



# **Van onschatbare waarde**

**Succesvol investeren in menselijk vermogen**

**Assoc. Prof. Frank Lekanne Deprez**

**Deloitte: HRM Themamiddag voor de zorgsector**

**Den Haag**

**1 november 2007**

# Agenda

- n **Learning for a Living**
- n **Nieuwe ontwikkelingen in het managen van mensen**

A decorative graphic consisting of a central horizontal blue bar with a thin black border. On either end of the bar is a square with a vertical color gradient from dark purple at the top to bright red at the bottom, with a horizontal yellow-orange glow across the middle.

# *Learning for a Living*

# 1. May you live in interesting times...

*“Als we willen dat alles blijft zoals het is,  
moet alles anders worden”.*

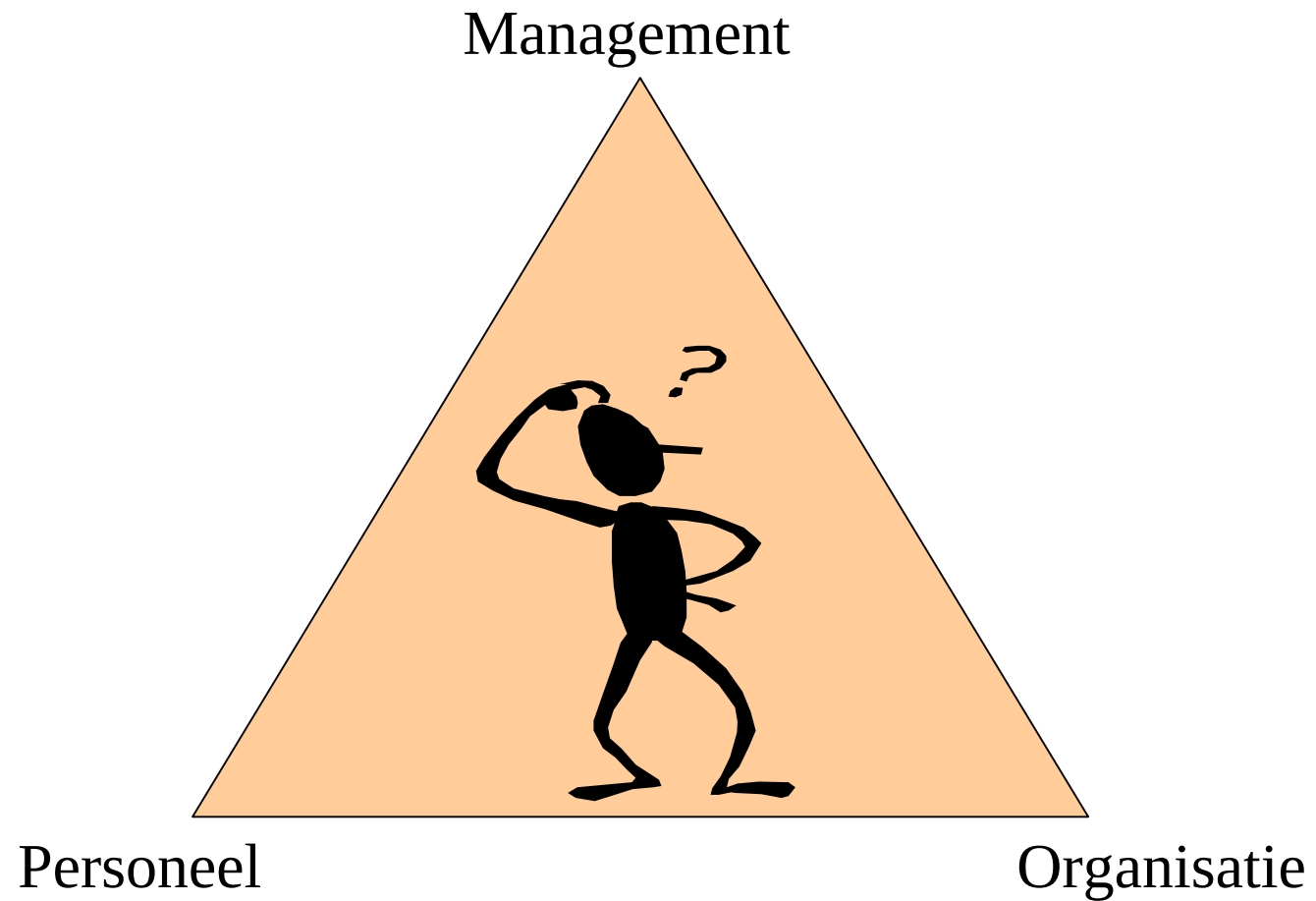
Bron: Guiseppe Tomasi, de laatste prins van Lampedusa  
(1896-1957), auteur van het boek *De Tijgerkat*

