

12 sleutels voor duurzaam HRM

Academics meet Practitioners

Welzijn op het werk. Op zoek naar de synergie tussen
welzijn en performantie.

Prof. Dr. Peggy De Prins



antw

nt

The autonom
nt school
vers

Wie zijn wij?

Werk-Loopbanen-Organisaties

HRM in historisch perspectief

| | Scientific Management | Human Relations | Revisionisme | Strategisch HRM | Revisionisme bis Duurzaam HRM |
|---------|--|--|--|---|---|
| Periode | Ca.1918-1950 | Ca.1950-1965 | Ca.1965-1980 | Ca.1980-nu | Ca.2010-? |
| Focus | Verregaande arbeidsdeling en rationalisering | Sociale functie van werk, sociaal weefsel van organisaties | Participatie en betrokkenheid van werknemers | Strategische alineëring/managerial oriëntatie | Outside in benadering/stakeholders oriëntatie |
| Doel | Efficiëntie | Samenwerking | Autonomie | Performantie | Duurzaamheid |

Wat is de essentie?

(1) We storten ons in een renovatietraject!

(2) We zetten bij voorbaat in op verzoening!

(3) Iedereen participeert!

3 vragen als uitgangspunt voor HR-renovatie

1. 'Hoe laten we medewerkers (nog meer) als 'volwaardige' **interne stakeholders** tot hun recht komen?'
2. 'Hoe verbinden we ons HR-beleid (nog meer) met onze stakeholders en de onderliggende waarden, normen en evoluties in de **maatschappij**?'
3. 'Hoe zorgen wij ervoor dat onze medewerkers én organisatie (nog meer) **toekomstbestendig** zijn?'



MVO

- P
- P
- P



DHRM



- R
- O
- C

Respect

‘Hoe laten we medewerkers (nog meer) als ‘volwaardige’ interne stakeholders tot hun recht komen?’



1

Integreer menselijkheid/duurzaamheid in missie en waarden

Klant



**Mede-
werker**

Samenleving

Duurzaamheid bij Torfs



Bij Torfs gaan we voor 360° zorgzaamheid. Familiegevoel, werkplezier, goesting, oprechte waardering, resultaatgerichtheid... dat is waar we voor staan. We willen de beste **werkgever** zijn voor onze medewerkers, de **beste schoenwinkelketen** voor onze klanten en de **beste partner** voor onze maatschappij



Goed werkgeverschap
> goed werknemerschap





2

Kies voor een paarse aanpak in peoplemanagement

Top down

Competenties

Job Design



Bottom up

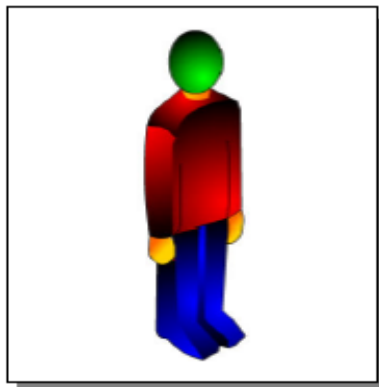
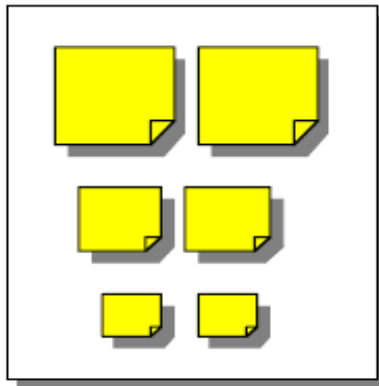
Talenten

Jobcrafting

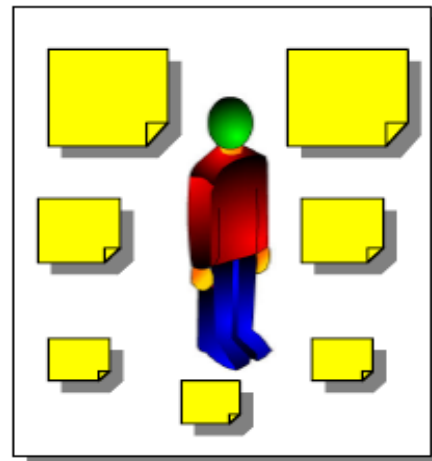


Case Frisse Blik training (TNO, 2011)

Stap 1: Wat doe je?



