

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



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?’



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, resultaatsgerichtheid... 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

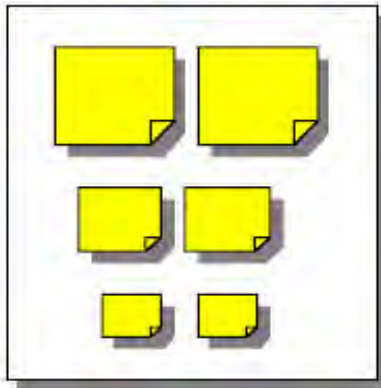
Talenten

Jobcrafting

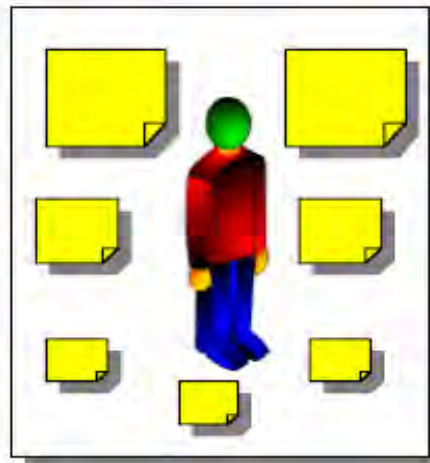


Case Frisse Blik training (TNO, 2011)

