



Fotografie: Marcel Minnée

CARRIÈRE MAKEN MET HET ELEKTRONISCH PORTFOLIO

Logboek voor leren en werken

200022292

Elektronische portfolio's kunnen werkgever en werknemer helpen de wederzijdse behoeften op elkaar af te stemmen. Toch zijn er nog maar weinig organisaties die gebruik maken van dit nieuwe instrument. Operationele processen zijn nog altijd belangrijker dan reflectie.

door Aukje Nauta en Jos Sanders

Leon heeft zojuist bij een klant een complexe keuken geïnstalleerd – kastjes in moeilijke hoekjes geplaatst, de nieuwste keukenapparatuur ingebouwd. Eenmaal thuis werkt hij op de pc zijn portfolio bij. Bij 'competenties' schrijft hij dat hij nu

ook de ingewikkelder keukens kan plaatsen. Bij 'producten' toont hij een digitale foto van de keuken. Bij 'reflecties' schrijft hij zelf kort op hoe hij het vond om voor het eerst vervangend meewerkend voorman te zijn. Hij mailt zijn leidinggevende om te vragen of deze tevreden was en regelt dat zijn docent van de managementcursus toegang krijgt tot de reflecties die zijn baas invult. Dan sluit hij de computer af en weet: ik ben op de goede weg. Binnenkort groei ik door naar een leidinggevende functie in de keukenbranche. Dit voorbeeld laat zien wat een portfolio

is en hoe het idealiter werkt. Een portfolio is een verzameling gegevens die aantoont wat iemand kan, wil en doet als het om werken en leren gaat. Met andere woorden, het brengt iemands competenties, ambities en motivatie in beeld, maar ook iemands activiteiten en producten. Het begrip portfolio is niet nieuw. In de mode, de fotografie en de kunst- en reclame-wereld wordt het portfolio zowel in *hard-copy* als elektronisch (intranet of internet) al jaren gebruikt. Ook het werken met een portfolio om competenties en ambities in beeld te brengen is niet nieuw, want veel



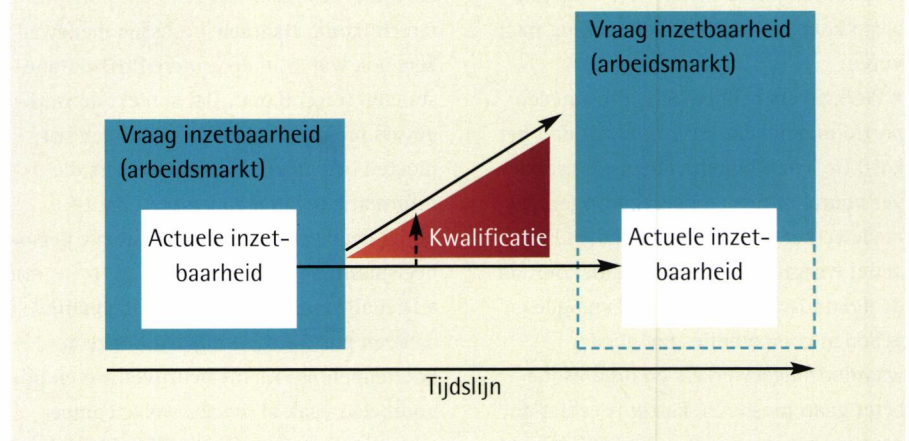
organisaties werken al met persoonlijke ontwikkelplannen (POP's). Wat wél nieuw is, is het gebruik van portfolio's als 'praatpapier' voor medewerkers en hun direct leidinggevend (als representanten van de werkgever). Het portfolio toont iemands ambities, evenals de acties (van zowel de medewerker als de werkgever) die nodig zijn om deze ambities te verwezenlijken. Zo 'triggert' het portfolio medewerkers om actief bezig te zijn met hun ontwikkeling. De werkgever heeft daarmee een instrument in handen om 'vastroestende' medewerkers in beweging te krijgen door hen een kijkje te gunnen in de eigen toekomst binnen de organisatie, of juist te laten zien dat die toekomst er wellicht niet is, gezien de competenties die op termijn gevraagd worden.

