

INVESTORS IN PEOPLE

‘Aan de Vooravond van Nieuwe Keuzes.’

<http://investorsinpeople.spaces.live.com> blogentries 2008



Willem E.A.J. Scheepers MBA

Investors in People 2008

‘Aan de Vooravond van Nieuwe Keuzes’

Dit is alweer het 4e boek in de serie ‘over Strategisch HRM & over het Investeren in Mensen, over: **Investors in People!**’. Een boek met *blogentries* uit het jaar 2008. De kern daarvan is het liP-Model.

‘Voorbij komen’ praktijkervaringen, verklaring van de liP-indicatoren, facetten die gerelateerd zijn aan liP, zoals: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Gelijkheid en Diversiteit, Gezondheid en Welzijn, Leiderschap en Management. Natuurlijk blijft de Kern bewaard: Plannen, Uitvoeren en Beoordelen. Met daaraan voorafgaand dat essentiële Commitment.

2008 leverde weer veel inspiratie op. Zo publiceerde de Cranfield University de onderzoeksresultaten naar het effect van Investor in People, de titel van het rapport: ‘*The Impact of Investors in People on People Management Practices and Team Performance*’ & jawel: liP levert resultaat op!

Ook werden we tegen het einde van het jaar geconfronteerd met de 1^e signalen van de Financiële Crisis. Hoe vervelend ook, ook die ontwikkeling levert schrijfstof op.

Ik wens je ook nu weer veel lees plezier!



Willem E.A.J. Scheepers MBA

Voor DO & DAMIES

“Dream the Impossible Dream....”

Dus jij droomt over geen Tekort aan Medewerkers & Managers, jij droomt over Diversiteit, jij droomt over [Talentmanagement](#), jij droomt over Betrokken Medewerkers, jij droomt over Tevreden Klanten, jij droomt over Optimale Communicatie in je organisatie, jij droomt over een tiende % Ziekteverzuim, jij droomt over MVO, je droomt over Rendement op je Investering in je medewerkers, je droomt zelfs over de Continuïteit,

over de Zonnige Toekomst ☂ van je organisatie? Blijf lekker Dromen! 🤔

Of: voer [Investors in People](#) in in je organisatie!

Ook zo'n (liP-)Droom? 📞 0735475228 / 0651176097 of ✉ willem@willemscheepers.nl Ik kan je dan informeren over, bijv., de mogelijkheden van [de webbased liP test!!!](#)

(nb: Vrij naar Honda's '[Dream the Impossible Dream](#)' 🤔)

Uitgever: DAMIES, Schijndel; oktober 2009

ISBN: 978-90-78805-06-9

INHOUD,

ingedeeld naar de verschillende maanden, op een meer inspirerende manier; toch?

[April](#), 31

[Augustus](#), 68

[BIJLAGE: Voorbeelden van liP-documenten](#),
129

[December](#), 118

[Februari](#), 9

[Januari](#), 3

[Juli](#), 61

[Juni](#), 49

[Maart](#), 22

[Mei](#), 40

[November](#), 104

[Oktober](#), 94

[September](#), 82

Januari

03 januari

UNPLUGGED

Je kent dat wel: de al wat oudere muzikant die nog 1 keer 'alles uit de kast wil halen' en daarom **LIVE & UNPLUGGED** optreedt bij **MTV/TMF**. Succes verzekerd, zo blijkt (vaak).

De RABOBANK heeft nu ook 'zoiets': **RABO UNPLUGGED**, een nieuwe P-aanpak om de medewerkers geschikt te houden voor de toekomst. Een mooi initiatief, laten we er eens naar kijken.

'RABO Unplugged': deze integrale werkstijl verbindt de klantfocus van de organisatie met het ondernemerschap van de medewerkers. (...) *RABO Unplugged* steunt op 6 belangrijke principes: minder regels, tijd- en plaatsonafhankelijk (nb: werken, dus ook thuis), activiteiten gerelateerd, samenwerken, eigen verantwoordelijkheid en meer ondernemerschap.' al dus de info op de [RABO site](#).

RABOBANK heeft blijkbaar goed gelet op de uitkomsten uit het recente **INTERMEDIAR** onderzoek onder de ['25 Beste Werkgevers 2007'](#): 'Minpunt (bij RABO): werknemers vinden dat ze niet zoveel vrijheid in hun werk hebben.' Daarnaast is er in dat onderzoek iets heel leuks te melden over de (tevredenheid van de) RABO medewerkers: **'De werkdruk is (bij RABO) wat lager dan bij de andere banken.'** Juist dat laatste zou ik gebruiken in de reclame slogan bij mijn wervingscampagnes! 😊

RABO Unplugged is nieuw, *unplugged* is mooi, *unplugged* is hip maar zou het niet 'iets' té hip zijn voor de gemiddelde RABO medewerker? Tenslotte is de gemiddelde leeftijd van de RABO-er toch al weer [39 jaar](#)..... (nb: d.i. 2 jaar boven het landelijk gemiddelde) Ben benieuwd & volg het natuurlijk met interesse.....

08 januari

het Moreel Verbeteren; 5 Tips

Eén van de Goede Voornemens voor 2008 kan zijn: **het Moreel van de Medewerkers Verbeteren!**
& Daarom: enkele tips:

['South West Trains' five steps to improve morale](#)

Head of resourcing and development Tracy Keasley reveals the key factors behind the massive improvement in morale:

1. *"You have to mean it – your people will know if you are not genuine about making changes to the company. Don't pay lip service to improving morale."*
2. *"There needs to be a shared understanding of what the company will be like among the management. This then needs to be woven throughout the company, so that everyone is on board."*
3. *"Make sure you regularly talk and properly listen to your people. Be humble and accept that change needs to occur."*

4. *"Use initiatives such as surveys and training that show you value your people's opinions and their development. Keep them informed on the changes being made within your company as a result, and the affects they are having in terms of morale and business improvement."*
5. *"Empower people to resolve their own problems – don't have a top-down policy that can lead to alienation."*

Bron: [liP Interactive](#)

10 januari

Wereld Banen in een Wereld Stad

Om personeel te werven heeft de **RABOBANK Rotterdam** een speciale *site* geopend [WereldbanenineenWereldstad](#). Een slimme zet! (nb: mij verbaasde het dat de domeinnaam nog niet vergeven was....).

Toch heeft de RABO te Rotterdam op zich geen personele tekorten: ze krijgen regelmatig aanbod c.q. voldoende sollicitaties. Zo verwachten ze voor dit jaar **een groei van 90 fte's** op een bestand nu van **600 fte's**. Hierin is de 'vervangingsvraag' nog **niet** meegenomen. Zoals gezegd: de verwachtingen zijn dat er voldoende mensen zullen solliciteren op het aanbod, mede dankzij de site.

Nu zijn de **omstandigheden** waarin RABO Rotterdam opereert ook wel bijzonder gunstig:

- Een stad, zeker een Grote Stad, heeft een overdaad aan opleidingsinstituten. Door de studenten (MBO/HBO/WO) vroegtijdig te benaderen maak je hen al 'warm' voor je organisatie.
- Met het oog op de samenstelling van het (potentiële) klantenbestand (**'afspiegeling!'**) werft RABO Rotterdam specifiek onder **allochtonen**. Op dit moment is 25% van de werknemers allochtoon.

Dit specifiek werven praat zich rond binnen die doelgroep. Verder blijkt dat allochtonen, veel meer dan autochtonen, bereid zijn om nieuwe collegae te werven onder hun familie, vrienden en kennissenkring.

Een mooie & meer dan **geslaagde actie**: dit gericht werven op een specifieke doelgroep. Het % allochtonen zal dan ook verder toenemen.

Er is wel 1 kanttekening: een ontwikkeling in deze omvang heeft haar invloed op de cultuur van de organisatie. Op zich niets mis mee, als je dit maar beseft(!). Daarvan is men zich nu ook bewust en daar binnen wordt er nu eerst een **onderzoek** naar gedaan (& vervolgens actie ondernomen).

14 januari

Goede Raad (hoeft niet duur te zijn.....)

'TopTalent uit Eigen Vijver is Onmisbaar!', da's de titel van een bijdrage die zaterdag verscheen in de **Het FD** rubriek **'Goede Raad'**.

"De slag om schaars talent lijkt te ontaarden in een veiling. Nieuw bloed wordt vaak van buiten gehaald en 'weggekocht'. Welke rol laat dat voor eigen kweek, de interne promotie en de *'corporate university'*?" dat vraagt de **Goede Raad** redactie zichzelf af.

Rob Jansen (Ebbingse) reageert: 'Ontwikkel het eigen talent: waardeer ze en onderschat ze niet. Heb het lef om ze ook een kans te bieden, ook al brengt dat risico's met zich mee. Biedt eigen mensen perspectief en daag ze uit, dan blijven ze doorgroeien.' ook merkt hij op: 'Koop daarnaast competenties in die je zelf niet hebt of (niet) wilt ontwikkelen.'

Als dat laatste, 'niet **wilt** ontwikkelen' het geval is bij je organisatie, dan is dat jammer niet alleen kost het je extra geld, je laat daarmee ook een belangrijke **kans liggen!**

Ook **Harry van de Kraats** (TomTom) reageert. Hij legt uit wat zijn organisatie doet aan *Management Development* (nb: cfm. andere organisaties dus: betrekken, ondersteunen, ontwikkelen, kansen bieden, toestaan dat er fouten worden gemaakt, perspectief bieden etc.) en hij stelt over **Talent Scouten**: 'Eerst binnen onze organisatie rondkijken, dan pas naar buiten gaan!'

Prima tip! Maar dan dien je wel de **1st-situatie** van je medewerkers (nb: hun Kennis & Kunde, hun Competenties én hun Potenties!) helder én snel in beeld te hebben.

& als je organisatie nu nog **niet** voldoet aan de voorstellen van Van de Kraats en Jansen, welk gedachtegoed zou dan kunnen helpen, denk je.....

16 januari

De Stagiair als 'Vaste Kracht'.....

'Steeds meer bedrijven wijken door de nijpende situatie op de arbeidsmarkt uit naar stagiairs. Daardoor neemt het tekort aan stagiairs én het aantal on vervulbare stagevacatures snel toe.' dat meldt de stage-site StageMotor.nl

"Voorheen gingen veel bedrijven vooral op zoek naar stagiairs als goedkope arbeidskrachten, nu hebben zij de stagiairs ook hard nodig om het nijpende tekort aan vakmensen op te vangen." Of dat nu zo'n goed idee is.....

Een stagiair, is het **MBO, HBO of WO** kan je vooral behulpzaam zijn bij een (klant)tevredenheidsonderzoek, een marktonderzoek, een *update* van je interne organisatie e.d. Het zijn allemaal studenten die met, voor veel organisaties (toch) nog vaak **nieuwe, ideeën en theorieën** komen.

& Zo was de stagiair lange tijd de kopieerjongen of het koffiemeisje en nu zijn ze opeens Volwaardige Medewerkers (sic.) het kan snel gaan (té snel waarschijnlijk)

22 januari

Nog een voorbeeld uit de Zorg....

Bij de weblinks plaatste ik [het interview dat ik had met Arnold Vosters](#), bestuurder van [Sint Joris Zorg- en Dienstverlening te Oirschot](#), een interview dat in december 2007 geplaatst is in het **VDZ Magazine**.

Nu heb ik een ander voorbeeld uit dezelfde sector, **Gezondheid**, en wel van het Britse [Frimley Park Hospital NHS Foundation](#) Trust 'is a large, 700 bed Trust serving a catchment population of 365,000' met **1.000+** medewerkers.

Uit de *case study*:

The challenge (nb: om met het liP-project te beginnen)

"Frimley Park faces a problem that may seem alien to other organisations," explains Eleanor Shingleton-Smith, Head of Personnel and Training. "It is situated in one of the country's most expensive places to live, so it can be difficult to attract key staff both clinical and non-clinical."

The strategy

"The Board knew that Investors in People is totally focused on the people within an organisation," explains Eleanor Shingleton-Smith. "It was felt that the Standard would provide the hospital with the right route to improve what we do and how we do it - whilst also ensuring that people rather than systems were at the heart of the changes."

The results

The benefits of the Investors in People process are numerous and highly visible within the Hospital.

En:

"Morale is higher now than in the past," enthuses Eleanor Shingleton-Smith. "Because people are personally involved with Investors in People they see a clearer purpose to their own jobs. Non-priority tasks are filtered out and there is a stronger focus on the main task in hand."

Lees nu nog eens het interview met Arnold Vosters, en zie de overeenkomsten.....💡

Hier: de [case study](#).

26 januari

WEF roept op tot Samenwerken bij Innovatie.

'Innovation is the work of Knowing rather than Doing.' Peter Drucker in *The Discipline of Innovation* (1985)

Het [jaarlijkse World Economic Forum](#) is gisteren van start gegaan en op het openingscongres werd er direct een oproep gedaan: [Annual Meeting opens with calls for collaborative innovation](#). Wereld wijd is er een overdaad aan Goede Ideeën maar Samen Werken ho maar.

& Toch is er een noodzaak: *'Collaboration, the main theme of this year's Davos meeting, is the keyword to make progress on the issues of climate change, Africa's development and the global economy.'* zo stelt Japan's prime minister Yasuo Fokuda op deze openingsdag. Andere inleiders vallen hem bij waaronder co-dagvoorzitter Tony Blair.

'Waar levert dat nu op?' denkt u misschien nou, laat nu nét Tony Blairs' thuisland, Groot Brittannië, een mooi voorbeeld zijn van succesvolle innovatie.

Omdat het **begrip Innovatie** lastig is (nb; PWC, ['the Conference's Knowledge Concierge'](#), meldt hier over: *'BusinessWeek magazine asked several US presidential candidates for their thoughts on innovation. The candidates all agreed innovation was important for America's future success, but each offered a different definition.'* en dat was nog in [november 2007](#)), eerst even terug naar [ur-guru Peter Drucker](#). Hij stelt in [1985](#) het volgende:

Sources of Innovation:

- *unexpected occurrences*
- *incongruities*
- *process needs*
- *industry and market changes*

- demographic changes
- changes in perception
- new **knowledge**

Over The Principles of Innovation merkt hij nog op: 'Purposeful, systematic innovation begins with the analysis of the sources of new opportunities. Depending on the context, sources will have different importance at different times.' (...) 'To be effective, an innovation has to be simple, and it has to be focused. It should do only one thing; other-wise it confuses people. Indeed, the greatest praise an innovation can receive is for people to say, "This is obvious! Why didn't I think of it?"' (...) 'In innovation, as in any other endeavor, there is talent, there is ingenuity, and there is **knowledge**. But when all is said and done, what innovation requires is hard, focused, purposeful work. If diligence, persistence, and **commitment** are lacking, talent, ingenuity, and knowledge are of no avail.'

Ook al was men in Groot Brittannië in 1985 nog niet zo ver, op zich levert Drucker hier zijn voorzet voor **Investors in People**. & Dat hadden de Britten vervolgens goed begrepen.

Groot Brittannië beschikt inmiddels over een [Secretary of State for Innovation, Universities and Skills](#) en dit Ministerie wist medio 2007 over het Innovatieve succes van Investors in People te melden:

'Over 40,000 organisations/businesses have been recognised as Investors in People. About 40% of the British working population (some 10 million) are working within the standard. IiP is now part of the UK white paper : 21st Century Skills - Realising our Potential.

What have been the **financial benefits of IiP** ?

- IiP has helped businesses to **increase profits by GBP 756 million annually**.
- IiP companies are making changes that are twice as profitable as other changes
- IiP helps businesses to realise profits through people
- The improved financial benefits of recognition outweigh the costs incurred'

De genoemde *White Paper* kent inmiddels een definitieve versie: het '[World Class Skills](#)' programma. In dat programma wordt over **IiP** opgemerkt: 'Investors in People has made a significant impact since its launch 15 years ago. Working with Investors in People can help employers to improve the performance of their businesses by investing in and making the most of the skills of their employees. In the context of our stretching new ambition on skills, it is now timely, working with the Devolved Administrations, to review Investors in People UK's remit. The review will consider how we can build on its success to date and develop the Investors in People Standard and services to help employers to develop their businesses to rise to the challenges they face by investing in their people.'

O ja, het **doel** van het Britse *World Class Skills* programma is: 'In order to sustain and improve our position in the global economy, the Government has committed itself to the ambition of becoming a world leader in skills by 2020, benchmarked against the top quartile of OECD countries.'

Mooi ambitie 1 waarvoor, cfm WEF, **Innovatie** nodig is maar dat zal de Britten ongetwijfeld lukken. Nu wij nog....

29 januari

HR Trends in 2008

Het is jaar is nog maar **KOUD** 1 maand oud of de 'te verwachten Trends op het Gebied van Human Resources' vliegen ons al om de oren. 🐡

Zo is daar het **ArbeidsmarktBlog** met de [Top 5 Arbeidsmarkttrends](#), 'zoals daar zijn':

1. **Jonge medewerkers zijn op**
2. **Werknemers worden flexibeler**
3. **Hyves, LinkedIn vs Vacaturesites**
4. **Externe bureaus steeds belangrijker**
5. **Nederland aantrekkelijker voor buitenlands talent**

Ook hebben we daar **ManagersOnline** met '[7 HR Trends voor 2008](#)':

1. **Een toenemende nadruk op automatisering van hr-processen**
2. **Meer efficiency door het hanteren van uiteenlopende outsourcingmodellen.**
3. **Veel meer betrokkenheid van hr bij acquisities.**
4. **Dienstverbanden worden meer op maat gemaakt; mensen die zich zo breed mogelijk willen ontwikkelen gedurende een langere tijd in een bedrijf, hebben immers behoefte aan een ander contract dan mensen die op zoek zijn naar korte intensieve of spannende projecten.**
5. **Digitalisering krijgt een steeds grotere invloed krijgen op de werkzaamheden en de werkomgeving (en dat vereist weer een pro-actieve werving en selectie door de hr-functionaris.**
6. **Meer klantgerichtheid.**
7. **Meer focus op ziekteverzuim en preventie. (nb: er zijn organisaties die deze trend al 'in de hand hebben'.....)**

En in het **ManagementPro blog** citeerde ik eerder '[Toekomsttrends voor HR van MANPOWER's Jeffrey Joerres](#)', zijn trends zijn:

1. **werknemer heeft de macht,**
2. **werknemer moet zich voortdurend bijscholen,**
3. **klassieke expat verdwijnt**
4. **de manager als coach**

Hoe ik over dat laatste denk, lees [mijn blogentry](#).

Leuk, al die Trends, dan kun je jezelf tenminste ergens op richten, toch?

(nb: aan het einde van het jaar maar eens zien wat er van geworden is.....)

30 januari

NOS Studio Sport ook al een liP-er.....

Met plezier kijk ik naar de programma's van [Studio Sport](#), zeker als deze programma's worden gepresenteerd door [Dione de Graaff](#). '& de sport dan?' zeg je?, jawel

natuurlijk kijk ik ook naar de gepresenteerde sport... 🤔

Zo keek ik gisteravond ook weer & wat zag ik? Het lijkt er verdacht veel op dat [NOS Studio Sport](#) een **Investor in People** is!!! Op mijn beeldscherm kwam namelijk (een deel van) het **liP-logo** voorbij! 💡

(Of zou het *wishfull thinking* zijn van **Dione**? 🤔)



31 januari

Waar wil jij graag werken? Bij de Top 100?

In een tijd waarin de **Markmacht bij de Sollicitant ligt & de vraag naar Talent Groot** is, heb je keuze genoeg!

Om je een handje te helpen, zodat je de Goede Werkgever kiest heb ik hier een link naar de [100 Best Companies to Work for](#) zoals [FORTUNE](#) die voor ons verzamelde. (Nb; en voor potentiële werkgevers, die zich nog **niet** in deze **Top 100** bevinden, is het overzicht wellicht interessant om te zien wat zij nog kunnen verbeteren om zo ook een aantrekkelijk werkgever te worden.....**benchmarking** zo gezegd) Overigens, ook al is het opgemaakt vanuit Amerikaans perspectief, de bevindingen zijn er niet minder interessant om! (& een aantal van hen opereert ook in de EU)

Er zijn verschillende overzichten die leidde tot de uiteindelijke Top 100. **No. 1** in de Top 'over all' is [GOOGLE](#). [Best Benefits](#) is opgesplitst per bedrijfstak, ook omdat er tussen de verschillende bedrijfstakken aanmerkelijke verschillen bestaan. (nb: wat te denken in NL. van de verschillen in 'benefits' tussen **Gezondheidszorg** en **ICT**) Het hoogste salaris kun je ontvangen bij [Bingham McCutchen](#). Bonussen zijn goed bij [Shared Technologies](#). De meeste vrouwen (**96%** van de werknemers!) werken bij [Bright Horizons Family Solutions](#) (nb: de naam zegt al waarom dit zo is). Grootste aantal minderheden, nl. **72%**, heeft de [Baptist Health South Florida](#) (werkgebied, waarschijnlijk) Interessant is ook nog de organisatie met het laagste verloop onder haar werknemers: [S.C. Johnson & Son](#) namelijk **slechts 2%**!