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

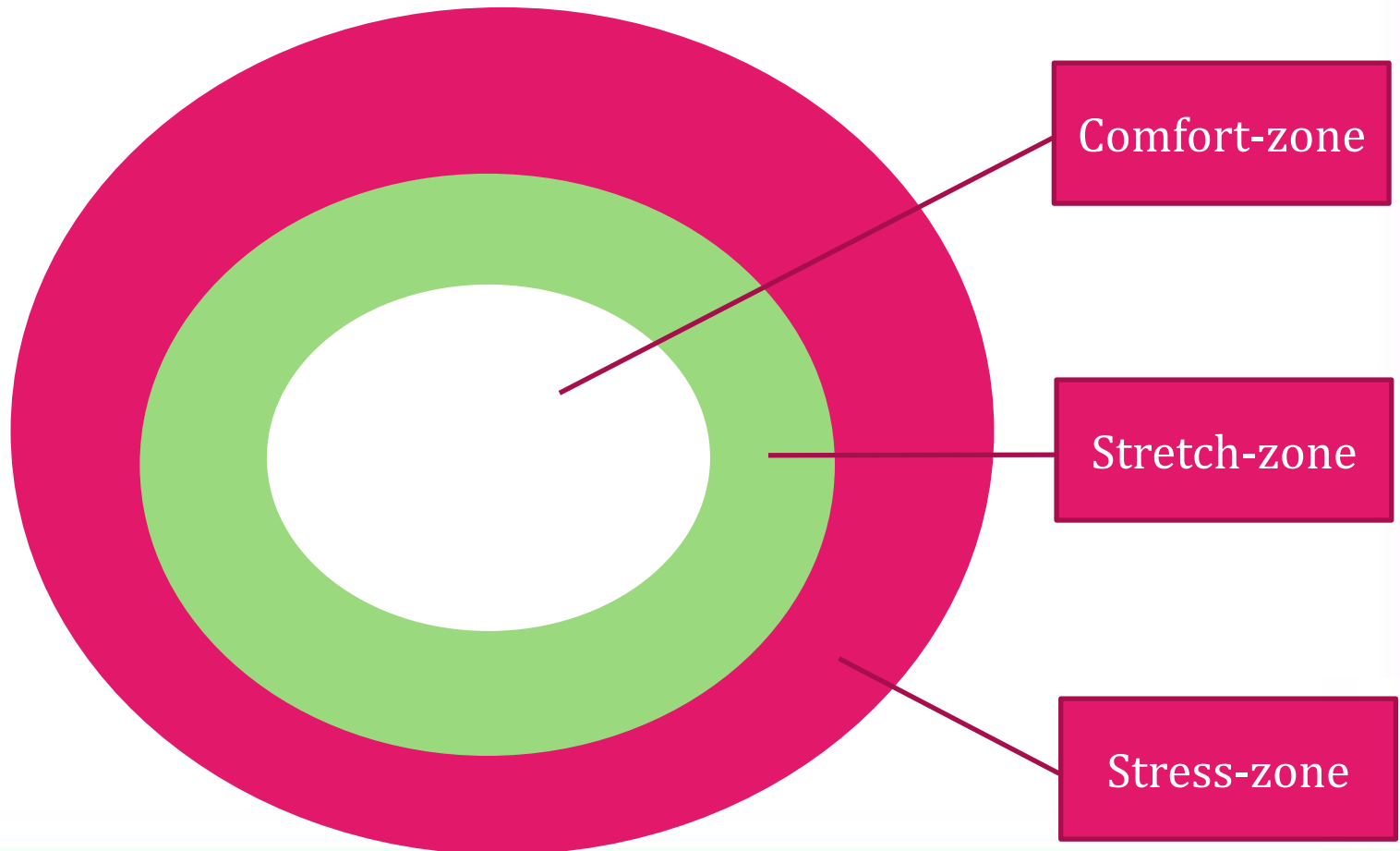
Harm



**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?

Hygiënefactoren

Motivatiefactoren

- **Kwaliteit van toezicht**
- **Bedrijfsbeleid**
- Fysieke werkomstandigheden
- Zekerheid van een vaste baan
- Beloning



- Kans op promotie
- Persoonlijke groei
- Erkenning
- Verantwoordelijkheid
- Succes





4

Fungeer als wegwijzer

**Naar
gemeenschappelijk
doel**

**Visie/
storytelling**



**Naar individueel
doel**

Coaching

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

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 matteüseffect 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?



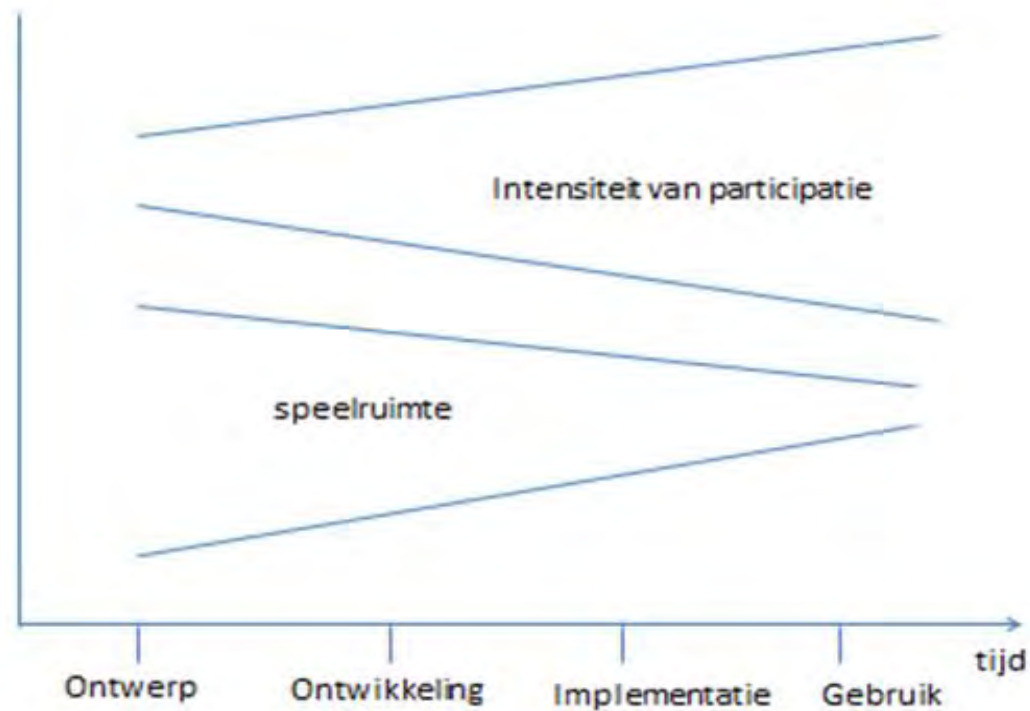
Durf co-creatief te veranderen

Waarheid is wat
de expert/
het
management
zegt



Waarheid is
wat de
partners
overeen
komen

Wat zien we al jaren?