# **1. Als je iets wilt begrijpen...**

**"If you want to understand something, try to change it."**

**Source: Walter Fenno Dearborn**

# 1. Wat is Human Resources Management (HRM) ?



# 1. The so - called Human Resource...

**“Who gets up in the morning and sees a  
*resource* staring back in the mirror?”**

Source: Jackson, 2000

# 1. Wat is een organisatie?

*“A group of people get together and create an institution that we call a company, so they are able to accomplish collectively what they could not accomplish separately. They make a contribution to society”*

*Source: David Packard, cofounder of HP. In: C. Handy, 2003*



# 1. Waarom gaat u maandagochtend eigenlijk naar...?

*“Companies exist only if people are willing to show up and create a place where people share their knowledge, ambitions, troubles and are willing to take risks”*

Creative Tension (Senge), Constructive Conflict (Van Gennip) & Creative Turmoil (Kessels)

# **1. Organizations will be less functional and more fluid in their design...**

**“As organizations rely on temporary arrangements,(top)management itself will become such an arrangement,**

**(Top) management will therefore be limited both in scope and duration: they will become *disposable leaders* (Lekanne Deprez & Tissen, 2002)”**

# 1. Disposable CEOs: The World's Most Prominent Temp Workers?



Bron:  
Strategy + Business, 2005

**“CEO’s don’t know how to deal with a future that they can’t plan for. They can’t even plan for *their own future*”!**  
Source: Wheatley, 2007

# 1. Maar we doen toch niks...



## 1. Wel op de zaak, niet met de zaak...

***“In veel organisaties is inmiddels de situatie ontstaan dat kenniswerkers en professionals weliswaar acte de présence geven, maar in werkelijkheid mentaal afwezig zijn” (Tissen & Lekanne Deprez, 2006)***

### 3. Betrokkenheid en bevlogenheid is ver te zoeken...

- n ***Engaged* (27% is gepassioneerd aan het werk)**
  - Employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward
- n ***Not – Engaged* (59% is “slaapwandeland aan het werk”)**
  - Employees are essentially “checked out”. They are sleepwalking through their workday, putting time – but not energy or passion – into their work
- n ***Actively Disengaged* (14% is contraproductief, ondermijnt zelfs de werkzaamheden van anderen!)**
  - Employees aren’t just unhappy at work; they are busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish

**“More than 70% of the American workforce felt disengaged, up from around 33 % in 2000!”**

Source; The Gallup Organization, January 12, 2006,  
based on a representative sample of 1.000 employed adults

# 1. Wel op de zaak, niet met de zaak... (vervolg)

**Een falend management van mensen uit zich in het verlies van het vermogen om 'ervoor te gaan'.**

## **Gevolg:**

- § gebrek aan 'flow' (een toestand van optimale ervaring waarin alles vanzelf lijkt te gaan en inspiratie als een vloeiende creatieve stroom het beste in ons naar boven brengt)
  - § gebrek aan passie, bevologenheid en drive
  - § gebrek aan inlevingsvermogen (empathie), onverschillig
  - § weinig betrokkenheid, vervlakking, berusting
  - § afname van inspiratie (het vermogen om van binnen uit met nieuwe oplossingen te komen voor problemen en uitdagingen)
  - § brainstorming wordt...
  - § discussiëren wordt ...
- Manager als inspirator? Voordat je anderen kunt inspireren moet je zelf eerst geïnspireerd raken.**