FORTUNE heeft voor deze *ranking* 'nog al wat' data verzameld, eens zien of ik er de komende *entries* nog enkele **highlights** uit kan halen.

Februari

04 februari

Innovatief = Investeren

Eind 2009 (pas....) verschijnt de [FISKER KARMA](#) op de automarkt. De **KARMA** is een opmerkelijke auto 1-tje die een niche creëert die van de **eco-chique GT** (bron: [Autovisie](#)).

De type-aanduiding KARMA is niet zo zeer innovatief als wel de techniek én de uitvoering van deze GT. De techniek bestaat uit lithium-ion accu's waarmee je een actieradius hebt van 80 km. Om nu te zorgen dat je tóch verder komt, liefst véél verder, plaatst entrepreneur [Henrik Fisker](#) ook een generator onder de carrosserie. De generator drijft een electromotor aan op de achteras *et voila*: rijden maar! Zo'n eco [KARMA GT](#) is in meer dan 1 opzicht nog eens wat anders dan uw hybride [HONDA](#) of [TOYOTA](#).

Innovatie-guru [Gary Hamel](#) kan trots zijn (nb: [liPUK](#) ook)!

In a world where strategy life cycles are shrinking, innovation is the only way a company can renew its lease on success. It's also the only way it can survive in a world of bare-knuckle competition. dat schrijft Gary Hamel in zijn laatste boek *'The Future of Management'*. Voor de *automotive industry* geldt in ieder geval die **bar-knuckle competition**, in die bedrijfstak geldt die **struggle for success**. Wat te denken bijv. van de ultra-goedkope [TATA NANO](#) én de reacties daarop van de 'gevestigde concurrentie'? Geen eco, die NANO, maar toch & ook innovatief: een gat in een Grote markt

Hamel heeft een tip/test voor u: *'Today innovation is the **buzzword du jour**, but there's still a yawning chasm between rhetoric and reality. If you doubt this, seek out a few entry-level employees and ask them the following questions:*

1. *How have you been equipped to be a business innovator? What training have you received? What tools have you been supplied with?*
2. *Do you have access to an innovation coach or mentor? Is there an innovation expert in your unit who will help you develop your breakout idea?*
3. *How easy is it for you to get access to experimental funding? How long would it take you to get a few thousand dollars in seed money? How many levels of bureaucracy would you have to go through?*
4. *Is innovation a formal part of your job description? Does your compensation depend in part on your innovation performance?*
5. *Do your company's management processes-budgeting, planning, staffing, etc.-support your work as an innovator or hinder it?*

Don't be surprised if these questions provoke little more than furrowed brows and quizzical looks. Truth is, there are not more than a handful of companies on the planet that have, like Whirlpool, built an all-encompassing, corporatewide innovation system.'

Nu vormt juist de [WHIRLPOOL](#) die Hamel hier noemt, een interessante én innovatieve casus. Eind 2005 meldde v/m vice-president Esat Sezer aan [NETWEAVER](#): ***"Investing in people is a practice that eludes many organizations, but organizations have to make the time. It is key to instituting innovative measures. To be truly innovative, you have to enable people to become fluent in new technologies and then foster a culture in which that fluency is shared with others."***

In maart 2006 interviewde [BUSINESS WEEK](#) Whirlpool's vice-president of leadership and strategic competency development Nancy T. Snyder over de wijze waarop haar organisatie innovatie definieert.

Snyder: ***'If we're going to put any money in an innovation project, it has to sit on a migration path, it has to be something that the customer really wants, and it's got to return an above-average profit. (...)*** *If you look at our history, innovation had been the responsibility of a couple of groups, engineering and marketing. Now, you have thousands of people involved. It's speeded things along. (...) To measure success we ask every individual at Whirlpool: "Have you been trained in innovation? Can you use it in your job? Has it changed your job?" So, in addition to results measures, we started coming up with these embedment measures, including this annual census of employees.'*

Leuk, allemaal **liP-principes**, die je hier leest(!)

Whirlpool is met haar innovaties succesvol, FISKEER zal dat met zijn innovatieve eco GT, de KARMA ook zijn (nb: interessant is ook om te weten dat Fisker voor de productie van de auto een kapitaal injectie krijgt van investeerders op initiatief van 'eco' [Al Gore](#)). Zeker succesvol die KARMA als u weet dat u hem **nu** al kan [bestellen voor een luttel \\$ 80.000,-!](#) (nb: met de groene maatregelen die onze Regering nog wil gaan nemen én de naar verwachting verder dalende \$ zal de KARMA in € straks niet veel meer gaan kosten; mooi toch in 2010 zo'n groene automobiel voor uw deur) 😊

06 februari

Over Leiderschap

'Ik heb het zelf niet verzonnen', zo begint mijn entry vandaag in [ManPro](#), '... maar het is natuurlijk wel leuk. 😊

& Met 'het' bedoel ik dan: Het Wonderlijke Wereld Wijde Web kan ondanks de techniek turaaaaag zijn en vervolgens toch héél snel. Een voorbeeld:

In november 2007 werd ik door [Bas van de Haterd](#) geïnterviewd over mijn mening & gedachten over **Leiderschap**. Bas las o.m. mijn entries in dit ManPro blog over [Leiderschap](#) en vond dat ik er, zeker naar Nederlandse begrippen, een bijzondere mening op na hield (.....). Het interview publiceerde Bas vervolgens in [HRLog](#). Daarna was het rustig, los van het feit dat er in kleine kring werd geblogd en gesproken over 1 van de facetten van succesvol Leiderschap namelijk [Personal Branding](#).

'Rustig' tot dat vorige week dinsdag [DeOndernemer.nl](#) het interview integraal (d.i. met typefouten 😊) publiceerde. Vervolgens gaat het blijkbaar hard want vandaag komen zowel [Overheidsmanagement.nl](#) als [MT.nl](#) met een kort bericht. (nb: de laatste haalt als bron voor het bericht zelfs een Belgische site aan.....).

Of ik dit erg vind? Nee hoor. Of ik iets aan de berichtgeving wil veranderen? Ook niet, ik vind het prima zo!

Maar ik volg de berichtgeving natuurlijk wel. Je dient zuinig te zijn op je **Brand**, toch?'

Zo leuk dat ik 'm hier ook plaats

08 februari

Slecht bericht: 'Sollicitanten voldoen vaak niet!'

'Veel sollicitanten bij middelgrote en kleinere (familie)bedrijven voldoen **niet** aan de gestelde eisen. Ze schieten tekort qua opleiding, motivatie, inzet of mentaliteit, blijkt uit een onderzoek van adviesbureau EIM. Als gevolg stelt 16% van de werkgevers met vacatures het eisenpakket tijdens de sollicitatieprocedure **naar beneden** bij. In sectoren waarin de druk op de arbeidsmarkt het grootst is, zoals in de zakelijke dienstverlening en de industrie, loopt dat percentage zelfs op tot **40%**. De meeste **concessies** worden gedaan op het gebied van opleidingseisen en werkervaring.'

Dit bericht kwam ik tegen toen ik op de [site van PWC persinfo](#) las over het recente internationale onderzoek onder Familiebedrijven (nb: daarover meer in [ManPro](#)).

Dit is een **slecht bericht**: de nood is blijkbaar zo hoog dat men zijn (i.c. haar) eisen gaat bijstellen aan dat 'wat op de markt beschikbaar is'!! **De Verkeerde Man/Vrouw voor de Verkeerde Plek aangenomen**, zo gezegd.....

Da's niet alleen **niet handig**, het is ook **niet verstandig**. De kans op **fouten** wordt daarmee Groot, de kans dat de klant een ander product / andere dienst krijgt dan er is afgesproken wordt groot, de kans dat afspraken niet (kunnen) worden nagekomen is aanzienlijk etc.etc. Hoezo continuïteit???

Wat je dan wel kan doen?

- **je met je organisatie richten op je kernbedrijf, op je KernCompetentie(s) en blijven doen wat je Goed doet c.q. kan doen** (sommige zaken c.q. markten dien je dan maar af te stoten, zeker als je niet over de middelen c.q. mensen beschikt om die markt Goed te bedienen; eerder introduceren van **liP/SHRM** was een idee geweest.....)
- **je bewust zijn van je Werving & Selectie proces en kijken of je [dat proces optimaal in stand kan houden](#).**

- neem je deze, nog-niet-helemaal-geschikte-medewerkers dan tóch aan: denk dan zeker aan het [introduceren van Investors in People in je organisatie!](#)

Het laatste lijkt dan (ook) een Noodzaak maar let wel: het is (uiteindelijk => continuïteit) een Prettige Noodzaak! Bellen dus!

11 februari

Je Carrière in Plaatjes!

[CHANGE THIS](#) is een leuke site, een leuk blog: de auteurs plaatsen er [MANIFESTO's](#). Manifesten waarmee je het niet eens 'eens' hoeft te zijn maar waarvan het de intentie is om je in ieder geval aan het **denken** te zetten. Een afgeleide intentie is dat deze manifesten misschien wel Veranderingen in gang zetten!

Vandaag heb ik zo'n **1e MANIFESTO** voor je: '[A CareerPath in Pictures](#)' door **Jessica Hagy**. Hoe kan je carriérepad er in Plaatjes uitzien?

Nu, bij Jessica zien de plaatjes er, op zijn zachtst gezegd, interessant uit. Zo zien we (nb: letterlijk!) dat

- Mammie je Niet kan helpen..... 😞
- dat Pech op de loer ligt.... 😞
- dat er altijd meerdere opties zijn.... 😊
- hoe je Vader er uitziet (na een dag Hard? Werken) 😞
- waarop je aan de Drank raakt..... 😞
- wat Tijd met je kan doen 🕒
- & dat je Overal naar toe kan gaan! 🌟

Veel Kijk Plezier & wie weet maak / teken je nu wel je eigen CarrièrePad.....💡

12 februari

TINA & TANIA

Tot vanochtend kend ik ze nog niet: TINA & TANIA! Toch is de kennismaking héél interessant..... Ze bestaan al even **TINA** => '[There Is No Alternative](#)'. & **TANIA** => '*There Are No Ideal Answers.*' Beiden werden genoemd door **Jeremy Bentham** van *Global Business Environment* van Shell International tijdens zijn presentatie in Amsterdam over de energiescenario's van Shell tot 2050.

Je kan TINA & TANIA ook toepassen op Investors in People.

TINA; de **alternatieven** die worden genoemd, m.n. in ons land, zijn **géén alternatieven**.

- [ISO](#) besteedt aan Werknemers slechts beperkt aandacht en dan m.n. procedureel.
- [INK/EFQM](#) heeft inmiddels de kernwaarden van IiP gekopieerd (nb: een groter compliment kun je niet krijgen) maar ze gaan daarbij voorbij aan de essentiële verankering.

Er is dus geen alternatief voor IiP! (nb: IiP **sluit** juist wel **goed aan** op ISO en op INK, vv geldt dat ook. Hieraan besteedde ik hier ook al eerder aandacht....)

TANIA; er zijn **geen ideale antwoorden** met liP.

Klinkt misschien gek maar ook dat klopt. Investors in People levert maatwerk. liP richt zich m.n. op mensen, op de beleving van mensen en hun betrokkenheid bij hun organisatie. Steeds weer blijkt dat er, mét die betrokken medewerkers(!), **resultaten kunnen worden bereikt die alle verwachtingen overtreffen.**

Resultaten die uiteindelijk op een andere manier een ideaal antwoord geven maar vaak niet het vooraf verwachte 'ideale antwoord' (sterker nog: **meer dan** vooraf verwacht zelfs!)

Zie o.m. de praktijkervaringen, ook NL, in dit blog.

14 februari

'Walk the Talk'; een casus, (i.c. Learning from Others)

"Our approach is insightful leadership. While managers need to provide direction, they also need to encourage and involve, listen to others, provide support and training, and lead with energy."

Gill Casely, Head of Learning and Development, [NCP Services](#).

[NCP Services](#) is een Britse liP-organisatie. Gill Casely. "Our purpose is to inspire people to deliver services that support communities – and to be the leader in our market. To do that we need role models."

"The results (nb: met het Investors in People principe) are enviable", says Gill Casely. "Employee turnover has reduced by more than 40%, and we have seen a steep rise in the number of employees undertaking career development and progressing to more senior roles. This success has supported some quite impressive increases in new contract wins, increased revenue and enabled us to develop our growth plans into new business areas."

Da's niet mis, toch?

Hoe doen ze dat bij NCP, hoe hebben zij **liP Maatwerk kunnen maken voor hun organisatie**? Casely:

"NCP Services' five step route to Walking the Talk

- ***"First, you've got to identify the service culture required to be a successful people focused organisation – for employees, clients and customers."***
- ***"We developed a strong vision and values, communicated it, embed it into everything we do and encourage everyone to live it every day."***
- ***"Our Driving Leadership Programme, coaching-led Performance Management approach and Academy Development Directory along with senior manager and colleague support provides managers with the culture, development support and tools to help them become role models."***
- ***"Everyone has a part to play. Through company-wide initiatives and by providing managers with tools to assist them, we ensure that staff are trained to do their job to the best of their ability, can take responsibility, development their careers, contribute ideas and improvements, and are recognised and rewarded for their contribution,"***
- ***"Once the foundations are in place and the system is working, don't stop there, gain feedback, assess results look for the what next, and put in place continuous improvement plans to ensure everyone focuses on being even better tomorrow."***

Leuk toch? & **Al dat 'Lopen' levert je organisatie nog 'iets' op ook** [Die NCP toch.](#)

18 februari

'We komen Inzet, Handen & Uren tekort'

Vorige week plaatste **Boudewijn van Achter** een interessante [gastcolumn op ManPro](#). Hij verbaasde zich over het feit dat een **bank** hem, en anderen, had uitgenodigd voor een relatiemiddag. Het onderwerp van die middag: "**schaarste aan goed personeel - voorkom dat u opdroogt**" In de uitnodiging stond ook:

"Hoe komt u in de gunst van en houdt u uw personeel vast"?

"We maken even een vergelijking met het weer. Conjuncturele hogedrukgebieden trekken over ons heen, het staat blauw van de opdrachten. De gemiddelde groeipressie neemt jaarlijks met bijna 3 % toe. U moet de ambities met de huidige of mogelijk uit te breiden bezetting waarmaken.

Anno 2007 en verder, hoog- of laagconjunctuur, Nederland heeft en blijft kampen met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De cijfers liegen er niet om. Met name het midden- en hoger kader. Hoe wint u de slag op de arbeidsmarkt, hoe houdt u talent vast ?

Wij nodigen u van harte uit om over dit vraagstuk te komen luisteren en debatteren. Twee deskundigen tonen u recente cijfers en beschrijven overwinningsscenario's."

De bijeenkomst ging 'wegens gebrek aan belangstelling niet door'. Boudewijn vroeg zich dan ook af of dat dit wel een verstandige zet was van de bank....

Persoonlijk vind ik het helemaal niet verkeerd, zo'n actie van die bank. Mijn reactie op de column was dan ook:

"Op zich, Boudewijn, is dit initiatief toch niet zo opmerkelijk. Zoals je zelf zegt: handen zijn schaars, dit tekort heeft zijn gevolgen voor onze Economie (nb: zelfs een tekort aan motivatie kan haar invloed hebben). & Een bank is op haar beurt sterk afhankelijk van deze Economie dus.....

Opmerkelijk 'in dit licht' is, wellicht, dat RABO binnenkort een bijeenkomst organiseert om te laten zien hoe dat zij zelf met talenten omgaan. (nb: Dit is een bijeenkomst voor alumni en docenten van het NCOI MBA. Kan men daar niet naar toe dan is de a.s. [Talent Management Conferentie 2008](#) wellicht een optie 😊.)"

Het is alleen jammer dat deze bank, een bank, niet eerder met dit initiatief is gekomen! [De bevolkingspyramide geeft er al meerdere jaren redenen genoeg voor.](#)

19 februari

Een Focus op Talent

*'The culture that organizations create has everything to do with how people **feel** in the organization. Time, money, and effort can be spent hiring the right person, but if the same amount of energy is not put into creating and sustain **the right culture**, it is **like playing a slot machine**—you waste a lot of money trying to get a few wins. I agree with this statement in the article: "To successfully address senior management's concerns, human resources leadership needs to embrace its strategic role as an executive partner, and define and execute a holistic human capital management strategy that builds a superior corporate culture based on performance and accountability." I would add that not only must HR be strategic and holistic, but senior and mid-level managers must be, as well.'* Dat schreef **Val Willes** recent in het [TomPeters blog](#) de accentueringen zijn van mij.

'We know that at the heart of any organization, regardless of its size or type of business, is the talent within it. I have been in many organizations and talked with people at all levels, and I can see the untapped potential that so many organizations are missing. **Taking talent for granted and not providing tools and opportunities are a recipe for disaster.** Most talented people just have to be given **challenges** that stretch their potential, a **support net** that helps them to bounce back from adversity, and **a leader who cares**. Hiring the best is step one, retaining the best is step two.' Het is een [cri de coeur](#) die Willes hier plaatst.

Willis reageert met zijn entry op [een artikel in Training magazine](#).

In dat artikel staan de

• **Top priorities of senior management:**

- * **92 percent say improving the quality of hire is a top priority for executives**
- * **89 percent are implementing performance-driven learning initiatives**
- * **81 percent link competencies to the hiring process**
- * **69 percent measure training ROI**
- * **66 percent say improving workforce productivity is a top priority for executives**

& dan?

Daarop geeft Willis nu een ([begin](#)((!!)) van het) antwoord.....

20 februari

review liPUK

Eerder schreef ik hier al 'iets' over het Britse [World Class Skills](#) programma en de rol die **Investors in People** daarin kan spelen. Of het ook een **essentiële rol** is, die de **liP-accreditatie** in dit Britse Overheids programma kan spelen, dat bepaalt een onderzoek dat momenteel wordt uitgevoerd. Een onderzoek naar de [betekenis van Investors in People voor de Britse economie](#) tot nu toe.

liPUK komt nu met [een persbericht](#) n.a.v. de [tussentijdse resultaten](#) van dit onderzoek.

'External Review: Position Statement

14/02/2008

Introduction

This note gives an update on the external review of Investors in People led by The Department for Innovation, Universities and Skills. It emphasises the continuing importance of Investors in People in driving business improvement.

Publication

The importance of defining how Investors in People (IIP) can best contribute to increased UK productivity was a key recommendation of the recent HM Treasury sponsored [Leitch review](#). This has led our sponsor, The Department for Innovation, Universities and Skills (DIUS) to formally announce plans for an external review.

In October 2007, DIUS commissioned the independent study which sought to gather opinion on the IIP proposition from customers and key stakeholders such as CBI, TUC, and the Devolved Administrations. This will inform Ministers in their plans for on-going development of the Government Skills Strategy.

Presently around 8 million employees work for IIP organisations. The review's initial findings confirm that Investors in People continues to enjoy widespread support across a diverse range of organisations, covering different sectors and employee size groups.

IIPUK welcome the review as it provides an opportunity to demonstrate how we are adding value to organisations of all sizes, and sectors, whether they are public, private, or voluntary sector. The review will enable IIPUK to measure the effectiveness of the steps that we have already undertaken over the last year to improve our customer proposition ensuring it remains adaptable to the changing needs of our customers, and supporting Government across a range of different agendas – not least productivity, skills, and improved customer care.'

Klinkt goed, zou voor NL. ook goed zijn zo'n onderzoek naar de bijdrage die **Investors in People** kan leveren. Maar gezien de beperkte schaal waarop IIP in NL. nu, nog!, wordt toegepast is dat niet zinvol, helaas.....

21 februari

'Ik zoek (ook) Nieuw Talent!

Om een (nog) breder publiek te bereiken plaats ik hier ook de entry van vandaag in ManPro.

