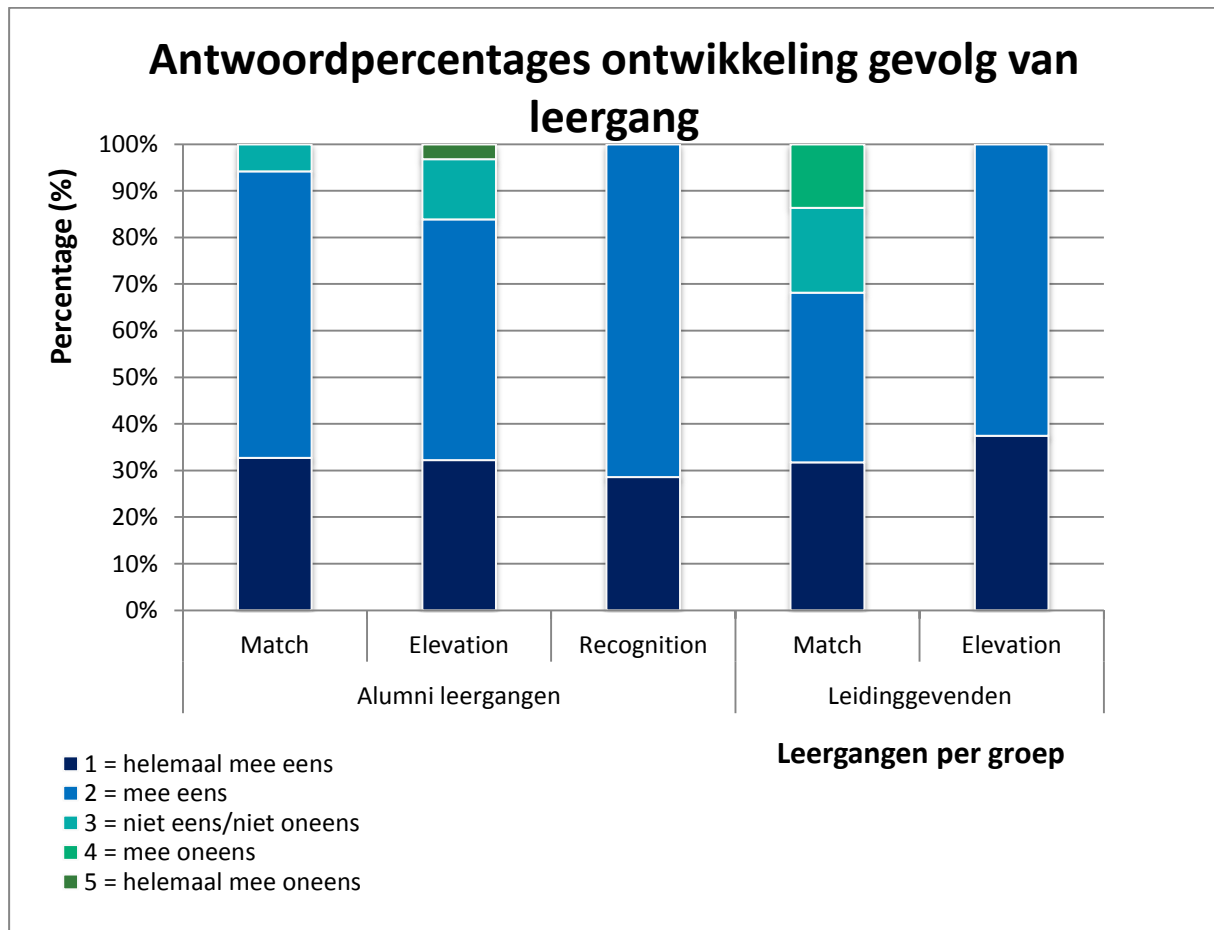
Gemiddeld genomen denken leidinggevenden dat de leergangen 55 tot 60% hebben bijgedragen aan het bereiken van de opbrengsten. De leidinggevenden van de Elevation zijn ook hier iets positiever over de effecten van de leergang ten opzichte van de leidinggevenden van de match. Opvallend is dat leidinggevenden voornamelijk van mening zijn dat de leergangen bijdragen aan persoonlijke effectiviteit. Daarnaast valt op dat leidinggevenden zich minder kunnen vinden in de stellingen wat betreft de opbrengsten *impact* en *erkenning door omgeving* (*figuur 9*), maar zij zijn relatief positief als het gaat om de directe bijdrage van de leergangen aan deze opbrengsten (*figuur 10*).

Elke vragenlijst die werd ingevuld met betrekking tot een leergang kende dezelfde slotvraag, namelijk:

'Ik heb het idee dat de ontwikkelingen die ik de afgelopen tijd heb doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de desbetreffende leergang.'

Ditzelfde werd gevraagd aan leidinggevenden, zij vulden dit in over de persoon waarvan zij leidinggevende zijn. In *figuur 11* staan de antwoordpercentages. Het gaat hier om de ontwikkeling in

het algemeen, dus alle opbrengsten gezamenlijk die in *de figuren 7 en 9* afzonderlijk zijn weergegeven. Uit *figuur 11* blijkt dat toch wel het merendeel zich kan vinden in het feit dat de leergang in ieder geval heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de specialist. Ook hier is opvallend dat het merendeel zich kan vinden in de stelling, maar niet helemaal. Daarnaast valt op dat de deelnemers van de Match zelf erg positief zijn en hun leidinggevend en wat minder als het gaat om de invloed van de leergang op de ontwikkeling van de specialist. Hier geldt wederom dat er geen leidinggevend en de vragenlijst hebben ingevuld voor deelnemers van de Recognition.



Figuur 11 De invloed van de leergang op de ontwikkeling van de specialist, weergegeven per groep.

Verschil tussen alumni en leidinggevend en

Bovenstaande figuren en toelichtingen weergeven de percepties van zowel de alumni van de leergangen als van hun leidinggevend en. Hieruit blijkt echter nog niet of er significante verschillen bestaan tussen deze twee groepen, en indien dit zo is om welke opbrengsten het gaat. Om te bepalen of er significante verschillen bestaan tussen de antwoorden van de alumni van de leergangen en hun leidinggevend en heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van onafhankelijke t-test. De t-test heeft bij functionele effectiviteit een uitkomst van $t(124) = -1.936$, $p = 0.055$. Hier is het gemiddelde voor leidinggevend en hoger dan voor alumni, maar het verschil is niet dermate groot dat we kunnen stellen dat leidinggevend en significant minder positief zijn over de opbrengst functionele effectiviteit, want $p > 0.05$. Dit zelfde geldt voor de andere opbrengsten. De uitkomsten van de t-test zijn per opbrengst weergegeven in *tabel 6*.

Opbrengst	Uitkomst Independent t- test
Functionele effectiviteit	t (124)= -1.936, p >0.05
Persoonlijke effectiviteit	t (124)= -0.551, p > 0.05
Impact	t (124)= 0.643, p> 0.05
Erkenning door omgeving	t (124) = -1.704, p > 0.05
Multidisciplinair samenwerken	t (124) = 0.234, p > 0.05
Transdisciplinair (samen)werken	t (44) = -0.271, p > 0.05

Tabel 6 Independent t- test: verschil tussen leergangalumni en hun leidinggevenden

Het feit dat de ene t- waarde verder van 0 ligt dan de ander komt door de verschillen tussen de groepen. Bij de opbrengsten *multidisciplinair samenwerken* en *transdisciplinair (samen)werken* is het verschil tussen de percepties van alumni van leergangen en hun leidinggevenden relatief klein in vergelijking tot bijvoorbeeld de opbrengst *functionele effectiviteit*. Zoals is gesteld zijn de verschillen echter niet dermate groot dat er kan worden gesproken van een significant verschil.

Alleen bij de opbrengsten *impact* en *multidisciplinair samenwerken* is de t- waarde positief, dit betekent dat bij deze opbrengsten alumni van de leergangen iets negatiever zijn ten opzichte van hun leidinggevenden. Bij alle overige opbrengsten kunnen de leidinggevenden zich minder vinden in de stellingen met betrekking tot of er een ontwikkeling bij alumni heeft plaatsgevonden na het doorlopen van de leergang in vergelijking tot de alumni van de leergangen. De reden dat het aantal vrijheidsgraden bij transdisciplinair (samen)werken veel lager is dan bij de overige opbrengsten, komt doordat bij slechts twee leergangen (Elevation en Recognition) naar deze opbrengst is gevraagd en het aantal respondenten hier minder was.

De verwachting, gesteld in hoofdstuk 3, die aansluit op bovenstaande luidt als volgt: *‘De percepties, over (zelf)beoordelingen wat betreft geleverde prestaties, van alumni van de SDleergangen verschilt van de percepties van de leidinggevenden van de alumni.’*

Er is geen steun voor deze verwachting. Er is geen significant verschil tussen de percepties van alumni van de leergangen en hun leidinggevenden gemeten, maar dit neemt niet weg dat de scores van beide groepen verschillen vertonen.

Vershil tussen leergangen volgens alumni en leidinggevenden

Uit hoofdstuk 2 is gebleken dat de leergangen wat betreft inhoud van elkaar verschillen, omdat zij andere doelstellingen hebben. Uit de *figuren 7 t/m 10* blijkt ook dat er verschillen bestaan tussen de perceptie van de mensen van verschillende leergangen. De vraag is echter of deze verschillen ook significant zijn.

Het betreft bij de alumni van de leergangen drie groepen: de Match, de Elevation en de Recognition. Bij de leidinggevenden zijn er alleen respondenten geweest die de vragenlijst hebben ingevuld voor de Match en de Elevation, hier betreft het dus twee groepen. Voor de leidinggevenden is de

onafhankelijke t- test gebruikt om te kijken of er een significant verschil bestaat tussen de leergangen. Voor de alumni, waarbij onderscheid wordt gemaakt in drie leergangen, is de One- way Anova test gebruikt.

Bij de t- test is de uitkomst bij functionele effectiviteit $t(31) = 0.446$, $p = 0.659$. Het gemiddelde voor de Match is hoger dan voor de Elevation, maar het verschil is niet dermate groot dat de onderzoeker kan stellen dat leidinggevendenden significant minder positief zijn over de Match dan over de Elevation wat betreft functionele effectiviteit ($p > 0.05$). Er kan dus niet worden gesproken van een significant verschil. De uitkomsten van de andere opbrengsten zijn weergegeven in *tabel 7*.

Opbrengst	Uitkomst Independent t- test
Functionele effectiviteit	$t(31) = 0.446$ $p > 0.05$
Persoonlijke effectiviteit	$t(31) = -0.437$ $p > 0.05$
Impact	$t(31) = 0.188$ $p > 0.05$
Erkenning door omgeving	$t(31) = 0.051$ $p > 0.05$
Multidisciplinair samenwerken	$t(9) = -0.259$ $p > 0.05$
Transdisciplinair (samen)werken	-

Tabel 7 Independent t- test: verschil tussen leergangen (vanuit het perspectief van leidinggevendenden)

Zoals te zien in *tabel 7* bestaan er ook geen significante verschillen bij de andere opbrengsten ($p > 0.05$). Wel wordt duidelijk dat de verschillen die er zijn tussen de twee leergangen het minst groot zijn bij een t- waarde dicht bij 0, zoals bij *erkenning door omgeving*. De verschillen tussen de leergangen zijn het grootst bij *functionele effectiviteit*.

Verder is gebleken uit de gemiddelden dat bij de opbrengsten *persoonlijke effectiviteit* en *multidisciplinair samenwerken* de Elevation hoger scoort en de leidinggevendenden van deze alumni zich minder kunnen vinden in de stellingen dan de leidinggevendenden van alumni van de Match. Bij de overige opbrengsten bleek dit andersom.

Er is geen t- test uit te voeren bij transdisciplinair (samen)werken, omdat dit concept alleen voorkomt bij de Elevation en de Recognition en deze laatst genoemde kent geen leidinggevendenden van alumni als respondenten. Er zijn dus niet twee groepen die voor deze opbrengst met elkaar vergeleken kunnen worden.

De uitkomst van de One- way Anova, waarbij wordt gekeken of er een significant verschil bestaat tussen de leergangen gezien het perspectief van alumni, is bij functionele effectiviteit $F(2,86) = 0.066$, $p = 0.936$. De $p > 0.05$ dus er bestaat geen significant verschil. Om hier een beter inzicht in te krijgen heeft de onderzoeker de medianen opgevraagd. Elke mediaan kende een waarde van 2, en dit verklaart waarom er geen sprake is van een significant verschil. In *tabel 8* staan de uitkomsten van de One- way Anova test per opbrengst weergegeven. Hieruit blijkt dat er wederom geen significante verschillen zijn tussen de leergangen.

Opbrengst	Uitkomst One- way Anova
Functionele effectiviteit	F (2, 86) = 0.066, p > 0.05
Persoonlijke effectiviteit	F (2, 86) = 0.001, p > 0.05
Impact	F (2, 86) = 0.845, p > 0.05
Erkenning door omgeving	F (2, 86) = 0.233, p > 0.05
Multidisciplinair samenwerken	F (2, 86) = 0.405, p > 0.05
Transdisciplinair (samen)werken	F (1, 31) = 2.541, p > 0.05

Tabel 8 One- way Anova test: verschil tussen leergangen (vanuit het perspectief van alumni)

Zoals ook bleek uit eerdere toetsen, betekenen bovenstaande waarden niet dat er helemaal geen verschillen bestaan tussen de leergangen. Zo scoort gemiddeld genomen over alle opbrengsten de Elevation het best, alumni van deze leergang kunnen zich over het algemeen dus het best vinden in de gestelde stellingen behorend bij de opbrengsten. De Recognition scoort duidelijk het beste op *persoonlijke effectiviteit* en *multidisciplinair samenwerken*.

Ook te zien aan de F- waarden in *tabel 8*, zijn de verschillen in percepties van alumni van de leergangen het kleinst bij de opbrengsten *functionele effectiviteit* en *persoonlijke effectiviteit*. De verschillen zijn het grootst bij de opbrengsten *impact* en *transdisciplinair (samen)werken*.

Verschillen controlevariabelen

In paragraaf 4.3.1. is aan bod gekomen dat er ook een aantal controlevariabelen zijn opgenomen in de vragenlijst. Hier wordt kort genoemd in hoeverre er (significante) verschillen zijn tussen de controlevariabelen als onafhankelijke variabele en de opbrengsten als afhankelijke variabele.

Geslacht

De eerste controlevariabele die is getoetst door middel van een t- test is geslacht. De t- test geeft bij functionele effectiviteit een uitkomst van $t(91) = 1.089$, $p = 0.279$. De verschillen tussen mannen en vrouwen zijn niet dermate groot dat er kan worden gesproken van een significant verschil. In *tabel 9* zijn de uitkomsten weergegeven van de t- test op de opbrengsten. Ook hier geldt steeds dat $p > 0.05$, dus er bestaan geen significante verschillen.

Opbrengst	Uitkomst Independent t- test
Functionele effectiviteit	$t(91) = 1.089$ $p > 0.05$
Persoonlijke effectiviteit	$t(91) = -0.522$ $p > 0.05$
Impact	$t(91) = 0.342$ $p > 0.05$
Erkenning door omgeving	$t(91) = 1.734$ $p > 0.05$
Multidisciplinair samenwerken	$t(91) = 1.077$ $p > 0.05$
Transdisciplinair (samen)werken	$t(35) = 0.839$ $p > 0.05$

Tabel 9 Independent t- test: verschil tussen mannen en vrouwen

Leeftijdscategorieën

De leeftijden van de mensen die deelnemen aan een leergang verschillen van 30 jaar tot en met 60 jaar en zijn verdeeld in drie verschillende categorieën, besproken in paragraaf 4.4.1. De onderzoeker heeft gekeken of er significante verschillen bestaan tussen de drie leeftijdscategorieën. De uitkomst van de One- way Anova test voor de opbrengst functionele effectiviteit is $F(2,89) = 0.362$, $p = 0.698$. Hierbij is de $p > 0.05$, dit betekent dat de verschillen niet groot genoeg zijn om te spreken van significante verschillen. Dit zelfde geldt voor de overige opbrengsten, zie *tabel 10*.

Opbrengst	Uitkomst One- way Anova
Functionele effectiviteit	$F(2, 89) = 0.362$, $p > 0.05$
Persoonlijke effectiviteit	$F(2, 89) = 0.048$, $p > 0.05$
Impact	$F(2, 89) = 0.244$, $p > 0.05$
Erkenning door omgeving	$F(2, 89) = 0.212$, $p > 0.05$
Multidisciplinair samenwerken	$F(2, 89) = 2.803$, $p > 0.05$
Transdisciplinair (samen)werken	$F(2, 33) = 1.521$, $p > 0.05$

Tabel 10 One- way Anova test: verschil tussen leeftijdscategorieën

Werkervaring

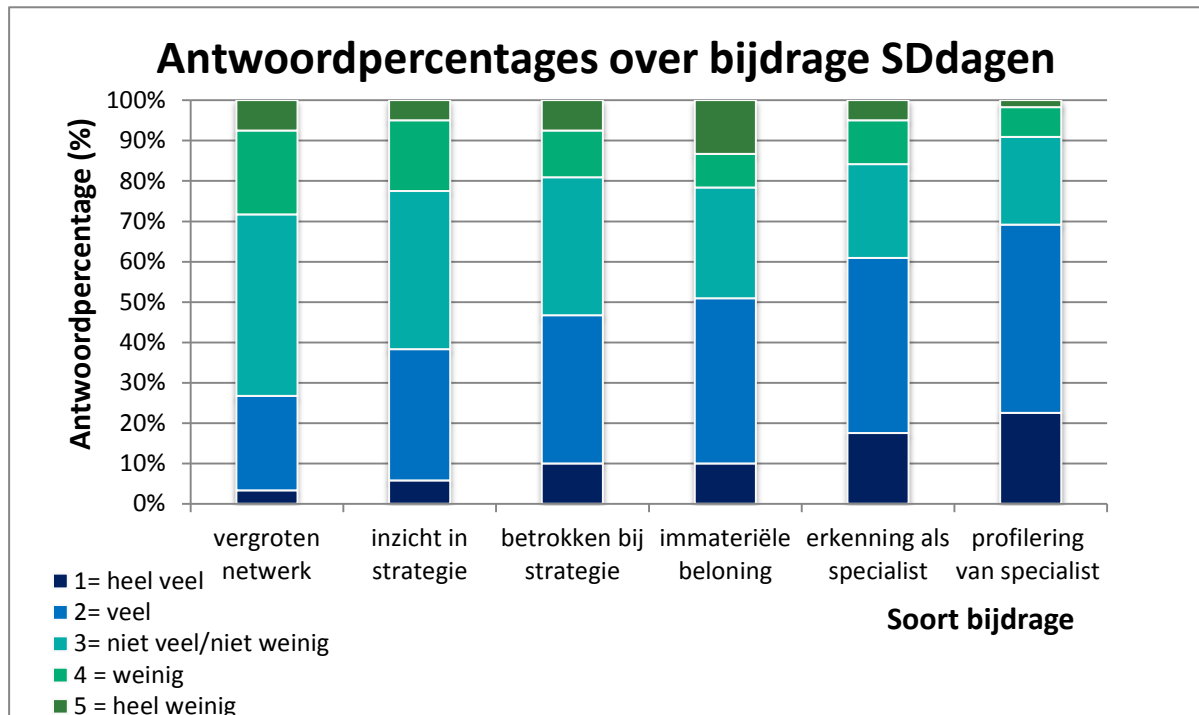
De laatste controlevariabele welke is meegenomen in dit onderzoek is aantal jaren werkervaring van alumni van de leergangen. Het aantal jaren werkervaring varieert van 8 jaren tot en met 39 jaren. Deze zijn verdeeld in 4 categorieën, zie paragraaf 4.1.1. De One- way Anova test geeft als uitkomst bij functionele effectiviteit $F(3,80) = 0.285$, $p = 0.836$. Hier is wederom geen sprake van een significant verschil, want $p > 0.05$. In *tabel 11* staan de uitkomsten van de One- way Anova test van alle opbrengsten. Er is bij geen van de opbrengsten sprake van een significant verschil.

Opbrengst	Uitkomst One- way Anova
Functionele effectiviteit	$F(3,80) = 0.285$, $p > 0.05$
Persoonlijke effectiviteit	$F(3, 80) = 0.439$, $p > 0.05$
Impact	$F(3, 80) = 0.186$, $p > 0.05$
Erkenning door omgeving	$F(3, 80) = 0.456$, $p > 0.05$
Multidisciplinair samenwerken	$F(3, 80) = 1.071$, $p > 0.05$
Transdisciplinair (samen)werken	$F(3, 31) = 0.777$, $p > 0.05$

Tabel 11 One- way Anova test: verschil tussen categorieën aantal jaren werkervaring

SDdagen

In *figuur 12* staan de antwoorden weergegeven op de vragen met betrekking tot de SDdagen.



Figuur 12 De mate waarin de SDdagen bijdragen op verschillende punten

Zoals te zien de *figuur 12* zijn de meningen verdeeld over in hoeverre de SDdagen bijdragen op verschillende gebieden. Zo vindt het merendeel van de deelnemers dat het bijdraagt aan de profilering van de specialist en aan erkenning als specialist zijnde, daarnaast vindt ook de helft van de respondenten dat een SDdag kan worden gezien als een immateriële beloning. Verder vindt een relatief groot deel ($\pm 45\%$) van de respondenten dat een SDdag zorgt voor het meer betrokken voelen bij de managementstrategie van Achmea. Relatief weinig mensen ($\pm 38\%$) hebben het idee dat een SDdag ook meer inzicht geeft in de managementstrategie en het bijdraagt aan het vergroten van hun netwerk ($\pm 25\%$). Opvallend is dat er relatief weinig respondenten van mening zijn dat de SDdagen tot bovengenoemde doelen heel weinig bijdragen.