Levenslang leren

Het gebruik van portfolio's is gekoppeld aan een duidelijke visie op HRM, namelijk dat een actieve loopbaanhouding waarschijnlijker wordt wanneer medewerkers daarvoor eigen verantwoordelijkheid nemen. Omdat een portfolio eigendom is en blijft van medewerkers zelf, die door actief gebruik zelf reflecteren op hun ontwikkeling, kan het een belangrijk instrument zijn om actief loopbaangedrag te stimuleren.

Actief bezig zijn met levenslang leren is noodzakelijk voor het veiligstellen van een plek op de arbeidsmarkt. Zo voorkomen werknemers immers dat hun kennis en kunde verouderen (zogenaamde kwalificatieveroudering; zie figuur 1). Bovendien moet het opleidingsniveau van de beroepsbevolking omhoog, met het oog op de internationale concurrentiepositie van Nederland en Europa. Het portfolio maakt dat medewerkers zich actief teweer kunnen stellen tegen kwalificatieveroudering. Idealiter is het de werkgever die het gebruik van portfolio's faciliteert en stimuleert. Dat doet hij niet alleen door een e-portfolio binnen de context van een e-HRM-systeem ter beschikking te stellen aan alle medewerkers, maar vooral door zelf actief informatie aan te leveren voor het e-portfolio van medewerkers. Informatie over de competenties die de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft is cruciaal voor medewerkers. Zo kunnen zij zich

Fig. 1 Economische kwalificatieveroudering



een beeld van de eigen inzetbaarheid vormen en van de investeringen die zij zelf kunnen en moeten doen om inzetbaar te blijven.

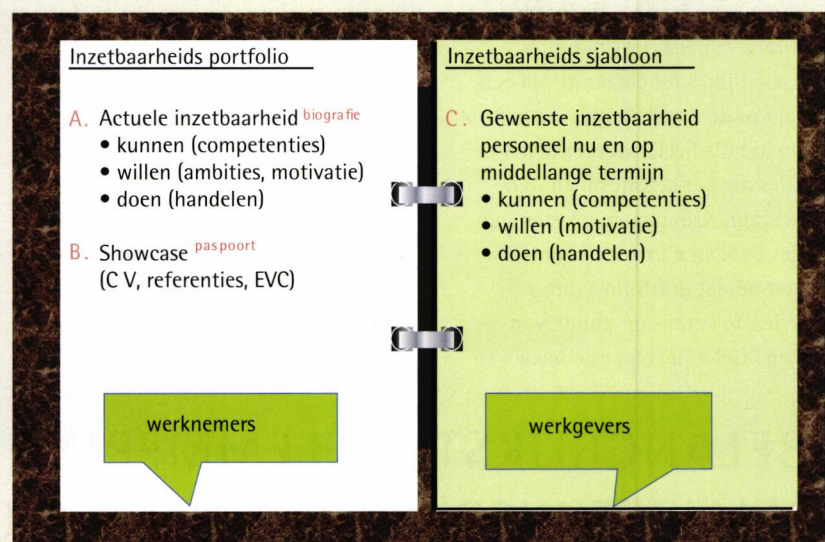
Het ideale portfolio is een elektronische map met een medewerkersdeel over wat iemand kan, wil en doet en een werkgeversdeel over wat medewerkers moeten kunnen, willen en doen – nu en in de nabije toekomst (zie figuur 2). Zo vormt de rechterbladzijde van het portfolio het 'sjabloon' waarin de profielen van medewerkers, de linkerbladzijde, moeten passen. Past het niet, dan zien medewerkers dat en kunnen zij actie ondernemen. En als het sjabloon van de huidige werkgever hen niet aanstaat, kunnen zij zichzelf klaarstomen voor het sjabloon van een andere werkgever.

Het gebruik van portfolio's vraagt om goede voorlichting en communicatie, en om een cultuur waarbinnen leidinggevend en medewerkers elkaar 'aanspreken en afrekenen' op actief portfolio-gebruik. Een portfolio is en blijft immers een 'praatpapier'; een instrument om de dialoog tussen medewerkers en leidinggevend over langetermijnontwikkeling te stimuleren. Alleen door actief gebruik van het portfolio door medewerkers zelf, in interactie met hun leidinggevende, kan een portfolio gevraagde en geboden competenties helpen matchen.