Ik zoek nieuw talent' meldt [JUMBO op haar site](#). Waarvoor ze dan dat 'nieuw Talent' specifiek nodig hebben, da's (nog) niet helemaal duidelijk. Duidelijk is wél dat JUMBO nieuwe medewerkers zoekt! Maar wie zoekt die niet? Nieuwe Medewerkers die we dan 'Nieuw Talent' noemen. Google en je krijgt [de volgende resultaten](#).

'Talent' is toch iets anders, daarover zijn er hier al [diverse entries en gastcolumns geplaatst](#). Talent vraagt ook om andere voorwaarden: 'Ik heb niet alleen Talent ik ben er ook 1, dus waarvoor wilt u mij nu speciaal inzetten? Wat zijn uw doelstellingen en hoe kan ik u helpen om die te realiseren?' Dit zouden zo maar vragen kunnen zijn die Nieuw Talent aan u stelt tijdens haar/zijn sollicitatiegesprek. De oorzaak voor dit soort, voor sommigen kritische, vragen ligt bij de *feedback* van (relatief) veel medewerkers 'Mijn Baas neemt mij (i.c. mijn Talent) niet serieus! Hij waardeert het niet.' Vervolgens heeft het stellen van dit soort vragen tijdens en na sollicitatiegesprekken als gevolg dat er steeds meer (nb: nu meer dan ooit) managers de opmerking plaatsen: 'Ik heb het wel gehad met dat managen!'

Dit zijn zo maar een paar onderwerpen die ter sprake komen tijdens [de Nationale TALENT Management Conferentie 2008](#). Quotes van de diverse inleiders van deze Conferentie leveren het volgende op:

Radboud van Hal (Achmea): 'Stop met notities schrijven over Talent Management maar ga iets doen.'
Han van den Hof (Symantec): 'Diversiteit en etniciteit zijn voor onze organisatie essentiële begrippen. In het algemeen constateer ik dat organisaties nog te gemakkelijk omgaan met Cultuurverschillen, cultuurverschillen die er kunnen bestaan tussen de verschillende Talenten.'

Iris Poelert (Algemene Bestuursdienst): 'Talent vraagt om een andere benadering door de werkgever. Zo willen jonge vaders vaak een Papadag. Heeft hun directeur zelf nu ook zo'n Papadag dan heeft dit invloed op de manier van leidinggeven. Voor het behouden van Talent mag deze leiderschapsstijl ook een onderdeel zijn van de directeur die zelf geen Papadag nodig heeft.'

Lucille Adriaens (Philips): 'Ook omdat wij te maken hebben met een internationale cultuur en wetgeving hanteren wij de term: Talent dat 'vroeg in hun carrière' zit, i.p.v. 'jongeren'. Deze specifieke benadering spreekt aan.'

[Paul Engelsman](#) (PeopleArt): 'Er komt een nieuwe generatie aan, een generatie van *Cultural Creators*. Om deze generatie optimaal te kunnen benaderen dient er een interactie te komen tussen Strategisch HRM en Marketing. Beiden dienen zij 1 sluitend verhaal te presenteren.'

[Giovanni Manchia](#) (American Express): 'In de BeNeLux hanteren wij de, ook wereldwijd in onze organisatie toegepaste, *'Talent Mind'*. Dit is je Commitment, organisatiesbreed, aan het werven, behouden en ontwikkelen van Talent.'

[Bert Goos](#) (Online Talent Management): 'Nieuwe technieken bieden nieuwe mogelijkheden om Talent te binden en te boeien. Dit zijn vaak middelen die nog niet of niet optimaal worden ingezet, een gemiste kans.'

[Yvette Segeren](#) (Nuon): 'Recent hebben wij het Talent Management Programma opgezet. Eén van de voorwaarden is dat we onze Talenten objectief beoordelen. Uit het onderzoek dat we vooraf deden bleek dat veel directeuren tot nu toe hun Talenten voor een belangrijk deel subjectief beoordeelden, ook om hen te kunnen behouden. Ons nieuwe TM programma vraagt dan ook om een belangrijke *mindshift* maar we gaan daarin slagen.'

[Arnold Vosters](#) (St. Joris): 'Wij hebben verpleegkundigen en verzorgenden in dienst en vertrouwen daarnaast voor een belangrijk deel op vrijwilligers; ook dat zijn allemaal Talenten. Het grootste compliment dat we over hen kregen kwam uit een recent PERSPEKT beoordelingsrapport: 'We hebben geen organisatie gezien waar onder medewerkers zoveel betrokkenheid is bij het verbeteren van de kwaliteit zoals bij Sint Joris.' We zijn op de goede weg.'

Dit zijn 'zo maar' enkele quotes die naar voren kwamen tijdens de *teleconference* die vanochtend werd georganiseerd door het IIR. Een *teleconference* met inleiders en dagvoorzitter i.c. ondergetekende ter voorbereiding op [TMC 2008](#).

Wi je (ook) meer weten wat er 'zit' achter de stellingen van de inleiders(s)? Wil je ook ideeën op doen, ander licht zien op **Talent Management** [meldt je dan aan voor TMC 2008 op 02 en 02 april a.s. te A'dam](#).

Binnenkort licht ik hier (nog) meer tips op van de a.s. NTM sluier 😊.

25 februari

'People management pays, says independent study'

Op 21 februari verscheen er in Groot Brittannië een interessant rapport, een rapport met resultaten uit een wetenschappelijk onderzoek.

*'A new report published today delivers the most compelling evidence to date of **the link between effective people management and business success**. The two-year study suggests that organisations with a comprehensive approach to people management perform better than those without, indicated by higher profits per employee, higher profit margins and higher productivity. It also identifies 12 core measures that any organisation can track to assess the impact of their people management practices on business performance.'* meldt [liPUK in een persbericht](#).

'In terms of practical application, the report also identifies the 12 core measures that are most effective in helping employers track the impact of their people management practices on business performance. These cover areas as diverse as recruitment, development plans and employee appraisals. This framework provides clear guidance for employers, who can adopt its measures to assess their own people management practices and identify opportunities for improving their

performance. This means the report not only provides a compelling business case for good people management but also a route map for maximising and measuring its effectiveness on an ongoing basis.' aldus het persbericht.

Het is niet het 1e onderzoek dat aantoonst dat **gerichte(!) investering in medewerkers Resultaten oplevert**. Zo was er enkele jaren geleden een onderzoek van de Universiteit van Maastricht dat resulteerde in het rapport '[Loont het Investeren in het Personeel?](#)'.

'Ja' was de conclusie. Sterker nog:

"Gericht investeren levert resultaat op!

- een vergroting van de winst per medewerker met € 12.400,-
- een verhoging van de 'return on sales' per medewerker met 0,37%
- een stijging van de productiviteit per medewerker met gemiddeld € 57.000,-"

Deze resultaten gebruik ik al enige tijd en iedere keer is de vraag: 'Bij welk investering in € realiseer je dit?' M.a.w.: stel dat ik er € 1.000 per medewerker 'in' stop, komt dit er dan uit? Da's niet wat dit onderzoek laat zien. De onderzoekers tonen aan dat 'alleen al' **het GERICHT investeren** (nb: 'gericht' op je Strategisch Plan!) je organisatie dit resultaat oplevert. (nb: dus niet 'in het wilde weg' investeren in de opleiding van medewerkers!!)

Dat i.d. **sceptis**  oproept, dat mag duidelijk zijn. Daar zijn zelfs de Britse onderzoekers, van het hiervoor aangehaalde rapport, zich van bewust. Niets voor niets is hun opening:

'Does the way people are treated at work make a difference to the performance of the organisations that employ them? Are there returns to investment in human capital in a similar way to investments in physical capital? These seem straightforward enough questions but they have generated huge amounts of debate. On one side, there is plenty of evidence strongly suggesting that investment in people has important business performance benefits, and yet on the other hand, the research that arrived at this conclusion has been subject to detailed criticism. (.....) This study takes into account concerns from both academics and practitioners, and provides a convincing argument that the investments firms make in their workforce make a difference.' (onderstreping van mij)

Dat het (ook) deze keer 'méér is dan louter loze woorden' onderstrepen de onderzoekers met hun **12 core measures**. Maar daarover morgen meer! (verwerk dit eerst maar eens )

26 februari

12 Core Measures

Gisteren meldde ik hier al 'de komst van' het rapport '[People and the Bottom Line](#)'. In dat bericht gaf ik aan dat dit rapport de nadruk legt op '**12 Core Measures**' of 'essentiële maatregelen' die er voor verantwoordelijk zijn dat Strategisch Human Resource Management ook bij jouw organisatie méér dan lonend wordt!!!

Deze 12 zijn:

Proportion of:

1. *new appointees tested on recruitment.*
2. *new appointments for which there was a person specification*
3. *employees covered by a succession plan*

4. *workforce that have a current personal development plan*
5. *the workforce that have a career development plan*
6. *employees qualified to degree level*
7. *managers that left voluntarily over the last twelve months*
8. *staff that receive profit related pay*
9. *staff that have a regular appraisal*
10. *The frequency with which staff have one-to-ones (communication)*
11. *Who decides on the pace of work (1 = exclusively managers to 5 = exclusively workers)*
12. *Who decides on task allocation (1 = exclusively managers to 5 = exclusively workers).'*

De **uitslag is simpel**: in principe geldt **hoe hoger uw score op iedere stelling, hoe groter de kans dat uw investering in uw medewerkers lonend is!!**

Misschien is het voor u nodig dat er op een enkel punt toelichting komt (nb: bijv. niet op iedere stelling is de hoogste score lonend!) meldt uw vraag hieronder en ik beantwoord 'm.

Op 1 punt, namelijk *'7. managers that left voluntarily over the last twelve months'* geef ik u alvast het antwoord / de motivatie: Meer en meer blijkt dat **Commitment** van het Management c.q. de managers aan het Strategisch Plan, met afgeleide plannen, van de organisatie C-R-U-C-I-A-A-L is voor het succes van de organisatie. Als nu bij 1 of meer van uw managers dat essentiële (**nb: 100%!**) Commitment ontbreekt, dan siert het hen als ze zelf besluiten om op te stappen..... (& misschien waren er onder hen enkelen die andere redenen hadden maar, ook, dat is na te gaan.)

Het is voor mij niet onwaarschijnlijk dat, in 'ons kritische Nederland', (ook) dit wetenschappelijke rapport met scepsis wordt ontvangen. Bent u nu niet sceptisch dan hebt u al een slag voor op hen (nb: op uw concurrentie) & ik heb voor u dan nog wel wat tips/adviezen om die voorsprong verder uit te bouwen. 😊

27 februari

'Allemaal Leuk & Aardig.....

'Leuk & Aardig' maar interessant is natuurlijk ook de achtergrond van dit (wetenschappelijk) onderzoek'waarover ik nu 2 dagen 'iets' meld. Dat staat beschreven in een [executive summary](#). De onderzoekers maakten gebruik van het **4A's Model of Capability (access, ability, attitude and application): individual capability, development, deployment, organisational action**.

De objectives van het onderzoek waren:

- *Using the framework of human capital, Human Resource Management (HRM) and organisational performance measures/indicators, identify a core set of indicators which show the most robust relationship with business performance and which organisations can feasibly collect.*
- *Test if this core set can be collected in a consistent way so that aggregate data can be generated.*
- *Explore how easily employers can identify the information required, and the feasibility of future data collection.*
- *Use the generated core set of indicators to test the association with business performance across a broad and representative cross sector of employers.*

Een **belangrijke conclusie** is:

'Initially the focus was on whether specific clusters of HR practices are linked to organisational performance:

- Is it access policies (ie careful recruitment and resourcing) that has an effect?*
- Is it the ways in which the firm looks to increase ability (ie through high levels of workforce training and development)?*
- Is it attitudes that are important - the ways in which the workforce is motivated, engaged and aligned to the needs of the business?*
- Is it the application of people in the workplace - the ways in which the organisation ensures that employees are given appropriate opportunities to apply their skills and motivation through job design, etc?*

Statistical tests found only a weak relationship between these individual quadrants of the 4As model and performance, suggesting that no single sub-system of HR practices impacts on performance in isolation. However, if we combine our measures across all parts of access, ability, attitude and application, we find much more powerful statistical relationships between the degree to which firms invest in their people and a wide array of organisational performance measures.

These are clearly very significant findings. The size of the effects are also of note and provide, in tangible terms, a sense of the relationship between the index and the organisation's performance.

The results imply that if a business increases its investment by the equivalent of increasing its combined index score by one (around 10 per cent), this would equate to:

- an increase in gross profits per employee of between £1,083 and £1,568.*
- an increase in operating profit per employee of between £1,139 and £1,284.*
- an increase in profit margins per employee of between 1.19 per cent and 3.66 per cent (ie the ratio of profit over sales).*
- a 0.09 per cent increase in sales growth per employee.*
- a 3.1 per cent increase in the probability of achieving sales from new technology.'*

Wat houd je nu nog tegen, tegen van het invoeren van het **IiP**-gedachtengoed????

28 februari

Lerende Organisatie

In ManPro bespreek ik vandaag (een deel van) het HBR artikel ['Is Yours a Learning Organization?'](#); interessant.

Omdat er opvallende overeenkomsten zijn tussen de meting die **Garvin, Edmondson & Gino** doen met [een 0-meting](#) van **Investors in People**, plaats ik hier de stellingen van GEG uit hun 1e **Building Block**. Kijk en (be)oordeel zelf.....

'Supportive Learning Environment

Psychological Safety

- In this unit, it is easy to speak up about what is on your mind.*
- If you make a mistake in this unit, it is often held against you.*
- People in this unit are usually comfortable talking about problems and disagreements.*
- People in this unit are eager to share information about what does and doesn't work.*

- *Keeping your cards close to your vest is the best way to get ahead in this unit.*

Appreciation of Differences

- *Differences in opinion are welcome in this unit.*
- *Unless an opinion is consistent with what most people in this unit believe, it won't be valued.*
- *This unit tends to handle differences of opinion privately or off-line, rather than addressing them directly with the group.*
- *In this unit, people are open to alternative ways of getting work done.*

Openness to New Ideas

- *In this unit, people value new ideas.*
- *Unless an idea has been around for a long time, no one in this unit wants to hear it.*
- *In this unit, people are interested in better ways of doing things.*
- *In this unit, people often resist untried approaches.*

Time for Reflection

- *People in this unit are overly stressed.*
- *Despite the workload, people in this unit find time to review how the work is going.*
- *In this unit, schedule pressure gets in the way of doing a good job.*
- *In this unit, people are too busy to invest time in improvement.*
- *There is simply no time for reflection in this unit.'*

Nu geldt hier eens **NIET** de hoogste score maar de **BESTE** score & je weet wel welke dat is.

Voorbeeld: *'In this unit, it is easy to speak up about what is on your mind.'* Dan is het fijn, (& niet alleen voor) de Lerende Organisatie dat er hier HOOG wordt gescoord. Maar op: *'If you make a mistake in this unit, it is often held against you.'* is het fijn (& niet alleen voor) de Lerende Organisatie als er LAAG wordt gescoord. Ga zo maar even door.

Grappig, toch, die overeenkomst.....

29 februari

3 vormen van Commitment, welke scoort het hoogst?

Commitment is essentieel voor het succes van (verandering)processen. Diverse auteurs hebben zich over dit interessante fenomeen gebogen, zo ook **John Meyer en Nathalie Allen**. In 1990 presenteerden zij hun Model met het artikel: **"The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization,"**. Niet alleen beschreven zij 3 vormen van Commitment, ze kwamen ook met een analysemodel.

'In dit kader' zijn vooral deze 3 vormen van Commitment interessant:

'We distinguish three different types of commitment: affective commitment, calculative commitment and normative commitment.'

- ***Affective commitment*** can be defined as a party's desire to continue a relationship because of the enjoyment of the relationship for its own sake, apart from the instrumental worth and because they experience a sense of loyalty and belongingness.
- ***Calculative or continuance commitment*** can be defined as the degree to which channel members experience the need to maintain a relationship, given the significant perceived

termination of switching costs associated with leaving. It is the cold calculation of costs and benefits, including investments and available alternatives to replace or make-up for foregone investments.

- **Normative commitment** is reflected in the (moral) obligation to stay in a relationship.'

& Zo beïnvloed Commitment je Motivatie, maar da's inmiddels wel duidelijk.

Vandaag interviewt Het FD **Jannie Alting Siberg**, die met [haar scriptie 'Binding van Human Talent' een prijs](#) wist te behalen. Zij onderzocht het Commitment van fiscalisten annex Meyer & Allen en wat blijkt:

'Wat blijkt? Het merendeel van de onderzochte fiscalisten heeft een grote mate van affectieve commitment aan de organisatie', vertelt Alting Siberg. 'Geen normatieve en geen calculatieve commitment. Nee, de fiscalist wordt pas gebonden als de werkervaringen overeenkomen met de verwachtingen die zij op dit punt hebben. Met andere woorden: de fiscalist wordt vooral gedreven door passie voor zijn werk.'

Hoe zou het er met het **Commitment** van de managers en medewerkers binnen jouw organisatie voor staan?

Maart

03 maart

Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts

Via de e-zine van [HRServices](#) las ik het proefschrift van **Charissa Freese**: '[Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts](#)' & (je raadt het al 🤔): **Interessant!** De titel zegt het al, waar het onderwerp overgaat: **Organisatie Veranderingen & het Psychologische Contract**. (nb: van werknemer én manager)

Het is, zoals het bij een doctoraal proefschrift hoort, 'een hele pil' maar dan heb je ook wat: ook al was het maar een up-to-date overzicht van recente theorieën.

'De relatie tussen werknemer en organisatie mag zich door de vele veranderingen in de maatschappij, de economie en de arbeidsmarkt in een enorme belangstelling verheugen. Deze veranderingen zijn, bijvoorbeeld, globalisering en wereldwijde competitie, de snelle ontwikkelingen in de informatietechnologie, veranderende organisatieculturen als gevolg van fusies en overnames, de toegenomen complexiteit van het werk, verminderde supervisie, veranderende opvattingen over werk en loopbanen en toegenomen culturele diversiteit op de werkvloer (Frese, 2000). Vaak wordt in de managementliteratuur voetstoots aangenomen dat door deze vele veranderingen, de arbeidsrelatie tussen organisatie en werknemer ook enorm verandert. Echter, hier is nauwelijks wetenschappelijk onderzoek naar gedaan.' Zo opent **Freese** haar (Nederlandstalige) samenvatting (pg. 191) en zij pakte deze uitdaging op. Ze deed een onderzoek onder een 'diversiteit aan mensen', zowel mensen werkzaam binnen diverse sectoren als mensen die 'hun' organisatie al hadden verlaten.

Ik sla, zoals het past binnen een *entry*, nu 'enkele stappen over' en geef je direct **Freese's conclusies**:



- Organisatieveranderingen hebben effect op psychologische contracten.
- Het psychologisch contract is een multi-dimensionaal concept. Het schenden of niet vervullen van verschillende aspecten van het psychologisch contract heeft verschillende effecten.
- Er is een ruilrelatie tussen waargenomen organisatieverplichtingen en waargenomen werknemer verplichtingen.
- Schendingen van psychologische contracten hebben effecten op organisatiebetrokkenheid, intentie tot verloop, extra inspanning, sabotage, juridische stappen en absentisme.
- Medewerkers reageren verschillend op discrepanties in het psychologisch contract. Deze reacties “balanceren”, “revisie” of “desertie”, leiden tot verschillende effecten op organisatiebetrokkenheid, de bereidheid extra inspanning te leveren en de intentie tot verloop.
- Psychologische contracten kunnen herstellen van schendingen.
- Desertie van het psychologisch contract is niet het gevolg van een kritiek incident, maar het is een optelsom van incidenten op meerdere gebieden.
- Een goed implementatieproces, waarbij werknemers betrokken worden bij het veranderingsproces en duidelijke informatie krijgen, leidt tot minder schendingen van psychologische contracten.
- Bij onderzoek naar organisatieveranderingsprocessen is het van belang vast te stellen of de werknemer de organisatieverandering heeft waargenomen en zo ja, welke verandering deze heeft waargenomen.
- Van de verschillende types organisatieveranderingen heeft het veranderen van de teamsamenstelling het grootste effect op het psychologisch contract.
- De inhoud van het psychologisch contract verandert niet over de tijd.
- Voor wat betreft het meten van psychologische contracten is een longitudinale kwantitatieve methode aangevuld met kwalitatieve gegevens, bijvoorbeeld verkregen uit interviews of dagboekstudies, de ideale methode.