Ietwat tegenstrijdige resultaten, met name over de functie van de SDdagen voor netwerk- vergroting, komen naar voren als er ook wordt gekeken naar de openvragen die zijn gesteld over de SDdagen. Hieruit blijkt dat de alumni van de SDdagen belang hechten aan deze dagen, omdat ze op die manier worden erkend als specialist en ook in contact kunnen komen met collega's die ze anders niet zien. Een deel van de mensen geeft ook aan na de SDdag nog contact te hebben gehad met mensen uit andere disciplines en op die manier aan hun netwerk hebben gewerkt. Dit laatste komt niet overeen met dat wat blijkt uit *figuur 12*.

De verwachting, gesteld in hoofdstuk 3, die aansluit bij alle bovenstaande resultaten is de volgende: *Het Specialist Development programma is volgens alumni van de leergangen en hun leidinggevenden zowel van toegevoegde waarde voor de organisatie (Achmea) als voor het individu (specialist).*

De verwachting kan aan de hand van de resultaten die tot nu toe zijn besproken gedeeltelijk worden erkend. Bovenstaande gaat immers alleen over de toegevoegde waarde voor Achmea. Bij het merendeel van de opbrengsten is minimaal 60% van zowel de alumni als de leidinggevenden van mening dat de ontwikkelingen van de specialisten hebben plaatsgevonden nadat de alumni de leergangen hebben doorlopen. Ontwikkelingen met betrekking tot de opbrengsten *impact* en *erkenning door omgeving* blijven hier achter. Bij de vragen die direct zijn gericht op het verband tussen de leergang en de bereikte opbrengsten, denken alumni en leidinggevenden dat de opbrengsten gemiddeld voor 60% kunnen worden verklaard door middel van de bijdrage van de leergangen. Daarnaast denkt gemiddeld 80% van de alumni en hun leidinggevenden dat de ontwikkelingen die de alumni hebben doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de leergang. Naast de resultaten van de leergangen behoren ook de resultaten van de SDdag te worden meegerekend. Uit deze resultaten blijkt dat de SDdag volgens alumni gemiddeld genomen voor 50% een bijdrage levert op de beoogde effecten.

5.2. Toegevoegde waarde van SD voor Specialist

De toegevoegde waarde van SD voor de specialist wordt bepaald door het analyseren van al eerder uitgevoerde evaluaties onder alumni van de leergangen en daarnaast ook aan de hand van de vragenlijst die specifiek voor dit onderzoek is uitgezet. De eerst genoemde evaluaties hebben vrij kort na de leergangen plaatsgevonden en hier gaat het om niveau 1 en niveau 2 van Kirkpatrick (1994). In niveau 1 staat de reactie van de deelnemers centraal en bij 2 dat wat zij hebben geleerd. Deze niveaus gezamenlijk geven de persoonlijke ontwikkeling weer van de specialist en daarmee de toegevoegde waarde voor het individu. Wat er is geleerd als het gaat om de leergang is wederom aan bod gekomen in de vragenlijst uitgezet specifiek voor dit onderzoek.

Wat is de reactie?

De reacties op de leergangen waren doorgaans erg positief. De meeste mensen waren tevreden over de uitvoering en de begeleiding. Er zijn twee zaken die duidelijk naar voren komen uit de evaluaties van de deelnemers. Allereerst dat zij persoonlijk een groei hebben doorgemaakt en ten tweede dat het begin er is, maar zij nog dagelijks bezig zijn met het groeiproces voort te zetten. Dit blijkt onderstaande citaten. Hierbij geeft evaluatie 1 aan dat de citaten afkomstig zijn uit de evaluaties die hebben plaatsgevonden vrij kort na het doorlopen van een leergang en zijn uitgevoerd door Achmea.

'Ik zie een glimp van een nieuw mens en wens soms dat ik deze leergang eerder zou hebben gedaan. Beter laat dan nooit (Evaluatie 1: ex- deelnemer van Match1, respondent 10).'

'Jezelf kennen en vanuit de eigen kracht in je werk staan is goed en een prachtig streven om te bereiken (Evaluatie 1: ex- deelnemer van Elevation 3, respondent 2).'

'Er zijn altijd wel onderdelen waar ik nog verder op had willen komen; maar de kiem die er was is inmiddels verder aan het groeien (Evaluatie 1: ex deelnemer van Match 1, respondent 4).'

'Het begin is gemaakt. De eigen ontwikkeling staat niet stil. Daar waar ik matig heb aangegeven voor mijn persoonlijke ontwikkeling is om te benadrukken dat het nog "door suddert" en niet af is (Evaluatie 1: ex deelnemer van Elevation 1, respondent 1).'

Wat is geleerd?

Hier draait het om datgene wat de specialist concreet heeft geleerd. Dit geleerde geeft de individuele ontwikkeling van de specialist weer. Bij onderstaande citaten is evaluatie 1 de evaluatie die heeft plaatsgevonden vlak na de leergang en is uitgevoerd door Achmea, evaluatie 2 is de vragenlijst uitgezet voor specifiek dit onderzoek.

Zelfbewustzijn

Allereerst is het merendeel van mening dat zij zelf een persoonlijke groei hebben doorgemaakt als het gaat om zelfbewustzijn. Mensen hebben zichzelf leren kennen, wat uiteindelijk ook praktisch bleek voor de uitvoering van hun taken. Ze wisten beter waarom ze zaken wel of niet wouden doen en zijn ook meer vanuit hun eigen kracht gaan werken, wat ook van positieve invloed is op hun zelfvertrouwen. Dit blijkt onder andere uit onderstaande citaten.

'Beter inzicht en bewustzijn in eigen kwaliteiten en gedrag gekregen. Maar met name ook het durven vertrouwen op die kwaliteiten (Evaluatie 1: ex- deelnemer van Match 3, respondent 2).'

'De Elevation heeft mij een scherper zelfbeeld opgeleverd en heeft me in eenodus gezet om veel meer vanuit mijn eigen drive te gaan werken (Evaluatie 2: ex- deelnemer Elevation, respondent 9).'

Zichtbaar zijn

Naast het feit dat alumni bewuster zijn van zichzelf is een groot deel ook van mening dat de leergangen hebben bijgedragen aan het feit dat ze zich meer profileren binnen de organisatie en zichzelf meer 'zichtbaar maken'. De alumni kunnen zichzelf beter in de picture zetten, waardoor ze ook beter kunnen uitdragen waar ze voor staan en op die manier ook gehoord worden. Dit hangt vervolgens ook samen met de impact die ze creëren. Onderstaande citaten zijn hier een voorbeeld van.

'Ben zichtbaarder geworden voor mijn omgeving; daardoor wordt meer beroep gedaan op mijn deskundigheid, gevraagd en ongevraagd (Evaluatie 2: ex- deelnemer Match, respondent 40).'

'Mijn doel was om meer zichtbaar te zijn binnen de organisatie. Dat is zeker dankzij deze leergang gelukt (Evaluatie 1: ex- deelnemer Elevation 2, respondent 4).'

Focus

Een groot deel van de alumni geeft ook aan te hebben geleerd zich te focussen op één onderdeel, in plaats van overal aan te willen deelnemen. Ze hebben geleerd keuzes te maken en vooral dat te doen waar ze ook zelf energie van krijgen. Dit blijkt uit de volgende citaten:

'Dat focus inderdaad leidt tot betere resultaten en snellere afronding; 'nee' zeggen ook is: 'ja' zeggen tegen wat anders en helpt in keuzes maken (Evaluatie 2: ex- deelnemer Match, respondent 43).'

'Focus op zaken die me energie geven en die me verder helpen in mijn ontwikkeling (Evaluatie 1: ex- deelnemer Elevation 3, respondent 5).'

Samenwerken

Een ander veel voorkomend aspect is dat alumni van mening zijn te hebben geleerd hun contacten te verbeteren met de mensen in hun omgeving en daardoor ook meer en beter zijn gaan samenwerken. Dit kan zowel binnen de eigen afdeling als tussen verschillende disciplines (multidisciplinair samenwerken). Uit onderstaande citaten blijkt dit onder andere.

'Hoe ik, door te investeren in de relatie, daarna de samenwerking kan verbeteren en optimaliseren (Evaluatie 1: ex- deelnemer Match 3, respondent 6).'

'Meer stijflexibiliteit en daardoor meer connectie met collega's waardoor het samenwerken makkelijker gaat (Evaluatie 2: ex- deelnemer Elevation, respondent 25).'

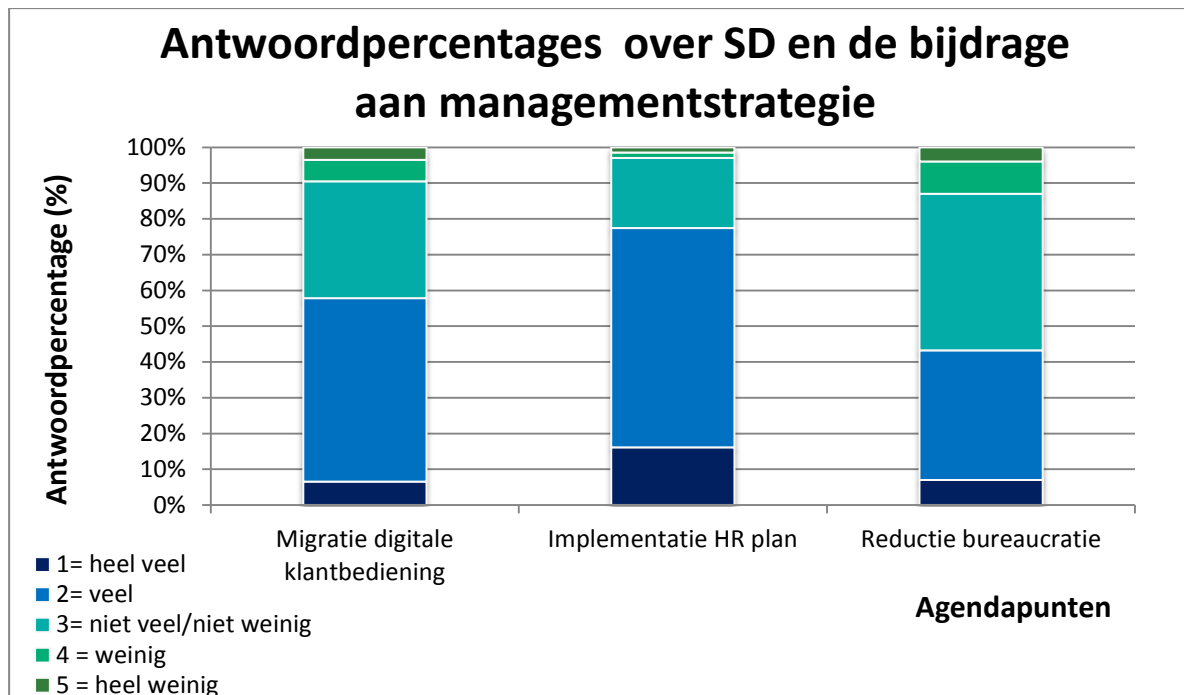
De verwachting, gesteld in hoofdstuk 3, die aansluit bij bovenstaande resultaten is de volgende: *Het Specialist Development programma is volgens alumni van de leergangen en hun leidinggevenden zowel van toegevoegde waarde voor de organisatie (Achmea) als voor het individu (specialist).*

De verwachting kan aan de hand van de resultaten die in deze paragraaf zijn besproken gedeeltelijk worden ondersteund. Uit de resultaten is gebleken dat het SDprogramma op verschillende manieren van toegevoegde waarde is gebleken voor de specialist. Waarbij de belangrijkste waarde ligt in het creëren van zelfbewust zijn. De specialist is zijn/haar eigen kwaliteiten gaan inzien en ook de minder sterke kanten gaan realiseren waar vervolgens op in kan worden gespeeld. Daarnaast zijn specialisten zichzelf meer gaan profileren en laten ze zichzelf zien. Ook weten ze de focus te leggen op de belangrijke en bovenal ook plezierige zaken in hun werk en tot slot hebben zij geleerd hoe er beter samengewerkt kan worden met collega's van hun eigen afdeling, maar ook met mensen uit andere disciplines.

5.3. Bijdrage SD aan managementstrategie

In dit laatste deel van de resultaten sectie staat de laatste deelvraag centraal: *In hoeverre en op welke manier draagt het Specialist Development programma bij aan de managementstrategie met het oog op 'versnellen en vernieuwen'?*

Behalve de vragen opgenomen in de vragenlijst gericht op deze onderzoeksvraag zijn er ook, zoals besproken in hoofdstuk 4, drie interviews gehouden met managers van Achmea en daarnaast is er een focusgroep georganiseerd voor verdere verdieping van de resultaten afkomstig uit de interviews.



Figuur 13 *Antwoordpercentages van respondenten over SD en de bijdrage aan verschillende agendapunten van de managementstrategie*

Uit bovenstaande figuur blijkt voornamelijk dat SD veel ($\pm 80\%$) bijdraagt aan de *implementatie van het strategisch HR- plan* volgens alumni van het SDprogramma en leidinggevendenden van alumni van de leergangen. Ook zien zij een relatief grote rol ($\pm 60\%$) weggelegd voor SD als het gaat om het managementagendapunt *migratie digitale klantbediening*. Verder zijn de respondenten van mening dat het minder ($\pm 40\%$) bijdraagt aan *reductie van bureaucratie*. Om een beter inzicht te krijgen in bovenstaande resultaten worden hierna de resultaten van de interviews en focusgroep uiteengezet.

Toegevoegde waarde van SD voor Achmea

Alle drie de geïnterviewden zijn van mening dat SD van toegevoegde waarde is voor Achmea. Hierbij wordt voornamelijk gerefereerd naar het feit dat er niet alleen aandacht moet zijn voor de ontwikkeling van managers maar ook voor specialisten, omdat zij het grootste aandeel leveren wat betreft kennis en kunde binnen de organisatie en daar dus het meest te halen valt. Zo stellen twee van de managers:

'Ik denk dat de echte toegevoegde waarde minder in de klassieke manier van management en organiseren zit, maar veel meer in het ruim baan geven aan de kennis en kunde van specialisten (manager 2).'

'Ik vind dat development trajecten voor iedereen gelden, of je nou leidinggevende bent of specialist of .. hoe fijn is het als je de kwaliteiten van iemand optimaal kan benutten (manager 3).'

Ook de andere manager kan zich vinden in het feit dat er niet alleen aandacht moet zijn voor management development, maar juist ook voor SD, omdat hier de focus ligt op andere zaken. Dit blijkt uit het volgende citaat:

'De juiste mensen moeten op de juiste plek zitten, met de juiste competenties. En dat zijn niet de competenties die je altijd een manager toedicht, maar het zijn ook andere competenties (manager 1).'

Als er concreet wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van SD komen een aantal zaken opvallend veel naar voren. Dit is onder andere de cultuurverandering die het met zich mee zou brengen, maar ook de ruimte die er ontstaat door een dergelijk programma en daarnaast helpt het een minder hiërarchische structuur op te bouwen binnen Achmea. Enkele citaten van de respondenten met betrekking tot cultuurverandering:

'SD brengt een belangrijke verandering in de cultuur en gedrag van mensen. Zij hoeven niet getriggerd te worden door versnellen en vernieuwen. Het zit veel meer in hun DNA, zodat ook hun omgeving meegaat met de 'trend'. Hetgeen wat SD brengt is iets wat altijd blijft (manager 1).'

'Het rendeert dat meer mensen dezelfde taal spreken (manager 3).'

Ook tijdens de focusgroep konden mensen zich hierin vinden, een verandering van cultuur is nodig om bepaalde zaken te bereiken binnen de organisatie:

'De cultuur is erg belangrijk. Als we het hebben over stoeptegels: hoe kom ik eruit en hoe kom ik een stoeptegel verder, zodat uiteindelijk alles één geheel wordt (deelnemer 3, focusgroep).'

Naast het feit dat SD volgens de managers van toegevoegde waarde is als het gaat om een mindset of cultuur die volgens hen moet veranderen binnen de organisatie gezien het toekomstperspectief van Achmea, zijn zij ook van mening dat ruimte van belang is:

'Als specialisten een bijdrage kunnen leveren, geef ze daar vooral de ruimte en de middelen voor. Daar verwacht ik dus een enorme toegevoegde waarde van SD (manager 2).'

'Geef de specialist een podium, geef een specialist de ruimte (manager 3).'

Ook in de focusgroep kwam dit belang naar voren:

'Het is bijzonder, de specialisten zouden het eigenlijk moeten gaan maken, maar zij krijgen vaak niet het podium (deelnemer 2, focusgroep).'

Het laatste waaraan SD een steentje bijdraagt is het verminderen van de hiërarchische structuur van Achmea en de eilandjes vorming. Volgens een manager merk je dat je tegen grenzen aanloopt door de hiërarchische structuur. Twee citaten die dit punt ondersteunen:

'Dus niet wie de strepen heeft of de positie heeft, wie het weet mag het zeggen wie het kan mag het doen (manager 2).'

'Hoe goed werken we samen? En dan krijg je ook te maken met bepaalde koninkrijkes (manager 1).'

Bijdrage SD aan managementstrategie

Uit bovenstaande blijkt dat de geïnterviewde managers de toegevoegde waarde inzien van SD. De

vraag is echter of zij van mening zijn dat SD bijdraagt aan de huidige managementstrategie gericht op versnellen en vernieuwen. In eerste instantie is hier een openvraag over gesteld en de antwoorden varieerden van vrij concreet:

'Voor individuele gevallen draagt een SDtraject zeker wel bij aan een stukje effectiviteit en in de long run ook efficiency voordelen (manager 1).'

'Als we niet alleen naar minder kijken (reorganisatie), maar ook naar samen en beter, dan is er bijvoorbeeld behoefte aan goed geëquipeerde Specialisten (manager 3).'

Tot heel breed:

'SD raakt wat mij betreft alle thema's voor het realiseren van de doelstellingen van deze organisatie welke relevant zijn, alles (manager 2).'

De eerste twee citaten geven aan dat SD een bijdrage levert aan concrete activiteiten gericht op effectiviteit en efficiëntie, maar ook aan het ontwikkelen van competenties zodat een specialist is voorzien van dat wat nodig is. Dit laatste raakt het managementagenda punt welke is gefocust op het implementeren van het strategische HR- plan, welke ook later nog aan bod komt.

Het laatste genoemde citaat is afkomstig van een manager die van mening is dat versnellen en vernieuwen uit 2 onderdelen bestaat. Enerzijds stelt hij:

'Versnellen en vernieuwen is voor mij echt een programma, wat verantwoordelijk is om allerlei doelstellingen, de managementitems, te realiseren. Dat is heel erg een lijst met acties, vink vink vink, en als we dat doen zijn we boven Jan (manager 2).'

Anderzijds is hij van mening dat het niet alleen een checklist is:

Ik geloof ook heel erg dat er daarnaast ook een andere kant is die veel meer te maken heeft met het veranderen van de cultuur, houding en gedrag van mensen, leidinggevend, specialisten, iedereen. En dat dat ook heel erg nodig is om uiteindelijk te komen waar we willen zijn. Je hebt ze allebei nodig (manager 2).'

Om dit laatste genoemde citaat, betreffende de cultuurverandering, is de respondent van mening dat SD alles raakt gezien de thema's opgenomen in de managementagenda.

Bijdrage SD aan specifiek migratie digitale klantbediening

Omdat de respondenten niet allemaal zelf kwamen met de managementagendapunten die meer aandacht krijgen in dit onderzoek is er specifiek gevraagd naar in hoeverre zij van mening zijn dat SD hier een bijdrage aan levert. De meningen waren niet erg uitgesproken over de link tussen SD en migratie digitale klantbediening. Dit komt dan ook niet helemaal overeen met dat wat te zien is in *figuur 13*. Zo was één van de respondenten van mening dat SD hier een ondersteunende functie in heeft:

'SD is ondersteunend. SD moet ook geworteld zijn in de strategie (manager 2).'

Een ander noemde een concreet voorbeeld wat hij was tegengekomen bij een groepje van een leergang van SD:

'Een groepje had gekeken naar iets met brandveiligheid. En daar ging het om: wat wil de klant nou en wat zit er allemaal in? Zij hadden uiteindelijk best goede oplossingen (manager 3).'

Ook hier heeft SD een meer faciliterende rol gehad, zij hebben de groep bij elkaar gebracht en ze aan het denken gezet en de groep kwam met ideeën en mogelijke oplossingen in het belang van de klant, wat aansluit op het agendapunt.

Bijdrage SD aan specifiek implementeren strategisch HR- plan

Volgens de respondenten speelt SD duidelijk een rol als het gaat om het agendapunt 'implementeren strategisch HR- plan'. Dit verklaart ook de hoge percentages bij dit agendapunt in *figuur 13*. De managers zijn positief over dit verband, omdat SD direct bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid en het werken aan competenties. Dit blijkt uit de volgende citaten:

'Wij willen zelf vooral dat mensen hier beter weg gaan dan dat ze komen, dus we zijn bezig met hun duurzame inzetbaarheid en hun ontwikkeling door onder andere SD (manager 2).'

'Het is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de mensen binnen en buiten Achmea vaardigheden en competenties op pijl hebben om kansrijk te zijn zowel binnen als buiten Achmea (manager 3).'

Daarnaast draagt het ook bij aan het beter uitdragen van het vakmanschap van specialisten, zo blijkt uit de volgende citaten:

'Het er staan als professional. Er trots op zijn, de boer op gaan en het durven (manager 3).'

Een laatste en niet onbelangrijk punt is dat een manager ook van mening is dat het zorgt voor het continu verbeteren van de specialist:

'De mensen die zijn opgeleid door SD hebben 'continuous improvement' in zich, zij hoeven niet getriggerd te worden door versnellen en vernieuwen (manager 1).'