Stap 2: Wat kun je en wat wil je?



Stap 3: Aansluiting op je werkzaamheden



Stap 4: Een Frisse Blik

3





3

Zet volop in op kwaliteit van arbeid

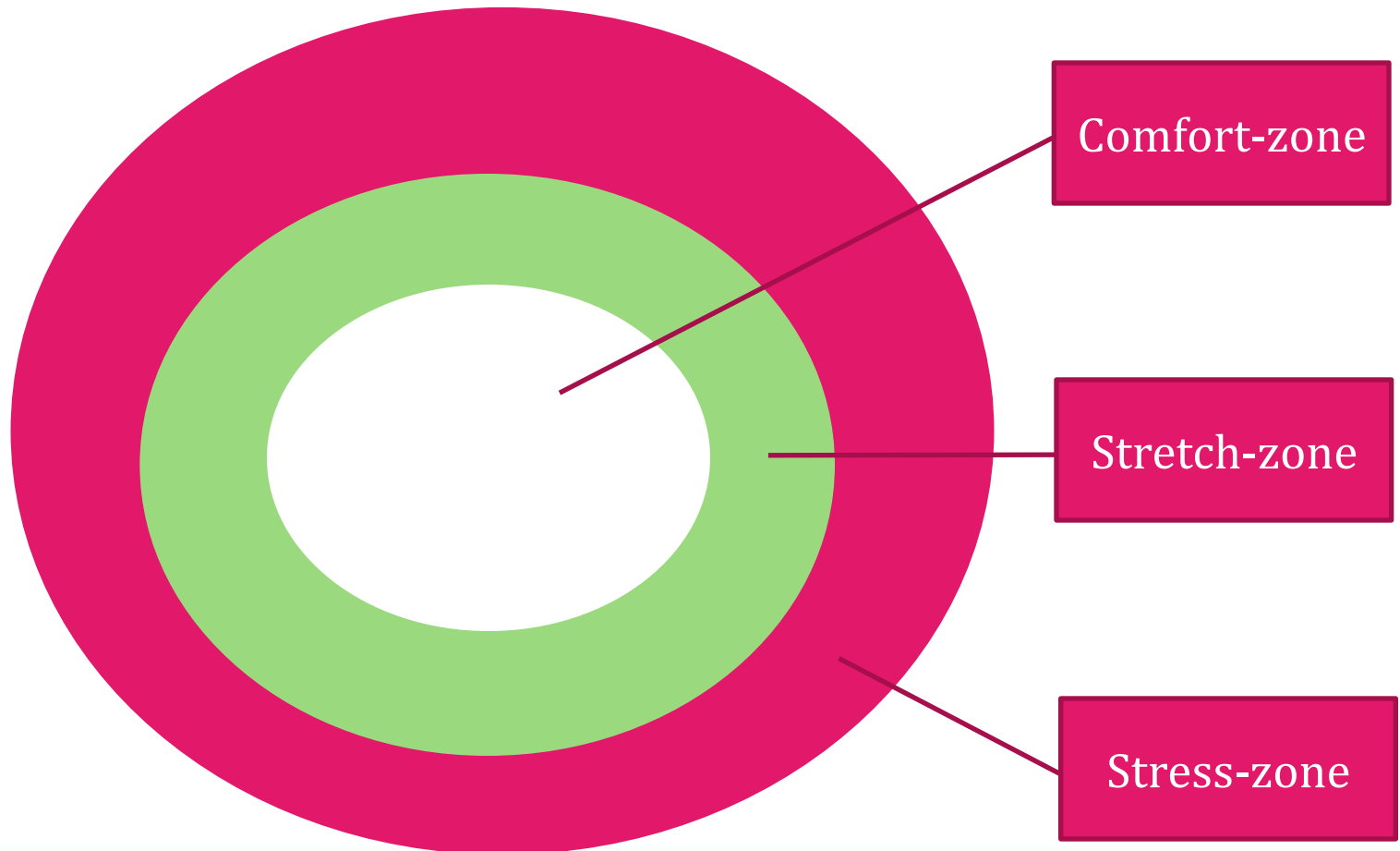
Harm



**Employee
engagement**



Stretching



Balanceren

**Werkbelasting
MOETEN**

**werkhoeveelheid
moeilijkheidsgraad
problemen
deadlines
resultaateisen
procedures
leerlingeisen/
-kenmerken
...**



**Draagvermogen
KUNNEN**

**competenties
vrijheidsgraad
werkmethoden
werkmiddelen
autonomie
ruimte
tijd
opleiding
collegialiteit
waardering
coaching / ondersteuning
...**

Employee engagement: Herzberg revisited?





4

Fungeer als wegwijzer

**Naar
gemeenschappelijk
doel**

**Visie/
storytelling**



**Naar individueel
doel**

Coaching

| | |
|-----------|--|
| Leider | <p>Doet strategie leven</p> <p>Initieert verandering en verbetering</p> <p>Creëert gezonde spanning</p> <p>Legt uit waarom</p> <p>Bewerkstelligt cultuur</p> |
| Manager | <p>Ontwerpt systemen</p> <p>Zet verbeterprojecten op, ruimt hindernissen op</p> <p>Creëert interafhankelijkheid en complementariteit</p> <p>Aligneert organisatiedoelen op individuele doelen</p> <p>Voert plannings-, functionerings- en/of evaluatiegesprekken</p> |
| Coach | <p>Overwint remmen bij werknemers</p> <p>Stimuleert talent</p> <p>Daagt uit, stretcht, geeft feedback</p> <p>Leert zijn eigen kennis, ervaring en expertise door, deelt.</p> <p>Ondersteunt en stimuleert medewerker in persoonlijke invulling strategie</p> |
| Therapeut | <p>Ondersteunt en faciliteert het verwerken / herwerken van (pijnlijke) ervaringen uit het verleden om het functioneren in de toekomst te vergemakkelijken.</p> <p>Ondersteunt het verwerken van pijnlijke ervaringen of ziekten</p> <p>Geeft inzicht in familiale / relationele verbanden en patronen</p> <p>Geeft inzicht in de wortels van het onaangepast gedrag</p> |