Zoals gezegd: 'interessant'. & Ik zie al direct weer enkele [aanknopingspunten](#) 🤔

Ziekteverzuim gedaald! Oorzaak: MT of maaltijden?

Omdat er een koppeling bestaat tussen het **ziekteverzuim** van je medewerkers en de **financiële prestaties** van je organisatie, is het een onderwerp met 'verhoogde aandacht'!

Relatief veel organisaties zijn dan ook op zoek naar ondersteuning / advies op dit gebied. Een belangrijk advies, of op zijn minst: één van de eerste adviezen, is dan: '**Besteed aandacht aan je medewerkers!**'. Houd je Vinger aan de Pols, zo gezegd.

'Aandacht' in de vorm van:

- 'hoe gaat het met je?', zelfs als ze (nog) niet ziek zijn....'
- &: 'zeg, ben je nu alweer / nog steeds ziek thuis?'

Als zo'n traject dan succesvol is dan zijn er organisaties die dit effect gaan **evalueren**: - komt deze verbetering nu vooral door de verbetering van onze management aandacht?' (nb: want als dat zo is, dan kun je dat resultaat als MT toch mooi op je conto schrijven!)

Maar stel nu eens dat in diezelfde periode het management van het personeelsrestaurant besloot om met **een andere cateraar** 'in zee te gaan', is het dan mogelijk dat die (verbeterde?) maaltijden de oorzaak er van zijn dat je ziekteverzuim is gedaald??? Het zou zo maar kunnen, niet dan?

Gelukkig zijn er ook organisaties die een **verbetering** in het ziekteverzuim kunnen evalueren en vervolgens kunnen toewijzen aan een 'middel' dat écht helpt & laat dat nou [Investors in People](#) zijn.....

06 maart

18/07 Nelson Mandela 90; 46664

Dit jaar wordt **Nelson Mandela** 90 jaar, een respectabele leeftijd voor een respectabel man.

Met zijn bijzondere organisatie strijdt Mandela tegen **AIDS**, deze organisatie [46664](#), maakt een bijzonder jaar van 2008.

(nb; '46664 is an African response to the global HIV AIDS epidemic that invites the whole world to take the fight in hand. It's our aim to raise awareness overall and educate the younger generations in particular. By gaining global backing for the cause, we will also raise funds to directly assist the many HIV AIDS projects we support. We intend to do this by using our international ambassadors to spread our messages of hope, our calls to action, our pleas for compassion and our requests for assistance and support for those living with HIV AIDS.

46664 (we say four, double six, six four) was Nelson Mandela's prison number when he was imprisoned on Robben Island, off Cape Town in South Africa. He was jailed in 1964 for 27 years for leading the liberation movement against apartheid and for his impassioned stance on the rights of everyone to live in freedom. He was prisoner number 466, imprisoned in 1964. The Robben Island prisoners were never referred to by their names, but rather by their numbers and year of imprisonment - hence 46664 was Nelson Mandela's number.')

[46664](#) organiseert dit jaar diverse evenementen, zoals 'a fundraising concert in London's Hyde Park on June 27th' en '46664 has been selected by London's Royal Albert Hall for their one and only allocated charity slot. We are very honoured to have been chosen and are now planning the details of the event that will take place on September 18th', zo meldt [46664](#) in hun e-zine. **Be There!**

Als ik het hier dan toch heb over het 'Investeren in Mensen', dan kan ik ook stil staan bij het 'op een andere manier investeren in mensen'....., toch?

07 maart

TALENT: High Priority, Limited Progress.

'Around the world, a talent crisis is looming. Global companies are aware that they need to improve their ability to find and develop better executives—and it must happen soon—or business performance will suffer. Yet awareness of the problem is not resulting in actual progress toward resolving it.'

Dit meldt Talent Management adviseur [DDI](#). Natuurlijk 'preken zij voor eigen parochie', toch zijn de resultaten uit hun onderzoek belangrijk omdat ook de (toch) onafhankelijke [EIU](#) zich hiermee heeft bemoeit.

De minder goede (sic.) manier waarop organisaties nu met hun Talent omgaan heeft serieuze gevolgen. Wat de denken van de volgende onderzoeksresultaten:

=> gevraagd naar '**de Verkeerde Persoon op de de Verkeerde Plek**' scoort dit met **36,4%** als grootste barrière om SHRM uit te voeren....

=> een 'goede 2e' is: '*Too Many Priorities*'; 32,8%

Het rapport komt ook met aanbevelingen '**Hoe dan Wel**':

- *Start with the end in mind—your current and future business needs* ('met het einde voor ogen' waar zagen we dat eerder? zie [boekenlijst](#))
- *Craft an integrated talent strategy.*
- *Own talent management at the top—and at all levels.* (daar is ie weer: **COMMITMENT!**)
- *Identify leader potential early on.*
- *Accurately diagnose leader skills.*
- *Build a strong HR function.*
- *Take risks and be innovative about executive development.*

De tips lijken verdacht veel op: **Strategisch Human Resource Management.....**

'Maar dat doen wij toch al?' hoor ik je dat zeggen? Misschien is het dan raadzaam dat je de *testimonials* of ervaringen leest die ook in [dit rapport](#) staan. (nb: een reclame uiting voor DDI, maar dat mag) Ze kunnen zo maar [een benchmark](#) zijn (oeps, nu doe ik het ook 🤔)..... een [PROFILE](#).

11 maart

'liP? Dat doet toch niemand in Nederland.....'

Nadat ik hem had geïnformeerd over [Investors in People](#) vroeg een manager aan zijn **Manager HR** of hij 'op de hoogte was van de **Investors in People accreditatie** en wat hij daarvan vond?'

De reactie van de HR Manager: 'Ja, ik ken dat wel. Maar dat doet toch niemand in Nederland????'

Een herkenbare reactie.

Dient een **Succesvolle Strategie**, ook een HR Strategie, niet 'anti-cyclisch' te zijn? Dien je met je Strategie (nb: want dat is liP; zeker & ook nog eens als het zo weinig wordt toegepast) dan niet **afwijkend** te zijn van de concurrentie? Ik denk het. (nb: maar goed dat er tóch liP-organisaties zijn in NL. die dit principe begrijpen..... 🤔)

12 maart

Essentiële liP - stelling

"Top managers can describe how the evaluation of their investment in people is used to develop their strategy for improving the performance of the organisation." (onderdeel van liP-Indicator 9, m.b.t. 'EVALUATIE')

Het is hier al vaker door mij gesteld, het staat zelfs in de titel van dit blog: er is een duidelijk verband tussen Investors in People en Strategisch Human Resource Management.

Organisaties beschikken over een Strategie, maar weinig organisaties beschikken daarbij of daarnaast (al) over een **Strategisch HR Plan**. Als dat er (al) is dan is dit SHR(M) Plan een afgeleide van het

overall Strategisch Plan. Niets mis mee, maar van de Kapitale Kracht van de Kennis & Kunde van je medewerkers wordt op deze manier niet geprofiteerd. Je kan het ook omdraaien, da's zelfs essentieel. Opmerkelijk is dat dit wel met **financiële middelen** gebeurt: 'Hoeveel bedragen onze liquiditeiten? OK, zo veel? Dan kunnen we met dat bedrag deze investering doen.' Je beschikbare middelen bepalen dus de investering die je doet.

Feitelijk is het met de **beschikbare Kennis & Kunde** niet anders: 'Wat hebben we beschikbaar? Over welke Kennis & Kunde kunnen we beshikken? Zo veel? Dan kunnen we daarmee deze investering doen, deze markten benaderen, dit Plan maken.' & Soms valt dit tegen maar vaak valt dit mee! **Vaak blijkt dat je met de beschikbare K&K méér kan doen dan dat je dit, bij de oude Strategie-benadering, ooit kon vermoeden!!!** Het is 'even' een ander kijk op Kennis & Kunde, op Competenties, op je Mensen.....

Overigens, natuurlijk kun je deze K&K verder Ontwikkelen!! Net zoals dat je je beschikbare financiële middelen eerst laat renderen voordat je die volgende, grotere investering doet. Logisch toch? Je vraagt je af waarom dit nog zo'n onderschat en onderbenut organisatiegebied is..... Daarom nog maar eens:

"Top managers can describe how the evaluation of their investment in people is used to develop their strategy for improving the performance of the organisation."

14 maart

'Mijn medewerker kost me € 129.437,=/jr. Levert dat ook iets op?'

Er zijn organisaties die een goed inzicht hebben in de echte kosten (nb: ik noem dit **'investerings'**) die een medewerker met zich meebrengt, en da's meer dan alleen het bruto jaarsalaris (....).

Voorbeelden van deze 'P-investeringsbewuste' organisaties zijn organisaties die werken met & in projecten en die alle investeringen verbonden aan dat project door(be)rekenen, dus ook alle investeringen die zij doen in hun projectmedewerkers. Ander voorbeeld zijn de 'uren-jongens en -meisjes': advocatuur, consultancy, accountancy e.d. Maar organisaties waar deze wijze van werken/doorberekenen minder plaats vindt hebben zelden direct inzicht in de échte investering die zij doen in hun medewerkers.

Toch is er in ieder geval 1 uitzondering, 1 organisatie die kan melden dat zij in 2006 **gemiddeld € 129.437 per FTE investeerden**, dat terwijl het gemiddeld brutojaarsalaris per FTE 'slechts' € 55.207 bedroeg.....

'Goed dat we dat weten, maar levert dat ook nog 'iets' op?'

In 'dit geval' leverde de inspanningen over 2006 uiteindelijk **€ 46.963** per FTE op. (nb; jaarresultaat : door aantal FTE's)

Jawel u ziet het goed: getotaliseerd leidt dit tot een verlies per FTE. Nu is het van belang te vermelden om welke organisatie dat het hier gaat: de [Coöperatieve RABOBANK](#). & Vooral dat 'coöperatieve' geeft hier de doorslag: de Coöperatieve organisatie is gebaseerd op het gedachtegoed van [Friedrich Wilhelm Raiffeisen](#), gedachtegoed waarbij het winstoogmerk uit het oog verloren is ten faveure van de gemeenschap. Eenvoudig gezegd: winst maken is niet het ultieme doel. Overigens, iedere accountant zal direct in de pen springen en melden dat 'investerings over meerdere jaren dienen te worden uitgespreid'. (deels) Mee eens, maar voor 'het Punt dat ik hier wil maken', doet dat niets af.

De cijfers die ik hiervoor noem zijn afkomstig uit het interessante [Maatschappelijk Jaarverslag 2006](#) dat de RABOBANK zo maar op het Web beschikbaar stelt. (nb: ik voorspel dat deze, toch concurrentiegevoelige, informatie binnen enkele jaren niet meer openbaar beschikbaar is; maar zo lang ook de concurrentie niet weet wat je met deze info kan doen is het openbaar maken geen probleem.....)

Terug naar u en uw organisatie: kent u deze getallen ook zo exact? (nb; waarschijnlijk niet, anders lees/hoor ik dat graag!) & Vraagt u zich dan af: 'Hoe kan ik deze investering laten renderen?'.

Interessant! Maar voordat u zich daar zorgen over gaat maken is het zinvol dat uw organisatie hiervoor eerst 'op orde' is. Dat uw organisatie gereed is om de investering in uw mensen ook te kunnen laten renderen, want dat gaat niet zo maar. (ook niet bij RABO).

Vorig jaar schreven **Laurie Bassi** en **Daniel McMurrer** het artikel '[Maximizing Your Return on People](#)'. Ook zij stellen: eerst dient je organisatie een 'P-investeringsbewuste' organisatie te zijn voordat je je *controllers* en *auditors* los kunt laten op het analyseren van je cijfers. De reden voor hun onderzoek/artikel: '*The most competitive companies will be those that manage their employees like the assets they are.*' & Da's belangrijk, toch?

Wat zijn dan de 'randvoorwaarden' waaraan je dient te voldoen? Wat dien je 'op orde' te hebben?

- **Leadership Practices** (*communication, inclusiveness, supervisory skills, executive skills, systems*)
- **Employee Engagement** (*job design, commitment to employees, time, systems*)
- **Knowledge Accessibility** (*availability, collaboration and teamwork, information sharing, systems*)
- **Workforce Optimization** (*processes, conditions, accountability, hiring decisions, systems*)
- **Learning Capacity** (*innovation, training, development, value and support, systems*)

Het afgelopen jaar heb ik, m.n. met dank aan mijn SHRM studenten, enkele *quick scans* gedaan met dit [Human Capital Management Survey](#) en 'de (gemiddelde) Nederlandse organisatie' scoort op de genoemde facetten niet écht hoog. '[Werk aan de winkel](#)' dus.

Of de RABOBANK goed scoort op dit HCM? Wat denkt u? Maar da's eigenlijk minder interessant, voor u, want het leidt u af van de vraag: hoe scoort u? [Hoe scoort uw organisatie?](#) Ben benieuwd.....

18 maart

Politie investeert in liP!

In '*Times of Crisis*' investeert de politie in **Investors in People**! Nou ja, de **Belgische politie** dan..... 'Onze' politie bevindt zich momenteel in een crises: gevaarlijk werk wordt nauwelijks goed vergoed/beloond, een oplossing van deze uitdaging lijkt ver weg. Nu wil 'onze' politie zich buigen over mogelijke acties. Met een 'schuin oog' kijken ze dan ook naar de eerdere ervaringen van hun Belgische collegae. Als ze dat doen dan is het wellicht **raadzaam** ook dit bericht te lezen: '[Beverse Politie mag het label Investors in People voeren](#)'.

"Korpschef Leo Mares zette uiteen hoe het politiekorps van Beveren werkt om te komen tot personeelsleden die tevreden en gemotiveerd zijn zodat ze zich helemaal kunnen inzetten voor hun functie en zo een kwalitatieve hoogstaande dienstverlening kunnen verzekeren. Een dienstverlening die door de burger, de overheid of de verschillende partners van de politie worden verwacht."

&

"Er werd al een vijftal jaren geleden op het federale niveau een enquête uitgevoerd i.v.m. maatregelen die de motivatie op het werk zouden verbeteren bij de politie. Op nr. 1 kwam het bekomen van een beter loon (**ook daar!**) en daarachter volgden het zorgen voor **een goede sfeer**, degelijk materiaal, **betere loopbaanperspectieven** en **meer betrokkenheid bij de beslissingen**. Op het lokale vlak in Beveren bleek uit onderzoek dat de politiemedewerkers er te weinig **aandacht en waardering** ondervonden vanuit de korpsleiding."

&

"Daarom besliste de korpsleiding in 2005 te starten met een project '**Investors in People**' dat een **eerste stap was in de richting van een strategisch personeelsmanagement**."

&

"In januari 2008 ontving de politie dan het label 'Investor in People'.

Uit de bevinding volgden voor de PZ Beveren heel wat sterke punten zowel op vlak van strategie, actie als evaluatie. Het mag zeker geweten zijn dat de organisatiestrategie duidelijk is neergeschreven en gekend door alle medewerkers? De doelstellingen en de indicatoren zijn vertaald op het niveau van de organisatie, de diensten, de teams en de individuele medewerkers en alle medewerkers werden betrokken bij het bepalen van doelstellingen. Het managen van mensen bij de politie is er op gericht op gelijke kansen in de ontwikkeling van medewerkers en de medewerkers worden aangemoedigd om voorstellen te formuleren die de werking van hun dienst, team of de organisatie in het algemeen verbeteren. Kennisoverdracht gebeurt op verschillende manieren. Blijkt ook dat mensen elkaar op een spontane manier helpen.

Op vlak van actie wordt aan de medewerkers op een formele manier de nodige feedback gegeven omtrent hun functioneren. Het is nu zo dat de grote meerderheid van het korps zich gewaardeerd voelt door hun leidinggevendenden. De medewerkers beschikken ook over een grote autonomie in het afhandelen van hun dagdagelijkse activiteiten. Ze worden ook betrokken bij bv. het aankopen van materiaal en dienstvoertuigen; hetgeen uitermate wordt geapprecieerd. Nieuwkomers en medewerkers die van functie of rol veranderen worden goed opgevangen en ondersteund. Uit een evaluatie blijkt uit talrijke voorbeelden dat het managen van mensen werd verbeterd."

Leuk deze praktijk casus & zeker 'iets' voor onze Politie, toch?

19 maart

Waar aan een liP-assessment kan bijdragen.....

Het Britse [Science and Technology Facilities Council](#) is een **Investor in People**. Het STFC doet voor haar financiële middelen een redelijk groot beroep op de Britse Overheid; subsidie of ondersteuning dus. De Britse Pers volgt deze ontwikkelingen dan ook [met argus ogen](#)....

Als er dan ook nog een *liP-assessor* langskomt bij STFC voor het jaarlijkse **Investors in People assessment** behorend tot de liP-accreditatie dan kan daaruit wel eens **NIEUWS** naar voren komen. Zo ook deze keer, zeker nu het rapport van de assessor ['op straat is komen te liggen'](#).

[De pers citeert](#) enkele passages uit het *liP-assessment* rapport:

"The assessment, carried out in December last year, found that the council does not meet the Investors in People standard. But the report recommends the STFC's recognition as an "investor in people" be retained while it works on upping its game.

The assessor reports: "When I was briefed on the merger, I positioned myself to look for what was new, different, better, etc because of the creation of this new organisation. In the main, I failed to find anything." The assessment warns that the STFC must develop "clarity, without delay" to stem a "talent leak" of the people it needs to help it move forward.

According to the assessment, the STFC needs to reform its planning and evaluation mechanisms to ensure "a more robust and transparent management process".

Some of the reported quotes: "One senior staff member said, "People see a vacuum at the top. There is a lack of direction. We are struggling." Another said, "There is no organisational direction. We lack strategic leadership and corporate strategy." "[This] shows incompetence. Accountability sits at executive level. Some should expect their P45s," said another.

Dit geeft je een aardig idee over de inhoud van zo'n *assessment* rapport; het verschilt niet veel van de (mogelijke) inhoud van een 1e **0-meting rapport**.

Overigens & nog een 'kanttekening':

- => mogelijke financiële uitdagingen van & voor SFTC staan los van Investors in People. Wellicht dat de voorstellen uit het assessment toch bijdragen aan de oplossing! & Vergeet niet: de pers citeert dat wat haar nu het best uitkomt! (Nb; we kennen niet de volledige inhoud van dit rapport, niet voor niets stelt de *assessor* voor om de accreditatie te verlengen....)
- => **de inhoud c.q. omvang van een 1e liP 0-meting rapportage is mede afhankelijk van de opdrachtbrief van de klant, van de organisatie die wil gaan voor de Investors in People accreditatie; m.a.w.: uitgebreid of een Quick Scan?!**

26 maart

Let us start the journey...

De Noordlerse plaats [Belfast](#) is er 1-tje met een, laat ik zeggen, 'bewogen historie'.

Interessant wordt het dan ook als er (ook) in deze plaats **liP-organisaties** zijn. Één daarvan is de [Belfast Health and Social Care Trust](#)

In hun persbericht na het behalen van hun **Investors in People accreditatie**, melden zij het volgende:

'What are the benefits of achieving Investors in People standard?

The practical benefits of working towards and achieving the Standard are many, including:

Improved Earnings, Productivity and Profitability Skilled and motivated people work harder and better, improving productivity.

Customer Satisfaction Investors in People is central to helping employees become customer focused, enabling organisations to effectively meet customer needs.

Improved Motivation Motivation is improved through employees' greater involvement, personal development and recognition of their achievements. This leads to higher morale, improved retention rates, reduced absenteeism, readier acceptance of change, and identification with the organisation's goals beyond the confines of the job.

Reduced Costs and Wastage Skilled and motivated people constantly examine their work to contribute

towards reducing costs and wastage.

Enhanced Quality Investing in people significantly improves the results of quality programmes.

Investors in People adds considerable value to The Excellence Model, ISO 9000, BS 5750 and other total quality initiatives. (nb: omdat ik dit, ook, een essentiële opmerking vind is de onderstreping van mij)

Competitive Advantage Through Improved Performance Investor in People organisations develop a competitive edge.

Public Recognition Investor in People status brings public recognition for real achievements measured against a rigorous National Standard. Being an Investor in People helps to attract the best quality job applicants. It may also provide a reason for customers to choose specific goods and services.