# 1. Professioneel niets doen...

**De kunst is even naast  
iemand te zitten *zonder iets  
te doen...***

**(Professionals in  
verpleeghuizen)**



## 1. Professioneel nietsdoen (vervolg)

- n Mensen schamen zich ook bijna als ze niet operationeel met een cliënt of leerling bezig zijn.
- n Omgang met collega's : Introduceer (scharrel) tijd om met elkaar van gedachten te wisselen *zonder* dat er een format (formaticide) op tafel ligt

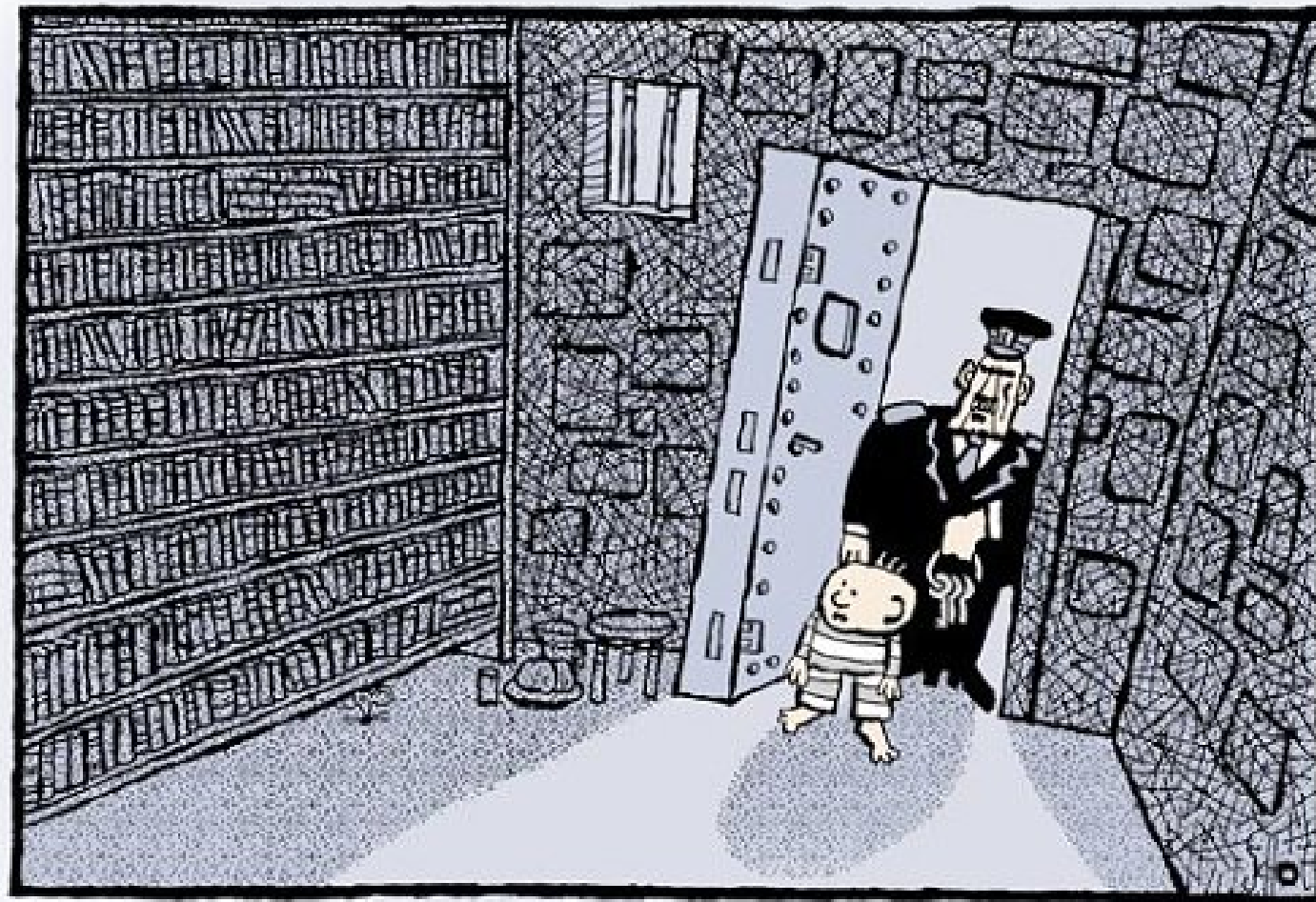
# 1. Is bevlogenheid simpelweg het tegenovergestelde van 'burn-out'?