Bijdrage SD aan specifiek reduceren bureaucratie

De bijdrage van SD aan de reductie van bureaucratie kende wisselende meningen. Overeenkomstig bleek, zoals al eerder gesteld, dat specialisten ruimte nodig hebben om hun kennis en kunde optimaal in te zetten. Anders zou het volgende het gevolg zijn: *'If you put fences around people, you get sheep.'* En daar wordt niemand gelukkig van volgens de manager die dit citaat aanhaalde. Het hebben van ruimte is ook bevorderend voor multidisciplinair samenwerken. Voor SD zien zij hier een grens doorbrekende rol weggelegd, grens doorbrekend in de breedste zin van het begrip. Dit blijkt onder andere uit de volgende citaten:

'Regels zijn ooit bedacht omdat het in de samenwerking ooit niet goed ging. Regels moeten er zijn als basis, maar mensen moeten ook het vermogen hebben om erdoor heen te kijken. Je moet dus kennis hebben van processen die verder liggen dan alleen jouw terrein (manager 1).'

'Wij hebben heel veel dingen afgeleerd en eigenlijk moeten we dat weer opnieuw aanleren. We moeten de ruimte pakken en krijgen om op die manier in je leven en werk te kunnen staan. We hebben heel erg geleerd om binnen de paadjes te blijven, daar waar het nu juist vooral gaat om het vinden van nieuwe wegen. Daar waar de oude wegen doodlopen, want ze zijn nog wel prima, maar we zijn vooral opzoek naar vernieuwen en dat op een versnelde manier te doen. Dan moet je zo nu en dan roldoorbrekend werken (manager 2).'

'Ik denk dat SD ook echt iets doet met de samenwerking binnen een discipline en tussen disciplines (manager 3).'

Een kritische noot die een manager plaatste was gericht op of samenwerking, waar veel aandacht aan wordt besteed binnen SD, wordt belemmerd door bureaucratie. En andersom, of samenwerken kan leiden tot reductie van bureaucratie:

Zijn het de specialisten die in een bureaucratie verzand kunnen raken, of zijn het de niet- specialisten? Ik denk wel dat het de samenwerking ten goede kan komen, maar misschien gaat het ook veel meer, niet over bureaucratie, maar over overleg (manager 3).

Volgens hem gaat samenwerken om je eigen attitude, het is maar wat je van belang vindt. Zo stelt hij:

'Je moet je organiseren en dan ga je een plaat tekenen en daar staan parken op, maar samenwerken is iets dat over de tekening heen gaat. Je kunt het op honderd manieren tekenen en de parkjes aanhouden, maar er is geen tekening waarbij je alle samenwerkingsverbanden georganiseerd hebt. Het gaat uiteindelijk gewoon om een focus, welke keuze maak ik en welke keuze maakt de ander (manager 3).'

Uit bovenstaande citaten blijkt dat er enerzijds wordt gewerkt aan samenwerken binnen en tussen disciplines door SD, maar anderzijds is een manager ook van mening dat dit in iemand moet zitten en het er dan hoe dan ook zal komen ondanks de eventuele bureaucratische belemmeringen. Volgens hem gaat samenwerken namelijk over dit alles heen en valt dit niet te organiseren.

Binnen SD wordt aandacht besteed aan het creëren van ruimte, wat als gevolg een zeker mate van reductie van bureaucratie in de hand kan werken. De meningen van de managers zijn hierover eenduidig, de bijdrage van SD is hier duidelijk en volgens hen ook van belang om dat te bereiken wat Achmea voor ogen heeft. Gezien bovengenoemde resultaten over het managementagenda punt reductie van bureaucratie, komt *figuur 13* niet geheel overeen met dat wat de managers zeggen.

Eventuele verbeterpunten/kansen

De toegevoegde waarde van SD voor Achmea is duidelijk en ook de bijdrage aan de managementstrategie is inzichtelijk gemaakt. Dit betekent niet dat SD er al is en zij momenteel perfect zijn georganiseerd. Om die reden is er ook gevraagd aan de managers waar zij nog kansen

zien voor SD, of wat zij graag verbeterd zouden zien. Hieruit is allereerst naar voren gekomen dat er meer ingespeeld kan worden op de vraag van de werknemers binnen Achmea. Waar liggen de wensen en behoeften binnen de organisatie? *De boer op gaan en meer vraag gestuurd te werk gaan*, stelde een manager. Dit blijkt ook uit de volgende citaten van twee van de drie managers:

'Een betere balans zoeken tussen vraag en aanbod, kan denk ik helpen om SD gericht in te zetten (manager 3).'

Een voorbeeld van 'vraag' gaf een andere manager wat betreft zijn afdeling:

'Oké, waar willen wij dat onze mensen goed in zijn? Ik denk en dat zie ik ook bij mijn afdeling dat we steken laten vallen in een stukje executiekracht en een stukje verbinding. En ik denk dat je daarmee met SD een brug zou kunnen slaan (manager 1).'

Uit deze citaten blijkt dat SD meer kan inspelen op dat waar mensen binnen de organisatie behoefte aan denken te hebben. De manager die dit aankaartte was wel erg stellig in het feit dat het initiatief absoluut vanuit anderen zou moeten komen en niet per se vanuit SD. Andere mensen binnen de organisatie zouden deze verantwoording op zich moeten nemen. Zo stelde hij:

'Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn mensen voor nu en in de toekomst (manager 3).'

Eén van de managers kwam met iets totaal anders. Hij vertelde dat de loyaliteit van de werknemer met de organisatie in algemene zin aan het afnemen is en de loyaliteit en de verbinding met het specialisme en het eigen domein aan het toenemen. Dit zijn volgens hem ook belangrijke veranderingen voor Achmea. Het recruitment vertelde hem dat er 5 tot 6 domeinen binnen Achmea zijn waar veel specialisten werken die ongelofelijk belangrijk zijn voor Achmea. Hij stelde het volgende:

'Als zij een andere loyaliteit krijgen, dan loop je daar continuïteitsrisico's. Dit zijn thema's om mee in gesprek te gaan met je specialisten (manager 2).'

De verwachting die aansluit bij deze paragraaf is: *Het SDprogramma draagt bij aan de managementstrategie gericht op het proces van 'versnellen en vernieuwen'.*

Er wordt gedeeltelijk tegemoet gekomen aan deze verwachting. Zo blijkt dat mensen van mening zijn dat het voornamelijk bijdraagt aan het management agendapunt 'implementatie strategisch HR-plan'. Verder zien zij minder de bijdrage van het SDprogramma aan de punten 'migratie digitale klantbediening' en 'reductie bureaucratie' van de managementstrategie.

6. Conclusie

Aan de hand van de beschreven hoofdstukken in dit onderzoek kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Aan de hoofdvraag liggen 3 deelvragen ten grondslag, waarop eerst antwoord wordt gegeven alvorens wordt ingegaan op de hoofdvraag.

6.1. Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op een drietal deelvragen welke aan bod zijn gekomen in paragraaf 1.2.2.

Perceptie van alumni

Om de eerste deelvraag te beantwoorden wordt er gekeken naar de perceptie van alumni van de leergangen van het SDprogramma of de gewenste effecten al dan niet zijn bereikt. De gewenste effecten (de zes concepten, ook wel opbrengsten) voor de organisatie zijn gemeten door middel van de vragenlijst. Uit de resultaten is gebleken dat het SDprogramma vier van de zes gewenste effecten heeft bereikt (60% of meer van de respondenten konden zich vinden in de stellingen behorend bij deze opbrengsten). De opbrengsten zijn:

- Functionele effectiviteit; de alumni zijn van mening dat zij na het doorlopen van de leergang meer vraagstukken hebben opgelost, complexere thema's hebben opgepakt, meer nieuwe ideeën hebben aangedragen en meer relevante kennis hebben uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de leergang.
- Persoonlijke effectiviteit; de alumni zijn van mening dat zij na het doorlopen van de leergang hun ideeën beter verkopen, meer mensen en middelen verenigen en een groter netwerk hebben dan in de periode voorafgaand aan de leergang.
- Multidisciplinair samenwerken; de alumni zijn van mening dat zij na het doorlopen van de leergang gemakkelijker contact leggen met mensen uit andere disciplines, ze meer samenwerken met mensen uit andere disciplines, ze meer samenwerking faciliteren tussen de mensen om zich heen, het samenwerken met mensen uit andere disciplines tot betere resultaten leidt en tot versnelling van processen.
- Transdisciplinair (samen)werken; de alumni zijn van mening dat zij na het doorlopen van de leergang hun vakspecifieke kennis beter in de context van de organisatie kunnen plaatsen, hun eigen vakgebied minder centraal stellen, beter hun inhoudelijke kennis durven te overstijgen en zaken beter vanuit een helicopterview kunnen bekijken dan in de periode voorafgaand aan de leergang.

De concepten impact, waarbij het creëren van meer impact binnen de organisatie centraal staat, en erkenning door omgeving voldeden niet aan de gestelde norm van 60%. Deze gewenste effecten zijn dus niet (voldoende) bereikt volgens alumni van de leergangen.

De toegevoegde waarde van de SDdag, ook onderdeel van het SDprogramma, wordt vooral gezien als een immateriële beloning. De specialist voelt zich erkend door middel van een dergelijke dag en heeft ook het idee dat het bijdraagt aan de profilering van de specialist.

Er heersen nogal wisselende meningen over of de SDdag ook bijdraagt aan het vergroten van het netwerk van de specialist. Uit de gesloten vragen blijkt dat mensen zich hier niet in kunnen vinden, maar als er vervolgens wordt gekeken naar waarom mensen van mening zijn dat de SDdag absoluut moet blijven, benoemen vele mensen het belang van het netwerken.

De eerste deelvraag is ook gericht op wat het SDprogramma volgens de alumni wat betreft effecten heeft bereikt voor het individu, de specialist. Het gaat hier om niet- generieke gewenste effecten, omdat elk individu zijn eigen persoonlijke doelen stelt voorafgaand aan een leergang. Er zijn vier hoofdzaken gedestilleerd uit de evaluaties, welke in grote lijnen de effecten van het SDprogramma voor het individu weergeven:

- Zelfbewustzijn; door de leergang is de specialist bewust geworden van zijn eigen kunnen, hierdoor kan er beter ingespeeld worden op zowel de sterke en minder sterke punten van het individu.
- Zichtbaar zijn; de specialist is zich meer gaan profileren en laat op die manier meer van zijn kwaliteiten zien.
- Focus; de specialist heeft geleerd zich te focussen op de meest belangrijke en ook plezierige zaken in zijn werkzaamheden.
- Samenwerken; de specialist is door de leergang meer mensen gaan opzoeken en ook met meer mensen gaan samenwerken, zowel binnen de eigen afdeling als tussen verschillende afdelingen.

Perceptie van leidinggevenden

De tweede deelvraag richt zich op in hoeverre de gewenste effecten volgens de leidinggevenden van alumni van het programma worden bereikt. Ook hier gaat het om de zes concepten welke zijn opgenomen in de vragenlijst. Opnieuw blijkt uit de resultaten dat functionele effectiviteit, persoonlijke effectiviteit en multidisciplinair samenwerken volgens de leidinggevenden van de alumni van de leergangen zijn bereikt. Transdisciplinair (samen)werken komt net iets tekort en evenals bij de alumni van de leergangen zijn de concepten impact en erkenning door omgeving niet (voldoende) bereikt.

SD en managementstrategie

De laatste deelvraag richt zich op in hoeverre en op welke manier het SDprogramma bijdraagt aan de managementstrategie. Uit de vragenlijst bleek dat veel mensen niet direct de bijdrage zagen van het SDprogramma op de twee managementagendapunten *migratie digitale klantbediening* en *reductie bureaucratie*. Voor het agendapunt *implementatie strategisch HR- plan* zagen de meeste respondenten echter wel een grote bijdrage van het SDprogramma.

Bij de interviews is dieper op deze thema's in gegaan en ook hier bleek de bijdrage op de specifieke

managementpunten niet altijd even duidelijk behalve wat betreft het punt *implementatie strategisch HR- plan*. Daarnaast werd ook de bijdrage van SD aan het reduceren van de bureaucratie binnen Achmea wel ingezien. De grootste toegevoegde waarde van het SDprogramma zagen de geïnterviewde managers in een drietal andere zaken, welke soms ten grondslag liggen aan de managementstrategie, namelijk:

- Tegenhanger van MD

De geïnterviewden vinden het belangrijk dat er een mogelijkheid is voor specialisten om zich te ontwikkelen. Het lijkt misschien vanzelfsprekend, omdat Achmea nou eenmaal meer specialisten kent dan bijvoorbeeld managers, maar toch zijn er veel organisaties die geen specialisten ontwikkeling kennen. SD draagt in die zin bij aan het tegemoet komen aan de behoeften van de specialisten binnen de organisatie en soms wordt SD ervaren als de tegenhanger van MD.

- Cultuur

De geïnterviewde managers hebben niet het idee dat SD specifiek bijdraagt aan de vele managementagendapunten. Het is volgens hen meer een cultuuromslag die SD mogelijk maakt en welke nodig is voor het versnellen en vernieuwen van Achmea. Er wordt gesteld dat het ‘versnellen en vernieuwen’ verankerd zit in de specialisten. De specialist moet alleen deze slag nog wel maken en dat is waar SD volgens de managers aan kan bijdragen. Een verandering van houding en gedrag van specialisten, wat kan zorgen voor de cultuuromslag die noodzakelijk is.

- Ruimte

De managers zijn ook van mening dat SD bijdraagt aan het feit dat specialisten leren hun ruimte te pakken en te nemen, om zo beter hun kennis en kunde centraal te stellen voor de organisatie. In de focusgroep werd dit in verband gebracht met het managementagendapunt *reductie bureaucratie*. Door het doorbreken van regels en procedures, creëert de specialist ruimte. De rol van SD is dat er tijdens de leergangen wordt laten zien wat de mogelijkheden zijn wat betreft het pakken en het nemen van ruimte, om op die manier meer te betekenen voor de organisatie. Hieraan ten grondslag ligt ook de beperking van hiërarchische structuren binnen de organisatie. Als specialisten laten zien wat zij kunnen en de ruimte pakken, worden bepaalde ‘eilandjes’ doorbroken en geldt:

‘Wie het weet mag het zeggen, wie het kan mag het doen.’

6.2. Beantwoording hoofdvraag

Als bovenstaande antwoorden op de deelvragen worden samengenomen, kan het antwoord op de hoofdvraag worden gevormd:

Wat levert het Specialist Development programma van Achmea op voor zowel de specialist als de organisatie en in hoeverre en op welke manier draagt het bij aan de managementstrategie gericht op ‘versnellen en vernieuwen’?

Het SDprogramma en specifiek de leergangen leveren voor de organisatie een viertal effecten op: functionele effectiviteit van de specialist, persoonlijke effectiviteit van de specialist, multidisciplinair samenwerken en transdisciplinair (samen)werken. Voor de specialist als individu levert onder andere meer zelfbewustzijn op. Daarnaast weet de specialist zichzelf beter in de picture te zetten na deelname aan een leergang. Ook de focus leggen op de juiste zaken binnen de werkzaamheden van de specialist heeft SD aan bijgedragen en tot slot beter leren samenwerken met onder andere collega's. De SDdag levert voornamelijk erkenning als specialist en profilering van specialist. Daarnaast wordt de SDdag gezien als een immateriële beloning.

Tot op zekere hoogte draagt het SDprogramma ook bij aan de managementstrategie gericht op 'versnellen en vernieuwen'. Er wordt voornamelijk bijgedragen aan het managementagendapunt implementatie strategisch HR- plan. Verder zorgt het SDprogramma indirect voor een bijdrage aan de managementstrategie. De manier waarop het SDprogramma bijdraagt is enerzijds door een cultuuromslag bij specialisten te realiseren, welke nodig is om te kunnen versnellen en vernieuwen. Anderzijds door specialisten te leren de ruimte te pakken en te nemen, waardoor bureaucratische processen worden gereduceerd.

Door de verandering van houding en gedrag en het pakken van ruimte, kan de specialist zorgen voor de versnelling en vernieuwing van Achmea. Verandering zit dus verankerd in de specialist.

7. Discussie

In dit deel wordt de bestaande literatuur, beschreven in hoofdstuk 3, afgezet tegen de empirische resultaten van dit onderzoek (theoretische discussie). Daarnaast zal er ook kritisch worden gekeken naar de uitvoering van dit onderzoek, waarbij de beperkingen nader worden toegelicht (praktische discussie).

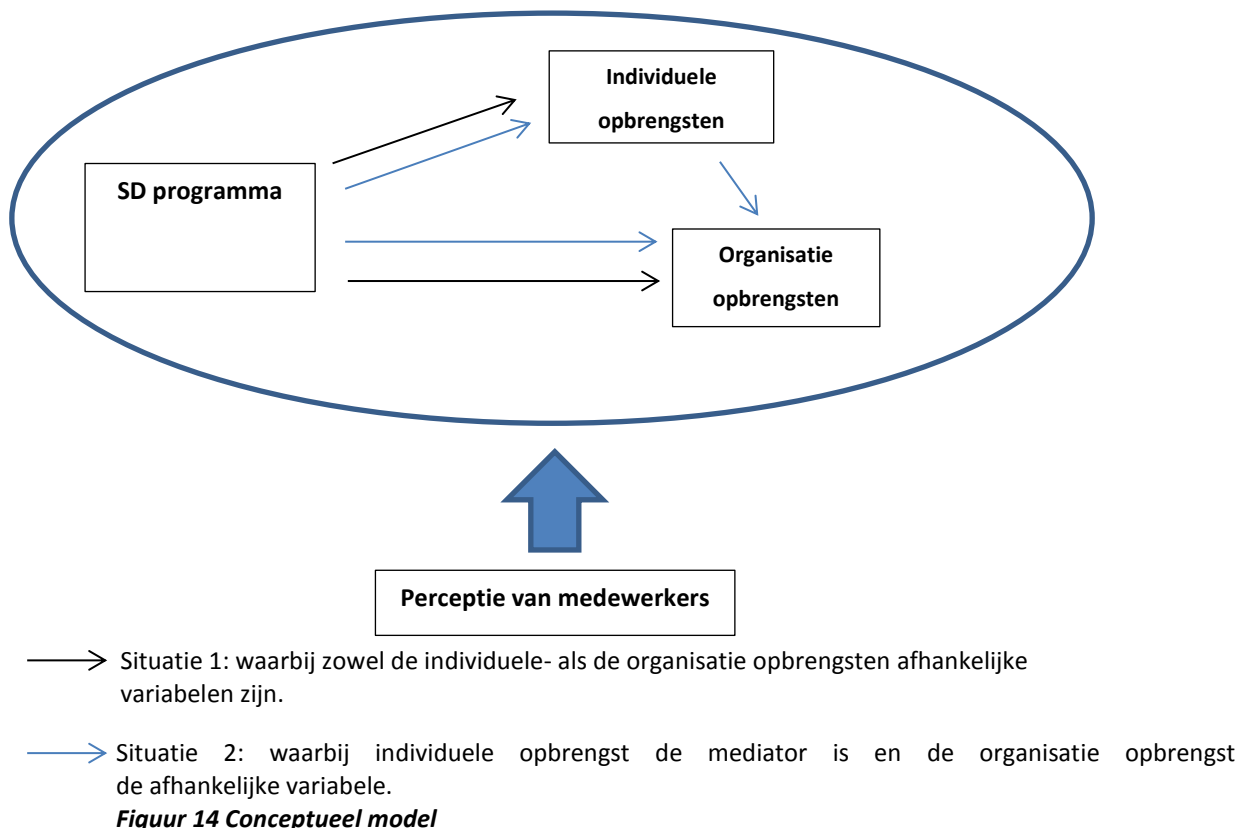
7.1. Theoretische discussie

De vijf verwachtingen uit hoofdstuk 3 vormen de basis in deze paragraaf. Allereerst worden de eerste twee verwachtingen gezamenlijk onder de aandacht gebracht, waarbij de empirie en literatuur tegen elkaar worden afgezet. Vervolgens worden de andere drie verwachtingen afzonderlijk van elkaar besproken met bijbehorende empirische resultaten en literatuur.

Verwachtingen 1 en 2

De eerste verwachting gesteld in het theoretische kader is: *'Het Specialist Development programma is volgens alumni van de leergangen en hun leidinggevendens zowel van toegevoegde waarde voor de organisatie (Achmea) als voor het individu (specialist).'*

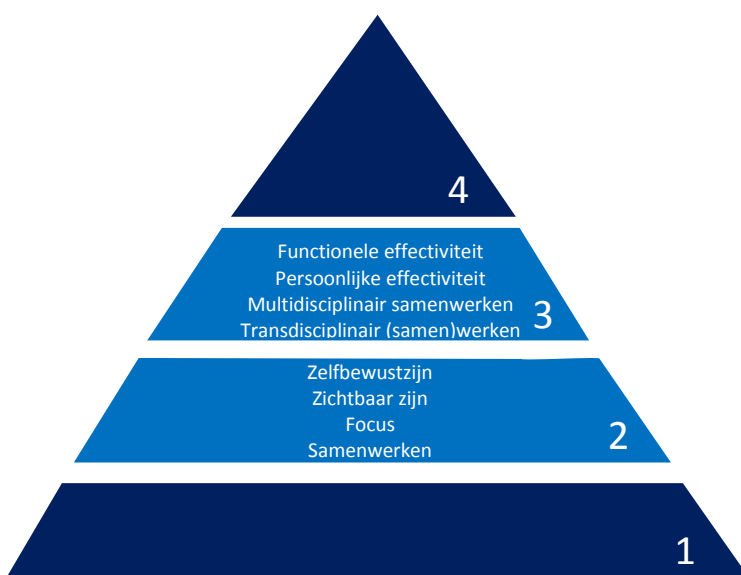
Uit verschillende theorieën bleek dat training & ontwikkeling van positieve invloed is en daarmee van toegevoegde waarde voor zowel het individu (Aguinis & Kraiger, 2009; Hameed & Waheed, 2011; Hansson, 2008;) als de organisatie (Aguinis & Kraiger, 2009; Boselie et al., 2001; Hameed & Waheed, 2011; Pfeffer, 1994). De vraag is echter hoe dit zich tot elkaar verhoudt. In het conceptueel model van dit onderzoek zijn twee situaties weergegeven waar aandacht aan is besteed in dit onderzoek:



Figuur 14 Conceptueel model

In eerste instantie is situatie 1 uit *figuur 14* het uitgangspunt geweest voor dit onderzoek. Er is onderzocht hoe zowel de alumni van de leergangen als hun leidinggevendenden denken over het verband tussen het SDprogramma en de organisatie opbrengsten en tussen het SDprogramma en de individuele opbrengsten. Situatie 1 weergegeven in *figuur 14* is naar voren gekomen in paragraaf 5.1 en 5.2. , daarmee wordt bovengenoemde verwachting ondersteund. Sommige respondenten waren wel ietwat huiverig. Zij vonden het moeilijk te bepalen of het SDprogramma heeft gezorgd voor bepaalde opbrengsten, of dat andere factoren hier een rol hebben gespeeld. Dit verklaart dat respondenten relatief weinig zich helemaal kunnen vinden in stellingen (te zien in hoofdstuk 5). Hoewel situatie 1 het uitgangspunt was, wees de literatuur (Hameed & Waheed, 2011; Tharenou et al., 2007) op een mogelijk mediërend effect, waarbij individuele opbrengsten het verband tussen training & ontwikkeling en organisatie opbrengsten zou verklaren. In dit onderzoek is hier geen aandacht aan besteed in de vragenlijst, maar het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994) was wel het basisinstrument. In dit model wordt verondersteld dat situatie 2 uit *figuur 15* opgaat. Er zal moeten worden gekeken naar de resultaten om uitspraken te doen over verwachting 2 uit hoofdstuk 3: *‘Het SDprogramma is van invloed op de organisatie opbrengsten van Achmea, waarbij persoonlijke ontwikkeling een mediërende rol heeft.’*

Er zijn een aantal zaken waaruit individuele opbrengsten als mediator naar voren komt. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van onderstaand figuur.