De verwaarloosde organisatie (Kampen, 2011)



Omgevingsbewustzijn

‘Hoe verbinden we ons HR-beleid (nog meer) met onze stakeholders en de onderliggende waarden, normen en evoluties in de maatschappij?’

Sociologische trend

Wanneer wordt Peter Pan volwassen?

- Betekenis van volwassenheid=
 - Vroeger: klassieke transities (het hebben van een job, het samenwonen met een partner, het huwelijk)
 - Nu: verwerven van autonomie en verantwoordelijkheid voor de eigen daden (Roggemans, 2013)



I Deals

- Vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet-standaard zijn
- Individuele werknemers onderhandelen erover met hun werkgever, vaak vertegenwoordigd door een direct leidinggevenden
- I deals zijn win-win-win
- Mogelijke aspecten
 - Tijd
 - Geld
 - Persoonlijke ontwikkeling





5

Verenig maatwerk met collectieve deals

I deals

**Vrijwillige, op de
persoon
toegesneden
afspraken die niet-
standaard zijn**



**Collectieve
afspraken**

**Corrigerende
maatregelen**

Mature dialoog



6

Evolveer van matteüseeffect naar inclusie

Kernwerknemers

High performers

**Employee
engagement**



**Werknemers in
periferie**

Low performers

**Employer
engagement**

Thinking Environment

- Inclusief dialoogmodel
 - Everyone matters
 - Iedereen is 'aanwezig'
 - Iedereen krijgt sowieso een stem
- Aandacht wordt gefaciliteerd
 - Thinking pairs
 - Thinking rounds
- Waardering staat centraal

TIME TO THINK

LISTENING TO IGNITE
THE HUMAN MIND



"Do not be fooled by the simplicity of this process.
It will unleash the power of your whole organization."