The additional benefits our Trust can gain from the Standard are:

The opportunity to review current policies and practices against a recognised benchmark

A framework for planning future strategy and action

A structured way to improve the effectiveness of training and development activities.

Let us start the journey...'

Ja, 'Let's do'.....

27 maart

Carrière? Ontwikkeling!!

'Ambitieuze professionals noemen **'groei' als belangrijkste uitdaging**. Het Financieele Dagblad vroeg onlangs 120 professionals naar hun grootste uitdaging voor 2008. Uit de antwoorden kwam naar voren dat de ondervraagden streven naar groei van hun afdeling of van hun gehele organisatie (31%). Daarnaast **wil 24% zich persoonlijk ontwikkelen, ofwel groei van de eigen kennis.**'

'Een van de professionals verwoordt dit als volgt: 'Mijn talenten ontdekken en me ontplooien op mijn 46ste. Alles wat de laatste twintig jaar verborgen was, kan de komende twintig jaar in de schijnwerpers komen te staan.'

'Dat **persoonlijke ontwikkeling** een steeds **hogere prioriteit** heeft bij young professionals bleek eind vorig jaar ook al uit de Randstad Werkmonitor. Daarin stond **'jezelf ontwikkelen'** bovenaan op het **lijstje van goede voornemens van werkenden voor 2008**. Nog hoger dan 'ontstressen en je minder druk maken', wat het jaar daarvoor nog de lijst aanvoerde.'

'Volgens enkele deelnemers kan het een niet zonder het ander. Om te kunnen groeien in je functie of je organisatie te laten groeien, moet er ruimte zijn voor mentale groei. Tenslotte is **'niets zo praktisch als een goede theorie'**, aldus een professional.'

'Uit de Media' van vanochtend, dit bericht, & **'een' TIP die hier uitstekend op zijn plaats is**, toch? 🤔

31 maart

Focus op de Toegevoegde Waarde van HR!

HR Guru [Dave Ulrich](#) sprak recent in Rome op een congres de volgende woorden uit:

"The challenge in HR is not what we do, but what we deliver how we add value. For decades we have been too focused on what we do. The world of HR for the future should not start with HR it should start with outcomes of HR."

&

*'He urged HR to have an opinion on external changes in technology, economic trends and demographics, and to understand their chief executive's expectations of the business. Instead of starting a discussion with chief executives on training, staffing, recruitment and so on, it is better to start with the outcome - **how what HR does adds value to the customers**, which ultimately should shape the business agenda.'*

Mee eens: focus op dat wat SHRM de organisatie **oplevert** en niet wat het kost, da's te eenzijdig.....
Je verwacht dit (inzicht) misschien van anderen, toch begint het, de helderheid over de zeker te behalen Resultaten, bij jezelf!

April

01 april

Personeelskrapte.....

'Zo maar een bericht uit de media' (nb: & ook al is het vandaag **01 April**, 't is geen grap)

'Baas neemt personeelskrapte niet serieus

DEN HAAG - Bedrijven nemen ondanks de krapte op de arbeidsmarkt nauwelijks maatregelen om te voorkomen dat personeel vertrekt.

Zo heeft slechts 15 procent van de werkgevers arbeidsvoorwaarden ingevoerd die erop zijn gericht oudere werknemers te behouden, zo blijkt uit het Arbeidsvoorwaardenonderzoek 2008 van Mercer en Centraal Beheer Achmea. Verder blijkt uit de cijfers dat slechts een kwart van de werkgevers arbeidsvoorwaarden afstemt op de behoefte van individuele werknemers, nog minder prioriteit krijgt gezondheidsmanagement (18 procent).

Opvallend is ook dat ruim 40 procent van de 1100 ondervraagde werkgevers niet verwacht binnen vijf jaar getroffen te worden door de gevolgen van vergrijzing en ontgroening.

Slechts een kwart geeft aan adequate maatregelen getroffen te hebben om een mogelijk tekort aan personeel tegen te gaan. Het ontbreekt veelal aan 'corporate warming', oftewel 'werk, welzijn en warmte', concluderen de onderzoekers.

Zo blijken de maatregelen van de overheid om oudere werknemers te stimuleren langer door te werken, op de werkvloer geen weerklank te vinden. Het beleid is op dit moment nog te veel gericht op vervroegde uittreding van 50-plussers, in plaats van op vrijwillige verlenging, aldus de onderzoekers.

Het CBS heeft becijferd dat het personeelstekort naar verwachting oploopt van 200.000 tot 600.000 arbeidsplaatsen in 2010.'

Da's allemaal **niet verstandig, niet Strategisch(!)** maar dat weten we zelf ook. Toch?

Morgen start de **Nationale Talent Management Conferentie 2008** en vind je op [ManPro](#) mijn inleiding van die 1e ochtend. Het bovenstaande neem ik (ook) mee.

07 april

You Never Miss Your Water Till Your Well Runs Dry

You Never Miss Your Water Till Your Well Runs Dry is: - een zin uit het lied [‘Lets Stick Together’](#) en - het is de titel van de inleiding die ik vanochtend gaf tijdens de 1e dag van **de Nationale Talent Management Conferentie 2008**.

In de infomap die de deelnemers ontv(i)angen zit een *script* van mijn inleiding maar dat betreft vooral ‘beschrijvende stukken’. Dit op een manier die ik niet graag als PoPo bij een inleiding zou willen gebruiken, te veel tekst / *bullet points*. Maar leuk als ‘naslagwerk’. Daarnaast: i.v.m. de logistiek leverde ik deze info al weer enkele maanden geleden in.

De PoPo die ik vanochtend gebruikte is zoveel mogelijk *up-to-date*, laatste info, en bestaat vooral uit plaatjes. (nb; zoals zo vaak: ‘plaatjes zeggen meer als letters’, vaak zeggen plaatjes zelf ook meer als ‘woorden’ & dat allemaal omdat het associatief geheugen van ons mensen Enorm is!).

Onderwerpen die ik in ‘45 de revue liet passeren: onze bevolkingspyramide, Albert Einstein, Mark Twain, Albert nog maar eens maar nu samen met andere talenten, [Blood, Sweat & Tears](#) (om andere muziek te parafraseren), SHRM, de ‘verdwenen manager’, Motiveer!, [The Big Blue Hole](#), [studentenprofielen](#), Rendement!, natuurlijk: **Commitment, Planning, Actie, Evaluatie** en tot slot: [‘I’ve Seen The Future and It Works’](#). Gelukkig: er is nog hoop! Op naar de 2e dag....

[U vindt hier mijn presentatie](#). Wilt u ook een uitleg op de plaatjes? Benader mij eens. 😊

08 april

‘Van Keuzes Maken word je Sterk’.

Vorige week woensdag en donderdag was ik dagvoorzitter bij de **Nationale Talent Management Conferentie 2008**. Als je de beperkte opkomst zag dan zit er, tot enige verrassing, toch waarheid in het mediabericht eerder deze week dat veel Nederlandse organisaties de [huidige & in kracht toenemende personeelskrapte](#) blijkbaar nog niet serieus genoeg nemen. ‘Kwaliteit i.p.v. kwantiteit’ zeg je dan (nb; juist NIET!) als dagvoorzitter. De deelnemers waren in ieder geval gecommitteerd aan het onderwerp: [Talent Management!](#)

De 2 dagen stonden in het teken van interessante ervaringen van (toch) grote organisaties die al 1e stappen zetten op het gebied van Talent Management, toepasbare tests, modellen, hulpmiddelen, toepassingen ook was er tijd voor het obligate stukje humor. ‘De boog kan niet altijd gespannen zijn.’, toch? Kortom: inspirerend.

Grote Gemene Delers: => Talent Management is Nu het equivalent voor Strategische Human Resource Management; en => (ook of zeker) voor succesvol Talent Management is Commitment van het Top Management ESSENTIEEL!

De voor mij meest interessante bijdrage kwam van **Lidewey van der Sluis**. [Lidewey](#) (35) is recent benoemd tot hoogleraar *Strategic Talent Management* bij NYENRODE Business University en oprichter en academisch directeur van het [Powerhouse Competing for Talent](#). Daarmee is Lidewey zelf een mooie exponent van Talent Management.....

Lidewey is voorstander van de netwerkstructuur als organisatiemodel. Daarbinnen: Vindt, Bindt, Boei, Bloei en laat je Talent (door)Groeien. & Daarbij: ‘*Look in the eyes, not in the files.*’ Maak mobiliteit in je organisatie, in je netwerk tot een essentieel organisatiemodel. Doel: Ontwikkeling.

Als je daarbij, zoals uit de opkomst zou mogen blijken, tot de eersten in NL behoort dan kom jij bij je queeste naar Talent tot *Cherry Picking* en blijft er voor je concurrenten nog slechts *peanut butter* over 😊

09 april

Investor in People i.c.m. Leiderschap?

[British Telecom's CEO Ben Verwaayen](#) kondigde gisteren zijn afscheid aan. Verwaayen (56) is er voor een CEO 'vroeg bij', met zijn afscheid. De meeste CEO's tonen zich toch de dinosauriërs van onze tijd: zij blijven tot in het uiterste in het zadel tegelijkertijd, vaak, druk bezig om de winst af te romen.

Verwaayen is een uitzondering. Gisterochtend maakte Verwaayen zijn vertrek bij BT wereldkundig. Zijn 'belangrijkste verklaring voor zijn besluit om terug te treden' die ochtend was **'Effectief Leiderschap is aan Tijd Gebonden!'** Weer zo'n ['waarheid als een koe'](#).

Kennen we ook niet het gezegde: 'De laatste promotie is er 1 te veel.'? & Wist Greiner ons niet te informeren over zijn [Growth Phases](#)? Waarbij hij fijntjes opmerkte dat iedere groeifase vraagt om een andere managementstijl, om een andere manager(....).

Verwaayen heeft dat e.a. leiderschaps-adviezen (bijv. [Kets de Vries](#)?) op dit terrein begrepen & gaat nu op weg naar een nieuwe uitdaging; 1-tje die voor hem zeker voorbij komt.

& Wie weet hielp het ook wel dat [British Telecom \(nb; 100.000+ medewerkers\) een Investor in People](#) is..... 😊

10 april

Investors in People & the Art of Management

Ik las het 'overzichts artikel' [The Art of Management](#), een overzicht van hedendaagse managementmodellen, de modellen worden kort separaat behandeld en de auteur, M.A.

Nieuwenhuis, voegt e.e.a. ook nog eens tot integrale modellen samen. Zo komt **Investors in People**, liP, ook 'aan bod.

Nieuwenhuis over Investors in People:

"Investors in People omvat de gehele managementbouwsteen 'mensen'. Het is een referentiemodel voor zowel strategisch, tactisch, operationeel niveau, alswel voor de medewerker zelf. liP is te beschouwen als een specialisatie van INK op het gebied medewerkers."

Voor mij 'dekt deze korte beschrijving nog maar een deel van de lading', maar vooruit. Vervolgens geeft Nieuwenhuis een toelichting op dit Strategisch, Tactisch, Operationeel niveau van P- of HR-Management. In het kort:

- **Strategisch:** Actualiseren P-beleid, prognostiseren P-behoefte (Cultuur, Management- en Leiderschapsstijl etc.)
- **Tactisch:** Ontwikkelen personele voorzieningen, Personeelsplanning & dat alles in de Breedste zin van het woord (Ontwikkelen, Opleiden, Competenties etc.)
- **Operationeel:** van werving en selectie tot beeindiging.

& liP draagt bij aan 'het (voorlopig) einde van het verhaal': namelijk Meten = Weten; kortom: **wat is ons resultaat?**

Interessant, ook als je meer wil weten over **de samenhang van de diverse managementmodellen!**

15 april

Jawel, ze zijn er nog: Sollicitanten! (& hun opmerkelijke gedrag.....)

Gevonden bij [NotHired: "dedicated to all those who wonder no one has called to set up an interview ... now you know."](#) Inspirerende site..... (*sic.)

entry dd 03/26/08

"According to several sites on the net (i.e., possibly apocryphal) personnel executives of 100 major American corporations were asked for stories of unusual behavior by job applicants:

- *Said he was so well qualified [that] if he didn't get the job, it would prove that the company's management was incompetent.*
- *Stretched out on the floor to fill out the job application.*
- *Brought her large dog to the interview.*
- *Chewed bubble gum and constantly blew bubbles.*
- *Candidate kept giggling through serious interview.*
- *She wore a Walkman and said she could listen to the music and me at the same time.*
- *Balding candidate abruptly excused himself. Returned to office a few minutes later wearing a hairpiece.*
- *Applicant challenged interviewer to arm wrestle.*
- *Asked to see interviewer's resume to see if the personnel executive was qualified to judge the candidate.*
- *Announced she hadn't had lunch and proceeded to eat a hamburger and French fries in the interviewer's office.*
- *Without saying a word, candidate stood up and walked out during the middle of the interview.*
- *Man wore jogging suit to interview for position as financial vice president.*
- *Said if he were hired, he would demonstrate his loyalty by having the corporate logo tattooed on his forearm.*
- *Interrupted to phone his therapist for advice on answering specific interview questions.*
- *Wouldn't get out of the chair until I would hire him. I had to call the police.*
- *When I asked him about his hobbies, he stood up and started tap dancing around my office.*
- *Had a little pinball game and challenged me to play with him.*
- *Bounced up and down on my carpet and told me I must be highly thought of by the company because I was given such a thick carpet.*
- *Took a brush out of my purse, brushed his hair and left.*
- *Pulled out a Polaroid camera and snapped a flash picture of me. Said he collected photos of everyone who interviewed him.*
- *Candidate asked me if I would put on a suit jacket to insure that the offer was formal.*
- *Said he wasn't interested because the position paid too much.*
- *While I was on a long-distance phone call, the applicant took out a copy of Penthouse, and looked through the photos only, stopping longest at the centerfold.*

- *During the interview, an alarm clock went off from the candidate's briefcase. He took it out, shut it off, apologized and said he had to leave for another interview.*
- *A telephone call came in for the job applicant. It was from his wife. His side of the conversation went like this: "Which company? When do I start? What's the salary?" I said, "I assume you're not interested in conducting the interview any further." He promptly responded, "I am as long as you'll pay me more." I didn't hire him, but later found out there was no other job offer. It was a scam to get a higher offer.*
- *An applicant came in wearing only one shoe. She explained that the other shoe was stolen off her foot in the bus.*
- *His attache [case] opened when he picked it up and the contents spilled, revealing ladies' undergarments and assorted makeup and perfume.*
- *He came to the interview with a moped and left it in the reception area. He didn't want it to get stolen, and stated that he would require indoor parking for the moped.*
- *He took off his right shoe and sock, opened a medicated foot powder and dusted it on the foot and in the shoe. While he was putting back the shoe and sock, he mentioned that he had to use the powder four times a day, and this was the time.*
- *Candidate said he really didn't want to get a job, but the unemployment office needed proof that he was looking for one.*
- *He whistled when the interviewer was talking.*
- *Asked who the lovely babe was, pointing to the picture on my desk. When I said it was my wife, he asked if she was home now and wanted my phone number. I called security.*
- *She threw up on my desk, and immediately started asking questions about the job, like nothing had happened.*
- *Pointing to a black case he carried into my office, he said that if he was not hired, the bomb would go off. Disbelieving, I began to state why he would never be hired and that I was going to call the police. He then reached down to the case, flipped a switch and ran. No one was injured, but I did need to get a new desk.*
- *Asked if I wanted some cocaine before starting the interview."*

Leuk! & natuurlijk, jou overkomt dit niet, toch? 😊

16 april

Dan ben je een Investor in People & wat doe je dan?

"Elk bedrijf dat in zijn mensen investeert, ziet dat terug in een lager ziekteverzuim, lagere faalkosten, een kleinere uitstroom én een snellere groei" Jalila Benkarim - directeur [My Ecademy](#).

Veel organisaties beschikken over een 'Academie' (nb; google en je vindt ze), dit staat synoniem voor de **Opleiding & Ontwikkeling van medewerkers**. Begon dit 'ooit' met bedrijfsopleidingen bij Grote organisaties, als aanvulling op de veelal technische opleidingen die niet of op zijn minst onvoldoende aansloten op de bedrijfspraktijk, een voorbeeld is de PHILIPS Bedrijfsschool. Een 'fenomeen' dat jáááren geleden door PHILIPS werd opgericht. Momenteel beschikt ook menig Midden Bedrijf over zo'n Academie ook al wordt het feitelijke opleiden uitbesteed. Toch een prima initiatief.

My Ecademy is een initiatief van [HAGER Nederland](#) 'een toonaangevende producent met een totaalpakket aan producten voor de elektrotechnische branche'. Jalila Benkarim is naast directeur van *My Ecademy*, binnen Hager ook verantwoordelijk voor het HR Beleid. Met *My Ecademy* richt Hager zich niet alleen op eigen medewerkers maar ook op potentials & dat maakt het een **interessant initiatief!**

Voor Hager Nederland sluit dit *My Ecademy* goed aan op het liP-gedachtengoed c.q. het feit dat men al enkele jaren een succesvol **Investor in People** is; zo staat Hager momenteel kort voor haar **1e PROFILE** (i.c. *benchmark*) meting.

Dat [Hager International](#) een **liP-er** is, dat is op zich opmerkelijk. Hager is, anders dan je misschien zou verwachten, [een Duits familiebedrijf](#); zowel het 1e als het 2e is opmerkelijk. Hoewel blijkt dat in Groot Brittannië meer en meer familiebedrijven (ook) de weg weten te vinden naar Investors in People, dat alweer 13 jaar geleden een Duitse organisatie met **10.000 werknemers wereldwijd** zou opteren voor **liP** da's toch verrassend. (nb; liP in is Dld nog minder bekend dan in NL.....)

De oorsprong van dit succes ligt bij, hoe kan het (waarschijnlijk!) ook anders, de Britse vestiging van Hager. [Zij introduceerden Investors in People in 1995](#), inmiddels draagt liP bij aan het succes van **Hager International** (nb; hun eigen conclusie!) & het ziet er naar uit dat met *My Ecademy* aan dat succes voorlopig nog geen einde is gekomen.....

17 april

'Hoogopgeleide Nederlander te druk voor professionele zelfontplooiing'

'Hoogopgeleide Nederlander te druk voor professionele zelfontplooiing.' [melden PINKROCCADE en TNS Nipo n.a.v. een recent onderzoek](#).

'Hoogopgeleide Nederlanders willen zich graag verder ontwikkelen, maar hebben het **te druk**. Dit blijkt uit onderzoek van Getronics PinkRoccade en TNS Nipo naar de mate van professionele en persoonlijke ontplooiing van hoogopgeleide Nederlanders op de werkvloer. Ondanks dat vrijheid voor zelfontplooiing net zo hoog in het vaandel staat als een hoog salaris blijkt dat de dagelijkse bezigheden voor 63 procent van de hoogopgeleide Nederlanders een te hoge druk geven. **Hierdoor lukt het niet om de professionele verdieping die hoogopgeleide Nederlanders zichzelf ten doel stellen, te realiseren.**'

Da's een slecht bericht! Ontwikkeling, en liefst continu, is tenslotte nodig om in ieder geval je Kennis & Kunde op peil te kunnen houden.....

Eerst vroeg ik me nog af: was er recent niet het bericht dat werknemers van mening waren dat hun Talent **onvoldoende** werd gebruikt in organisaties 'slechts ca. 60% van de werktijd', en dat mede daardoor de werkdruk voor hen niet zo hoog werd bevonden? Tegenstrijdig dus, deze berichten.

Maar het PINK persbericht meldt ook nog: **'Meer dan de helft van de hoogopgeleide werkenden wil graag vaker een cursus volgen**. Bij *young professionals* is de honger naar kennis nog groter, **ruim 73 procent zegt meer cursussen te willen volgen**. (echter:) Het vinden van een **balans** tussen een **succesvolle carrière** en een **sociale levensstijl** vergt veel van de werknemer van nu. Tijd voor een cursus valt in de praktijk vaak niet te realiseren.'

Daar zit 'iets' in, in dat laatste, in die balans.

Willen we nu (toch) van onze Nederlandse economie een **Kennis Economie** 'maken' dan wordt het essentieel dat organisaties omstandigheden creëren waarbinnen het opdoen van Kennis & Kunde

een 'vaste plaats' krijgt en niet 'iets' is wat 'bij hoge uitzondering' gebeurt. Da's 'de dood in de pot' want je weet: er is niets zo vlottend als je Kennis, voordat je het weet is het al weer achterhaald.
Onderhouden dus, die K&K!!!!