Figuur 15 Opbrengsten SDprogramma in model van Kirkpatrick

Volgens Kirkpatrick (1994) leidt de tweede laag tot de derde laag van de piramide (*figuur 15*). Of terwijl de individuele ontwikkeling leidt tot een verandering van gedrag wat (verbeterde) organisatie opbrengsten tot gevolg heeft. Hier zou dus sprake zijn van individuele opbrengsten als mediator. Een logische verklaring is dat zelfbewustzijn, zichtbaar zijn en verbeterde focus leiden tot functionele effectiviteit en persoonlijke effectiviteit van de specialist. Dit omdat de specialist zich bewust is van zijn kennis en kunde, zich meer profileert en zich richt op de meest relevante werkzaamheden wat leidt tot organisatie opbrengsten. Bijvoorbeeld door

het oplossen van meer vraagstukken, het uitdragen van meer relevante kennis, het verenigen van meer mensen en middelen en netwerkuitbreiding.

Zo heeft het beter leren samenwerken door de specialist mogelijk invloed op meer multidisciplinair samenwerken en transdisciplinair (samen)werken binnen de organisatie. Wat uiteindelijk zal leiden tot versnelling van processen en betere resultaten.

Bovenstaande wordt bevestigd door de managers die zijn geïnterviewd. Dit blijkt uit het volgende citaat:

‘Voor individuele gevallen zal een SDtraject zeker wel bijdragen aan een stukje effectiviteit en in de long run ook efficiency voordelen **(manager 1)**.’

Het citaat impliceert dat het SDprogramma allereerst inspeelt op het individu en dat het afhankelijk is van het individu of het al dan niet effect zal hebben op de organisatie opbrengsten. Hier wordt dus een verband verwacht tussen het individuele opbrengsten en organisatie opbrengsten.

Hoewel het bovenstaande enigszins ondersteuning biedt aan de verwachting dat individuele ontwikkeling een mediërende functie heeft, is er onvoldoende aandacht besteed aan de mogelijke mediatie in dit onderzoek, waarvan wordt gesproken in de literatuur (Hameed & Waheed, 2011; Tharenou et al., 2007). Om deze reden kan dit onderzoek onvoldoende steun bieden aan de bovengenoemde verwachting gericht op het mediërende- effect van individuele opbrengsten.

Verwachting 3

De derde verwachting uit het theoretisch kader is gebaseerd op literatuur over het AMO- model in relatie tot training & ontwikkeling: *‘Het SDprogramma draagt bij aan (betere) individuele opbrengsten, door middel van de effecten van SD op de abilities van deelnemers, alsmede op hun motivatie en opportuniteiten.’*

De kern van het AMO model is de aanname dat de prestaties van medewerkers een resultante zijn van 1) de capaciteiten van medewerkers 2) hun bereidheid en 3) de gelegenheid die ze krijgen om te presteren (Knies, 2012). Volgens Boselie (2010) is training & ontwikkeling voornamelijk van invloed op de *ability* van het AMO- model. De *ability* van werknemers zou vertaald kunnen worden naar de kennis en vaardigheden van werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat de specialisten voornamelijk over meer vaardigheden beschikken na het doorlopen van een leergang. Ook beschikken ze over meer kennis in de zin van zelfkennis.

De motivatie van specialisten bleek in sommige gevallen ook verbeterd. Dit komt onder andere naar voren in de volgende reactie:

‘Ik ben zo gemotiveerd, dat ik weer verder wil met werken **(Evaluatie 1, ex- deelnemer Match 1, respondent 3)**.’

Motivatie bleek echter niet één van de hoofdpunten waarin een groot deel van de specialisten zich kon vinden. Een mogelijke verklaring hiervoor blijkt uit een onderzoek uitgevoerd bij Achmea door Knies (2012). In haar onderzoek werd motivatie gemeten door de variabele commitment. Hier bleek dat hoogopgeleide medewerkers (HBO+) een lagere mate van commitment rapporteren dan hun lager opgeleide collega's (Knies, 2012). Bij het SDprogramma draait het alleen om hoogopgeleide specialisten. Mogelijk door de sterke beroepsbinding (Wanrooy, 2008), identificeren specialisten zich meer met hun eigen werk dan met de organisatie waarvoor zij werken. Dit werd ook geuit tijdens een interview met manager 2. Hij deelde zijn zorgen en stelde: *‘De loyaliteit van de werknemer met de organisatie is aan het afnemen en de loyaliteit en de verbinding met het specialisme en het eigen*

domein is aan het toenemen'. Het is denkbaar dat het om deze reden motivatie, gezien als commitment, niet als hoofdpunt naar voren is gekomen in dit onderzoek. Een andere mogelijke verklaring is dat er niet specifiek in dit onderzoek is gevraagd naar motivatie. Hierdoor brengen specialisten motivatie mogelijk niet direct in verband met het SDprogramma. Gezien de resultaten kunnen er dus geen uitspraken worden gedaan over motivatie en het SDprogramma, de theorie van Tharenou et al. (2007) wordt dan ook niet weerlegd of ondersteund door middel van dit onderzoek.

'Opportunity' is het laatste aspect van het AMO- model. De onderzoeker stelde in het theoretisch kader dat het aannemelijk zou zijn dat training & ontwikkeling leidt tot meer kansen voor de werknemer, ook al bleek dit niet specifiek uit de literatuur. Er is één concept in dit onderzoek dat hierbij aansluit: erkenning door omgeving. Het gaat er hierbij om dat mensen ook daadwerkelijk de gelegenheid krijgen te presteren door bijvoorbeeld het krijgen van meer verantwoordelijkheden of een meer senior rol. In dit onderzoek bleek opvallend genoeg dat erkenning door omgeving ver achterbleef op de andere concepten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de omgeving zich enerzijds niet bewust is van het belang van het geven van erkenning en hier niet over nadenken. Anderzijds kan het zo zijn dat verbeterde prestaties van de specialist als vanzelfsprekend worden ervaren en de desbetreffende specialist een leergang heeft doorlopen, omdat het noodzakelijk was om naar behoren te kunnen functioneren.

Uit bovenstaande blijkt dat mogelijk de omgeving van de specialist tijdens het training & ontwikkelingsproces onderbelicht is gebleven. In het model van Holton (1996) wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de omgeving van de persoon die deelneemt aan een trainings- en ontwikkelingsprogramma. Dit omdat volgens Holton (1996) de omgeving van grote invloed is of er al dan niet transfer van het geleerde plaats zal gaan vinden. Weliswaar is 'erkenning door omgeving' meegenomen, wat aansluit op het gedachtegoed van het model van Holton, maar dit zegt onvoldoende over in hoeverre de omgeving van een specialist hem steunt in zijn ontwikkelproces en het ook kansen genereert voor de specialist.

Holton (1996) besteedt ook aandacht aan de motivatie van een deelnemer om een trainings- en ontwikkelingsprogramma goed te doorlopen. Dit aspect had mogelijk aanvullingen kunnen opleveren voor de verwachting dat de opbrengsten van de specialist onder andere konden worden verklaard door zijn motivatie.

De individuele opbrengsten voor de specialisten kunnen in dit geval niet worden verklaard door middel van *opportunity* van het AMO model. Gezien de resultaten van dit onderzoek blijft de aanname dat de bijdrage van SDprogramma als trainings- en ontwikkelingsprogramma voornamelijk van invloed is op de *ability* van het AMO- model bestaan.

Verwachting 4

De vierde verwachting in het theoretisch kader luidt als volgt: *'De percepties, over (zelf)beoordelingen wat betreft geleverde prestaties, van alumni van de SDleergangen verschilt van de percepties van de leidinggevenden van de alumni.'*

De literatuur met betrekking tot de percepties van leidinggevenden en medewerkers is niet

eenduidig. Zo stellen Takeuchi et al. (2007) dat er relatief weinig verschil zit tussen de oordelen over HRM van leidinggevend en medewerkers. Atwater et al. (2005) en Yammarino & Atwater (1997) beweren dat er wel een verschil bestaat, waarbij uit het onderzoek van Atwater et al. (2005) is gebleken dat er gemiddeld genomen sprake is van 'overschatters'. Hierbij gaat het om beoordelingen over de prestaties van leidinggevend. Leidinggevend beoordelen zichzelf in dit onderzoek gemiddeld genomen hoger dan dat ondergeschikten dit doen, Yammarino & Atwater (1997) zouden spreken van 'overschatters'.

In dit onderzoek werd verwacht dat er een verschil zou zitten in de perceptie van leidinggevend en medewerkers als het gaat om het beoordelen van de opbrengsten van medewerkers na het doorlopen van een trainings- en ontwikkelingsprogramma. Uit dit onderzoek bleek echter dat er geen significant verschil bestaat tussen de perceptie van alumni van de leergangen en de perceptie van hun leidinggevend. Dit betekent dat dit onderzoek niet overeenkomt met de resultaten van Atwater et al. (2005) en Yammarino & Atwater (1997), maar juist tegenovergesteld bewijs levert. Het resultaat komt ten goede aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, de resultaten worden immers door twee verschillende groepen met een ander perspectief bevestigd. Gezien de theorie van Yammarino & Atwater (1997) zal deze situatie worden aangemerkt als 'overeenstemming/goed'. Dit omdat er een overeenstemming is wat betreft de beoordeling, en het veelal gaat om positieve beoordelingen. Volgens Yammarino & Atwater (1997) is dit de situatie waarin een organisatie doorgaans te maken heeft met goede werknemers (specialisten) en goede managers, met als gevolg positieve HRM- outcomes. In dit geval een positief resultaat gezien de opbrengsten van het SDprogramma. Ter discussie kan worden gesteld in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van 'goede managers' in dit onderzoek. Uit de resultaten is gebleken dat het SDprogramma onvoldoende *erkenning door omgeving* heeft opgeleverd, wat voornamelijk de verantwoording van de leidinggevend van de specialisten is. Rekening moet worden gehouden met het feit dat bovenstaande theorieën zijn gebaseerd op het beoordelen van de geleverde prestaties van leidinggevend. Mogelijk verklaart dit waarom het juist in dit onderzoek anders heeft uitgepakt, omdat het hier ging om het beoordelen van de opbrengsten van de medewerkers (specialisten).

Verwachting 5

De laatst gestelde verwachting in het theoretisch kader is: *'Het SDprogramma draagt bij aan de managementstrategie gericht op het proces van versnellen en vernieuwen.'*

De verwachting betreft de aansluiting van HRM op de organisatiestrategie. Schuler & MacMillan (1984) en Schuler & Jackson (1987) stellen dat er een relatie is tussen HRM practices, waaronder training en ontwikkeling, en de organisatiestrategie. Specifiek de strategie om competitief voordeel te behalen, in dit onderzoek de innovatiestrategie.

Zoals te lezen in de conclusie draagt het SDprogramma niet in directe zin bij aan de managementstrategie gericht op het proces van *versnellen en vernieuwen*. Het managementagendapunt implementatie strategisch HR- plan was hier een uitzondering op. Behalve dat dit is onderzocht door middel van de vragenlijst zijn ook managers hierover geïnterviewd. Hieruit bleek echter wel een link te bestaan tussen het SDprogramma en de managementstrategie, alleen is hier met name sprake van een indirecte bijdrage. Zo zijn zij van mening dat versnellen en vernieuwen

verankerd zit in de specialist. Om het optimale uit de specialist te halen en te kunnen versnellen en vernieuwen is SD nodig. Daarnaast zien de managers ook de bijdrage van SD in het creëren van ruimte, wat uiteindelijk een voorwaarde is om bureaucratie te reduceren.

Een mogelijke verklaring waarom uit de vragenlijst dit verband niet naar voren kwam is omdat mensen niet meteen de link zien tussen de verschillende managementagendapunten en het SDprogramma. Pas als de onderzoeker doorvraagt, zoals bij de interviews is gebeurd, komt het besef dat het SDprogramma wel degelijk bijdraagt aan de organisatiestrategie. Weliswaar is er dan veelal sprake van een indirect verband, maar de bijdrage wordt wel bevestigd.

De laatste verwachting sluit aan bij het tweede deel van de hoofdvraag, in hoeverre en op welke manier draagt Specialist Development bij aan de managementstrategie gericht op versnellen en vernieuwen. Deze vraag is mede gesteld, omdat Achmea het wenselijk acht dat SD een bijdrage levert aan wat het management belangrijk vindt. De meningen zijn hierover verdeeld. Opvallend is dat uit de interviews naar voren komt dat de managers van mening zijn dat SD wel in zekere zin zou moeten aansluiten op de huidige managementstrategie van Achmea. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

'Je moet je niet afhankelijk maken van een managementstrategie. Je moet wel meebewegen, al is het maar om draagvlak te creëren (manager 3).'

In de literatuur worden echter vraagtekens gesteld of het van belang is dat processen en daarmee ook een programma als SD in het teken moet staan van versnellen en vernieuwen. Poell (2012) concludeert dat er veel onderzoek is gedaan naar Human Resource Development (HRD) en het feit dat dit wordt gebruikt als tool van het management om te kunnen voorzien in hun strategie. Poell (2012) stelt terecht dat er misschien meer aandacht zou moeten komen voor hoe de werknemers binnen de organisatie denken over HRD. Waar hebben zij behoefte aan en wat zouden zij willen leren? Misschien is HRD niet alleen bedoeld voor het voorzien in de managementstrategie, maar gaat het hier juist om de mensen binnen de organisatie en hun behoeften.

7.2. Praktische Discussie

Opvallend in dit onderzoek is dat er verschillende tegenstrijdigheden naar voren zijn gekomen. Allereerst bleek uit de resultaten dat wanneer werd gevraagd aan de respondenten de bijdrage van de opbrengsten *impact* en *erkenning door omgeving* in een percentage uit te drukken, zij relatief positief waren. Zij waren van mening dat het SDprogramma ± 60 % bijdroeg aan de opbrengst *impact* en ± 55 % aan *erkenning door omgeving* (figuur 8). De afzonderlijke stellingen echter die gezamenlijk de opbrengsten *impact* en *erkenning door omgeving* vormen werden relatief negatief beantwoord (figuur 7). Daarnaast werd bij de SDdagen de bijdrage aan het vergroten van het netwerk van de specialist niet erkend, dit terwijl bij de openvragen dit wel regelmatig werd benoemd. Mogelijk heeft de formulering van de vraag meer invloed op de respondent gehad dan vooraf was voorzien. Het is ook mogelijk dat respondenten een andere betekenis geven aan *impact* en *erkenning door omgeving*, dan is omschreven in de stellingen. Daarnaast lijkt het erop dat respondenten bij openvragen pas

gaan nadenken en vervolgens op zaken komen die zij daarvoor bij een stelling mogelijk onbewust hebben ontkend.

Een punt dat aansluit bij bovenstaande is dat alumni en hun leidinggevenden van mening waren dat het SDprogramma relatief weinig bijdraagt aan het managementagenda punt reductie van bureaucratie, terwijl in de interviews en de focusgroep deze bijdrage wel duidelijk werd erkend. Dit kan enerzijds worden verklaard doordat er bij de interviews en focusgroep een mogelijkheid is tot doorvragen en bij de vragenlijsten niet. Anderzijds kan ook de relatief lage Cronbachs alfa coëfficiënt behorend bij reductie van bureaucratie verklaren waarom mensen zich niet in deze stellingen konden vinden, omdat de samenhang tussen de stellingen mogelijk niet logisch was. De validiteit van een aantal resultaten kunnen gezien deze tegenstrijdigheden dus worden betwijfeld.

De respondenten van de vragenlijst zijn niet allemaal representatief verdeeld. Er hebben niet evenveel leidinggevenden van alumni deelgenomen als alumni zelf. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het lijnmanagement zich niet voldoende verantwoordelijk voelt voor de kwaliteiten en de prestaties van hun specialisten. Manager 3 gaf in het interview aan dat leidinggevenden een sleutelrol spelen als het gaat om de ontwikkeling van de specialist. Zij zijn diegene die erin willen en moeten investeren. Het feit dat SD soms te maken heeft met een beperkt aantal aanmeldingen kan komen door de leidinggevenden die zich onvoldoende verantwoordelijk voelen. Ook tijdens de leergangen kost het soms moeite de leidinggevenden betrokken te houden. Dit zou mede kunnen verklaren waarom er relatief weinig leidinggevenden hebben gereageerd op de vragenlijst in vergelijking tot de alumni van de leergangen.

Een discussiepunt met betrekking tot de validiteit is dat er leidinggevenden zijn die meerdere specialisten onder hun hoede hebben die een leergang hebben doorlopen. Zij hebben de vragenlijst voor slechts één van deze specialisten ingevuld. Mogelijk een specialist waar over zij een duidelijk beeld kunnen vormen die waarschijnlijk zich opvallend anders is gaan gedragen na het doorlopen van een leergang. Dit is een bedreiging voor de validiteit.

De geïnterviewden zijn in dit onderzoek doelgericht geselecteerd. Tekortkoming hiervan is dat er mogelijk onbewust mensen zijn geïnterviewd die zich dermate betrokken voelden bij het SDprogramma, wat van invloed kan zijn op dat wat zij hebben gezegd. Het is mogelijk dat hun gedachten en ideeën niet representatief zijn voor mensen uit vergelijkbare functies bij Achmea.

Het feit dat in de vragenlijst niet is gevraagd naar de perceptie van de respondenten over het mogelijk mediërende effect van individuele opbrengsten is ook een kritiekpunt. Als hier meer aandacht aan was besteed had de onderzoeker meer uitspraken kunnen doen over de mogelijke mediatie, waarbij het verband tussen training & ontwikkeling en de organisatie opbrengsten kunnen worden verklaard door middel van de individuele opbrengsten.

Een laatste beperking van dit onderzoek heeft te maken met de generaliseerbaarheid. Het onderzoek is heel specifiek gericht op het SDprogramma van Achmea en de managementstrategie van de organisatie. Om deze reden kunnen de resultaten niet gegeneraliseerd worden. Het belang echter

van Specialist Development komt wel naar voren, wat niet onbelangrijk is voor organisaties met specialisten als werknemers.

8. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusie en discussie worden in dit laatste hoofdstuk aanbevelingen gedaan. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in aanbevelingen voor Achmea (praktische aanbevelingen) en aanbevelingen voor eventueel vervolg onderzoek (theoretische aanbevelingen).

8.1. Praktische aanbevelingen

De aanbevelingen voor Achmea zijn opgedeeld in drie verschillende onderdelen. Allereerst de aanbevelingen voor de leergangen van het SDprogramma, vervolgens voor de SDdag en tot slot wat de Achmea Academy zou kunnen doen zodat SD meer gaat leven binnen de organisatie en mensen er het belang van inzien ook in het licht van de managementstrategie.

8.1.1. Leergangen

Als er wordt gekeken naar de leergangen en de gewenste effecten wordt er grotendeels voorzien in de gewenste effecten van het SDprogramma. Er zijn twee effecten die onvoldoende worden bereikt door middel van de leergangen. Dit zijn *impact* en *erkenning door omgeving*. Het feit dat er tegenstrijdigheden bestaan rondom deze opbrengsten (paragraaf 7.2), vraagt om extra aandacht vanuit Achmea. Mogelijk ervaren alumni van de leergangen de opbrengsten *impact* en *erkenning door omgeving* anders dan wordt beschreven in de stellingen, of zijn zij te bescheiden om de opbrengsten te erkennen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een citaat van een specialist uit de Match: *‘Het bijzondere is dat ik zelf niet vind dat ik zoveel veranderd ben, maar dat mijn collega’s mij meerdere malen feedback geven dat ik wel zeker veranderd ben.’* Indien dit laatste bij veel specialisten het geval blijkt te zijn, zal een opbrengst minder snel door een specialist zelf worden erkend, maar eerder door de omgeving van de specialist. Mogelijk zorgen gesprekken met de omgeving van specialisten voor opheldering van de daadwerkelijke opbrengsten.

Anderzijds is het ook mogelijk dat de specialist zijn bescheidenheid voort zet op de werkvloer, waardoor hij in zijn dagelijkse werkzaamheden terugvalt in zijn oude patroon en wederom niet op de voorgrond treedt. *‘De specialist voegt zich weer keurig naar het plaatje’*, zoals deelnemer 2 van de focusgroep zei. Om de *impact* van de specialist meer tot uitdrukking te laten komen, zou SD zich kunnen focussen op een aantal extra elementen.