**Wie bevlogen is, vergeet de dingen om zich heen (*flow/absorptie*):**

- Zij voelt zich fit en sterk op het werk en bruist van de energie (*vitaliteit*)
- Zij vindt het werk nuttig, inspirerend en uitdagend (*toewijding, betrokkenheid*)

Bron: Schaufeli, 25 augustus 2007

# 1. Lifelong Learning?



LEVENSLANG LEREN

## 1. Valt er nog wat te leren?

### Voorkom het “second assignment syndrome”

- n Mensen functioneren het beste *als er wat te leren valt*, als ze uitgedaagd worden en als de uitdaging ‘binnen bereik’ ligt (Peter Vonk, 2006).
- n Mensen die dat wat er van hen verwacht wordt volledig beheersen, gaan zich vervelen (overtollige energie zoekt *zijn eigen weg*)
- n Voor organisaties is het van belang dat hun medewerkers *niet al te competent zijn* als ze aan een functie beginnen en dat ze tijdig voor een nieuwe uitdaging geplaatst worden (het “second assignment syndrome”).
- n Immers een competentie geeft het vermogen aan *dat iemand iets kan* (“Laat zien wat je kunt”). Een prestatie is de uitkomst van *hoe* iemand deze competentie aanwendt.

# 1. Employability is bewegingskapitaal

- n Onder bewegingskapitaal verstaan we iemands individuele kenmerken en competenties die de mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt bepalen.**
- n Dit kapitaal omvat drie elementen:**
  1. De vaardigheden, kennis en expertise van een individu
  2. Iemands loopbaanverwachtingen
  3. Arbeidsmarktkennis en sociaal kapitaal (netwerk van kennissen)

Bron: Verbruggen, Forrier, Sels, 2005



## *Nieuwe ontwikkelingen in het managen van mensen*

## 2. Wat is HRM?

***“Managing the available talents and energies of people who are available to an organization as potential contributors to the creation and realization of the organization’s mission, vision, ambition, strategy, and goals.”***