21 april

In a Nutshell: uitdagingen & belemmeringen in Talent-management

"Talent management is a simple issue. We're trying to anticipate what the needs and the demand will be for people, for human capital, into the future, and then set up some sort of plan for meeting it. It is pretty simple. It's the same problem that you see in lots of different parts of business: What do we think we are going to need? How are we going to go about meeting that?"

The complication is that in the old days, this was really seen as an engineering problem. Things were thought to be quite predictable. If you went back to the days of regulation, for example, where companies were pretty sure they knew what they were going to be making 10 years out or so, they could just work backwards and say this is our product demand 10 years out and these are the products we're going to be making. These are the skills we're going to need in order to produce those products. Let's just work backwards.

*The other assumption was that all your talent **was** internal. You would hire people right out of college or right out of school, you would put them in apprentice programs or development programs and then you would work them through those processes to develop the skills that you had. So, we had these big bureaucratic systems that were based on the assumption of certainty, that you knew what you were going to need and you could just work backwards and build to that.*

*The problem now is all that assumption of certainty is gone. Product markets change so quickly, people hop from company to company, you can't be sure what the demands are going to be and you can't be sure what the supply is, at least your internal supply. So, we have to think about this issue differently. There are a series of techniques that come from fields like **supply chain management** that are designed, specifically, to deal with this uncertainty. That's what we're thinking about doing: how to manage the uncertainty of the process?"*

Dat stelt Peter Capelli in een [interview met Wharton](#), Capelli is de auteur van het boek '**Talent on Demand**'.

Feitelijk is het natuurlijk ook zo simpel, dat Talent Management: het is het proces van **Plannen, Implementeren, Controleren en Evalueren** dit om de *Supply Chain* (nb: de aanvoerlijn) zo effectief en efficiënt mogelijk te laten opereren.

Het lijkt verdacht veel op [Strategisch Human Resource Management](#).....

23 april

Scholing, je kan er niet vroeg genoeg mee beginnen!

'De komende 45 jaar krijgt de wereld er drie miljard inwoners bij. Het is in het belang van iedereen om die miljarden nieuwgeboren kinderen al op zeer lage leeftijd een goede verzorging en goed onderwijs te geven. Daarom moeten we prioriteit geven aan landen als China en India. Want daar worden de meeste kinderen geboren.' aldus [James Wolfensohn](#) op het Congres '[Early Child Development](#)' dat nu plaatsvindt in Scheveningen.

'Het internationale bedrijfsleven moet intensief investeren in de ontwikkeling van kinderen van nul tot zes jaar, is de centrale boodschap die Wolfensohn uitdraagt. 'Want voor de ontwikkeling van kinderen maakt het een enorm verschil uit of ze al vroeg kwalitatief goed onderwijs genieten of dat de eerste ervaringen met onderwijs pas op zesjarige leeftijd beginnen. In het eerste geval is de kans op een succesvolle studie en een goede baan veel groter. En op langere termijn kunnen bedrijven zo beschikken over een beter opgeleide beroepsbevolking. Investeren in de ontwikkeling van kinderen maken een economie sterker en concurrerender en verdienen zichzelf gemakkelijk terug', aldus alweer Wolfensohn.

Goede tip, je kan er niet vroeg genoeg mee beginnen met Ontwikkelen. Maar is er niet een organisatie die dit idee al enige tijd praktiseert? Jawel: [INFOSYS](#) uit India. Daar kun je nog 'iets' van leren.

Wolfensohn: 'Er zijn ongetwijfeld ook veel ondernemers die vinden dat investeringen in goed onderwijs en goede verzorging voor zeer jonge kinderen primair een overheidstaak is. Wolfensohn: 'Je kan niet alles aan de publieke sector overlaten. **Bovendien: jonge kinderen zijn de werknemers van morgen.** Een onderneming als het Indiase Tata heeft dat goed begrepen. Ik investeer zelf in een Indiaas bedrijf in de kledingindustrie. Tien procent van de winst gaat naar programma's voor de ontwikkeling van jonge kinderen. **Dat is toch prachtig?'** & Dat is het.

25 april

Investors in People: (ook) op YouTube.

Nu we de entries op **ManagementPro** ook ['opleuken' met filmpjes afkomstig van YouTube](#), heb ik daar maar eens gezocht naar Investors in People. & Jawel: over (bijna) alles is er wel een filmpje te vinden en dus ook over **liP**!

Nu zijn de resultaten niet echt bemoedigend, variërend van de werkwijze voor de vernieuwde liPUK site tot een niet helemaal geslaagde liP-presentatie in Australië, toch zitten er 2 bij die 'enig licht op de liP-zaak' schijnen:

- [een oproep van 2, waarschijnlijk HR-, functionarissen aan hun collegae om mee te doen aan de liP enquête behorende bij de PROFILE meting](#) voor de/hun organisatie; leuk. Ook leuk is de slogan die beide dames aan het einde gebruiken &: je kan hen bellen!! Dan kun je meer horen over hun liP-ervaring!!
- een exoot: [de liP-ervaringen van de Franse\(!\) organisatie Technofluid](#). Je ziet: je vindt Investors in People overal ;-).

Ga ik in de komende periode ook 'iets' mee doen, liP-ervaringen in een filmpje op YouTube plaatsen

29 april

(goed) Inwerken kan bedrijfsongeval(len) voorkomen.

Gisteren was het ['Workers Memorial Day'](#): jaarlijks overlijden er **2.000.000** werknemers door ongevallen op of gerelateerd aan de bedrijfsvloer & dat aantal neemt toe! In Nederland 'scoren' we ongeveer [2.500 bedrijfsslachtoffers / jaar](#). Da's fors. Ieder bedrijfsongeval is er 1 teveel, toch?

Oorzaken van deze ongevallen zijn divers maar als een **Rode Draad** kun je tóch (h)erkennen: **het gebrek aan een goede inwerkperiode.**

'Inwerken', zeg je, 'Is dat nodig dan?' Dacht het wel. & Niet alleen de junior die 'vers uit de schoolbanken' de werkvloer opkomt. Nee, ook degene die terugkeert van ouderschapsverlof tot aan de nieuwe CEO die zojuist zijn/haar sporen succesvol elders verdiend heeft. Voor iedere 'nieuweling' is deze organisatie Nieuw, Nieuw, Nieuw! Willen we fouten, sterker nog risico's(!!!!) voorkomen, dan is inwerken een Noodzaak!

Investors in People zegt over **Inwerken** (i.c. *Induction*):

"When new people join our organisation this is the start of their development process. Their first few weeks will be a steep learning experience for them and we must try to make this as positive as we can. We all have memories of our first day at a job – good and bad.

If a new person has a really positive experience on their first day and first week, they will start to relax and learn quicker. It is a scientific fact that the brain shuts down when stressed and it is very difficult to retain any information while under stress. Research tells us that the three most stressful experiences in life are: Moving House, Changing Job and Divorce.

Therefore we should be trying to make new people feel that they fit in and understand their role as quickly as possible. They will then start to add value and perform in their role. This is what we want to encourage. It is also a critical time for us to review their skills and knowledge and identify any development needs they may have.

This process is also really useful when existing people change jobs. Customise it for this purpose."

Niet goed 'ingewerkt zijn' kan dramatisch blijken, zelfs [als je op vakantie bent](#).....

30 april

Culture is fundamental. It's the experience of your values

'Speaking in the session, Using your brand as a tool to attract the best people, Chris Bones, principal of [Henley Management College](#), said: "Young peoples' perception of value within the employment relationship is changing."

*He said employers should review their contracts and remuneration to take on board the fact that younger employees are not expecting to work for the same employer all their lives and will, for example, be more interested in **personal development opportunities** and in receiving cash rather than employer-paid pension contributions.*

Once they arrive in the workplace, young recruits, he said, expected to be treated as individuals and given respect and recognition in the workplace.

***"Culture is fundamental. It's the experience of your values,"** he added.*

***Line managers' demonstration of these values** will be particularly important. Bones warned employers to make sure that their contractual terms do not "conspire" against the organisation. He suggested rewarding team efforts not just those of individuals. and reducing individual line managers' bonuses where they experience significant levels of staff on turnover within their team.'*

Interessante tips, die Chris Bones ([nb; directeur van mijn alma mater én het college waar ik \(ook\) les gaf/geef](#)) gaf tijdens zijn inleiding op [de recente HR Show te Manchester UK](#).

Eenvoudig gezegd:

- => jonge/nieuwe medewerkers verwachten **Ontwikkeling**

- => teambeloning is effectiever dan individuele beloning
- => beoordeel managers op hun HR capaciteiten / resultaten
- => cultuur wordt bepaald door de Communicatie van waarden en normen door het management.

Simpel, toch?

Mei

05 mei

Wisten we het nog niet.....

.... dan weten we het nu: **"Finding talent, developing talent and keeping talent will be the new role of Human Resources (HR) management in the future."** meldt het [ADECCO INSTITUTE](#).

'This "talent management" – the assessment and long-term planning of a company's workforce needs – rather than the traditional filling of vacancies, will become a key differentiator for companies competing in the global marketplace. "This new role of HR management comes as a consequence of three trends converging: Globalization, demographic change and skills shortages"'

Op zich weinig écht nieuws dat wat ADECCO's Donna Murphy te melden had, althans 'weinig nieuws' voor ingewijden. Voor 'anderen' & dat zijn er blijkbaar nog al heel wat (.....) geldt blijkbaar & nog steeds: **'You never miss your Water till your Well runs Dry'**.....

Overigens, voor veruit de meeste P&O afdelingen & HR units zal **TM** nog *a hell of a job* blijken te zijn

07 mei

De Carrièretips van.....

Alexander Pechtold.

Interessant, die carrièretips van [D66 voorman Alexander Pechtold](#), & ik citeer Het Financieele Dagblad:

1. [Een leven lang leren is een investering in jezelf .](#)
2. [Hou je hele carrière je netwerk bij. Het liefst een atypisch netwerk.](#)
3. [Wees een doorzetter en leer van tegenslagen.](#)
4. [Blijf om je heen kijken. Er zijn ook andere uitdagingen in dit leven.](#)
5. [Investeer in je thuisfront en je vrienden.](#)

Daar kun je 'iets' mee, met deze tips. Toch?

Pas las ik er nog 1 in Het FD, zo'n 'carrièretip', maar die was véél minder. Het kwam er op neer: 'Als men je benadert, bijv. per mail of mobi, reageer dan **NIET** meteen.' Motivatie van deze tip: Als je direct reageert dan lijkt(!) het er op dat je het niet druk hebt.....

Waarschijnlijk vindt de aanbeveler dat het beeld van drukke werkzaamheden het best bij je carrière ontwikkeling passen. Als dat zo is & dat blijkt dan m.n. uit NIET direct reageren, dan is het een achterhaalde gedachte. Allereerst omdat de nieuwe generatie werknemers juist gewend is om direct te reageren ([kijk eens hoe je zoon/dochter MSN-t en SMS-t](#)), 'niet meer van deze tijd dus' die tip.

Maar ook: als je het dan zo 'druk, druk, druk' hebt, hoe kom je dan toe aan Pechtold's 1e tip????

08 mei

Creating People Advantage: Voordeel behalen met Mensen!

The Boston Consulting Group komt met een rapport over HR: [Creating People Advantage; How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015](#).

Veel is al bekend, toch is het interessant om nog 'even' stil te staan bij de inhoud. In **vogelvlucht** is dit:

Knelpunten:

- *Talent and leadership are becoming even scarcer resources than ever before.*
- *The work force, on average, is growing older, and people are having fewer children.*
- *Companies are becoming global organizations.*
- *The emotional well-being of employees is more important than ever before.*

Herkenbaar, toch?

Uitdagingen voor organisaties, in de nabije toekomst, zijn:

- *Developing and Retaining the Best Employees. Managing talent, improving leadership development and managing work-life balance.*
- *Anticipating Change. Managing demographics, managing change and cultural transformation and managing globalization.*
- *Enabling the Organization. Becoming a learning organization, transforming HR into a strategic partner*

Verrassend. Eenvoudig, toch?

Mijn advies: je kan er niet vroeg genoeg meebeginnen!

Hulp nodig? Laat het me maar weten! 🤔

13 mei

Over Transparantie & Communicatie

2 jaar geleden overleed [Edouard Michelin](#), op dat moment CEO bij het bandenmerk & familiebedrijf [MICHELIN](#).

Uit een gezin van 6 kinderen was hij door zijn ouders als enig geschikt bevonden om de leiding van deze multinational over te nemen. Op het moment dat Edouard de leiding overnam verkeerde MICHELIN 'in zwaar weer'. Na enkele succesvolle jaren overleed de 43 jarige Edouard tijdens een vrij weekinde.

Wat hij zijn organisatie bijbracht & wat MICHELIN ook na zijn dood succes bracht, dat was zijn overtuiging:

"Transparantie & Communicatie zijn gunstig voor een bedrijf."

Jammer dat [MICHELIN](#) (nog!) geen IIP-er is, het zal waarschijnlijk 'een fluitje van een cent' zijn voor hen om door de 1e audit te komen..... 🤔

14 mei

Dag van de Verpleging, maar dan anders

Maandag was het de **Dag van de Verpleging**, een [Dag van de Verpleging](#) kan helpen om het imago van de branche te verstevigen. Maar juist de dag er voor bracht [ZEMBLA de Verpleging in een iets minder goed daglicht](#). & Dat op een moment dat (ook) de Gezondheidszorg dringend behoefte heeft aan personeel. Wellicht is het handig om ervaringen te lezen over beleving van de Dag van de Verpleging 'elders op onze Globe' namelijk in het Streekziekenhuis in Nieuw Nickerie, Suriname.

"Op 12 mei wordt hier dag der verpleging gevierd; een groot feest. In Nederland krijg je dan vaak een klein taartje en daar is het dan mee gezegd. Hier is het totaal anders, hier is het groot feest.

We werden vroeg verwacht, om half 7 al, dus zijn we ook eerder opgestaan, om 5 uur al, en zijn we dus ook eerder aangebietst dan anders, om 06.10 uur.

We waren om half 7 bij het ziekenhuis. Om 07.00 uur begon de eerste activiteit. Voordat we daar naartoe zouden gaan, spelden de hoofdzuster bij iedereen een corsage op. Ook werd van de gediplomeerde verwacht dat ze hun strepen zouden dragen. Dit houdt in dat de verpleegkundige blauwe strepen op hun uniform hebben en een blauw sjaaltje voor de dames en een blauw doekje in de borstzak voor de heren. Bij de verzorgende is dit groen en bij de helpende rood.

Om 07.00 uur werd de vlag gehesen, hierbij werden de Surinaamse vlag en de vlag van de verpleging gehesen. Tijdens het hijsen van de Surinaamse vlag werd het Surinaamse volkslied gezongen en tijdens het hijsen van de vlag van de verpleging werd het lied van de verpleging gezongen. Wel een grappig lied.

Na deze ceremonie gingen alle verplegende over de afdelingen lopen in een stoet met vooraan een fanfare, erg gezellig. Zie je al die hoofdzusters dansen en gek doen.

Hierna was het tijd voor wat toespraken van de hogere heren en dames van het ziekenhuis. Toen iedereen uitgepraat was werd er ontbeten, onder het genot van wat broodjes en koffie of thee. Bij dit alles was trouwens ook de pers aanwezig, dus ik ben benieuwd of we nog in de krant of op tv komen:P!!

Na het ontbijt gingen de meeste mensen terug naar de afdeling. Bij mij op de afdeling was het personeel in twee groepen verdeeld, de eerste groep werkte van 7 tot 11 uur en de tweede groep werkte van 11 tot 15 uur. Ik viel onder de tweede groep en hoefde dus pas om 11 uur te beginnen met werken. Omdat de ochtend activiteiten om half 9 al afgelopen waren, was ik dus ook al te vroeg op de afdeling. Maar ik heb niet gewerkt, ik maar wat gekletst met collega's en wat rondgehangen op de afdeling.

Rond 11 uur gingen we met het personeel van de afdeling proosten op de dag, onder genot van een glaasje Sangria, en daarna werd er Roti gegeten. Hierna was het voor mij tijd om te gaan werken en dit heb ik dus maar gedaan. Niet echt hard gewerkt want het was weer lekker rustig op de afdeling. Toen we thuis kwamen kwam op de televisie de dag van de verpleging. Natuurlijk kwamen wij heel veel in beeld. En niet altijd met onze mooiste lach! Het was lachwekkend om te zien!"

Zou dit ook 'iets' zijn voor ons Nederland, zo'n bijzondere aandacht voor (ook) een bijzondere groep werknemers? (nb; wel fijn hé: die relatieve rust. Zou het daarom zijn dat er zoveel Nederlandse jongeren stage lopen in Suriname.....)

(nb; deze en andere internationale ervaringen van **Werknemers 2.0**, lees je in de blogs van [Ilse](#), [Marlon](#) & [Michelle](#))

15 mei

Investors in People: geen Mystiek

De Britse **STAFFORDSHIRE UNIVERSITY** is al geruime tijd een **Investor in People**. (ook) Zij kunnen dus spreken over liP-ervaring. & Zoals andere liP-ers zijn ze graag bereid om die ervaring te delen.

Op een [speciale liP-site](#) van de Staffordshire Uni kunnen we lezen:

"The liP Standard

***There is no mystique around the Standard.** In essence, it identifies the good practice aimed at ensuring that organisations are able to achieve their business goals because the staff – their biggest asset - are trained and developed accordingly. It's as simple as that.*

Context

Staffordshire University achieved Investor in People recognition status in October 2003. We are due for re-recognition this year. The formal assessment is scheduled to take place during January 2007.

Value Added

*The University remains committed to the view that there is no point in seeking recognition as an Investor in People unless working towards provides added value to the organisation. **In other words, it's the journey to recognition that is important, not the badge itself.** When the University first achieved recognition in October 2003, Schools and Services sought recognition as quasi-autonomous units between August 2000 and July 2003. During this time, 25 separate 'Building Blocks' were recognised. This approach ensured that the principles of the liP Standard were deeply embedded within the organisation. In achieving Investor in People status we went some way to fulfilling the demands placed upon us by other external agencies e.g. QAA Audit, professional body recognition, RAE.*

Create the Difference."

Het begin is al goed: 'Er is geen mystiek rondom de liP-standaard.' Omdat [liP 'beleving' meet](#), en het dus voor velen 'ontastbaar' lijkt(!), heeft het voor hen ook 'iets mystieks': 'Het kan toch niet waar zijn dat.....'

Terwijl juist de uitkomsten uit een 0-meting voor velen vervolgens heel herkenbaar zijn. Komen we dan vervolgens op de resultaten dan blijken het toch de liP-ers te zijn die [dit resultaat durven toe te wijzen aan liP!](#) Of wat hier deze Uni stelt: 'Het is de weg, de ontwikkeling, naar liP die belangrijk is, niet het logo.'

& da's terecht. Dat maakt het Verschil, zo gezegd.

19 mei

Human Capital in de 21e Eeuw

Ook al is de 21e eeuw alweer enkele jaren 'bezig', de eeuw duurt nog lang genoeg om in dit 1e decennium met ideeën te komen & dat doet ABNAMRO.

Deze FORTIS-dochter komt met het rapport ['Human Capital in de 21e Eeuw'](#), een rapport dat ze zelf een 'interessante publicatie' noemen. (nb; Een stukje zelfverheerlijking kan nooit kwaad, toch?)
Uitgangspunt van het rapport: **'De vraag naar flexibele vormen van arbeid neemt toe.'**

In dat kader schets AA 4 Scenario's:

- => wereldbeeld 1 Het Individu is aan zet; economische groei en weinig globalisering van de arbeidsmarkt.
- => wereldbeeld 2 Global Skills Village; economische groei en sterke globalisering van de arbeidsmarkt.
- => wereldbeeld 3 De intensive mensenhoudery; economische recessie en sterke globalisering van de arbeidsmarkt.
- => wereldbeeld 4 Hollands ondernemerschap; economische recessie en weinig globalisering van de arbeidsmarkt.