Audi Brussels

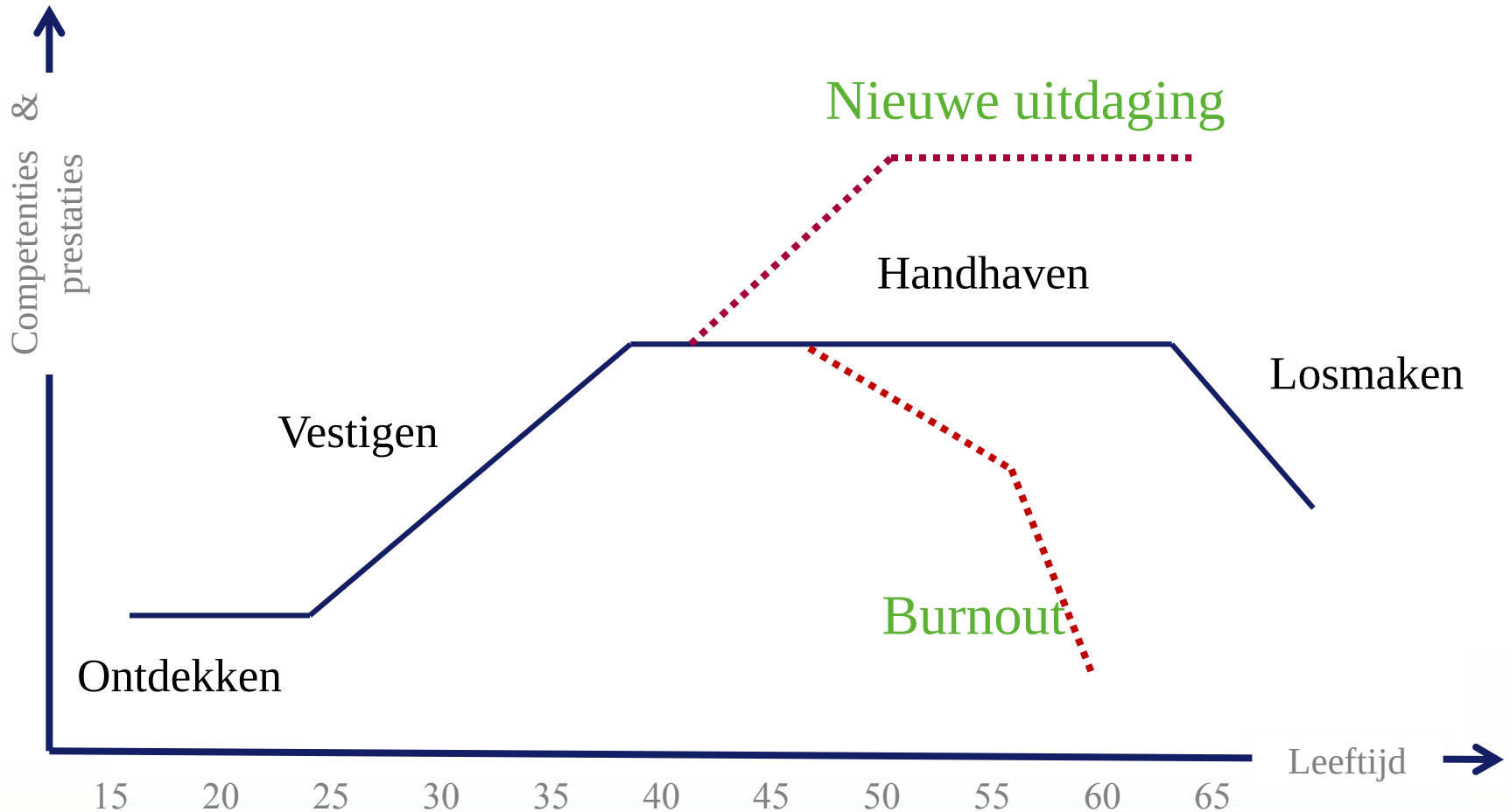


Bij Audi Brussels wordt co-creatie ingezet in het kader van het sociale overleg. Zij organiseren ‘toekomstworkshops’, waarbij een team van Audi samen zit met een team van vakbonden. Samen ‘knutselen’ zij aan een nieuwe toekomst. Hierbij voorziet Audi een kaderwerk en enkele kernbegrippen voor het nieuwe 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).