British Telecom

NANCY KLINE



Nancy Kline

Continuïteit

Hoe zorgen wij ervoor
dat onze medewerkers
én organisatie (nog
meer)
toekomstbestendig zijn?



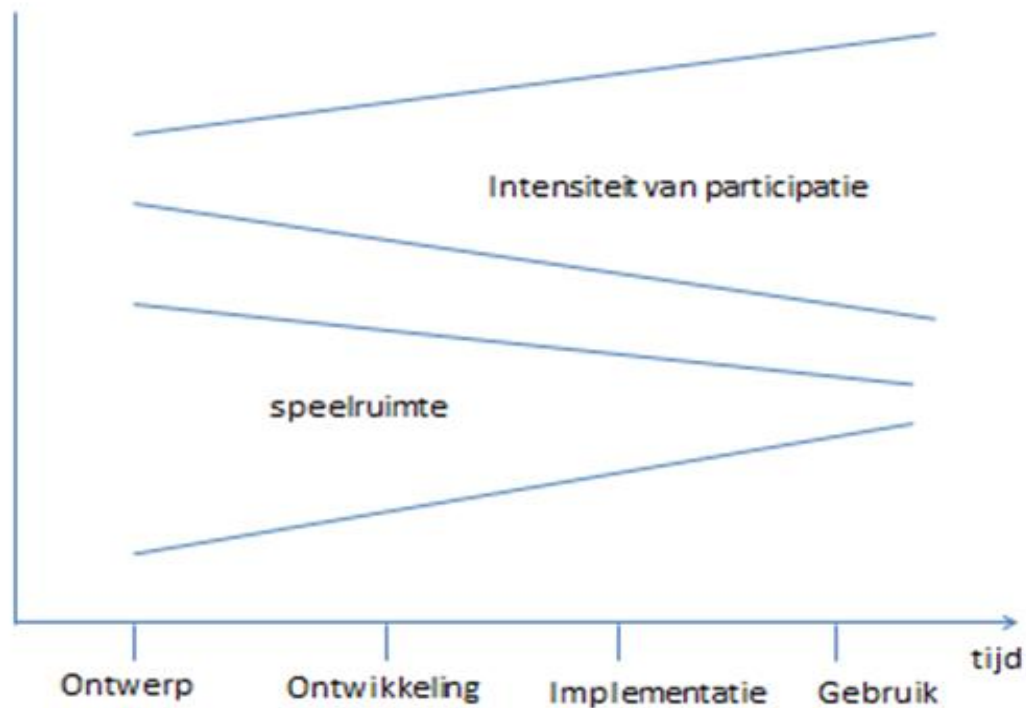
Durf co-creatief te veranderen

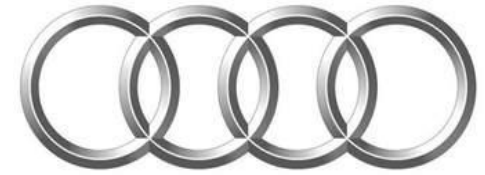
Waarheid is wat
de expert/
het
management
zegt



Waarheid is
wat de
partners
overeen
komen

Wat zien we al jaren?