Allereerst is het goed meer aandacht te besteden aan de personal branding van de specialist. Er moet nog meer zelfbewustzijn worden gecreëerd, zodat ook de specialist overtuigd is van zijn impact en dit gaat erkennen.

Een andere belangrijke manier is dat specialisten niet alleen moeten leren tijdens de leergang, maar ook ‘on the job’. Zo stelde Laird et al. (2003) dat training bestaat uit activiteiten die zijn ontworpen om ‘on the job’ prestaties van een werknemer te verbeteren. Om dit daadwerkelijk te bereiken zou het goed zijn de specialist te laten experimenteren ‘on the job’. Er zal dus tijdens de leergangen meer terugkoppeling moeten plaatsvinden naar de dagelijkse werkzaamheden van de specialist, zodat hij tijdens de leergang experimenteert met het creëren van impact en daarin intensief wordt begeleid. *‘Het lijkt er soms op dat de leergang een virtuele wereld is voor specialisten, waarin zij een ander kunnen zijn’*, zei deelnemer 6 bij de focusgroep. Het moet duidelijk worden dat zij dit ook in de

praktijk moeten toepassen.

Daarnaast zou het een mogelijkheid zijn om de specialist te verplichten aan het eind van zijn leergang een presentatie te geven voor zijn omgeving. Hierin kan hij vertellen en, misschien nog wel belangrijker, laten zien welke ontwikkeling hij heeft doorgemaakt. Door dit in te passen in het curriculum van een leergang wordt de specialist de goede kant op gestuurd als het gaat om het creëren van impact.

Het tweede gewenste effect dat onvoldoende is bereikt is *erkenning door omgeving*. Het blijkt dat zowel de alumni als de leidinggevenden het op veel vlakken eens zijn als het gaat om de vooruitgang die de specialist heeft geboekt. Vreemd genoeg wordt dit vervolgens niet erkend door de omgeving van de specialist door bijvoorbeeld het geven van meer verantwoordelijkheden, een hogere salarisschaal of een meer senior rol. Dit vergroot de kans dat uiteindelijk specialisten wegllopen, omdat zij niet worden 'beloond' voor het verbeterde werk dat zij leveren. Zoals in de discussie werd beschreven zijn leidinggevenden mogelijk niet bewust van het belang van erkenning. Om deze reden is het belangrijk dat de leidinggevende, maar ook de directe collega's van de specialist, meer worden betrokken bij het ontwikkelingsproces dat de specialist doormaakt. Dit kan door een intervisie te organiseren met directe collega's en de leidinggevenden, met als centraal doel het bespreken van het ontwikkelingsproces van de specialist. Ook de eerder genoemde 'eindpresentatie' helpt hierbij.

8.1.2. SDdag

De SDdag voorziet voornamelijk in immateriële behoeften van specialisten. Het geeft de specialist erkenning en het is een dag wat ten goede komt aan de profilering van de specialist. Zoals eerder gesteld zijn er verschillende geluiden rondom het netwerken op een dergelijke dag. Toch is dit een erg belangrijke doelstelling van de SDdag en om deze reden zal voornamelijk hier aan gewerkt moeten worden. Specialisten geven aan vaak dezelfde mensen op te zoeken op een SDdag en hierdoor niet in contact komen met anderen. Toch wordt een dergelijke dag wel gezien als het moment om te netwerken met andere specialisten uit andere disciplines. Blijkbaar wordt hier onvoldoende gebruik van gemaakt en is het nodig het netwerken meer te organiseren. Door mensen min of meer aan te sturen om te gaan netwerken, kan er meer gehaald worden uit het netwerkelement van een SDdag. Dit kan door bijvoorbeeld een variant van speed- daten te gebruiken.

Daarnaast zijn onvoldoende specialisten van mening dat het meer inzicht biedt in de managementstrategie van Achmea en ze zich hier ook meer betrokken bij voelen na een SDdag. Het is niet geheel duidelijk of specialisten het van belang achten dat de thema's aansluiten bij de managementstrategie, wel zouden ze graag meer inspraak willen hebben op de thema's. Een manier om dit te realiseren is door middel van een opiniepeiling. Stuur een poll met een aantal thema's naar de deelnemers en zij bepalen vervolgens welk thema leidend wordt voor een SDdag. Op deze wijze speelt SD meer in op de behoefte van de specialist en komen er mogelijk meer mensen.

In paragraaf 2.3.4. komt naar voren dat de specialist te weinig aandacht krijgt binnen Achmea en dit mede een reden is om de SDdag te organiseren. Het feit dat in dit onderzoek naar voren komt dat de specialist een erg belangrijke rol kan spelen bij veranderingen, is een reden om vanuit het beleid van

Achmea meer aandacht te besteden aan de specialist. Door vanaf bovenaf te erkennen dat specialisten onmisbaar zijn en hen uit te nodigen om mee te denken over de strategie van Achmea, kan er versneld en vernieuwd worden en krijgt de specialist het podium dat hij verdient.

8.1.3. Managementstrategie

Uit dit onderzoek is gebleken dat het SDprogramma voornamelijk indirect inspeelt op de managementstrategie, wat niet geheel onbelangrijk bleek. Eén van de belangrijkste bevindingen is dat versnellen en vernieuwen verankerd zit in de specialist en het SDprogramma kan helpen met het tot uiting brengen van de kwaliteiten van de specialist. De verandering van houding en gedrag staat hierbij centraal.

Om beter in te spelen op de managementstrategie zou SD meer vraag gestuurd kunnen gaan werken. Mede door de ontwikkelingen binnen de organisatie, moeten teams op een andere manier te werk gaan en moet ook de houding en het gedrag van hen worden aangepast. Het SDprogramma kan hier meer op inspelen door naar de behoefte te luisteren van bijvoorbeeld bepaalde teams en/of afdelingen. Er kan een programma worden ontwikkeld voor een specifiek team, met als doel dat het team mee kan transformeren met de organisatieveranderingen. De verandering zit immers verankerd in de specialist, de specialist moet het alleen leren gebruiken.

Door meer vraag gestuurd te gaan werken, zal het SDprogramma ook beter aansluiten op praktijksituaties van Achmea. Dit maakt het voor de specialist mogelijk om de *impact* te vergroten, het geleerde is namelijk direct toepasbaar.

Om meer vraag gestuurd te werk te gaan, is het van belang dat iedereen binnen Achmea de mogelijkheden kent rondom Specialist Development. De onderzoeker heeft geconcludeerd dat lang niet overal binnen Achmea SD bekend is en ook de mogelijkheden niet overal helder zijn. Ook hier zal het één en ander aan moeten veranderen wil SD optimaal kunnen worden benut binnen Achmea. Dit kan op verschillende manieren. Allereerst Specialist Development als een op zichzelf staand vakgebied naar buiten brengen. Momenteel wordt het nog gezien als een onderdeel van Management Development (MD), maar het is iets totaal anders. Het hoort niet onder deze noemer thuis, SD is een vakgebied *an sich*.

Daarnaast zouden er SD- ambassadeurs kunnen worden benoemd. Er zijn zowel specialisten als leidinggevenden van specialisten die kunnen fungeren als voorbeeld. Indien zij dit uitdragen binnen de organisatie, zal SD sneller binnen Achmea bekend zijn. Met name leidinggevenden kunnen een sleutelrol vervullen, zij kunnen lijnmanagers aansporen zich meer in te zetten voor de ontwikkeling van hun specialisten aan de hand van hun eigen succesverhalen. De ambassadeurs kunnen bijvoorbeeld ook gezamenlijk een blog bijhouden. Iedereen kan zo zijn ervaringen kenbaar maken aan heel Achmea. Dit kunnen ervaringen zijn van tijdens een leergang, maar ook leermomenten die daarna plaatsvonden. Op deze manier gaat Specialist Development mogelijk meer leven binnen de organisatie, waardoor er meer vraag gestuurd kan worden gewerkt en SD beter kan worden benut.

8.2. Theoretische aanbevelingen

In dit onderzoek zou in eerste instantie worden gekeken naar twee verschillende situaties. Enerzijds of het SDprogramma als onafhankelijke variabele invloed heeft op individuele opbrengsten en organisatie opbrengsten als afhankelijke variabelen. Anderzijds of de individuele opbrengst een mediërende rol heeft bij het verband tussen het SDprogramma en organisatie opbrengsten. De eerste situatie waarbij niet sprake is van mediatie krijgt steun in dit onderzoek. De situatie met betrekking tot de mediatie kan nauwelijks iets over gezegd worden aan de hand van dit onderzoek. Het is raadzaam om in vervolgonderzoek de focus te leggen op het mogelijke mediatie- effect en de transfer die hierbij een rol speelt. Het is van belang in dat geval aandacht te besteden aan wat een trainings- en ontwikkelingsprogramma exact oplevert voor het individu en in hoeverre het individu dit toepast in de praktijk. Uit de praktijkvoorbeelden moet de transfer naar voren komen en dan kunnen er mogelijk ook meer uitspraken worden gedaan over of individuele opbrengsten een mediërende rol vervullen bij het verband tussen het trainings- en ontwikkelingsprogramma en de organisatie opbrengsten. Verschillende onderzoeken wat betreft de mediërende rol van individuele performance worden door een dergelijk onderzoek versterkt (Boselie, 2010; Hameed & Waheed, 2011; Tharenou et al., 2007), maar dan met de focus op de transfer van het geleerde. Het model van Holton (1996) is hierbij mogelijk (gedeeltelijk) toepasbaar.

Een vraag die na dit onderzoek nog steeds kan worden gesteld is gericht op of de opbrengsten daadwerkelijk een gevolg zijn van training & ontwikkeling. Respondenten vonden het moeilijk te beoordelen of hun ontwikkeling een gevolg is van een trainings- en ontwikkelingsprogramma. Hier kan op ingespeeld worden door in een vervolg onderzoek een longitudinaal onderzoek uit te voeren. De respondenten worden op drie momenten ondervraagd: voor het trainings- en ontwikkelingsprogramma, tijdens en erna. De respondent is dan bewust bezig met zijn ontwikkeling en zijn ontwikkeling als eventueel gevolg van het programma. Mogelijk kan de respondent dan beter beoordelen in hoeverre zijn ontwikkeling een gevolg is van het trainings- en ontwikkelingsprogramma.

Er is in dit onderzoek gekozen om het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1994) als basis te gebruiken met een klein element erkenning door omgeving in te passen dat aansluit op het gedachtegoed van Holton (1996). Uit de resultaten is gebleken dat de omgeving mogelijk een grotere rol speelt bij het succes van transfer van het geleerde dan vooraf was voorzien. Het meenemen van de omgevingsfactor sluit weliswaar niet aan bij de onderzoeksvraag van dit onderzoek, maar het was wel een interessante extra invalshoek geweest. Voor een eventueel vervolg onderzoek is het aan te raden zowel het model van Kirkpatrick (1994) als het model van Holton (1996) volledig toe te passen. Holton (1996) besteedt immers ook aandacht aan de motivatie om kennis en expertise aan te wenden, daar waar in dit onderzoek, gesteld in paragraaf 7.1., onvoldoende over kon worden gezegd. Ook deelnemerskarakteristieken worden meegenomen bij het evaluatiemodel van Holton, ook dit kan van toegevoegde waarde zijn bij een onderzoek naar specialisten ontwikkeling, gezien de specifieke kenmerken van een specialist (*pagina 3*). Door de modellen van Kirkpatrick (1994) en Holton (1996) te integreren kan er een compleet beeld worden gevormd van de individuele

ontwikkeling, de organisatie performance, de transfer van het geleerde en de omgevingsfactoren. Dan kan er worden gesproken van een volledig gefundeerde evaluatie die nog niet eerder op die manier is uitgevoerd.

Een laatste suggestie voor vervolg onderzoek heeft betrekking op het onderwerp van dit onderzoek, specialisten ontwikkeling. Er is nauwelijks onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van specialisten. Er zijn een aantal onderzoeken gedaan naar een specifieke specialist zoals eerder aan bod kwam bij leraren in het onderwijs (Desimone, 2009). Het gaat in deze onderzoeken over specialisten in een specifiek vakgebied, niet over de specialist in het algemeen, de specialist die je door elke organisatie heen in elk vakgebied tegenkomt. De specialist met een hoog opleidingsniveau, specifieke vakkennis en vaardigheden welke intensief worden gebruikt tijdens hun werkzaamheden. De specialist die beschikt over een bepaalde mate van autonomie met een sterke beroepsethiek, zich verbonden voelt met hun vak en handelen in het belang van de klant. In dit onderzoek stond de specialist uit verschillende vakgebieden centraal, echter was het onderzoek specifiek gericht op het SDprogramma van Achmea en de meerwaarde hiervan. Hieruit is niet gebleken of specialisten ontwikkeling zich eventueel onderscheidt wat betreft resultaten van andere ontwikkelingsprogramma's. Om deze reden is een vervolg onderzoek gericht op het verschil tussen specialisten ontwikkeling en ontwikkeling van andere werknemers relevant. Dan wordt er echt inzicht verkregen in de meerwaarde van specialisten ontwikkeling ten opzichte van andere ontwikkelingsprogramma's.

Daarnaast zou het onderzoek naar een mogelijk verschil in ontwikkeling tussen specialisten en andere werknemers het best uitgevoerd kunnen worden bij meerdere uiteenlopende organisaties. Dit onderzoek is specifiek gericht op Achmea, waardoor generalisatie niet mogelijk is. Door een onderzoek uit te zetten over verschillende organisaties kunnen er uitspraken worden gedaan over de toegevoegde waarde van specialisten ontwikkeling waarbij de resultaten ook generaliseerbaar zijn. Het is van belang meer en betere kennis te verkrijgen over deze groep. Specialisten zijn onderbelicht in de wetenschappelijke literatuur, terwijl zij de kennis en kunde voor een organisatie met zich meebrengen. Verandering, in de breedste zin van het woord, zit verankerd in de specialist.

Literatuurlijst

Achmea. (2014). Geraadpleegd op 12 maart, 2014, van: <https://www.achmea.nl/over-ons/Paginas/default.aspx>

Achmea¹. (sd). *Managementagenda*. Geraadpleegd op 24 april, 2014, van Achmeanet: <https://achmeanet.hosting.corp/Organisatie/Achmea/zowerkenwijn/VersnellenVernieuwen/Pages/Managementagenda.aspx>

Achmea². (sd). *Veel gestelde vragen en antwoorden: versnellen en vernieuwen*. Geraadpleegd op 27 februari, 2014, van:

https://achmeanet.hosting.corp/Organisatie/Achmea/zowerkenwijn/VersnellenVernieuwen/Documents/Veelgestelde%20vragen%20Versnellen%20%20Vernieuwen_medewerkers.pdf

Achmea³. (sd). *Veranderverhaal*. Geraadpleegd op 24 april, 2014, van Achmeanet: <https://achmeanet.hosting.corp/Organisatie/Achmea/zowerkenwijn/VersnellenVernieuwen/Documents/Veranderverhaal.pdf>

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, pp. 451-474.

Amelsvoort, v. P. (2007). *Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal*. Afscheidsrede, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., & Johnson, K. (2005). Self- other agreement: comparing it's relationships with performance in U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 25-40.

Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988–2008: An updated review and agenda for future research. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 41-70.

Bergenhengouwen, G., Mooijman, E., & Tillema, H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen Houten: Wolters- Noordhoff.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.

Brinkerhoff, R. (1987). *Achieving results from training*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conway, J., & Huffcutt, A. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: a meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331-360.

Coopman, B., Coopman, M., De Lee, L., De Volder, I., Sanders, S., & Van Hecken, N. (2008). *Return on Investment van opleidingen: hoe krijgen bedrijven zich op de effecten van opleidingen?* Opgehaald van Instituut voor Onderwijs- en Informatiewetenschappen : <http://www.bedrijfsopleidingen.be/nl/opleiding/help/IP-Productverslag.pdf>

Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher*, 38(3), 181-199.

Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training & development*, 46(5), 81-84.

Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance: A conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13), 224-229.

Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.

Hansson, B. (2008). Job-related training and benefits for individuals: A review of evidence and explanations. *OECD Education Working Paper*, 19.

Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.

Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.

Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: new evidence and construct elaborations. *Advances in developing human resources*, 7(1), 37-54.

Huizingh, E. (2008). *Inleiding SPSS 16.0 voor windows en data entry*. Den Haag: Academic Service.

Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.

Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 371-380.

- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programmes: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers. *Proefschrift*.
- Laird, D., Holton III, E. F., & Naquin, S. S. (2003). *Approaches To Training And Development: Revised And Updated*. Basic Books.
- Nurmi, R. (1998). Knowledge-intensive firms. *Business horizons*, 41(3), 26-32.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Phillips, J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs*.
Opgehaald van:
http://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=ywv423G4cyUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=phillips+return+on+investment&ots=SsVmh9Bq1-&sig=bM_CBD-u5Emv1zrbuMwH7jK--zk&redir_esc=y#v=onepage&q=phillips%20return%20on%20investment&f=false
- Poell, R. (2012). The future of human resource development: from a management tool to an employee tool as well. *Human Resource Development International*, 15(1), 1-3.
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127.
- Schuler, R. (1984). *Personnel and Human Resource Management (2nd ed.)*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R., & MacMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Sykes, G. (1996). Reform of and as professional development. *Phi Delta Kappan*, 77(7), 465-489.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069- 1083.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

Van der Ploeg, I. (2014). *Nog niet gepubliceerd*.

Van der Ploeg, I., De Rijk, K., Verbeek, S., & Wierdsma, H. (2012). Nieuwe wegen naar meer waarde. *Specialist Development Magazine*, 1.

Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeverijgroep.

Wanrooy, M. (2008). Professionele organisaties bestaan niet. *Holland Management Review*, 119, 26-34.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.

Yammarino, F., & Atwater, L. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self- other rating agreement for human resources management. *Organizational dynamics*, 25, 35-44.

Bijlage 1: Overzicht concepten

Specifieke schalen

Functionele effectiviteit

Na het doorlopen van de Match heb ik in mijn werk...

1. meer vraagstukken opgelost dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. complexere thema's opgepakt dan in de periode voorafgaand aan de Match.
3. meer nieuwe ideeën aangedragen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
4. meer relevante kennis uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de Match.

Persoonlijke effectiviteit

Na het doorlopen van de Match...

1. kan ik mijn ideeën beter verkopen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. verenig ik meer mensen en middelen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
3. heb ik een groter netwerk dan in de periode voorafgaand aan de Match.

Impact

Na het doorlopen van de Match...

1. word ik bij meer zaken betrokken dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. zit ik vaker aan tafel bij belangrijke gesprekken dan in de periode voorafgaand aan de Match.
3. heb ik (veel) meer stakeholders (belanghebbenden waar je invloed op hebt) dan in de periode voorafgaand aan de Match.

Erkenning door omgeving

Na het doorlopen van de Match...

1. heb ik het gevoel dat ik een meer gelijkwaardige positie heb ten opzichte van mijn direct leidinggevende dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. wordt er minder externe kennis ingehuurd en meer beroep gedaan op o.a. mij in vergelijking met de periode voorafgaand aan de Match.
3. heb ik meer verantwoordelijkheden dan in de periode voorafgaand aan de Match.
4. heb ik een andere functie dan in de periode voorafgaand aan de Match.
5. heb ik een meer senior rol dan in de periode voorafgaand aan de Match.

6. zit ik in een hogere salarisschaal dan in de periode voorafgaand aan de Match.

Multidisciplinair samenwerken

Na het doorlopen van de Match...

1. leg ik gemakkelijker contact met mensen uit andere disciplines in de organisatie dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. werk ik meer samen met mensen uit andere disciplines dan de periode voorafgaand aan de Match.
3. faciliteer ik ook meer samenwerking tussen de mensen om mij heen.
(deze stelling is alleen meegenomen bij de Elevation en de Recognition)
4. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot betere resultaten dan in de periode voorafgaand aan de Match.
5. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot versnelling van processen.

Transdisciplinair (samen)werken

(Dit concept is alleen meegenomen bij de Elevation en de Recognition)

Na het doorlopen van de Elevation...

1. kan ik mijn eigen vakspecifieke kennis beter in de context van de organisatie plaatsen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. stel ik minder mijn eigen vakgebied centraal dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. durf ik beter mijn inhoudelijke kennis te overstijgen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
4. kan ik beter zaken vanuit een helicopterview bekijken dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

Generieke schalen

Functionele effectiviteit (Holton III, Bates, & Ruona, 2000)

1. Mijn werkprestaties verbeteren als ik toepas wat ik heb geleerd tijdens de leergang.
2. Des te intensiever ik deelnam tijdens de leergang, des te beter ik presteerde en nu presteer tijdens mijn werk.
3. De leergang heeft mij geholpen mijn performance te verbeteren.

Persoonlijke effectiviteit (Schwarzer & Jersulam, 1995; Holton III, Bates, & Ruona, 2000)

1. Ik heb veel vertrouwen in mijn bekwaamheid om nieuwe vaardigheden te gebruiken in mijn werk.
2. Ik twijfel nooit aan mijn vermogen om nieuw geleerde vaardigheden in mijn baan te gebruiken.
3. Ik ben ervan overtuigd dat ik belemmeringen kan overwinnen, die me hinderen in het gebruik van mijn nieuwe vaardigheden.
4. Ik heb er vertrouwen in dat ik de vaardigheden geleerd tijdens de leergang kan toepassen, zelfs in moeilijke of belastende situaties.