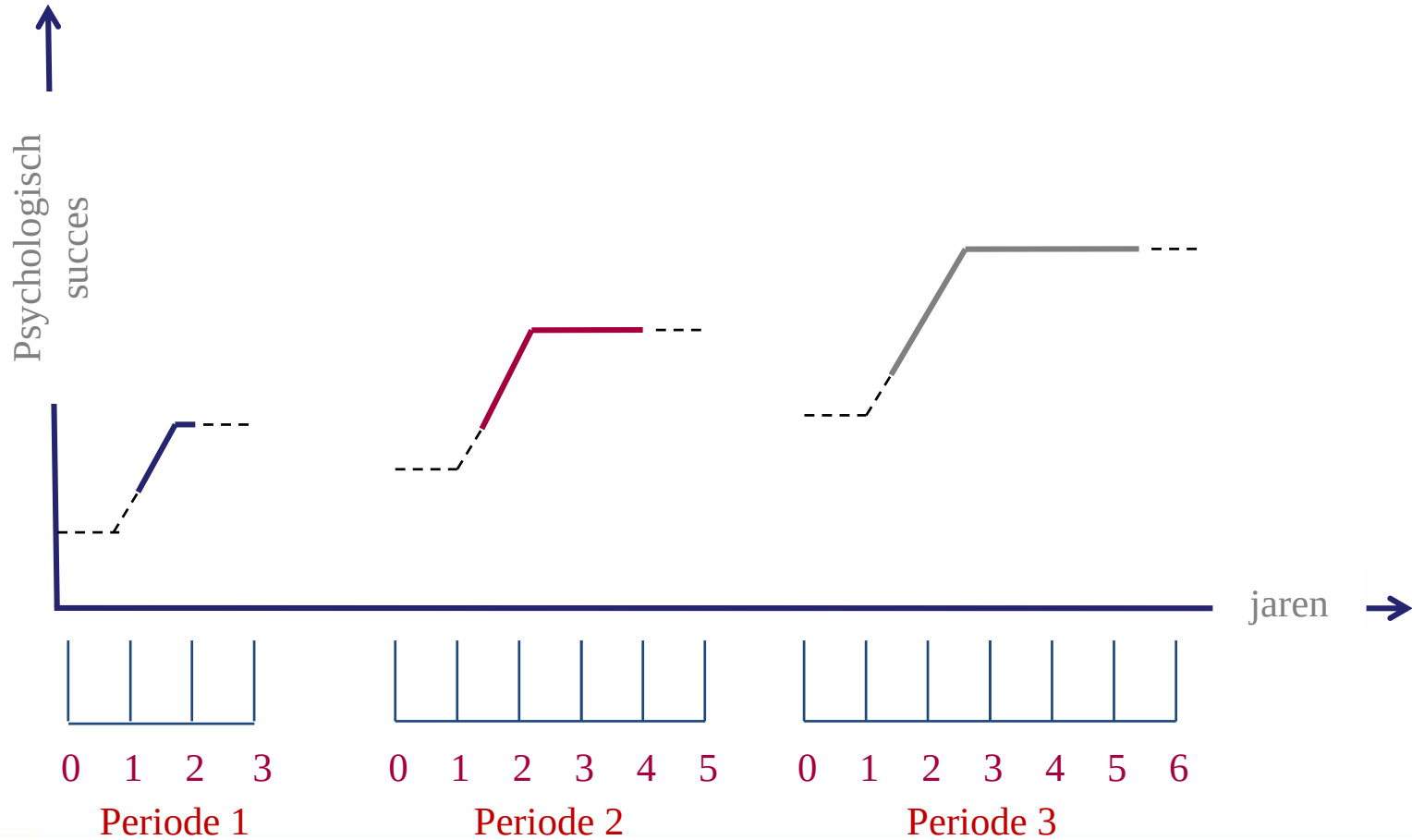
8

Streef naar duurzame inzetbaarheid





8



Meer weten?