Adapted from, Jackson & Schuler, 2000, p.37

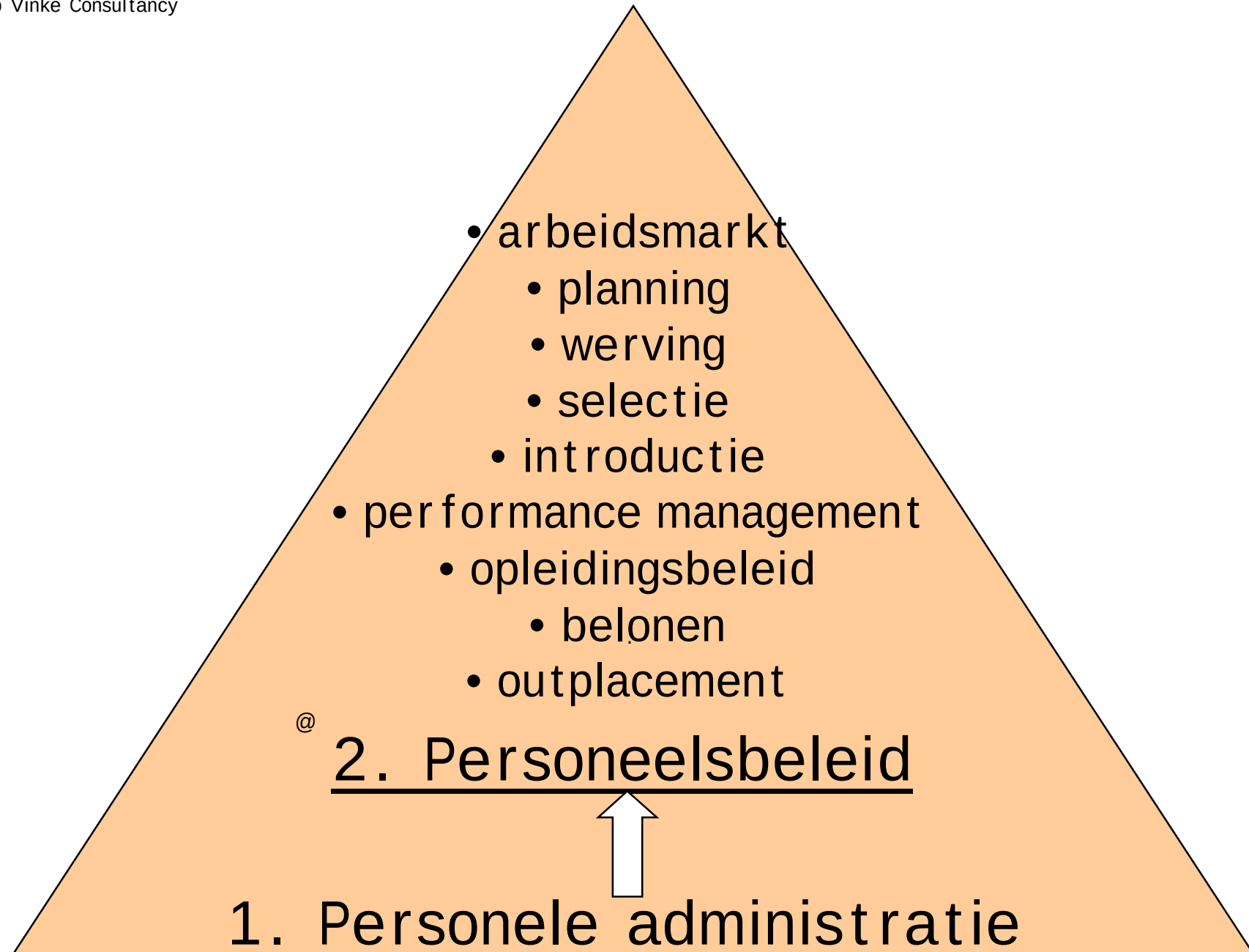
## 2. HRM is...

- n Human Resources Management ('Management van mensen') is
  - het geheel van alle (management)beslissingen en – handelingen
  - die van invloed zijn op de aard van de relatie tussen de organisatie, medewerkers en de omgeving.
- n HRM is gericht op het realiseren van gewenste *opbrengsten* voor individuen, organisaties en de maatschappij
- n Kenmerkend is dat HRM '*medebepalend*' is voor het succesvol functioneren van de organisatie (Vinke , 2007).