Bijlage 2: Vragenlijst MWM2

Onderzoek naar meerwaarde van Specialist Development (SD)

- 1. Wat heb je met het Specialist Development (SD) programma te maken gehad?**
 - a. Ik heb deelgenomen aan een leergang en aan één of meerdere Specialist Development dagen. [[>> Vraag 2.](#)]
 - b. Ik heb deelgenomen aan één van de leergangen (Match, Elevation, Recognition), maar niet aan een Specialist Development dag. [[>> Vraag 2.](#)]
 - c. Ik heb deelgenomen aan één of meerdere Specialist Development dagen, maar niet aan een leergang. [[>> Vraag 178.](#)]
 - d. Ik ben een direct leidinggevende van een specialist die heeft deelgenomen aan een leergang en ik heb zelf deelgenomen aan een of meerdere Specialist Development dagen. [[>> Vraag 99.](#)]
 - e. Ik ben een direct leidinggevende van een specialist die heeft deelgenomen aan een leergang, maar ik heb zelf nooit deelgenomen aan een Specialist Development dag. [[>> Vraag 99.](#)]

- 2. Aan welke leergang heb je deelgenomen?**
 - a. Match [[>> Vraag 3.](#)]
 - b. Elevation [[>> Vraag 34.](#)]
 - c. Recognition [[>> Vraag 67.](#)]
 - d. Zowel de Elevation als de Recognition [[>> Vraag 34.](#)]

- 3. Aan welke Match heb je deelgenomen?**
 - a. Match 1 (gestart in voorjaar 2010)
 - b. Match 2 (gestart in voorjaar 2011)
 - c. Match 3 (gestart in voorjaar 2012)
 - d. Match 4 (gestart in najaar 2012)
 - e. Match 5 (gestart in voorjaar 2013)
 - f. Match 6 (gestart in najaar 2013)

- 4. Wat is je geslacht?**
 - a. Man
 - b. Vrouw

- 5. Wat is je leeftijd?**
- 6. Hoeveel jaar werkervaring heb je?**

- 7. Er volgen nu een aantal reeksen van stellingen over de Match. Deze kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (helemaal mee eens, mee eens, niet eens/niet**

oneens, mee oneens, helemaal mee oneens). Geef het antwoord dat volgens jou het meest van toepassing is in jouw situatie.

8. Na het doorlopen van de Match heb ik in mijn werk...

1. meer vraagstukken opgelost dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. complexere thema's opgepakt dan in de periode voorafgaand aan de Match.
3. meer nieuwe ideeën aangedragen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
4. meer relevante kennis uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de Match.

9. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je functionele effectiviteit gedurende je werk? (aangeven doormiddel van percentage)

10. Vul het antwoord in dat het meest op je van toepassing is.

1. Mijn werkprestaties verbeteren als ik toepas wat ik heb geleerd tijdens de leergang.
2. Des te intensiever ik deelnam tijdens de leergang, des te beter ik presteerde en nu presteer tijdens mijn werk.
3. De leergang heeft mij geholpen mijn performance te verbeteren.

11. Na het doorlopen van de Match...

4. kan ik mijn ideeën beter verkopen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
5. verenig ik meer mensen en middelen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
6. heb ik een groter netwerk dan in de periode voorafgaand aan de Match.

12. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je persoonlijke effectiviteit? (aangeven doormiddel van percentage)

13. Vul het antwoord in dat het meest op je van toepassing is.

1. Ik heb veel vertrouwen in mijn bekwaamheid om nieuwe vaardigheden te gebruiken in mijn werk.
2. Ik twijfel nooit aan mijn vermogen om nieuw geleerde vaardigheden in mijn baan te gebruiken.
3. Ik ben ervan overtuigd dat ik belemmeringen kan overwinnen, die me hinderen in het gebruik van mijn nieuwe vaardigheden.
4. Ik heb er vertrouwen in dat ik de vaardigheden geleerd tijdens de leergang kan toepassen, zelfs in moeilijke of belastende situaties.

14. Na het doorlopen van de Match...

1. word ik bij meer zaken betrokken dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. zit ik vaker aan tafel bij belangrijke gesprekken dan in de periode voorafgaand aan de Match.
3. heb ik (veel) meer stakeholders (belanghebbenden waar je invloed op hebt) dan in de

periode voorafgaand aan de Match.

15. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je impact gedurende je werk? (aangeven doormiddel van percentage)

16. Na het doorlopen van de Match...

7. heb ik het gevoel dat ik een meer gelijkwaardige positie heb ten opzichte van mijn direct leidinggevende dan in de periode voorafgaand aan de Match.
8. wordt er minder externe kennis ingehuurd en meer beroep gedaan op o.a. mij in vergelijking met de periode voorafgaand aan de Match.
9. heb ik meer verantwoordelijkheden dan in de periode voorafgaand aan de Match.
10. heb ik een andere functie dan in de periode voorafgaand aan de Match.
11. heb ik een meer senior rol dan in de periode voorafgaand aan de Match.
12. zit ik in een hogere salarisschaal dan in de periode voorafgaand aan de Match.

17. Na het doorlopen van de Match ben ik iets totaal anders gaan doen dan dat ik deed in de periode voorafgaand aan de Match.

- a. Nee
- b. Ja (graag toelichten wat je bent gaan doen en waarom)

18. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de erkenning van je kwaliteiten door je omgeving op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

19. Na het doorlopen van de Match...

1. leg ik gemakkelijker contact met mensen uit andere disciplines in de organisatie dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. werk ik meer samen met mensen uit andere disciplines dan de periode voorafgaand aan de Match.
3. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot betere resultaten dan in de periode voorafgaand aan de Match.
4. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot versnelling van processen.

20. Met welke nieuwe/andere disciplines werk je nu samen sinds deelname aan de Match?

21. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van multidisciplinair samenwerken? (aangeven doormiddel van percentage)

22. De vorm van de leergang is afgestemd om in de behoefte van een lange, diepgaande leerrelatie te voorzien. De volgende stellingen gaan over deze behoefte en de vorm van de

leergang. (likertschaal)

23. De Match voorziet in het behalen van bovengenoemde behoefte.
24. Gezien de toekomstige ontwikkelingen binnen Achmea denk ik dat bovengenoemde behoefte passend is.
25. De duur van de Match vond ik goed gezien het proces dat ik heb doorgemaakt.
26. De inhoudelijke thema's van de Match vond ik goed gezien mijn doelstellingen.
27. De werkvormen van de Match waren passend voor het leerproces.
- 28. Wat wilde je gaan leren tijdens de leergang?**
- 29. Op welke manier is dit bevorderlijk voor je werk?**
- 30. Wat heb je uiteindelijk geleerd?**
- 31. Wat heb je gecreëerd?**
- 32. Wat levert het geleerde en gecreëerde op in je dagelijkse werk?**
- 33. Ik heb het idee dat de ontwikkelingen die ik de afgelopen tijd heb doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de Match.** (Vul je antwoord aan met praktijkvoorbeelden waarop je antwoord is gebaseerd)
- 34. Aan welke Elevation heb je deelgenomen?**
- VRAAG 34 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 178.
- Minstens één van onderstaande voorwaarden is waar:
- of vraag 2 is beantwoord met 2 (Elevation)
 - of vraag 2 is beantwoord met 4 (Zowel de Elevation als de Recognition)
- a. Elevation 1 (gestart in najaar 2009)
 - b. Elevation 1 (gestart in najaar 2009)
 - c. Elevation 2 (gestart in najaar 2010)
 - d. Elevation 3 (gestart in najaar 2011)
 - e. Elevation 4 (gestart in najaar 2012)
 - f. Elevation 5 (gestart in najaar 2013)
- 35. Wat is je geslacht?**
- a. Man
 - b. Vrouw
- 36. Wat is je leeftijd?**
- 37. Hoeveel jaar werkervaring heb je?**

38. Er volgen nu een aantal reeksen van stellingen over de Elevation. Deze kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (helemaal mee eens, mee eens, niet eens/niet oneens, mee oneens, helemaal mee oneens). Geef het antwoord dat volgens jou het meest van toepassing is in jouw situatie.

39. Na het doorlopen van de Elevation heb ik in mijn werk...

1. meer vraagstukken opgelost dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. complexere thema's opgepakt dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. meer nieuwe ideeën aangedragen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
4. meer relevante kennis uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

40. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je functionele effectiviteit gedurende je werk? (aangeven doormiddel van percentage)

41. Vul het antwoord in dat het meest op je van toepassing is.

1. Mijn werkprestaties verbeteren als ik toepas wat ik heb geleerd tijdens de leergang.
2. Des te intensiever ik deelnam tijdens de leergang, des te beter ik presteerde en nu presteer tijdens mijn werk.
3. De leergang heeft mij geholpen mijn performance te verbeteren.

42. Na het doorlopen van de Elevation...

1. kan ik mijn ideeën beter verkopen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. verenig ik meer mensen en middelen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. heb ik een groter netwerk dan in de periode voorafgaand aan de Elevation

43. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je persoonlijke effectiviteit? (aangeven doormiddel van percentage)

44. Vul het antwoord in dat het meest op je van toepassing is.

1. Ik heb veel vertrouwen in mijn bekwaamheid om nieuwe vaardigheden te gebruiken in mijn werk.
2. Ik twijfel nooit aan mijn vermogen om nieuw geleerde vaardigheden in mijn baan te gebruiken.
3. Ik ben ervan overtuigd dat ik belemmeringen kan overwinnen, die me hinderen in het gebruik van mijn nieuwe vaardigheden.
4. Ik heb er vertrouwen in dat ik de vaardigheden geleerd tijdens de leergang kan toepassen, zelfs in moeilijke of belastende situaties.

45. Na het doorlopen van de Elevation...

1. word ik bij meer zaken betrokken dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

2. zit ik vaker aan tafel bij belangrijke gesprekken dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. heb ik (veel) meer stakeholders (belanghebbenden waar je invloed op hebt) dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

46. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je impact gedurende je werk? (aangeven doormiddel van percentage)

47. Na het doorlopen van de Elevation...

1. heb ik het gevoel dat ik een meer gelijkwaardige positie heb ten opzichte van mijn direct leidinggevende dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. wordt er minder externe kennis ingehuurd en meer beroep gedaan op o.a. mij in vergelijking met de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. heb ik meer verantwoordelijkheden dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
4. heb ik een andere functie dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
5. heb ik een meer senior rol dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
6. zit ik in een hogere salarisschaal dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

48. Na het doorlopen van de Elevation ben ik iets totaal anders gaan doen dan dat ik deed in de periode voorafgaand aan de Elevation.

- a. Nee
- b. Ja (graag toelichten wat je bent gaan doen en waarom)

49. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de erkenning van je kwaliteiten door je omgeving op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

50. Na het doorlopen van de Elevation...

1. leg ik gemakkelijker contact met mensen uit andere disciplines in de organisatie dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. werk ik meer samen met mensen uit andere disciplines dan de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. faciliteer ik ook meer samenwerking tussen de mensen om mij heen.
4. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot betere resultaten dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
5. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot versnelling van processen.

51. Met welke nieuwe/andere disciplines werk je nu samen sinds deelname aan de Elevation?

52. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van multidisciplinair samenwerken? (aangeven doormiddel van percentage)

53. Na het doorlopen van de Elevation...

1. kan ik mijn eigen vakspecifieke kennis beter in de context van de organisatie plaatsen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. stel ik minder mijn eigen vakgebied centraal dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. durf ik beter mijn inhoudelijke kennis te overstijgen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
4. kan ik beter zaken vanuit een helikopterview bekijken dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

54. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de mate waarin je je eigen vakgebied overstijgt in de samenwerking met collega's uit andere disciplines? (aangeven doormiddel van percentage)

55. De vorm van de leergang is afgestemd om in de behoefte van een lange, diepgaande leerrelatie te voorzien. De volgende stellingen gaan over deze behoefte en de vorm van de leergang. (likert scale)

56. De Elevation voorziet in het behalen van bovengenoemde behoefte.
57. Gezien de toekomstige ontwikkelingen binnen Achmea denk ik dat bovengenoemde behoefte passend is.
58. De duur van de Elevation vond ik goed gezien het proces dat ik heb doorgemaakt.
59. De inhoudelijke thema's van de Elevation vond ik goed gezien mijn doelstellingen.
60. De werkvormen van de Elevation waren passend voor het leerproces.

61. Wat wilde je gaan leren tijdens de leergang?

62. Op welke manier is dit bevorderlijk voor je werk?

63. Wat heb je uiteindelijk geleerd?

64. Wat heb je gecreëerd?

65. Wat levert het geleerde en gecreëerde op in je dagelijkse werk?

66. Ik heb het idee dat de ontwikkelingen die ik de afgelopen tijd heb doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de Elevation. (Vul je antwoord aan met praktijkvoorbeelden waarop je antwoord is gebaseerd)

67. Wat is je geslacht?

VRAAG 67 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> **VRAAG 70.**

- vraag 2 is beantwoord met 3 (Recognition)
 - a. man

b. vrouw

68. Wat is je leeftijd?

69. Hoeveel jaar werkervaring heb je?

70. Er volgen nu een aantal reeksen van stellingen over de Recognition. Deze kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (helemaal mee eens, mee eens, niet eens/niet oneens, mee oneens, helemaal mee oneens). Geef het antwoord dat volgens jou het meest van toepassing is in jouw situatie.

VRAAG 70 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 178.

Minstens één van onderstaande voorwaarden is waar:

- of vraag 2 is beantwoord met 3 (Recognition)

- of vraag 2 is beantwoord met 4 (Zowel de Elevation als de Recognition)

71. Na het doorlopen van de Recognition heb ik in mijn werk...

1. meer vraagstukken opgelost dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. complexere thema's opgepakt dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. meer nieuwe ideeën aangedragen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
4. meer relevante kennis uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

72. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je functionele effectiviteit gedurende je werk? (aangeven doormiddel van percentage)

73. Vul het antwoord in dat het meest op je van toepassing is.

1. Mijn werkprestaties verbeteren als ik toepas wat ik heb geleerd tijdens de leergang.
2. Des te intensiever ik deelnam tijdens de leergang, des te beter ik presteerde en nu presteer tijdens mijn werk.
3. De leergang heeft mij geholpen mijn performance te verbeteren.

74. Na het doorlopen van de Recognition ...

1. kan ik mijn ideeën beter verkopen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. verenig ik meer mensen en middelen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. heb ik een groter netwerk dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

75. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je persoonlijke effectiviteit? (aangeven doormiddel van percentage)

76. Vul het antwoord in dat het meest op je van toepassing is.

1. Ik heb veel vertrouwen in mijn bekwaamheid om nieuwe vaardigheden te gebruiken in mijn werk.
2. Ik twijfel nooit aan mijn vermogen om nieuw geleerde vaardigheden in mijn baan te

gebruiken.

3. Ik ben ervan overtuigd dat ik belemmeringen kan overwinnen, die me hinderen in het gebruik van mijn nieuwe vaardigheden.

4. Ik heb er vertrouwen in dat ik de vaardigheden geleerd tijdens de leergang kan toepassen, zelfs in moeilijke of belastende situaties.

77. Na het doorlopen van de Recognition ...

1. word ik bij meer zaken betrokken dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

2. zit ik vaker aan tafel bij belangrijke gesprekken dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

3. heb ik (veel) meer interne stakeholders (belanghebbenden waar je invloed op hebt) dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

4. heb ik (veel) meer externe stakeholders (belanghebbenden waar je invloed op hebt) dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

78. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van je impact gedurende je werk? (aangeven doormiddel van percentage)

79. Na het doorlopen van de Recognition...

1. heb ik het gevoel dat ik een meer gelijkwaardige positie heb ten opzichte van mijn direct leidinggevende dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

2. wordt er minder externe kennis ingehuurd en meer beroep gedaan op o.a. mij in vergelijking met de periode voorafgaand aan de Recognition.

3. heb ik meer verantwoordelijkheden dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

4. heb ik een andere functie dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

5. heb ik een meer senior rol dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

6. zit ik in een hogere salarisschaal dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

80. Na het doorlopen van de Recognition ben ik iets totaal anders gaan doen dan dat ik deed in de periode voorafgaand aan de Recognition.

a. Nee

b. Ja (graag toelichten wat je bent gaan doen en waarom)

81. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de erkenning van je kwaliteiten door je omgeving op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

82. Na het doorlopen van de Recognition...

1. leg ik gemakkelijker contact met mensen uit andere disciplines in de organisatie dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

2. werk ik meer samen met mensen uit andere disciplines dan de periode voorafgaand aan

de Recognition.

3. faciliteer ik ook meer samenwerking tussen de mensen om mij heen.
4. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot betere resultaten dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
5. leidt samenwerken met mensen uit andere disciplines tot versnelling van processen.

83. Met welke nieuwe/andere disciplines werk je nu samen sinds deelname aan de Recognition?

84. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van multidisciplinair samenwerken? (aangeven doormiddel van percentage)

85. Na het doorlopen van de Recognition...

1. kan ik mijn eigen vakspecifieke kennis beter in de context van de organisatie plaatsen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. stel ik minder mijn eigen vakgebied centraal dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. durf ik beter mijn inhoudelijke kennis te overstijgen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
4. kan ik beter zaken vanuit een helicopterview bekijken dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

86. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de mate waarin je je eigen vakgebied overstijgt in de samenwerking met collega's uit andere disciplines? (aangeven doormiddel van percentage)

87. De vorm van de leergang is afgestemd om in de behoefte van een lange, diepgaande leerrelatie te voorzien. De volgende stellingen gaan over deze behoefte en de vorm van de leergang. (likertschaal)

88. De Recognition voorziet in het behalen van bovengenoemde behoefte.

89. Gezien de toekomstige ontwikkelingen binnen Achmea denk ik dat bovengenoemde behoefte passend is.

90. De duur van de Recognition vond ik goed gezien het proces dat ik heb doorgemaakt.

91. De inhoudelijke thema's van de Recognition vond ik goed gezien mijn doelstellingen.

92. De werkvormen van de Recognition waren passend voor het leerproces.

93. Wat wilde je gaan leren tijdens de leergang?

94. Op welke manier is dit bevorderlijk voor je werk?

95. Wat heb je uiteindelijk geleerd?

96. Wat heb je gecreëerd?

97. Wat levert het geleerde en gecreëerde op in je dagelijkse werk?

98. Ik heb het idee dat de ontwikkelingen die ik de afgelopen tijd heb doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de Recognition. (Vul je antwoord aan met praktijkvoorbeelden waarop je antwoord is gebaseerd)

99. Aan welke leergang heeft de specialist deelgenomen waarvan je leidinggevende bent?

(Indien je leidinggevende bent van meerdere specialisten die verschillende leergangen hebben doorlopen dan willen wij je vragen de meest representatieve specialist te kiezen en hierover de vragen te beantwoorden.)

VRAAG 99 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 178.

Minstens één van onderstaande voorwaarden is waar:

- of vraag 1 is beantwoord met 4 (Ik ben een direct leidinggevende van een specialist die heeft deelgenomen aan een leergang en ik heb zelf deelgenomen aan een of meerdere Specialist Development dagen.)

- of vraag 1 is beantwoord met 5 (Ik ben een direct leidinggevende van een specialist die heeft deelgenomen aan een leergang, maar ik heb zelf nooit deelgenomen aan een Specialist Development dag.)

- a. Match [[>> Vraag 100.](#)]
- b. Elevation [[>> Vraag 125.](#)]
- c. Recognition [[>> Vraag 152.](#)]

100. Aan welke Match heeft de specialist waarvan jij leidinggevende bent deelgenomen? (Indien je leidinggevende bent van meerdere specialisten die verschillende Match leergangen hebben doorlopen dan willen wij je vragen de meest representatieve specialist te kiezen en hierover de vragen te beantwoorden.)

VRAAG 100 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 178.

- vraag 99 is beantwoord met 1 (Match)
 - a. Match 1 (gestart in voorjaar 2010)
 - b. Match 2 (gestart in voorjaar 2011)
 - c. Match 3 (gestart in voorjaar 2012)
 - d. Match 4 (gestart in najaar 2012)
 - e. Match 5 (gestart in voorjaar 2013)

f. Match 6 (gestart in najaar 2013)

101. Ben je vanaf het moment dat de specialist deelnam aan de Match zijn/haar leidinggevende?

- a. Ja [[>> Vraag 104.](#)]
- b. Nee [[>> Vraag 102.](#)]

102. Denk je te kunnen beoordelen welke ontwikkeling de specialist de afgelopen tijd heeft doorgemaakt na het doorlopen van de leergang?

- a. Ja
- b. Nee

103. Vanaf welk jaar ben je leidinggevende van de specialist?

VRAAG 103 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: [>> VRAAG 178.](#)

- vraag 102 is beantwoord met 1 (Ja)

104. Hoe vaak zie je de specialist in zijn dagelijks functioneren? (vijfpuntsschaal zeer vaak tot nooit)

105. Er volgen nu een aantal reeksen van stellingen over de Match. Deze kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (helemaal mee eens, mee eens, niet eens/niet oneens, mee oneens, helemaal mee oneens). Geef het antwoord dat volgens jou het meest van toepassing is.

106. Na het doorlopen van de Match heeft de specialist in zijn/haar werk...

- 1. meer vraagstukken opgelost dan in de periode voorafgaand aan de Match.
- 2. complexere thema's opgepakt dan in de periode voorafgaand aan de Match.
- 3. meer nieuwe ideeën aangedragen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
- 4. meer relevante kennis uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de Match.

107. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de functionele effectiviteit van de specialist gedurende zijn/haar werk? (aangeven doormiddel van percentage)

108. Vul het antwoord in dat het meest van toepassing is in de situatie van de specialist waarover jij leiding geeft.

- 1. De werkprestaties van de specialist verbeteren als hij/zij toepast wat is geleerd tijdens de leergang.

2. Des te intensiever de specialist deelnam aan de leergang, des te beter hij/zij presteerde en nu presteert tijdens zijn/haar werk.
3. De leergang heeft de specialist geholpen zijn/haar performance te verbeteren.

109. Na het doorlopen van de Match...

1. kan de specialist zijn/haar ideeën beter verkopen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. verenigt de specialist meer mensen en middelen dan in de periode voorafgaand aan de Match.
3. heeft de specialist een groter netwerk dan in de periode voorafgaand aan de Match.

110. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de specialist? (aangeven doormiddel van percentage)

111. Vul het antwoord in dat het meest van toepassing is in de situatie van de specialist waarover jij leiding geeft.

1. Ik heb veel vertrouwen in de bekwaamheid van de specialist om nieuwe vaardigheden te gebruiken in zijn/haar werk.
2. Ik twijfel nooit aan het vermogen van de specialist om nieuw geleerde vaardigheden toe te passen in de praktijk.
3. Ik ben ervan overtuigd dat de specialist belemmeringen kan overwinnen, die hem/haar hinderen in het gebruik van zijn/haar nieuwe vaardigheden.
4. Ik heb er vertrouwen in dat de specialist de vaardigheden geleerd tijdens de leergang kan toepassen, zelfs in moeilijke of belastende situaties.