Baten op korte termijn

TNO heeft in 2005 de behoefte aan portfolio's bij werkgevers en enkele brancheorganisaties gepeild, door middel van ge-

Fig. 2 Portfolio: een overzicht van wat de medewerker kan, wil en doet en wat de werkgever vereist qua kunnen, willen en doen.



sprekken, documentanalyse en een drietal klankbordbijeenkomsten. Het volgende beeld komt uit deze behoeftepeiling naar voren:

- Werkgevers hebben behoefte aan een portfolio, mits dat meer oplevert dan het kost. De baten liggen volgens de werkgever vooral in prestatieverbeteringen: als medewerkers, leidinggevend en P&O actief werken met een portfolio, komt dit de dynamische match van gevraagde en geboden competenties ten goede, waardoor medewerkers en organisatie beter gaan presteren. Lastig is echter dat deze opbrengsten niet onmiddellijk zichtbaar zijn. De kosten gaan voor de baten uit en dat zien werkgevers niet graag. Het rendement van de investering in portfolio's zal pas in de toekomst zichtbaar worden doordat medewerkers beter op hun plek zitten en beter zijn toegerust voor wat er nu en morgen van hen verwacht wordt. Ook andere baten van het werken met portfolio's zijn baten 'op termijn'.
- Werkgevers hebben behoefte aan baten op korte termijn. Dat kan, volgens de gepolste werkgevers, door te communiceren over goede ervaringen die elders met portfolio's worden opgedaan en door een vinger aan de pols te houden zodra portfolio's worden geïmplementeerd. Maar ook kleinschalige pilots met portfolio's kunnen aantonen welke verbeteringen in inzetbaarheid op korte en langere termijn zijn waar te nemen.
- Werkgevers hebben behoefte aan een portfolio dat niet alleen werkt op het microniveau van de medewerker en diens leidinggevende, maar ook op het niveau van de gehele organisatie – als instrument voor kwalitatieve personeelsplanning. Want alle portfolio's bij elkaar geven een mooi inzicht in de competenties die een organisatie in huis heeft, afgezet tegen de competenties die het bedrijf nu en in de toekomst vraagt. Krimpen en groeien van organisaties ('ademen') wordt in potentie eenvoudiger omdat portfolio's direct inzicht bieden in kennis en kunde van medewerkers. Het zijn echter de medewer-

kers die eigenaar zijn van hun portfolio en die aldus beslissen wat er in dat portfolio terecht komt. Daarmee beslissen medewerkers ook wat er in de grotere P&O-databestanden terecht komt. Dat spreekt de werkgevers minder aan. P&O zal dus een list moeten bedenken om medewerkers die informatie te laten aanleveren die zij nodig heeft voor goede kwalitatieve personeelsplanning.

- Niet alle werkgevers hebben behoefte aan een portfolio, zo blijkt uit onze behoeftepeiling. Kleine bedrijven weten bijvoorbeeld vaak al precies welke competenties zij in huis hebben. Zij hebben geen instrument nodig om een goede match te kunnen maken tussen wat de medewerker kan en wil en wat de werkgever vraagt. Dat doen zij in informele gesprekken. Ook zien lang niet alle werkgevers het belang in van investeren in de ontwikkeling van hun personeel. De aandacht gaat volledig naar een 'gevolde orderportefeuille', zeker in tijden van laagconjunctuur. Dit geldt met name voor bedrijven met veel laaggekwalificeerd werk.

Hoewel dus niet alle werkgevers staan te trappelen, is het nastrevenswaardig dat zij allemaal de voordelen van werken met portfolio's inzien. Want een actief portfolio gebruik zorgt ervoor dat medewerkers zelf reflecteren op hun (mis)match met de gevraagde kwalificaties, waarmee de kans op actief loopbaangedrag stijgt. En dat maakt het gemakkelijker om medewerkers te laten door- of uitstromen.