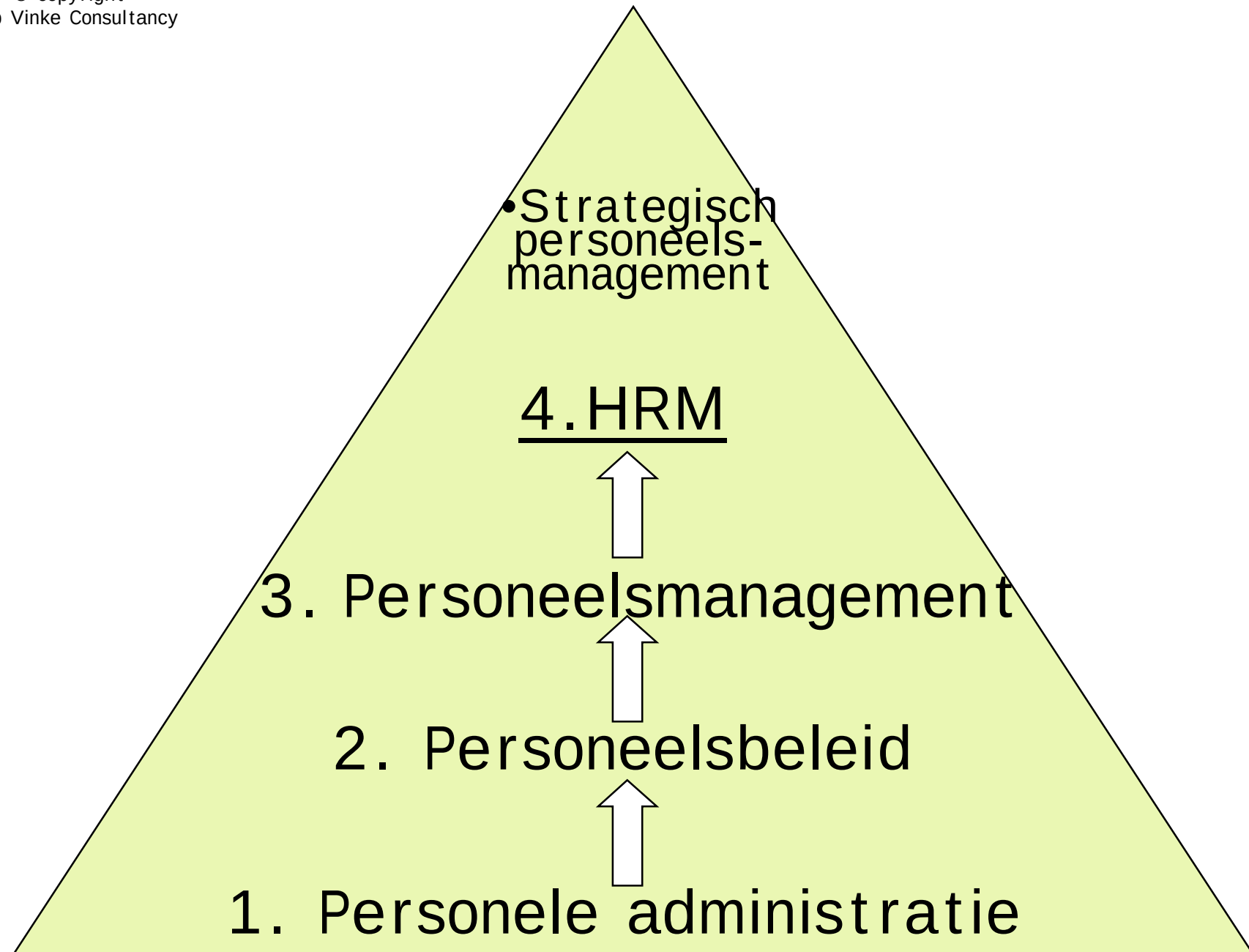


- 
- salarisuitbetaling
  - arbeidsverzuim
  - arbeidstijdregistratie

## 1. Personele administratie







## 2. HRM is geen afdeling!

- n **A critical role for every manager and employee (HR is everybody's business...)**
- n **HR department supported line managers to manage workers more effectively**