112. Na het doorlopen van de Match...

1. wordt de specialist bij meer zaken betrokken dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. zit de specialist vaker aan tafel bij belangrijke gesprekken dan in de periode voorafgaand aan de Match.
3. heeft de specialist (veel) meer stakeholders (belanghebbenden waar hij/zij invloed op heeft) dan in de periode voorafgaand aan de Match.

113. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de impact van de specialist op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

114. Na het doorlopen van de Match...

1. heeft de specialist een meer gelijkwaardige positie ten opzichte van mij dan in de periode voorafgaand aan de Match.

2. wordt er minder externe kennis ingehuurd en meer beroep gedaan op o.a. de specialist in vergelijking met de periode voorafgaand aan de Match.
3. heeft de specialist meer verantwoordelijkheden dan in de periode voorafgaand aan de Match.
4. heeft de specialist een andere functie binnen zijn/haar afdeling dan in de periode voorafgaand aan de Match.
5. heeft de specialist een meer senior rol dan in de periode voorafgaand aan de Match.
6. zit de specialist in een hogere salarisschaal dan in de periode voorafgaand aan de Match.

115. Na het doorlopen van de Match is de specialist iets totaal anders gaan doen dan in de periode voorafgaand aan de Match.

- a. Nee
- b. Ja (graag toelichten wat hij/zij is gaan doen en waarom)

116. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van erkenning van de kwaliteiten van de specialist door zijn/haar omgeving op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

117. Na het doorlopen van de Match..

1. legt de specialist gemakkelijker contact met mensen uit andere disciplines in de organisatie dan in de periode voorafgaand aan de Match.
2. werkt de specialist meer samen met mensen uit andere disciplines dan de periode voorafgaand aan de Match.
3. leidt samenwerking tussen de specialist en mensen uit andere disciplines tot betere resultaten dan in de periode voorafgaand aan de Match.
4. leidt samenwerking tussen de specialist en mensen uit andere disciplines tot versnelling van processen.

118. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van multidisciplinair samenwerken van de specialist? (aangeven doormiddel van percentage)

119. Wat wilde je dat de specialist zou gaan leren ?

120. Op welke manier zou dit bevorderlijk zijn voor de specialist zijn/haar werk?

121. Wat heeft de specialist geleerd?

122. Wat heeft de specialist gecreëerd?

123. Wat levert het geleerde en gecreëerde op in het dagelijkse werk van de specialist?

124. Ik heb het idee dat de ontwikkelingen die de specialist de afgelopen tijd heeft doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de Match. (Vul je antwoord aan met praktijkvoorbeelden waarop je antwoord is gebaseerd)

125. Aan welke Elevation heeft de specialist waarvan jij leidinggevende bent deelgenomen?

(Indien je leidinggevende bent van meerdere specialisten die verschillende Elevation leergangen hebben doorlopen dan willen wij je vragen de meest representatieve specialist te kiezen en hierover de vragen te beantwoorden.)

VRAAG 125 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 178.

- vraag 99 is beantwoord met 2 (Elevation)

- a. Elevation 1 (gestart in najaar 2009)
- b. Elevation 2 (gestart in najaar 2010)
- c. Elevation 3 (gestart in najaar 2011)
- d. Elevation 4 (gestart in najaar 2012)
- e. Elevation 5 (gestart in najaar 2013)

126. Ben je vanaf het moment dat de specialist deelnam aan de Elevation zijn/haar leidinggevende?

- a. Ja [[>> Vraag 129.](#)]
- b. Nee [[>> Vraag 127.](#)]

127. Denk je te kunnen beoordelen welke ontwikkeling de specialist de afgelopen tijd heeft doorgemaakt na het doorlopen van de leergang?

- a. Ja
- b. Nee

128. Vanaf welk jaar ben je leidinggevende van de specialist?

VRAAG 128 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 178.

- vraag 127 is beantwoord met 1 (Ja)

129. Hoe vaak zie je de specialist in zijn dagelijks functioneren? (vijfpuntsschaal zeer vaak tot nooit)

130. Er volgen nu een aantal reeksen van stellingen over de Elevation. Deze kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (helemaal mee eens, mee eens, niet eens/niet oneens, mee oneens, helemaal mee oneens). Geef het antwoord dat volgens jou het meest van toepassing is.

131. Na het doorlopen van de Elevation heeft de specialist in zijn/haar werk...

1. meer vraagstukken opgelost dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. complexere thema's opgepakt dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. meer nieuwe ideeën aangedragen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
4. meer relevante kennis uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

132. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de functionele effectiviteit van de specialist gedurende zijn/haar werk? (aangeven doormiddel van percentage)

133. Vul het antwoord in dat het meest van toepassing is in de situatie van de specialist waarover jij leiding geeft.

1. De werkprestaties van de specialist verbeteren als hij/zij toepast wat is geleerd tijdens de leergang.
2. Des te intensiever de specialist deelnam aan de leergang, des te beter hij/zij presteerde en nu presteert tijdens zijn/haar werk.
3. De leergang heeft de specialist geholpen zijn/haar performance te verbeteren.

134. Na het doorlopen van de Elevation...

1. kan de specialist zijn/haar ideeën beter verkopen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. verenigt de specialist meer mensen en middelen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. heeft de specialist een groter netwerk dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

135. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de specialist? (aangeven doormiddel van percentage)

136. Vul het antwoord in dat het meest van toepassing is in de situatie van de specialist waarover jij leiding geeft.

1. Ik heb veel vertrouwen in de bekwaamheid van de specialist om nieuwe vaardigheden te gebruiken in zijn/haar werk.
2. Ik twijfel nooit aan het vermogen van de specialist om nieuw geleerde vaardigheden toe te passen in de praktijk.
3. Ik ben ervan overtuigd dat de specialist belemmeringen kan overwinnen, die hem/haar hinderen in het gebruik van zijn/haar nieuwe vaardigheden.
4. Ik heb er vertrouwen in dat de specialist de vaardigheden geleerd tijdens de leergang kan toepassen, zelfs in moeilijke of belastende situaties.

137. Na het doorlopen van de Elevation...

1. wordt de specialist bij meer zaken betrokken dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. zit de specialist vaker aan tafel bij belangrijke gesprekken dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. heeft de specialist (veel) meer stakeholders (belanghebbenden waar hij/zij invloed op heeft) dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

138. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de impact van de specialist op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

139. Na het doorlopen van de Elevation...

1. heeft de specialist een meer gelijkwaardige positie ten opzichte van mij dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. wordt er minder externe kennis ingehuurd en meer beroep gedaan op o.a. de specialist in vergelijking met de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. heeft de specialist meer verantwoordelijkheden dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
4. heeft de specialist een andere functie binnen zijn/haar afdeling dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
5. heeft de specialist een meer senior rol dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
6. zit de specialist in een hogere salarisschaal dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

140. Na het doorlopen van de Elevation is de specialist iets totaal anders gaan doen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

- c. Nee
- d. Ja (graag toelichten wat hij/zij is gaan doen en waarom)

141. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van erkenning van de kwaliteiten van de specialist door zijn/haar omgeving op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

142. Na het doorlopen van de Elevation..

1. legt de specialist gemakkelijker contact met mensen uit andere disciplines in de organisatie dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. werkt de specialist meer samen met mensen uit andere disciplines dan de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. faciliteert de specialist meer samenwerking tussen de mensen om hem/haar heen.
4. leidt samenwerking tussen de specialist en mensen uit andere disciplines tot betere resultaten dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

5. leidt samenwerking tussen de specialist en mensen uit andere disciplines tot versnelling van processen.

143. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van multidisciplinair samenwerken van de specialist? (aangeven doormiddel van percentage)

144. Na het doorlopen van de Elevation...

1. kan de specialist zijn of haar vakspecifieke kennis beter in de context van de organisatie plaatsen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
2. stelt de specialist zijn of haar vakgebied minder centraal dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
3. kan de specialist zijn of haar inhoudelijke kennis beter overstijgen dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.
4. kan de specialist beter zaken vanuit een helicopterview bekijken dan in de periode voorafgaand aan de Elevation.

145. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de mate waarin de specialist zijn/haar eigen vakgebied overstijgt in de samenwerking met collega's uit andere disciplines? (aangeven doormiddel van percentage)

146. Wat wilde je dat de specialist zou gaan leren ?

147. Op welke manier zou dit bevorderlijk zijn voor de specialist zijn/haar werk?

148. Wat heeft de specialist geleerd?

149. Wat heeft de specialist gecreëerd?

150. Wat levert het geleerde en gecreëerde op in het dagelijkse werk van de specialist?

151. Ik heb het idee dat de ontwikkelingen die de specialist de afgelopen tijd heeft doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de Elevation. (Vul je antwoord aan met praktijkvoorbeelden waarop je antwoord is gebaseerd)

152. Ben je vanaf het moment dat de specialist deelnam aan de Recognition zijn/haar leidinggevende?

- a. Ja [[>> Vraag 155.](#)]
- b. Nee [[>> Vraag 153.](#)]

153. Denk je te kunnen beoordelen welke ontwikkeling de specialist de afgelopen tijd heeft doorgemaakt na het doorlopen van de leergang?

- a. Ja
- b. Nee

154. Vanaf welk jaar ben je leidinggevende van de specialist?

VRAAG 154 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 178.

- vraag 153 is beantwoord met 1 (Ja)

155. Hoe vaak zie je de specialist in zijn dagelijks functioneren? (vijfpuntsschaal zeer vaak tot nooit)

156. Er volgen nu een aantal reeksen van stellingen over de Recognition. Deze kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (helemaal mee eens, mee eens, niet eens/niet oneens, mee oneens, helemaal mee oneens). Geef het antwoord dat volgens jou het meest van toepassing is.

157. Na het doorlopen van de Recognition heeft de specialist in zijn/haar werk...

1. meer vraagstukken opgelost dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. complexere thema's opgepakt dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. meer nieuwe ideeën aangedragen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
4. meer relevante kennis uitgedragen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

158. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de functionele effectiviteit van de specialist gedurende zijn/haar werk? (aangeven doormiddel van percentage)

159. Vul het antwoord in dat het meest van toepassing is in de situatie van de specialist waarover jij leiding geeft.

1. De werkprestaties van de specialist verbeteren als hij/zij toepast wat is geleerd tijdens de leergang.
2. Des te intensiever de specialist deelnam aan de leergang, des te beter hij/zij presteerde en nu presteert tijdens zijn/haar werk.
3. De leergang heeft de specialist geholpen zijn/haar performance te verbeteren.

160. Na het doorlopen van de Recognition ...

1. kan de specialist zijn/haar ideeën beter verkopen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. verenigt de specialist meer mensen en middelen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. heeft de specialist een groter netwerk dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

161. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de specialist? (aangeven doormiddel van percentage)

162. Vul het antwoord in dat het meest van toepassing is in de situatie van de specialist waarover jij leiding geeft.

1. Ik heb veel vertrouwen in de bekwaamheid van de specialist om nieuwe vaardigheden te gebruiken in zijn/haar werk.
2. Ik twijfel nooit aan het vermogen van de specialist om nieuw geleerde vaardigheden toe te passen in de praktijk.
3. Ik ben ervan overtuigd dat de specialist belemmeringen kan overwinnen, die hem/haar hinderen in het gebruik van zijn/haar nieuwe vaardigheden.
4. Ik heb er vertrouwen in dat de specialist de vaardigheden geleerd tijdens de leergang kan toepassen, zelfs in moeilijke of belastende situaties.

163. Na het doorlopen van de Recognition...

1. wordt de specialist bij meer zaken betrokken dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. zit de specialist vaker aan tafel bij belangrijke gesprekken dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. heeft de specialist (veel) meer interne stakeholders (belanghebbenden waar hij/zij invloed op heeft) dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
4. heeft de specialist (veel) meer externe stakeholders (belanghebbenden waar hij/zij invloed op heeft) dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

164. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de impact van de specialist op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

165. Na het doorlopen van de Recognition...

1. heeft de specialist een meer gelijkwaardige positie ten opzichte van mij dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. wordt er minder externe kennis ingehuurd en meer beroep gedaan op o.a. de specialist in vergelijking met de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. heeft de specialist meer verantwoordelijkheden dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
4. heeft de specialist een andere functie binnen zijn/haar afdeling dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
5. heeft de specialist een meer senior rol dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
7. zit de specialist in een hogere salarisschaal dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

166. Na het doorlopen van de Recognition is de specialist iets totaal anders gaan doen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

- a. Nee
- b. Ja (graag toelichten wat hij/zij is gaan doen en waarom)

167. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van erkenning van de kwaliteiten van de specialist door zijn/haar omgeving op het werk? (aangeven doormiddel van percentage)

168. Na het doorlopen van de Recognition..

1. legt de specialist gemakkelijker contact met mensen uit andere disciplines in de organisatie dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. werkt de specialist meer samen met mensen uit andere disciplines dan de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. faciliteert de specialist meer samenwerking tussen de mensen om hem/haar heen.
4. leidt samenwerking tussen de specialist en mensen uit andere disciplines tot betere resultaten dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
5. leidt samenwerking tussen de specialist en mensen uit andere disciplines tot versnelling van processen.

169. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van multidisciplinair samenwerken van de specialist? (aangeven doormiddel van percentage)

170. Na het doorlopen van de Recognition...

1. kan de specialist zijn of haar vakspecifieke kennis beter in de context van de organisatie plaatsen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
2. stelt de specialist zijn of haar vakgebied minder centraal dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
3. kan de specialist zijn of haar inhoudelijke kennis beter overstijgen dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.
4. kan de specialist beter zaken vanuit een helikopterview bekijken dan in de periode voorafgaand aan de Recognition.

171. Hoeveel heeft de leergang bijgedragen aan het vergroten van de mate waarin de specialist zijn/haar eigen vakgebied overstijgt in de samenwerking met collega's uit andere disciplines? (aangeven doormiddel van percentage)

172. Wat wilde je dat de specialist zou gaan leren ?

173. Op welke manier zou dit bevorderlijk zijn voor de specialist zijn/haar werk?

174. Wat heeft de specialist geleerd?

175. Wat heeft de specialist gecreëerd?

176. Wat levert het geleerde en gecreëerde op in het dagelijkse werk van de specialist?

177. Ik heb het idee dat de ontwikkelingen die de specialist de afgelopen tijd heeft doorgemaakt (mede) het gevolg zijn van de Recognition. (Vul je antwoord aan met praktijkvoorbeelden waarop je antwoord is gebaseerd)

178. Er volgen nu een aantal stellingen over de SDdag(en). Deze kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (heel veel, veel, niet veel/niet weinig, weinig, heel weinig). Geef het antwoord dat volgens jou het meest van toepassing is.

VRAAG 178 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 182.

Minstens één van onderstaande voorwaarden is waar:

- of vraag 1 is beantwoord met 1 (Ik heb deelgenomen aan een leergang en aan één of meerdere Specialist Development dagen.)

- of vraag 1 is beantwoord met 3 (Ik heb deelgenomen aan één of meerdere Specialist Development dagen, maar niet aan een leergang.)

- of vraag 1 is beantwoord met 4 (Ik ben een direct leidinggevende van een specialist die heeft deelgenomen aan een leergang en ik heb zelf deelgenomen aan een of meerdere Specialist Development dagen.)

179. Vul het antwoord in dat het meest van toepassing is.

1. De SDdag heeft bijgedragen aan het vergroten van mijn netwerk.
2. De SDdag heeft mij meer inzicht gegeven in de strategie en de toekomstvisie van Achmea.
3. De SDdag heeft bijgedragen aan het meer betrokken voelen bij de strategie en de toekomstvisie van Achmea.
4. De SDdag heb ik ervaren als een immateriële beloning voor wat ik doe.
5. Door de SDdag voel ik mij erkend als specialist.
6. De SDdagen dragen bij aan de profilering van specialisten.

180. Wat heb je na deelname aan een SDdag nog gedaan wat aansluit op hetgeen wat aan bod kwam tijdens een SDdag?

181. Vind je het belangrijk dat de SDdagen worden georganiseerd? (Licht je antwoord toe)

182. Bij de volgende stellingen wordt met Specialist Development de ontwikkeling van specialisten in algemene zin bedoeld. Hieronder vallen dus alle leergangen en SDdagen. De vraag die ten grondslag ligt aan de volgende stellingen is in hoeverre Specialist Development bijdraagt aan de huidige managementagenda gericht op versnellen en vernieuwen. De stellingen kan je beantwoorden door middel van een vijf- puntschaal (heel veel, veel, niet veel/niet weinig, weinig, heel weinig).

VRAAG 182 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> EINDE ONDERZOEK

Minstens één van onderstaande voorwaarden is waar:

- of vraag 2 is beantwoord met 1 (Match)
- of vraag 2 is beantwoord met 2 (Elevation)
- of vraag 2 is beantwoord met 3 (Recognition)
- of vraag 2 is beantwoord met 4 (Zowel de Elevation als de Recognition)
- of vraag 1 is beantwoord met 3 (Ik heb deelgenomen aan één of meerdere Specialist Development dagen, maar niet aan een leergang.)
- of vraag 105 is beantwoord met (Niet invullen)
- of vraag 130 is beantwoord met (Niet invullen)
- of vraag 156 is beantwoord met (Niet invullen)
- of vraag 178 is beantwoord met (Niet invullen)

183. Vul het best passende antwoord in

1. Specialist Development (SD) draagt bij aan het vergroten van het bewust handelen in het belang van de klant.
2. Specialist Development (SD) draagt bij aan innovatie van onze proposities.
3. Specialist Development (SD) draagt bij aan verbetering van klantcommunicatie.

184. Vul het best passende antwoord in.

1. Specialist Development (SD) draagt bij aan het ontwikkelen van competenties.
2. Specialist Development (SD) draagt bij aan vakmanschap.
3. Specialist Development (SD) draagt bij aan het proces van continu verbeteren.
4. Specialist Development (SD) draagt bij aan duurzame inzetbaarheid.

185. Vul het best passende antwoord in.

1. Specialist Development (SD) draagt bij aan autonoom handelen van specialisten, wat leidt tot versnelling van de besluitvorming.
2. Tijdens de leergangen wordt er aandacht besteed aan Achmea leren kennen in de breedte. Specialist Development (SD) draagt hiermee bij aan het voorkomen van het verrichten van dezelfde werkzaamheden op verschillende plekken.

186. Hoeveel draagt Specialist Development (SD) in algemene zin bij aan de managementagenda gericht op versnellen en vernieuwen? (aangeven doormiddel van percentage)

Bijlage 3: Topiclist

Introductie

- Introductie van onderzoek en onderzoeker
- Interview introduceren
- Toestemming vragen opname interview en benoemen waarborging anonimiteit
- Benoemen van mogelijkheid tot stellen van vragen

Centrale vraag tijdens interview:

In hoeverre en op welke manier draagt het Specialist Development programma bij aan de managementstrategie met het oog op 'versnellen en vernieuwen'?

Versnellen en Vernieuwen

1. Hoe vat jij het proces van versnellen en vernieuwen op?
2. Welke gevolgen heeft het proces van versnellen en vernieuwen op je dagelijkse werkzaamheden?

Specialist Development

3. Op welke manier kijk jij naar Specialist Development?
4. In hoeverre en op welke manier denk jij dat Specialist Development van toegevoegde waarde is voor Achmea? (Gezien individuele competenties, maar ook organisatieperformance)

Managementstrategie in combinatie met Specialist Development

5. Aan welke doelen van de managementstrategie gericht op versnellen en vernieuwen draagt SD volgens jou bij?
Waarom? Op welke manier?
6. Als je specifiek kijkt naar het managementagenda punt 'migratie naar digitale klantbediening', denk je dat Specialist Development hieraan een bijdrage levert?
Zo ja, op welke manier? Zo niet, waarom niet?

➔ Indien niet aan bod komt, specifiek vragen naar: handelen in belang van klant, klant betrekken bij innovatie van proposities, verbetering klant communicatie. (Hoe definiëren of zien zij deze onderwerpen en hoe zien zij deze in relatie tot Specialist Development)

7. Als je specifiek kijkt naar het managementagendapunt 'implementeren van strategisch HR plan', denk je dat Specialist Development hieraan een bijdrage levert?
Zo ja, op welke manier? Zo niet, waarom niet?

➔ Indien niet aan bod komt, specifiek vragen naar: ontwikkeling van competenties, vakmanschap, proces van continu verbeteren en duurzame inzetbaarheid. (Hoe definiëren of zien zij deze onderwerpen en hoe zien zij deze in relatie tot Specialist Development)

8. Als je specifiek kijkt naar het managementagendapunt 'reduceren van bureaucratie', denk je dat Specialist Development hieraan een bijdrage levert?
Zo ja, op welke manier? Zo niet, waarom niet?

➔ Indien niet aan bod komt, specifiek vragen naar: versnelling van besluitvorming, voorkomen van het verrichten van hetzelfde werk op verschillende plaatsen. (Hoe definiëren of zien zij deze onderwerpen en hoe zien zij deze in relatie tot Specialist Development)

9. Waar zou Specialist Development meer aandacht aan kunnen/moeten besteden volgens jou, zodat het (nog) beter past binnen het toekomstperspectief van Achmea gericht op versnellen en vernieuwen?

Feedback vragen

10. Ben je van mening dat alle processen binnen Achmea gericht moeten zijn op de managementagenda 'versnellen en vernieuwen'? Waarom wel/niet?
11. Ben je van mening dat Specialist Development zou moeten bijdragen aan het proces van versnellen en vernieuwen? Waarom wel/niet?