Audi

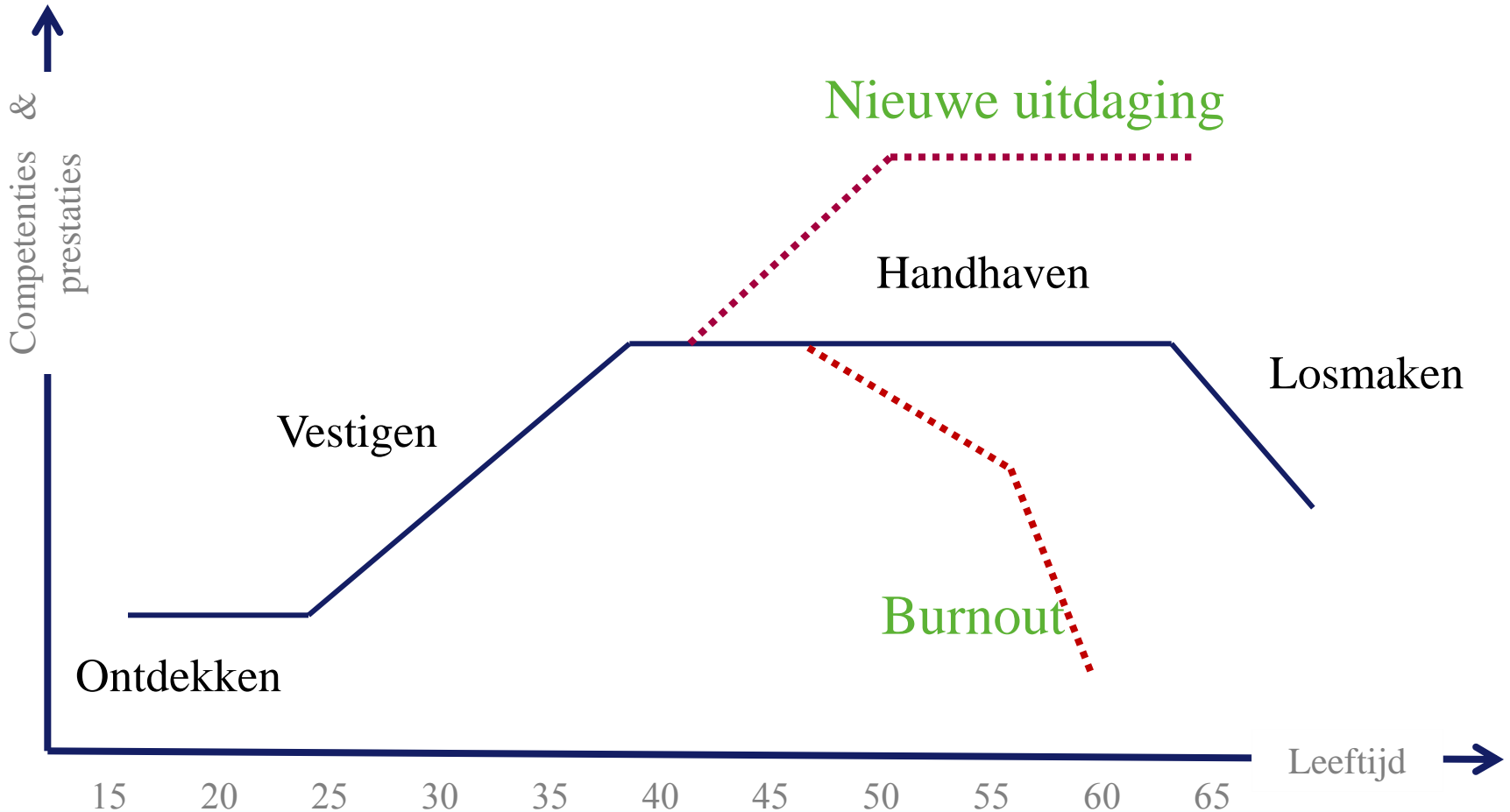
Audi Brussels

Bij Audi Brussels wordt co-creatie ingezet in het kader van het sociale overleg. Zij organiseren ‘**toekomstworkshops**’, waarbij een team van Audi samen zit met een team van vakbonden. Samen ‘**knutselen**’ zij aan een nieuwe toekomst. Hierbij voorziet Audi een kaderwerk en enkele kernbegrippen voor het nieuwe plan, waarna ze de vakbonden de ruimte geven **om hun verhaal** hierover te doen. Audi Brussels tracht op deze manier tot een plan te komen waar beide partijen zich in kunnen vinden (Baeten, Van Cauwelaert & van Heeswijk, 2013).