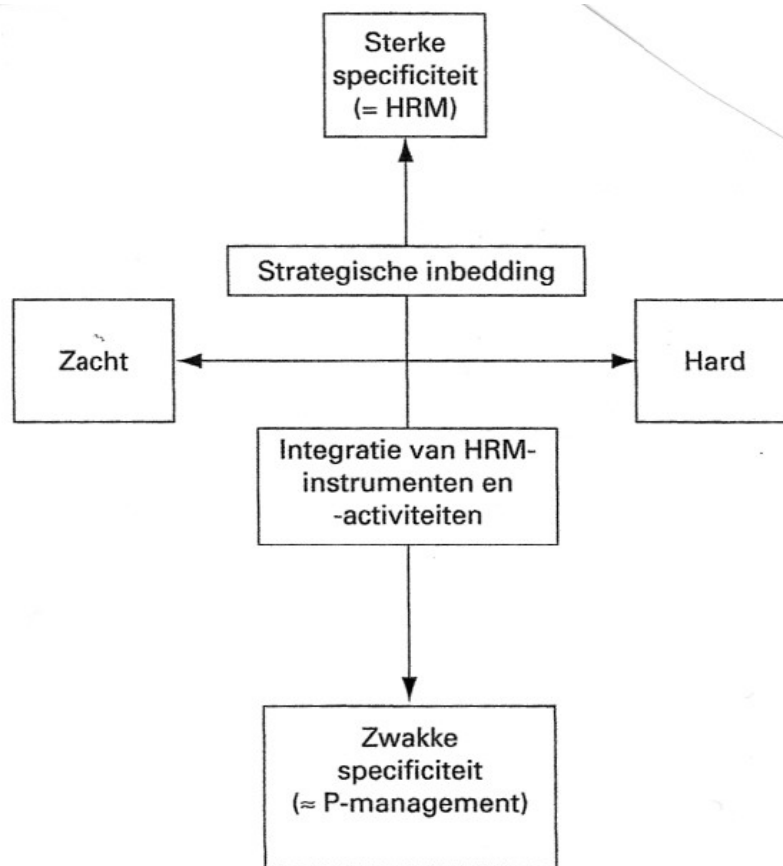
Bron: Cascio, *Managing Human Resources*

## 2. Zienswijze : P & O betekent...

***“Wat is er nu mooier dan een gewillig slachtoffer (= afdeling P&O) dat bekend staat om zijn traagheid, gebrekkige luistervaardigheid, en incompetentie, en dat alleen wordt beschouwd als een verlengstuk van de directie?”***

Source: Lekanne Deprez & Tissen, Onbevangen ondernemen, 2002.

## 2. “Hard”en “Zacht” HRM



Verskillende betekenissen van HRM

Bron: van Otterlo & Dijkstra , 2006

## 2. “Hard” en “Zacht” HRM (vervolg)

### n Zacht:

- Richt zich op het belang van menselijk potentieel

### n Hard:

- Het accent ligt op het verschil in waarde van menselijk kapitaal in het licht van het strategisch beleid van de organisatie

Bron: Rob van Otterlo, 2005, 2006



## 2. ZICHTBAAR MAKEN VAN TOEGEVOEGDE WAARDE: OPBRENGSTEN IN EN UIT WERK

### Interne primaire opbrengst

#### Belangrijke opbrengsten in werk

- autonomie
- sociale contacten
- leren & ontwikkelen
- perspectief
- werkinhoud

- veiligheid
- creativiteit
- managementstijl
- betrokkenheid
- presteren

- passendheid uitdaging & capaciteiten
- passendheid werk & privé
- passendheid inzet & prestatie
- passendheid prestatie & opbrengsten
- passendheid waarden & cultuur

Primaire motivatie

### Interne secundaire opbrengst

#### Belangrijke opbrengsten uit werk

- plezier
- erkenning
- aandacht
- complimenten
- zingeving

- groei
- gezondheid
- beloning
- sociale zekerheid
- pensioen

Secundaire motivatie

- voldoening
- invloed hebben
- iets tot stand gebracht hebben
- het verschil maken
- bekend zijn

## 2. HRM onder druk.

### Welke successen zijn er de afgelopen 20 jaar gerealiseerd?

- n Het credo 'P&O terug naar de lijn' is veelal gerealiseerd
- n Standaardisering en informatisering van HR –processen is sterk op gang gekomen. Het denken en doen in termen van stuur – en kengetallen, benchmarking e.d. is “run of the mill” geworden.  
Bijvoorbeeld: Opleidingsinspanning:
  - Kostenvraagstuk (optelling opleidingsbudgetten)
  - Deel van de loonsom dat aan opleidingen wordt besteed
  - Aantal gevolgde dagen opleiding onder werktijd (Arbeidsproductiviteit)
- n HRM heeft – mede - een organisatie weten te vormen waarin een levenslang dienstverband niet meer nodig is
- n Mindset van het HRM vak is veranderd en verzakelijkt (de strijd dat P&O aan de kant van de mensen óf van de organisatie/het management staat is geluwd)
- n Het lidmaatschap van HRM in managementteams – 20 jaar geleden nog een aarzelend experiment – is tegenwoordig onomstreden
- n De titel HRM betekende dat “voormalige P&O'ers” er door het verwisselen van het bordje er een loonschaal bij kregen