Processen hebben prioriteit

Het is vrij gemakkelijk om een (nieuw) HR-instrument te omschrijven en de merites ervan op te hemelen. Maar werkt een portfolio ook in de praktijk? Wat moet er gebeuren, willen de hierboven beschreven idealen daadwerkelijk zichtbaar worden? TNO ontwikkelde haar visie op portfolio's in nauwe samenwerking met 'het veld'. Vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, P&O-ers, overheid en CWI hielden ons met beide benen op de grond door te wijzen op praktische

belemmeringen bij de implementatie van portfolio's in arbeidsorganisaties.

De belangrijkste belemmering is dat zelfs in bedrijven waar de ontwikkeling van het personeel van groot belang wordt geacht, de dagelijkse werkprocessen prioriteit hebben. Pas als het werk gedaan is, is er tijd voor reflectie. Wanneer die reflectie bovendien inhoudt dat medewerkers een portfolio moeten bijhouden en er met hun leidinggevende op gezette tijden over moeten praten, vergt dit van beide partijen de nodige discipline. De reflectie wordt al snel een dagtaak op zich.

De belemmering dat er onvoldoende tijd en aandacht is voor portfolio gebruik, valt te ondervangen door twee eisen te stellen aan het portfolio. Ten eerste moet een portfolio gemakkelijk en leuk zijn om te gebruiken. Idealiter is het een mooi vormgegeven elektronisch instrument waarin medewerkers aan de hand van een beperkt aantal vragen kunnen bijhouden wat ze kunnen, willen en doen, welke producten ze recent hebben opgeleverd, en hoe dit alles zich verhoudt tot wat hun (potentiële) werkgever vraagt.

Ten tweede zou het portfolio haast deel moeten uitmaken van het primaire werkproces. Immers, wil je primaire werkprocessen in de toekomst beter vorm kunnen geven, dan zijn reflectie en evaluatie noodzakelijk. Zo'n evaluatie kan gemakkelijk plaatsvinden in het portfolio (waarna de medewerker bepaalde resultaten ervan kan 'vrijgeven' aan zijn collega's of leidinggevende). Op deze manier brengt het portfolio als het ware de toekomst (hoe wil ik me ontwikkelen?) in het heden (wat heb ik vandaag gedaan om me te ontwikkelen?) waardoor het gemakkelijker en dwingend wordt om het portfolio actief te gebruiken.

Actief portfolio gebruik staat of valt echter met het belang dat medewerkers en werkgevers er al dan niet bij hebben. Medewerkers moeten ervan overtuigd zijn dat actief werken aan hun eigen ontwikkeling noodzakelijk is om leuk en uitdagend werk te kunnen vervullen, of dat nu bij de huidige

DE BELANGRIJKSTE BELEMMERING IS DAT DE DAGELIJKSE WERKPROCESSEN PRIORITEIT HEBBEN

IDEALITER IS HET DE WERKGEVER DIE HET GEBRUIK VAN PORTFOLIO'S FACILITEERT EN STIMULEERT

werkgever is of elders. Werkgevers moeten ervan overtuigd zijn dat optimale prestaties voortkomen uit een optimale match van wat medewerkers kunnen en willen, en wat de werkgever vraagt. Tenslotte moeten beide partijen ervan overtuigd zijn dat een portfolio hen kan helpen bij het verwezenlijken van deze doelstellingen.

Privacy-behoeften

Tot nu toe is het gebruik van het portfolio geen gangbare praktijk in arbeidsorganisaties. Wel wordt het her en der in het onderwijs gebruikt – ook door docenten, ten behoeve van hun eigen professionalisering. Goossen en Van den Berg (2005) verrichtten op een scholengemeenschap een casestudie bij twee managers en bij twaalf docenten die een portfolio gebruiken. Op basis daarvan stelden zij ontwerpcriteria voor portfolio's op. Enkele belangrijke criteria die gebruikers van portfolio's noemen zijn:

- Portfolio's moeten een dubbel doel dienen: ontwikkeling en beoordeling van werknemers.
- Portfolio's moeten een open structuur hebben: enerzijds vaste thema's afgeleid van gevraagde competenties – opdat portfolio's van werknemers onderling vergelijkbaar zijn – en anderzijds ruimte voor vrije invulling om reflectie door werknemers te stimuleren.
- Portfolio's moeten drie elementen bevatten: reflecties (sterktes en zwaktes), overzichten (persoonlijk ontwikkelplan en CV) en materialen (ter illustratie van reflecties en overzichten, bijvoorbeeld foto's, video's of werkstukken).
- Het portfolio moet digitaal zijn om verschillende doelgroepen (werknemer, werkgever, andere werkgevers, onderwijsinstelling of CWI) te dienen.
- Het individu moet eigenaar van het portfolio zijn.
- Het portfolio moet een 'praatpapier' zijn. Ondersteuning moet plaatsvinden door middel van interactie, intervisie en feedback met en door relevante anderen (collega's, leidinggevenden, coaches).
- Werkgevers moeten langdurig en conti-

nu betrokken zijn bij portfolio's. Het gebruik van portfolio's is momenteel nog geen gangbare praktijk. Weliswaar lijken vele partijen (werknemers, werkgevers, opleidingsinstellingen, CWI, overheid) er belang bij te hebben, maar er spelen andere belangen die soms strijdig zijn met optimaal gebruik van portfolio's. Zo is er de eerder genoemde strijdigheid van tijd besteed aan het primaire werkproces versus tijd besteed aan het bijhouden van portfolio's. En de strijdigheid tussen privacy-behoeften van werknemers enerzijds en behoeften van werkgevers aan informatie voor kwalitatieve personeelsplanning anderzijds. De belangrijkste uitdaging voor de toekomst is daarom om de diverse belangen te overbruggen – er win-win-oplossingen voor zien te vinden. Alleen dan zullen meer en meer werknemers en werkgevers portfolio's gaan gebruiken,

zodat het doel ervan – werknemers die levenslang werken aan hun inzetbaarheid – dichterbij komt.

Dr. A. Nauta is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven. Drs. J. Sanders is onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven.

a.nauta@arbeid.tno.nl

Literatuur:

- *Portfolio in het BVE-onderwijs* (2004) Senter, Den Haag.
- Tartwijk, J. van et al, *Werken met een elektronisch portfolio* (2005) Wolters/Noordhoff, Groningen.
- Goossen, C. en E. van den Berg, *Portfolio als instrument voor professionele ontwikkeling*, in: *Opleiding & Ontwikkeling*, 11-2005, 16-19.

Checklist portfolio's

Om een portfolio te implementeren moeten werkgevers een plan van aanpak opstellen. Hieronder beschrijven we een checklist die daarbij kan helpen.

- Stel een projectgroep met een sterke projectleider samen, bestaande uit een softwareontwikkelaar, P&O, lijnmanager, externe samenwerkingspartners zoals bijvoorbeeld een ROC of het CWI.
- Zorg ervoor dat er één taal wordt gebezigd en gebruik heldere definities van begrippen (wat is een portfolio, wat is een competentie?).
- Hou het simpel en leuk voor alle partijen. Werk bijvoorbeeld met maximaal acht competenties in het portfolio.
- Zorg voor voldoende budget. Let daarbij vooral op mogelijkheden die worden geboden via de O&O-fondsen van de sector waartoe uw organisatie behoort.
- Zoek, eventueel via O&O fondsen, aansluiting bij andere initiatieven binnen of wellicht zelfs buiten de eigen sector en haak daarbij aan.
- Doe een pilot met het portfolio in een beperkte groep medewerkers en hun leidinggevenden. Evalueer deze pilot.
- Geef uitgebreide voorlichting over het portfolio aan alle organisatieleden en organiseer voldoende begeleiding voor medewerkers en leidinggevenden.
- Stel het portfolio bij en implementeer het in de hele organisatie.
- Bed het portfolio in het gehele personeels- en organisatiebeleid in, bijvoorbeeld door het deel te maken van de beoordelingscyclus of – nog beter – van het primaire werkproces.
- Evalueer (de effecten van) het portfolio en stel het zo nodig bij.