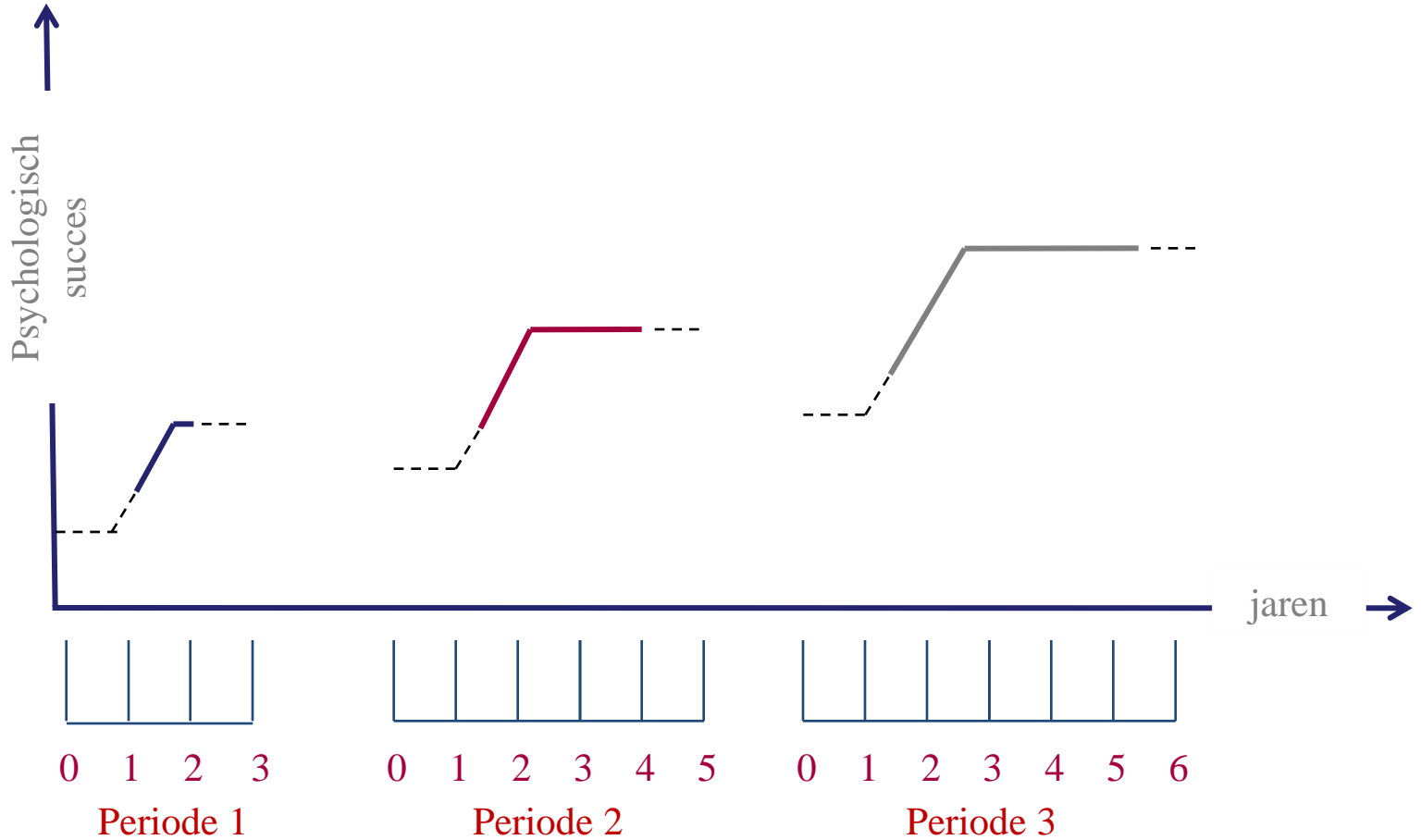
8

Streef naar duurzame inzetbaarheid





8



Meer weten?