Bron: op basis van Schuiling, Heine, van den Bogaart & Keuzenkamp, 2007

## **2. Wij willen geen personeel, maar talent!**

### **Vijf valkuilen bij de strijd om talent: (Pfeffer, 2001)**

- 1. Een te grote nadruk leggen op de individuele bijdrage van 'vermeende' sterren (HIPO's):**
  - interne samenwerkingsbereidheid neemt af
  - interne mededinging om erkenning en waardering neemt toe
- 2. Overschatten van competenties die extern worden aangeboden en het onderschatten van reeds beschikbare competenties**
- 3. Zelfvervullende profetie. Mensen met het etiket "talent" krijgen meer aandacht dan de "talentlozen" (misbaar/onmisbaar: ABN AMRO/Fortis)**
- 4. Nadruk op individueel talent wekt verwaarlozing van het organisatieontwerp en organisatieprocessen in de hand**
- 5. Werkt een elitaire en arrogante houding ("wij hebben de beste mensen en we weten alles al") in de hand (The IBM Way...)**

## 2. Wat is Performance Management?

- n **Performancemanagement is een management - en leiderschapstijl die erop gericht is**
  - medewerkers in de organisatie zodanig te richten, te sturen, te motiveren en te begeleiden...
  - dat zij door het realiseren van de eigen doelstellingen een effectieve bijdrage leveren aan de belangrijke doelen van een organisatie. (Batenberg & Seegers, 2006)
  
- n **Performance Management is zowel gericht:**
  - op de output – kant van het functioneren (wat levert het op?)
  - op het proces (hoe komt het tot stand)
  - op de input kant door de relatie met competentie management (identificeren en ontwikkelen van kwaliteiten en talenten van medewerkers)

## 2. Vijf hoofddoelen van Performance Management

- n Motiveren (waarderen, opheffen van belemmeringen, klimaat)**
- n Verbeteren (werkprestaties, prestatiesturing)**
- n Ontwikkelen (sterkte, zwakte, potentieel, plateauing)**
- n Beheersen (salaris, ontslag, interne verplaatsing, feedback op werk)**
- n Introduceren van nieuwe stijl van leidinggeven (op basis van coaching, empowerment, zelfredzaamheid e.d.)**

## 2. Knelpunten in onderzoek rondom de relatie tussen HRM en Prestatieverbetering

- n Welke set van variabelen levert nu een betrouwbaar beeld? Boselie en Paauwe (2006) noemen dit de 'black box issue'
- n **Causaliteit versus 'reversed causality'**
  - Bijvoorbeeld: HRM beleid vloeit voort uit de algemene ondernemingsstrategie, maar de effecten van HRM beleid hebben op zichzelf weer impact op de ondernemingsstrategie...
- n **Time – lag issue**
  - Longitudinaal onderzoek is zeldzaam. De opbrengsten van HRM initiatieven kunnen jaren op zich laten wachten

Bron: Boselie & Paauwe, 2006

## 2. Is er hoop voor HRM?

Een kritische evaluatie van meer dan 100 onderzoekspapers geeft aan dat:

*“HRM er daadwerkelijk toe doet en dat we causaliteit mogen veronderstellen, mits er maar sprake is van onderzoeksopzetten die de aan den lijve ervaren HRM praktijken op het niveau van de medewerkers meenemen in hun dataverzameling.”*

Bron:Paauwe, 2007, p.63

May the knowledge be with you

**Dank voor uw aandacht**

[frank.zerospace@planet.nl](mailto:frank.zerospace@planet.nl)  
[www.zerospaceadvies.nl](http://www.zerospaceadvies.nl)