De achtergrond om te (kunnen) komen tot deze scenario's is gebaseerd op de volgende
"ZEKERHEDEN DIE DE FLEXMARKT GAAN VERANDEREN"

- **Toenemende heterogeniteit op de arbeidsmarkt**
- **Effect van vergrijzing binnenkort merkbaar!**
- **Meer allochtonen en vrouwen op de arbeidsmarkt**
- **Banengroei vooral in Dienstverlening en Zorg, hoger opgeleiden profiteren het meest**
- **Globalisering van de arbeidsmarkt: feit en fictie tegelijk?**
- **De zelfbewuste professional**
- **Van *bricks* naar *clicks* (nb; virtueel)**
- **Het individu is aan zet**

Vanuit deze 'zekerheden' is er niets mis met deze AA-veronderstelling: FLEXMARKT als hype. Maar d.i. ook niet echt iets nieuws, veel is al bekend. Daarmee is het rapport toch niet minder interessant. 'De toekomst zal het leren' of de meeste werknemers 2.0 bereid zijn om flexwerker te worden. Of zijn ook zij, net al velen van ons, op zoek naar zekerheid?.....

20 mei

Klussende werknemers. Resultaat: 1 dode.....

Op **28 september 2006** breekt er brand uit in operatiekamer 8 van [het Twenteborg Ziekenhuis te Almelo](#). Gevolg van deze brand: 1 dode, de patiënt die net op dat moment werd geholpen.

[Vandaag publiceert de Inspectie voor Gezondheidszorg \(IGZ\) het rapport](#) dat gebaseerd is op het onderzoek dat door hen is uitgevoerd. Over de brand: "Het ziekenhuis keek onvoldoende naar de risico's, bijvoorbeeld toen het aftakkingen voor extra perslucht-aftappunten aanbracht. Zo ontstond het gevaar voor insnijding van de zuurstofslang. Dit bracht onverantwoorde risico's met zich mee. De inspectie trof in alle anesthesiezuilen tekenen van slecht onderhoud aan: lekkende slangaansluitingen, beschadigde slangen, loszittende elektriciteitsdraden en brandbaar stof en vuil." Mmm. da's al niet best.

'Voorzover de brand', maar hoe kan dit nu?

[Het rapport](#) is uitgebreid maar de conclusie daarover kan kort zijn: "Het onderhoud dat het ziekenhuis vervolgens in eigen beheer ging doen, was niet afgestemd met de fabrikant en volstrekt onvoldoende. Het ziekenhuis liet een onderhoudstechnicus een extra aansluiting maken voor perslucht, zonder dat deze onderhoudstechnicus voldoende doordrongen was van de veiligheidswaarborgen die hierbij in acht behoren te worden genomen." Triest voor patiënt maar ook voor betrokken medewerkers!

Dat je als organisatie bepaalde werkzaamheden zelf doet / uitvoert, daar is niets mis mee. Maar de betrokken medewerker(s) dienen dan wel **volledig op de hoogte** te zijn, voldoende te zijn **opgeleid & ontwikkeld**, beschikken over de **juiste autorisaties en bevoegdheden**.

Als je dat voor elkaar hebt dan komt nog die o zo noodzakelijke **communicatie** 'om de hoek kijken'. (overbodig maar toch: allemaal **liP-principes!!**)

Een voorbeeld van miscommunicatie in het rapport: "De voor de behandeling van de omgekomen patiënte verantwoordelijke anesthesist en operateur hadden een groot vertrouwen in de veiligheid van de hen omringende omgeving en de door hen en in opdracht van hen gebruikte apparatuur. Zij hadden echter geen idee, waar dat vertrouwen op moest worden gebaseerd. Hun vertrouwen bleek in dit geval niet terecht. Zij hebben nagelaten zich een oordeel te vormen over de mate waarin het materieel in orde en goed onderhouden was. Zij hebben zich er ook niet van vergewist, hoe de verantwoordelijkheden waren toebedeeld."

Staat 'zoiets' nu op zich zelf? Waarschijnlijk niet. Sterker nog de IGZ maakt zich nu ook **zorgen om veiligheid andere ziekenhuizen**

"Hoewel deze brand in het Almelose ziekenhuis uniek en hopelijk eenmalig is, vreest de inspectie dat ook andere Nederlandse ziekenhuizen hun kwaliteitsborging van medische apparatuur niet op orde hebben, met mogelijk gevaarlijke situaties voor patiënten en medewerkers tot gevolg. Daarom moeten alle Nederlandse ziekenhuizen van deze calamiteit leren."

Het Twenteborg Ziekenhuis is ISO gecertificeerd. Dat heeft dit probleem, helaas, niet kunnen voorkomen. 'Had Investors in People dat wél gedaan?' Ik denk het.....

Sterker nog: Mensen (i.c. Bestuurders in Ziekenhuizen) ga toch liP-en!!!

21 mei

Ook jou Management op de Vlucht?

"Leidinggevende managers vertonen systematisch vluchtgedrag. Zij ontlopen lastige verantwoordelijkheden. Er is sprake van *managerial no go area's*. De doelstellingen van de organisatie worden daarbij ondergeschikt gemaakt aan die van de manager." Dat is een van de uitkomsten van een groot onderzoek van adviesbureau Berenschot en het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD) onder ruim 700 NCD-leden.

'Leuk, weer zo'n onderzoek.', zeggen we dan. Maar deze keer is het ook écht leuk want nu kun je nagaan hoe het er eigenlijk voor staat in jouw organisatie: zijn jou (collegae-)managers misschien ook op de vlucht???

Uit het persbericht: "Van managers met een hoog vluchtgedrag delegeert 20 tot 25% regelmatig zaken waar hij zelf tegenop ziet. Managers die leidinggeven aan meer dan 200 medewerkers vertonen gemiddeld minder vluchtgedrag dan collega's die kleinere organisaties aansturen. Opvallend is verder dat managers die één tot tien jaar ervaring als leidinggevende hebben in 25% van de gevallen een hoog vluchtgedrag vertonen, terwijl managers met méér dan tien jaar ervaring 12% scoren." *It's experience that counts!*" blijkbaar.

Maar: "Ook de rol van toezichthouders (nb; RvC, RvB, degenen die jou c.q. de managers hebben aangesteld) in het geding: "Nog te vaak wordt de manager de kans geboden om door te gaan met een bestuurswijze die niet goed is voor de organisatie. In het ergste geval leidt dit ertoe dat aanvankelijk door hun toezichthouders bejubelde managers een organisatie naar de afgrond leiden."

Vraag me dan wel af of er sprake is van **Commitment**? (nb; verwacht het niet, of je Commitment ligt bij het vluchten.....)

26 mei

€ 1.000 als je vertrekt!

Nee, het betreft hier geen organisatie die op de rand staat van faillissement, die een poging onderneemt om goedkoop van haar medewerkers af te komen. Dit is een organisatie die het meer dan 'voor de wind gaat'. Het is de [schoenenwinkel ZAPPO's](#). Een (zeer) succesvolle schoenen (en meer) detaillist. De omzet zal dit jaar € 750 miljoen bedragen.

Maar Zappos heeft een probleem: niet alleen hoe komen we aan (goed) personeel maar ook hou houden we hen???

Eerst een toelichting.

"It's a hard job, answering phones and talking to customers for hours at a time. So when Zappos hires new employees, it provides a four-week training period that immerses them in the company's strategy, culture, and obsession with customers. People get paid their full salary during this period."

Da's mooi, zo'n inwerkperiode.

"After a week or so in this immersive experience, though, it's time for what Zappos calls "The Offer." The fast-growing company, which works hard to recruit people to join, says to its newest employees: "If you quit today, we will pay you for the amount of time you've worked, plus we will offer you a \$1,000 bonus." Zappos actually bribes its new employees to quit!"

& Da's opmerkelijk: je bent net aangenomen & je krijgt nu al de kans op een bonus. **Een bonus als je vertrekt!!!**

"Why? Because if you're willing to take the company up on the offer, you obviously don't have the sense of commitment they are looking for. It's hard to describe the level of energy in the Zappos culture—which means, by definition, it's not for everybody. Zappos wants to learn if there's a bad fit between what makes the organization tick and what makes individual employees tick—and it's willing to pay to learn sooner rather than later. (About ten percent of new call-center employees take the money and run.)"

& Nu kan ik me er zeker iets bij voorstellen. Het is eigenlijk nog een heel logische actie ook.

28 mei

Combi-audit draagt bij aan kosten- en tijdsbesparing in de Verpleeg- en Verzorging en Thuiszorg

Persbericht:

"Het managen en toetsen van kwaliteit krijgt een steeds belangrijkere rol in de alledaagse bedrijfsvoering van veel organisaties. Zo ook in de Verpleeghuis- en Verzorgingssector en de Thuiszorg. In de zorg wordt deze behoefte versterkt door de grotere vraag naar kwaliteit vanuit de cliënten(verenigingen), zorgverzekeraars en de overheid. Voor de sector is het niet alleen van belang voor de interne organisatie om kwalitatieve zorg te leveren, maar is het ook van belang om deze kwaliteit aan te kunnen tonen aan alle betrokken partijen. Veel zorgorganisaties maken dan ook

gebruik van meerdere kwaliteitsmethoden of instrumenten die allemaal een ander terrein van het kwaliteitsbeleid bestrijken.

Kostbare tijd

Een keerzijde van deze ontwikkeling is de toename van de kosten- en tijdsbelasting die de verschillende toetsen of audits met zich meebrengen. Kostbare tijd die dus niet –direct- aan de cliënt besteed kan worden. Investors in People en het Zilveren/ Gouden Keurmerk van Stichting Perspekt, twee kwaliteitssystemen die afzonderlijk worden toegepast door zorgorganisaties, hebben daarom de koppen bij elkaar gestoken om dit probleem aan te pakken. Na inventarisatie van de mogelijkheden in de markt hebben zij besloten de audits in de Verpleeg- en Verzorgingssector en de Thuiszorg te combineren. Op 24 april 2008 ondertekenden beide partijen de samenwerkingsovereenkomst. Deze samenwerking zal de genoemde zorgorganisaties, die interesse hebben in beide methoden, een behoorlijke tijds- en kostenbesparing opleveren. Bovendien versterken de uitkomsten van de audits elkaar, omdat ze beiden een apart deel van het kwaliteitsbeleid bestrijken.

Het Zilveren en Gouden Keurmerk van Perspekt

Stichting Perspekt is de toetsingsorganisatie met de meeste ervaring in het toetsen van organisaties in de sector Verpleging, Verzorging en de Thuiszorg. Met de toets voor het Zilveren / Gouden Keurmerk wordt het totale kwaliteitssysteem van de organisatie getoetst. De manier waarop afspraken zijn vastgelegd en in de praktijk tot uitvoering worden gebracht, worden getoetst door een team van deskundige auditoren die hun sporen in de zorgsector en aanpalende sectoren hebben verdiend. Bij het Zilveren / Gouden Keurmerk in de zorg ligt het accent zowel op het cliëntenperspectief als op kwaliteitsontwikkeling. De resultaten worden weergegeven in een ontwikkelgerichte rapportage die bijdraagt aan kwaliteitsverbetering in de organisatie.

Investors in People

Investors in People (IIP) is een praktische verbeteraanpak waarmee organisaties werken aan een effectieve ontwikkeling van hun mensen. Ontwikkeling beperkt zich hierbij niet tot scholing en opleiding. Effectieve communicatie, effectief leidinggeven en managen en een cultuur van leren zijn belangrijke aandachtspunten in het proces. IIP leidt tot een succesvolle organisatie met betrokken en inzetbare mensen. Organisaties waarvan de medewerkers dit succes onderschrijven mogen zichzelf 'Investor in People' noemen."

Dit persbericht is van [Investors in People Nederland](#).

[Dat IIP voor de Gezondheidszorg 'een \(meer dan\) goede zaak is', dat wisten wij al.....](#)

29 mei

Dan ben je een 'Investor in People', enne: What's in it for me?

Terechte vraag: wat word jij er beter van, als medewerker van een **Investor in People**?

[IIPUK daarover:](#)

"What's in it for Me?

Employees in organisations that have achieved the Standard may see benefits such as:

- *A good working environment*
- *Recognition and development*
- *Pride in being part of a successful organisation*

- *Good quality training when required*
- *Improved job satisfaction*
- *Better communication*
- *Skill and career development opportunities*
- *Increased responsibility and involvement*
- *Health and safety gains.*

How Does it Work?

The supply of goods and services depends upon people. It is clear that the better the people, the better the business. Therefore, the most important investment any organisation makes is in the people who work for it.

- *Everyone in the organisation must:*
- *Know, understand and have agreed what is required of their job*
- *Know how to do the job and why they are important*
- *Have the necessary materials, tools, training and information to do the job well*
- *Be able to measure how well they are doing*
- *Know what to do when things go wrong*
- *Work within systems and guidelines designed to help, not hinder*
- *Be led and guided by managers*

It's all very simple and straightforward. It's extremely effective and results are beneficial all round.

The Vision

By working to be an Investor in People, your organisation will have a clear vision of where it is going in the future and how it's going to get there. This information about your organisation's plan will be passed on to you and ALL your colleagues. Each member of staff will know what role they have to play and what they are responsible for."

&: hoe staat het er voor bij jou organisatie? Hoeveel van de voorgaande bullet points kan je afvinken als 'gescoord, als 'positief'?

30 mei

Ook Investeren in Mensen. maar dan (iets) anders

Vandaag in Het FD het artikel '**Flexplek, Pownaps en Wiki's**' Het artikel beschrijft de nieuwe bedrijfsruimte van [Microsoft NL op Schiphol](#). Een moderne werkplek, maar van wie anders mag/kan je dit verwachten dan van een software leverancier zoals Microsoft.

Over de inrichting:

"Het nieuwe onderkomen van de softwareproducent op het Schiphol-terrein is ingericht met veel zacht zittende banken en stoelen. Ze staan in aparte kamers met een glazen deur, of her en der in de gangen voor een bespreking die minder privacy vergt. Er zijn kleine kamertjes voor mensen die veel moeten bellen of zich goed moeten kunnen concentreren. Ook is er een grote 'familietafel' met een schaal snoep, bedoeld voor grote groepen. Opvallend zijn de open zichtlijnen, waardoor niemand zich kan verstoppen. Behalve in de 'pownap room', een ovale slaapkamer met sofa, bordeauxrode gordijnen, een tafeltje met tijdschriften en een vaasje bloemen. 'Dit is niet overdreven', roept

directeur Theo Rinsema. 'We krijgen regelmatig collega's over uit de VS, en die vinden het heerlijk om hier even bij te tanken.'" Tijd voor een hazenslaapje dus.

Over de motivatie 'waarom' investeren in zo'n werkplek?

"Hr-directeur Ineke Hoekman verwacht dat die werkwijze vooral de jonge, individueel ingestelde werknemer zal aanspreken. **'Op een krappe arbeidsmarkt moeten die natuurlijk verleid worden om bij ons te werken.'** Zij vult aan: 'Toen ik mijn eerste baan kreeg, was ik vereerd dat ik was aangenomen en toastte ik met mijn ouders om het te vieren. Onze jonge werknemers bekijken het anders. Die onderzoeken of Microsoft wel als werkgever bij ze past. Dat is de realiteit anno 2008.'"

Ware woorden. Een nieuwe inrichting als lokker op de Talent Markt! Gevolgd door nog meer interessants:

"Het nieuwe werken betekent dat leidinggevenden veel vertrouwen moeten hebben in hun team. Ze kunnen ze niet continu op de vingers kijken. **Het controlemoment zit bij de output.** Omdat het niet wenselijk is het werkproces helemaal individueel te laten verlopen, is er per team afgesproken wat het minimale aantal uren is dat ze op kantoor moeten zijn. Rinsema: 'We noemen dat het fysieke minimum. Voor een jong en onervaren team is dat bijvoorbeeld twee dagen per week.'"

Met dat ik sommige uitspraken van Hoekman accentueer, wil ik laten zien dat ik het met haar eens ben. 😊 Als je als organisatie je inrichting niet opnieuw indeelt, althans nog niet, dan kun je hier in ieder geval 'iets' mee.

Maar wat vindt de Microsoft werknemer er nu van?

"De eerste ervaringen van de werknemers zijn goed. 'Het is alleen wel lastig om altijd aan het einde van de dag je rommel van je bureau op te ruimen en in je "locker" te stoppen', zegt een werknemer. 'Dit moet ons tweede huis zijn, maar een foto van mijn vrouw en kinderen kan ik niet meer ophangen.'"

Primo maar toch een redelijk opzienbarende opmerking van een (ervaren, neem ik aan) Microsoft werknemer, dat laatste. Je kan je gezin toch ook als bureaublad instellen? Zelfs als *screensaver*, voor als je even je *powernap* doet! 😊

Juni 2008

02 juni

Top of Tob Management?

Vanochtend haal ik [in ManPro](#) een recent **Twijnstra & Gudde** onderzoek aan **'Over de Top'**. In die entry besteed ik aandacht aan een resultaat uit het onderzoek dat laat zien dat Jonge Managers (m/v) een topcarrière ambiëren maar dan wel 1 die zij kunnen combineren met hun harmonieus gezinsleven. Ergo zij ambiëren toch vooral een [part-time Top carrière; een interessante ontwikkeling](#).....

Maar het onderzoek heeft ook andere interessante uitkomsten:

Zoals: **'Competenties voor de top van morgen'**

Bijna alle managers vinden de volgende competenties (zeer) belangrijk voor de topmanager van morgen. De top 3 ziet er als volgt uit:

1. communicatief vaardig (97%)

2. besluit-/slagvaardig (96%)**3. inspirerend (93%).**

Van de 13 voorgelegde competenties worden de volgende als **minst** belangrijk voor de topmanager van morgen gewaardeerd:

- **authenticiteit (59%)**
- **autoriteit (69%)**
- **maatschappelijk bewustzijn (73%).**

Zoals gezegd: interessant, kijk eens naar de mening over authenticiteit.....

NB; De Competenties van de huidige top zijn:

1. autoriteit (69%)
2. maatschappelijk bewust (65%)
3. analytisch (63%)

Zij 'voldoen dus niet (meer)'.

Een andere mooie uitkomst:

De top 4 van competenties waar de jonge managers zichzelf op kwalificeren, zijn:

- 1. flexibel (79%)**
- 2. (zelf)kritisch (69%)**
- 3. communicatief (65%)**
- 4. inlevend (65%).**

& Dat ze zelfkritisch zijn, dan blijkt wel uit hun part-time ambitie niveau.

Er staan ons op relatief korte termijn nog interessante uitdagingen te wachten. Wat kan SHRM toch mooi zijn, niet dan? 😊

03 juni

"Investors in People is Geweldig!!!"

"En het is natuurlijk **geweldig** dat CEVA wereldwijd de principes van 'Investors in People' en de 'UN Global Compact' van de Verenigde Naties onderschrijft. Daarmee geeft het onder meer aan geen gebruik te zullen maken van kinderarbeid en de elementaire rechten van werknemers en vakbonden te erkennen." al dus FNV Bondgenoten vandaag.

Lange tijd waren de vakbonden sceptisch over liP (nb; maar zijn ze dat ook niet over HR?.....). Maar net als eerder hun Britse voorganger lijkt dat nu te veranderen.

liP is geweldig!! Goed zo kameraden: **Go For It!!!**

Meer over dit onderwerp lees je in ManPro 'Geen Sceptis Meer.'

04 juni

Ga Toch liP-en!!

Cijfers over 'Over Strategisch HRM, over het Investeren in Mensen: over Investors in People', dit blog dus:

- Totaal aantal (unieke) bezoekers: **45.625**
- Aantal bezoekers **vandaag: 62**

- Aantal bezoekers deze week: **256**
- Aantal bezoekers **dit uur**: **7**
- Wat blijkt ook nog eens: de bezoekers aantallen nemen de laatste tijd toe! Er ontstaat blijkbaar meer interesse in [Investors in People](#). Mooi! (nou ja, 'met een gerust hart' kan ik stellen dat deze *site* inmiddels **de Grootste Investors in People database is!** (& nog gratis ook 🤔.....)

Mooie cijfers voor een *niche-blog*! Maar vervolgens ook gaan **liP-en** met hun organisatie, **al** die bezoekers? Ho maar..... Da's niet echt motiverend. 😡

Natuurlijk zijn er onder genoemde cijfers bezoekers die 'verdwaald' zijn (nb; internationaal zelfs, maar wat wil je met die engelstalige terminologie), bezoekers die slechts een glimp van de hoeveelheid info oppikken (zo lijkt de boekenlijst een gewild *item*!) en dan weer weg zijn; niet écht in een liP-project geïnteresseerd, dus & blijkbaar.