Afsluiting

- Benoemen van transcript
- Benoemen van terugkoppeling onderzoek
- Vragen of er nog op- en/of aanmerkingen zijn

Bijlage 4: De publieke dimensie van Achmea

De publieke dimensie en Achmea

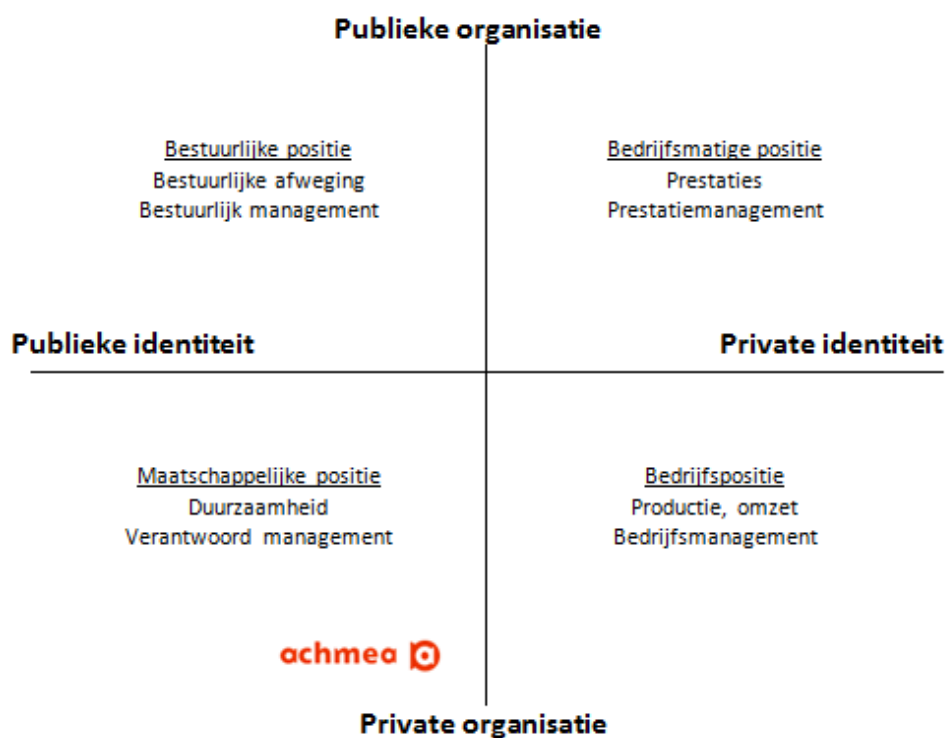
Achmea is de grootste verzekeringsgroep van Nederland en voorziet een groot aantal van de Nederlandse burgers van een verzekering. In deze paper staat de publieke dimensie van Achmea centraal. Om te bepalen wat er publiek is aan Achmea zal eerst het onderscheid tussen publiek en privaat worden toegelicht, vervolgens wordt dit toegepast op Achmea. Daarna zal aan de hand van twee begrippen, stakeholders en social legitimacy, worden bepaald in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het HR- beleid van Achmea en van mijn vraagstuk. Als laatste zal ik een oordeel geven over de publieke dimensie van Achmea.

De publieke en private dimensie

Om te bepalen wat er publiek is aan Achmea is het van belang het onderscheid te weten tussen wat precies publiek en privaat is en in hoeverre je deze twee van elkaar kan onderscheiden. Volgens Rainey (2003) is er niet altijd een duidelijk onderscheid te maken tussen private en publieke organisaties. Kijk bijvoorbeeld naar de functies die worden bekleed binnen een organisatie. Veel mensen in zowel private als publieke organisaties hebben dezelfde functies (Rainey, 2003). De hervormingen die ook wel New Public Management (NPM) worden genoemd helpen hier niet bij. Sindsdien worden ook in overheidsorganisaties veel procedures gehandhaafd die vergelijkbaar zijn met de zakelijke en private marktactiviteiten (Rainey, 2003). New Public Management wordt ook wel gezien als de privatisering van de publieke sector. Private en publieke organisaties staan daardoor nog dicht bij elkaar. Ook door complexe onderlinge relaties tussen de publieke en private sector wordt het onderscheid niet duidelijker. De overheid koopt bijvoorbeeld veel producten van niet-overheid organisaties en er zijn tal van subsidies die private organisaties krijgen van de overheid. Je zou je kunnen afvragen waar de overheid eigenlijk eindigt en de private sector begint (Rainey, 2003)? Zo worden ook wetten, regels en beleid van private organisaties gedeeltelijk opgelegd door de overheid. Je zou zelfs kunnen stellen dat hierdoor de private sector onderdeel wordt van de overheid (Rainey, 2003). Ondanks het feit dat de overheid en private organisaties onafhankelijk van elkaar opereren, hebben private organisaties volgens Rainey (2003) hoe dan ook invloed op de kwaliteit van het leven en de publieke belangen van burgers.

Omdat het onderscheid tussen private en publieke organisaties tegenwoordig niet meer duidelijk is, ondanks verschillende pogingen, hebben Noordegraaf en Teeuw (2003) iets toegevoegd waardoor een verfijnder analysekader ontstaat. Zij voegden 'identiteit' toe en maken onderscheid tussen publieke identiteit en private identiteit. Identiteit wordt door Whetten en Godfrey (1998) gedefinieerd als: 'Identity really is what makes a person a person'. Zij pasten het ook toe op organisaties. Vragen als 'wat voor een organisatie is dit?' en 'waar staan wij als organisatie voor?' zijn dan van belang (Whetten & Godfrey, 1998). Of er sprake is van een publieke of private identiteit kan worden bepaald door vier verschillende organisatorische parameters (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De eerste parameter is doelgerichtheid. Een organisatie kan *teleologisch* zijn, hierbij staat een hoger doel centraal en is het doel op de langere termijn georiënteerd. Dit is typerend voor publieke

organisaties. Doelgerichtheid is *ateleologisch* als een hoger doel ontbreekt dat richting geeft aan de organisatie. Bij ateleologisch is er alleen sprake van korte termijn doelstellingen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De tweede parameter is oorzakelijkheid. De private opvatting van oorzakelijkheid is *atomisch*. Dit betekent dat relaties tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen, eenduidig zijn (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De publieke vorm van oorzakelijkheid is *holistisch*, hierbij wordt de werkelijkheid gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De derde parameter is tijd. *Statisch* is een private opvatting van tijd, hierbij spelen verleden en toekomst geen rol bij overwegingen. De publieke opvatting van tijd is dynamisch. Belangen van toekomstige generaties en toekomstige ontwikkelingen hebben nu al consequenties (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De laatste organisatorische parameter is orde. De private opvatting van orde is *verticaal*. Er is een duidelijke bevelsrelatie, welke wordt aangeduid in termen van superieur- ondergeschikt. De publieke opvatting is *horizontaal*, hierbij worden relaties aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). In figuur 1 wordt weergegeven hoe er kan worden gedacht in termen van identiteit, waarbij vier organisatorische posities worden onderscheiden.



Figuur 16: Vier organisatorische posities en Achmea (Noordegraaf & Teeuw, 2003)

De publieke dimensie van Achmea

Zoals Rainey (2003) aangeeft is het moeilijk om te zeggen waar precies de grens ligt tussen een publieke en private organisatie. Ditzelfde is terug te zien bij Achmea. Gezien het feit dat Achmea zichzelf financiert en van privaat eigendom is, kan het volgens de theorie van Wamsley en Zald (geciteerd in Rainey, 2003) worden aangemerkt als een private organisatie. Het voorziet echter ook in maatschappelijke behoeften en het heeft daarmee zoals Rainey (2003) stelde invloed op de kwaliteit van leven en de behoeften van burgers. Achmea is de grootste verzekeringsgroep van

Nederland en heeft daardoor relatief veel invloed op de verzekeringsmarkt en ook direct op de Nederlandse burgers. Verzekeringen behoren immers tot de maatschappelijke behoeften. Achmea is zich ook bewust van haar maatschappelijke functie. Dit is onder andere terug te zien in het maatschappelijk verantwoord ondernemen beleid (MVO- beleid) dat zij voeren. In 2012 hebben zij de Principles for Sustainable Insurance (PSI) ondertekend (Achmea, 2013). Dit zijn wereldwijde afspraken gemaakt over duurzaam verzekeren, op deze wijze speelt Achmea in op de vraag rondom duurzaam verzekeren. Dit doen zij bijvoorbeeld door bij hun bedrijfsvoering in te zetten op een drastische vermindering van CO2 uitstoot. Ook door het platform 'Volgens Nederland' (Achmea, 2013) speelt Achmea in op hun maatschappelijke functie. Doormiddel van dit platform stellen zij alle klanten in Nederland in de gelegenheid mee te praten over maatschappelijke thema's zoals: werk, mobiliteit, veiligheid, pensioen en gezondheid. Een aanvulling op het platform zijn huiskamergesprekken, gesprekken bij de mensen thuis (Achmea, 2013).

Als de theorie van Noordegraaf en Teeuw (2003) met betrekking tot private en publieke identiteit erbij wordt gehaald zou Achmea links onderin figuur 1 worden geplaatst. Gezien de parameter doelgerichtheid kan Achmea worden gezien als *teleologisch*. Achmea kent verscheidene hogere doelen, die zij op de langere termijn willen behalen. Voorbeelden hiervan zijn duurzaam ondernemen en duurzame inzetbaarheid. Wat betreft de parameter oorzakelijkheid is Achmea *holistisch*. Achmea is namelijk een kennisorganisatie, waarbij hiërarchie is veranderd in onderlinge afhankelijkheidsrelaties (Van der Ploeg, De Rijk, Verbeek, & Wierdsma, 2012). Achmea is een platte kennisorganisatie waar wederzijdse afhankelijkheden centraal staan, wat kenmerkend is voor de holistische opvatting. De derde parameter, tijd, is bij Achmea *dynamisch*. Vooral de toekomst speelt een belangrijke rol bij de strategievorming van Achmea. Zo willen zij bijvoorbeeld door middel van duurzaam verzekeren anticiperen op toekomstige sociale en ecologische macro ontwikkelingen (Achmea, 2013). Als laatste heeft Achmea een *horizontaal idee van orde*. Zoals al eerder is genoemd is Achmea een platte netwerkorganisatie, waarbij mensen onderling afhankelijk van elkaar zijn. Dit is ook terug te zien bij het belang van stakeholders. Achmea is net zo goed afhankelijk van haar klanten en overige stakeholders als dat zij dat van hun zijn. Hierbij is dus geen sprake van een bevelsrelatie. Deze vier parameters verklaren waarom Achmea beschikt over een publieke identiteit en zich bevindt aan de linkerkant van de horizontale as (zie figuur 1). Formeel gezien en volgens de theorie van Wamsley en Zald (geciteerd in Rainey, 2003) is Achmea een private organisatie, daarom is de organisatie onderaan de verticale as geplaatst (figuur 1). Dit laatste is ook de reden waarom Achmea niet helemaal links staat gezien de horizontale as. Achmea vertoont naast de vele publieke karaktertrekken ook nog steeds private karaktertrekken, zo is en blijft Achmea resultaat- en winstgericht.

Stakeholders en social legitimacy

Om op langere termijn succesvol te zijn als organisatie is het niet voldoende om alleen naar financiële prestatie indicatoren te kijken (Paauwe, 2004). Het Rijnlandmodel geeft de cruciale rol weer van *stakeholders*, dit is een andere groep dan de *shareholders* waar in het Angelsaksische model veel aandacht aan wordt besteed. Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984) beschreven

het concept van organisatie effectiviteit. Zij gebruikten het *stakeholders perspectief*, welke de belangen omvat van stakeholders zoals: werknemers, klanten, aandeelhouders, leveranciers, ondernemingsraden en vakbonden (Paauwe, 2004).

Aan de hand van het Rijnlandmodel gericht op stakeholders (Paauwe, 2004) en het stakeholders perspectief (Beer et al., 1984) onderscheidt Paauwe (2004) twee dimensies, waarvan één aan deze theorieën ten grondslag ligt. Deze dimensies bevinden zich in de omgeving van een organisatie en vervaardigen volgens Paauwe (2004) Human Resource Management (HRM). Zo is een organisatie enerzijds afhankelijk van de vraag rondom product markt combinaties en technologie en anderzijds bepaald de sociaal- politieke, culturele en juridische context HRM (Paauwe, 2004). Deze laatste context gaat samen met het belang van stakeholders en met sociale waarden zoals *fairness* en *legitimacy*. *Fairness* kan hier worden gedefinieerd als een goed evenwicht tussen organisatie en individu gelet op de bijdrage die het individu levert aan de organisatie en hetgeen het individu hier voor terug krijgt. *Legitimacy* kan worden gedefinieerd als de acceptatie van organisaties in de samenleving waarin zij opereren (Paauwe, 2004).

Social legitimacy als doelstelling

Om te bepalen in hoeverre *social legitimacy* een doelstelling is van zowel het HR-beleid van Achmea als specifiek ten aanzien van het vraagstuk in mijn onderzoek speelt het stakeholders perspectief een rol. De vraag is hier dus in hoeverre de sociale omgeving invloed heeft bij het opstellen van de doelstellingen van het HR- beleid en van mijn vraagstuk, en daarnaast of Achmea daarmee legitimiteit verkrijgt van deze omgeving.

In het maatschappelijke jaarverslag van Achmea wordt duidelijk dat er veel wordt geluisterd naar de stakeholders en in het bijzonder de klant (Achmea, 2013). Gezien dit jaarverslag kan worden geconcludeerd dat Achmea het Rijnlandmodel hanteert, waarbij dus een belangrijke rol is weggelegd voor de *stakeholders*. Hiermee wordt door Achmea gebruikt gemaakt van het *stakeholders perspectief*. Stakeholders hebben veel te zeggen en op deze manier hoopt Achmea ze tevreden te stellen (Achmea, 2013). Achmea benoemt hun Rijnlandmodel het 'vier- stakeholdermodel'. Vier staat hier voor de vier belangrijkste stakeholders: klanten, medewerkers, (business)partners en aandeelhouders.

Opvallend aan het maatschappelijke jaarverslag is dat constant wordt benadrukt dat Achmea de meest vertrouwde verzekeraar wil zijn. Zij definiëren dit als volgt (Achmea, 2013):

Meest vertrouwd betekent in de praktijk onder meer financieel solide zijn, transparant maar ook beloftes nakomen. Klanten moeten er immers op vertrouwen dat hun verzekeraar voor ze klaar staat op het moment zij een beroep moeten doen op hun verzekering. Meest vertrouwde verzekeraar betekent ook voor iedereen op een persoonlijke manier toegankelijk zijn. Daarom distribueert Achmea haar verzekeringen via veel verschillende merken en distributiekanelen.

Volgens het maatschappelijk jaarverslag heeft Achmea verschillende stappen gezet om bovenstaande te bereiken (Achmea, 2013):

Om dit te bereiken is het strategisch plan van Achmea in lijn met de ambitie om de meest vertrouwde verzekeraar te zijn. Dit is gebaseerd op de gemeenschappelijke waarden – dicht bij de klant en maatschappelijke betrokkenheid- die horen bij de coöperatieve achtergrond van Achmea. Deze achtergrond en de overtuiging dat maatschappelijk verantwoord ondernemen helpt om het vertrouwen van haar stakeholders te (her)winnen, zouden ervoor moeten zorgen dat Achmea wordt gezien als de meest vertrouwde verzekeraar.

Bovenstaande citaten uit het maatschappelijk jaarverslag impliceren dat Achmea sociale legitimiteit van belang vindt en daar ook op in speelt. Dit is op verschillende manieren terug te zien in bijvoorbeeld de al eerder genoemde punten met betrekking tot duurzaam verzekeren en het platform 'Volgens Nederland' welke zijn uitgewerkt in het MVO- beleid (Achmea, 2013). Ook uitgewerkt in het MVO- beleid is de mogelijkheid voor werknemers van Achmea om een aantal extra vrije dagen per jaar op te nemen om vrijwilligerswerk te verrichten. Ook dit zal ten goede komen aan de sociale legitimiteit.

Naast deze maatregelen, genoemd in het MVO- beleid, neemt Achmea ook het initiatief om te werken aan de vitaliteit en gezondheid van zowel de Nederlandse burgers als van hun eigen werknemers. Er zijn 36 Achmea Health centers opgestart door heel Nederland. Op deze manier wil Achmea bijdragen aan een gezonder en fitter leven van de Nederlandse burger. Voor de werknemers van Achmea wordt er bedrijfsfitness aangeboden tegen een speciaal tarief (Achmea, s.d.¹). Een andere manier om de eigen werknemers vitaal en gezond te houden doet Achmea door het aanbieden van fysiotherapie op werklocatie.

In 2009 was Achmea de eerste werkgever die mantelzorg heeft geregeld in haar cao (Achmea, 2013), ook dit zal ten goede komen aan de sociale legitimiteit. Door dit mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid wil Achmea graag helpen bij het inrichten van de werk- privébalans van mantelzorgers binnen de organisatie.

Een laatste manier waardoor Achmea inspeelt op sociale legitimiteit is door te werken aan duurzame inzetbaarheid. Zo zijn er verschillende ontwikkelingsprogramma's voor medewerkers van Achmea, die ervoor zorgen dat mensen uiteindelijk breder inzetbaar zijn. Een voorbeeld van een dergelijk ontwikkelingsprogramma is het Specialist Development programma. Mijn vraagstuk zal betrekking hebben op dit programma. Het Specialist Development programma is gericht op de ontwikkeling van specialisten en draagt bij aan een bredere inzetbaarheid van specialisten. Dit heeft zowel positieve gevolgen voor de specialist zelf, als voor de organisatie, als voor de stakeholders. Allereerst voor de specialist omdat hij zich verder ontwikkelt. Hierdoor worden vaardigheden uitgebreid en/of verbeterd, waardoor de specialist breder inzetbaar is. Voor de organisatie levert dit verder ontwikkelde specialisten op, waardoor zij breder kunnen worden ingezet en andere mensen mogelijk niet (of minder) nodig zijn. Als laatste kan de klant hiervan profiteren. Een verder ontwikkelde specialist functioneert mogelijk beter en beschikt over meer en/of verbeterde vaardigheden. Dit kan leiden tot betere service voor de klant. Het Specialist Development programma brengt dus verschillende positieve effecten met zich mee voor meerdere partijen, waardoor kan worden gesteld dat social legitimacy een doelstelling is van mijn vraagstuk. Daarnaast blijkt uit bovenstaande voorbeelden dat social legitimacy ook een doelstelling is van het HR- beleid van Achmea.

Oordeel over de publieke dimensie

Inmiddels is het duidelijk dat Achmea veel doet voor hun publieke dimensie, dit blijkt onder andere uit het MVO- beleid en andere HR- specifieke acties. De vraag is echter in hoeverre Achmea dit daadwerkelijk bewerkstelligd om 'publiek' te zijn of dat er een andere reden aan ten grondslag ligt. Om hier uitspraken over te doen ben ik gaan kijken naar de taken van de personeel en organisatie (P&O) afdeling waar ik de komende maanden werkzaam ben. Hun taak wordt als volgt omschreven (Achmea, s.d.²):

'Verantwoordelijk voor het eenduidig positioneren, versterken en behouden van het werkgeversmerk Achmea op de arbeidsmarkt.'

Hieruit blijkt heel duidelijk de private identiteit van Achmea. Hun positie op de arbeidsmarkt lijkt het belangrijkste en mogelijk wordt deze verbeterd door verschillende beleidsmaatregelen rondom maatschappelijke verantwoord ondernemen en bijvoorbeeld het mantelzorgvriendelijke personeelsbeleid. Hierdoor oogt de publieke identiteit van Achmea sterk, maar de onderliggende gedachte is minder publiek van aard. Mogelijk worden alle (publieke) beleidsmaatregelen voornamelijk gebruikt om *competitive advantage* (Boxall en Purcell, 2011, p.17) te behalen. Hierin zie je de strijd tussen de twee dimensies die Paauwe (2004) onderscheidde. Enerzijds moet een organisatie *economic rationality* nastreven en zich richten op de efficiëntie, flexibiliteit, innovatie en kwaliteit. Anderzijds moet een organisatie zich richten op de *relational rationality*, waarbij fairness en legitimacy een rol spelen. Om te bestaan is allereerst de *economic rationality* van belang, maar om te blijven bestaan is ook *relational rationality* belangrijk. Achmea combineert deze twee dan ook. Het doel is voornamelijk een sterke positie behouden op de arbeidsmarkt en dit willen zij onder andere bereiken door beleid te voeren dat is gericht op het verkrijgen van *social legitimacy*. Kortom, Achmea kent een publieke identiteit en dus een publieke dimensie, maar het beleid rondom publieke identiteit wordt gevoerd om competitief voordeel te behalen en daarmee hun arbeidsmarkt positie te verbeteren wat kenmerkend is voor een private organisatie met een private identiteit.

Literatuurlijst

Achmea. (2013). *Maatschappelijk Jaarverslag 2012*. Geraadpleegd op 6 maart , 2014, via Achmea.nl: <https://www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Achmea-MJV-2012.pdf>

Achmea. (sd¹). *Bedrijfsfitness*. Geraadpleegd op 7 maart , 2014, via Achmeanet: <https://achmeanet.hosting.corp/Diensten/HR/Arbeidsvoorwaarden/Gezondheidsmanagement/Pages/Bedrijfsfitness.aspx><https://achmeanet.hosting.corp/Diensten/HR/Arbeidsvoorwaarden/Gezondheidsmanagement/Pages/Bedrijfsfitness.aspx>

Achmea. (sd²). *Visie en Beleid* . Geraadpleeg op 3 maart, 2014, via Achmeanet: <https://achmeanet-divisie.hosting.corp/sites/15/overpeno/Pages/Visiebeleid.aspx>

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York : Free Press .

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan .

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1).

Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: achieving long term viability* . Oxford: Oxford university press.

Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations* . San Francisco : Jossey- Bass .

Van der Ploeg, I., De Rijk, K., Verbeek, S., & Wierdsma, H. (. (2012). Nieuwe wegen naar meer waarde. *Specialist Development Magazine*, 1.

Whetten, D., & Godfrey, P. (1998). *Identity in Organizations* . Thousand Oaks: Sage.