Daarom mijn advies, sterker nog mijn verzoek: ga toch liP-en!! 💡

Voor de **investering** hoeft je organisatie het niet te laten. Een liP-project is altijd 'maatwerk' maar, om je toch een idee te geven: een programma conform dit voorbeeld, bij een eenheid of organisatie met een paar honderd medewerkers, bedraagt de investering € 10.000.

Vind je dat toch nog veel, weet dan:

- dat liP altijd 'maatwerk' is, dus het bedrag kan zelfs hoger uitkomen maar ook: Lager.....
- &, ook niet onbelangrijk: dat **die investering zichzelf terugverdient!**

Essentieel voor het laatste is natuurlijk 'dat ik dit nu wel kan zeggen' maar: dat dit (ook) de mening is van organisaties met ruime liP-ervaring, van klanten dus. & Bij welke investering die je doet in 'diensten' kun je dat nu 'hard' maken: dat het zichzelf terugverdient? Ook Mooi, toch?

Daarom: beste bezoeker, wacht niet langer. Wijs het MT van je organisatie op deze info én ervaringen, neem contact met me op &

Kom op GA nu eens liP-en!!

Je krijgt er geen spijt van!!..... 😊

09 juni

Guus verwacht Commitment!

[Guus Hiddink](#) neemt momenteel met 'zijn' Russisch team deel aan de [Europese voetbal kampioenschappen](#). Als je dan zo succesvol bent als Guus, dan sta je zo in het middelpunt van de media aandacht. Guus levert dan ook interessante stof op.

In de laatste *weekend* bijlage van Het Financieels Dagblad staat deze keer ook een interview met Hiddink. Met dit interview wordt weer eens duidelijk dat Hiddink een prima, bijna zelfs fenomaal, inzicht heeft in de menselijke psyche en dat ook nog eens binnen verschillende culturen. Overigens, hoe anders dan zijn collega [Marco van Basten](#). In hetzelfde FD, maar dan vandaag, stelt Zeger van Herwaarden dat het Van Basten ontbreekt aan enig psychologisch inzicht sterker nog: aan enige empathie voor zijn spelers. Dat dit laatste Van Basten als coach uiteindelijk zal opbreken, is voor Van Herwaarden een zekerheid. Zou zo maar kunnen of is dit commentaar weer 'typisch Nederlands'? Hoe dan ook, hoe anders Guus, die lijkt met empathie geboren te zijn.....

Terug naar het onderwerp van dit blog: Investeren in Mensen & Investors in People 'iets' waarbij voor het Succes(!) **Commitment** cruciaal is!

Hiddink over Commitment: 'Een speler mag best een foutje maken zonder dat hij meteen zwaar op zijn kop krijgt. Maar een speler heeft met mij wél een probleem als hij niet gecommiteerd is!'

Europees kampioen wordt het Team dat het meest gecommiteerd is aan het bereiken van dat doel en niet het team dat bestaat uit de beste individuen. Maar da's mijn mening, ben benieuwd wat het resultaat wordt.....

10 juni

Ook reservespelers blijken goed ingewerkt

Komt Van Basten gisteravond tegen Italië wéér met een geheel andere teamsamenstelling. Op het resultaat had dit nauwelijks invloed: overwinning van 3-0 op Italië 'Voor het eerst in 30 jaar!' zeggen we dan.

Het verwijt aan Van Basten is 'over het algemeen' dat hij steeds andere spelers het veld in stuurt. Toch blijkt dit zijn doel te dienen want het resultaat is er naar. Ergo: Van Basten heeft ook zijn reservespelers goed 'ingewerkt', zij blijken als ze in het veld staan niet voor verrassingen te komen te staan! Da's essentieel voor succes!

Het bedrijfsleven kent ook zoiets: heb je je team net 'op orde' valt er plots iemand 'om wat voor reden dan ook' weg. Daar ben je dan mooi klaar mee.

Tip: probeer, zelfs in tijden van (talent) schaarste te zorgen voor reservespelers, spelers die in staat zijn cruciale posities te vervangen en die dus goed zijn ingewerkt. **Induction** noemen we dat in liP-termen.

(Nb; zijn hier de 'reservespelers' eigenlijk wel reservespelers? of hebben we het hier 'gewoon' over een **flexibele organisatie**? ééntje die na 29/06 zo op kan gaan voor **liPProfile**? We zullen zien.)

11 juni

Hoe motiveer je je medewerkers als je geld bijna op is?

Voedselcrisis, Energiecrisis, inflatie Als je de berichten hoort/leest dan staan we kort voor een nieuwe economische crisis. Dat kan betekenen dat je organisatie straks geld te kort komt, geld te kort om bijv. medewerkers te kunnen **motiveren**. Er is nl. nauwelijks ruimte meer over om 'iets' extra's te doen zoals een personeelsfeest, een *gimmick* of misschien zelfs een Kerstpakket!

Personeelsfeesten zijn fijn maar geld blijkt toch niet echt dé motivator te zijn. Maar toch: als 'ze' aan je Kerstpakket komen, dan is het huis vaak te klein! Op Harvard's Conversation Starter heeft Christina Bielaszka-DuVernay enkele tips: [How to Reward \(and Retain\) People When Money Is Tight](#). Simpele maar interessante tips, zo 'simpel' zelfs dat menig organisatie er niet aandenkt.....

- **Allow personal projects**
- **Let them make an impact and develop skills** (!! mijn accentuering.....)
 - *Ensuring they had work that was meaningful.*
 - *Giving them roles that provided developmental experience in transferrable skills.*

- **Help them plan their careers**
- **Show them you respect and trust them**
- **Keep them "in the loop"** (nb: 'in the loop': Most people put a higher value on feeling respected, feeling "in the loop," having the ability to be expressive at work, and having a meaningful voice in decisions that affect them.")

Tot slot heeft Christina voor ons nog een **final word about effective recognition**.

"When it comes to motivation, money is the last thing one should be thinking about. I advise my clients to remember three things:

- *Responsibility along with empowerment is the best motivator*
- *Recognition inspires, not only the recipient but also others*
- *Different people see value in different things, so one should strive to understand what is important to individuals working for you. This is especially critical when working in an unfamiliar cultural environment.*"

"'Recognition', is dat ook niet een **liP-principe**?" Jawel.....

12 juni

Hardleers, zelfs voor een accountant

'Het is vijf voor twaalf', zegt Arjen Wolbink, voorzitter van de VAS (de Vereniging van Accountancystudenten). 'Heel veel jonge accountants willen de handdoek in de ring gooien omdat ze het niet meer trekken. Dat zou voor zowel de accountants als de werkgevers een strop zijn. **Vijf jaar geleden kwamen we tot dezelfde conclusie, maar de kantoren hebben er niets aan gedaan.**' Jonge accountants (m/v, opvallend veel jonge 'v' accountants trouwens) 'trekken het niet meer': de werkdruk en de eisen om dan uiteindelijk 'partner' te worden zo meldt Het FD vanochtend. Hoe anders was het vroeger: 'Vroeger had je het maar te slikken, als je in dienst trad bij een accountantskantoor. Hard werken, carrière maken en daarnaast nog studeren.' Wolbink is, begrijpelijk vanuit zijn rol, 'bezorgd'. 'De huidige uitstroomcijfers van rond **20%** kunnen ze niet lang opvangen.'

Hoe anders de vertegenwoordiger van de werkgevers: Paul Dinkgreve, hij is voorzitter van de vereniging van kleinere accountantskantoren. Dinkgreve ziet het probleem niet zo. Hij denkt dat er vooral uit allochtone kringen voldoende nieuw personeel geworven kan worden en benadrukt nog maar eens dat iedereen voor zichzelf kan opkomen.

Da's waarschijnlijk toch een wat eenzijdig beeld van de huidige arbeidsmarkt, dat Dinkgreve nu toont: er zijn (veel) meer partijen die 'trekken' aan de jonge allochtonen. Meldde ik hier enkele maanden geleden niet 'iets' over [de successen van de RABOBANK te Rotterdam?](#)

Opmerkelijk voor een accountant, zo'n hardleers beeld over de huidige arbeidsmarkt. Of zou het komen doordat een accountant vanuit zijn beroep toch vooral naar het verleden kijkt.....

Na vandaag weten we meer want vandaag gaan Wolbink en Dinkgreve met elkaar in debat tijdens het [accountancy symposium bij Nyenrode](#).

16 juni

7 voor 1 tegen; Team Spirit

'Niet slecht': het **Nederlands elftal** verslaat in 1 week tijd zowel de Wereldkampioen voetbal (**Italië met 3-0**) als de Vice-Wereldkampioen (**Frankrijk met 4-1**).

Een mooi voorbeeld van **Team Spirit**, een *team* dat met *spirit* nog ver kan komen.....

Wat kan Marco van Basten vooaraf zo allemaal hebben gedaan om dit te kunnen realiseren? Nou, bijvoorbeeld:

1. "Managers kunnen beschrijven hoe ze mensen betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan en bij het overeenkomen van **team**doelen en individuele doelen."
2. "Mensen kunnen de doelen van hun **team** en de organisatie uiteenzetten op een bij hun rol passend niveau en kunnen beschrijven hoe zij behoren bij te dragen aan het ontwikkelen en bereiken van deze doelen."
3. "Managers kunnen uiteenzetten wat de leer- en ontwikkelbehoeften van het team zijn, welke activiteiten zijn gepland om daarin te voorzien, hoe deze zijn gekoppeld aan het bereiken van specifieke **team**doelen en hoe het effect wordt geëvalueerd."
4. "Mensen kunnen uiteenzetten wat ze met hun leer- en ontwikkelactiviteiten moeten bereiken voor zichzelf, hun **team** en de organisatie."
5. "Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om deel te nemen aan besluitvorming die van invloed is op de prestaties van individuen, **teams** en de organisatie, op een bij hun rol passend niveau."
6. "Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van individuen, **teams** en organisatie, op een bij hun rol passend niveau."
7. "Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van hun **team** en de organisatie hebben verbeterd."
8. "Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van henzelf, hun **team** en de organisatie hebben verbeterd."

Bron? Dat weet je wel..... Investors in People.

& **de IIP definitie van Team**: "Dit is een kleine of grote groep mensen die samen aan gemeenschappelijke doelen werken." Mooi, toch.

16 juni

7 voor 1 tegen; Team Spirit

'Niet slecht': het **Nederlands elftal** verslaat in 1 week tijd zowel de Wereldkampioen voetbal (**Italië met 3-0**) als de Vice-Wereldkampioen (**Frankrijk met 4-1**).

Een mooi voorbeeld van **Team Spirit**, een *team* dat met *spirit* nog ver kan komen.....

Wat kan Marco van Basten vooaraf zo allemaal hebben gedaan om dit te kunnen realiseren? Nou, bijvoorbeeld:

1. "Managers kunnen beschrijven hoe ze mensen betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan en bij het overeenkomen van **team**doelen en individuele doelen."

2. "Mensen kunnen de doelen van hun **team** en de organisatie uiteenzetten op een bij hun rol passend niveau en kunnen beschrijven hoe zij behoren bij te dragen aan het ontwikkelen en bereiken van deze doelen."
3. "Managers kunnen uiteenzetten wat de leer- en ontwikkelbehoeften van het team zijn, welke activiteiten zijn gepland om daarin te voorzien, hoe deze zijn gekoppeld aan het bereiken van specifieke **team**doelen en hoe het effect wordt geëvalueerd."
4. "Mensen kunnen uiteenzetten wat ze met hun leer- en ontwikkelactiviteiten moeten bereiken voor zichzelf, hun **team** en de organisatie."
5. "Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om deel te nemen aan besluitvorming die van invloed is op de prestaties van individuen, **teams** en de organisatie, op een bij hun rol passend niveau."
6. "Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van individuen, **teams** en organisatie, op een bij hun rol passend niveau."
7. "Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van hun **team** en de organisatie hebben verbeterd."
8. "Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van henzelf, hun **team** en de organisatie hebben verbeterd."

Bron? Dat weet je wel..... Investors in People.

& **de IIP definitie van Team**: "Dit is een kleine of grote groep mensen die samen aan gemeenschappelijke doelen werken." Mooi, toch.

17 juni

Weer een IIP-afstudeeropdracht

& Deze keer is [ie](#) van **Elisabeth Marquart Scholtz** voor de opleiding zorgmanagement van het Instituut Beleid en Management aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam.

Elisabeth neemt Investors in People als 'leidend voorwerp' voor haar thesis: "**Het centrale thema van deze scriptie is het beschrijven van de meerwaarde van het IIP keurmerk voor een specifiek onderdeel van de Defensie organisatie.**" Mooi.

We gaan maar direct door naar haar conclusie:

"Het geheel samenvattend kom ik tot de eindconclusie dat wanneer het IIP-keurmerk in de organisatie geïmplementeerd zou worden, dat een meerwaarde voor de organisatie zou hebben. Juist vanwege de huidige positie waarin de organisatie verkeert, waarin veel knelpunten en zwakke punten zijn geconstateerd en waarop middels verbeterplannen actie op ondernomen moet worden, zou het implementeren van het IIP-keurmerk op korte termijn ook op personeelsgebied verbeterpunten opleveren."

& haar aanbevelingen zijn:

"Gezien de huidige situatie waarin de organisatie verkeert, zou ik de defensie organisatie aanbevelen het IIP-keurmerk in dit onderdeel van de defensie organisatie te implementeren. Het IIP-keurmerk heeft een hoop kenmerken in zich dat juist deze organisatie kan brengen tot het behalen van betere prestaties.

Zo worden met actieplannen de verbeterpunten aangepakt tot en met de borging, waarbij de verandering verankerd wordt in de organisatie. Door bij de implementatie van het keurmerk de nadruk te leggen op goede top down en bottom-up communicatie, de medewerkers te motiveren

mee te denken en bij te dragen aan het beleid, kan de medewerkerbetrokkenheid vergroot worden en bijdragen aan een cultuuromslag.

Ook zal het IIP-keurmerk structuur brengen in een aantal zaken als de planning & controlecyclus, de planning van de ontwikkelstrategie en de leer- en ontwikkelactiviteiten van de medewerkers.

Bij de implementatie van het keurmerk moet ten eerste het topmanagement in zijn geheel achter de beslissing staan het keurmerk te willen behalen en moet dit vervolgens zo snel mogelijk op verschillende manieren tot aan de werkvloer doorgecommuniceerd worden. Er moet inde organisatie rekening gehouden worden met de heersende attitude van de medewerkers ten opzichte van veranderingen. Wanneer er weerstand onderkend wordt moet deze bespreekbaar gemaakt worden en

uiteindelijk weggenomen worden. Binnen de organisatie is het zaak dat de medewerkers achter de implementatie van IIP staan om de verandering succesvol te laten verlopen.

De medewerkers kunnen gemotiveerd worden door ze inspraak te laten hebben in het implementatietraject en door inzicht te verschaffen dat het keurmerk met name draait om het ontwikkelen van de medewerkers. Na de diagnosefase moet er een stuurgroep opgericht worden die de voortgang van de actieplannen bewaakt. Uiteindelijk moet de organisatie in een continue verbetercyclus terechtkomen, waarin het steeds uitdagender doelen opstelt."

Goed zo Elisabeth, nu op naar de implementatie!

18 juni

'Het draait in feite om 1 woord: Mensen.'

"Wat heeft *Investors in People* voor ons opgeleverd? *IIP* heeft ons aangezet om nog bewuster dan in het verleden in onze beleidsplanningscyclus de kwaliteit van het personeelsbeleid en de uitvoering van dat beleid te vergroten en daarop te monitoren. Waarom? Eigenlijk om een heel duidelijke reden. Net als in het onderwijs draait het in feite om 1 woord: **mensen**.

Wij zeggen: mensen maken de bank, dus het management en onze medewerkers. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt bepaald door de kwaliteit van ons management en onze medewerkers. Daarop een bewust en goed opgezet personeelsbeleid voeren, dit uit te voeren en op een goede uitvoering toe te zien is de crux bij het leveren van klantwaarde." Dit zei Stef Bense, directeur van de [RABOBANK Bergeijk](#), op vrijdag 23 mei jl.

23 mei, de dag waarop de '[Nederlandse Hippische Beroepsopleiding](#)' te Deurne werd gecertificeerd als een *Investor in People*. Bense was uitgenodigd om de *IIP*-erkenning uit te reiken aan deze nieuwe *Investor in People*. Bense had recht van spreken, hij is (*IIP*-)ervaringsdeskundige: zijn RABOBANK is al sinds 2005 een *Investor in People*.

Stef Bense begon [zijn inleiding te Deurne](#) met: "Toen ik door de heer Koppens (HELICON) werd benaderd of ik het *IIP*-certificaat wilde uitreiken, heb ik meteen ja gezegd om de volgende redenen. Punt 1 is mijn persoonlijke belangstelling voor de hippische wereld, vanwege mijn groene, zo u wilt agrarische achtergrond. Punt 2 vanwege de natuurlijk verbintenis die er is tussen de RABOBANK organisatie en de paardensport. En punt 3 omdat Rabobank Bergeijk sinds 2005 *IIP* gecertificeerd is. Daarom meen ik recht van spreken te hebben als ik stel dat *Investors in People* een grote bijdrage levert aan de kwaliteit van de organisatie op het gebied van *Human Resources*."

In 2005, op het moment dat zijn RABOBANK te Bergeijk startte aan de 1e liP-cyclus, zei Bense nog:

”Een van de manieren waarop Rabo Bergeijk een resultaatgerichte cultuur wil bereiken is door *performancemanagement*, waarvan prestatiebeloningen onderdeel vormen. Medewerkers kunnen tot 15% meer of minder dan hun basissalaris verdienen. ‘Dat is een hele andere manier van belonen,’ zegt Stef Bense. ‘Het kan tot oneigenlijke competitie en naijver leiden. Daar moeten we beducht voor zijn. Het management is dus erg gespitst op bijvoorbeeld samenwerking. Dat is als een kerncompetentie opgenomen in beoordelingen. En het komt nadrukkelijk in de beloning tot uiting. Het is dus belangrijk om prestaties meetbaar te maken. Bovendien moet de leiding leren om terug te koppelen naar medewerkers en op resultaat te sturen. Dan verbeter je de kwaliteit van je personeel. Wat dat betreft past liP perfect in onze plannen. Wij moeten voortdurend investeren in onze mensen, willen we als organisatie goed blijven presteren.”

Die 1e doelen zijn bereikt, zo blijkt. Bense en de zijnen zijn dus tevreden over de successen die er in de periode 2005 - 2008 (nb; d.i. een 3-jarige liP-erkenning periode) zijn behaald met liP. Recent zijn ze opgegaan voor **liP Profile**, het *benchmark* instrument waarmee je de resultaten die je met liP behaalde in jou organisatie kan meten met de resultaten van anderen. Dat opgaan voor de volgende ontwikkelingsstap is een bevestiging dat men tevreden is. Dit enthousiasme is nu zelfs overgebracht op een organisatie die opereert in een heel andere bedrijfstak.

Bense op 23 mei: “Wij zeggen: mensen maken de bank, dus het management en onze medewerkers. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt bepaald door de kwaliteit van ons management en onze medewerkers. Daarop een bewust en goed opgezet personeelsbeleid voeren, dit uit te voeren en op een goede uitvoering toe te zien is de crux bij het leveren van klantwaarde. We worden niet standaard daarop getoetst. En daarom zijn we in zee gegaan met *Investors in People*. liP is voor onze een prima meetlat om te zien waar we staan op HR-gebied.

Al met al is uw organisatie hiermee liP waardig en dat is iets om gepast trots op te zijn. Ik feliciteer u van harte met het bereiken van deze mijlpaal. Ik wens u veel succes met het zorgdragen voor het op zijn minst op dit niveau houden van uw organisatie.”

Overigens, de RABOBANK Bergeijk investeert in meer mensen dan alleen haar eigen medewerkers.

Kan de heer Bense aan uw organisatie binnenkort ook de liP-erkenning overhandigen?

~~{De *Investors in People Group* is er nog niet op LinkedIn, die volgt binnenkort. Die is er intussen wél, zie 'Nieuw/Interessant'.~~ Tot die tijd bent u ook & al vast welkom als lid van de [ManagementProGroup](#).}

(NB; zéér recent kwam de Britse [Confederation of British Industry's](#) ‘the premier lobbying organisation for UK business on national and international issues’ met het rapport **Taking Stock**. Conclusie over liP: ‘*Investors in People highlights particular relevance during times of organisational change.*’ Maar: ‘daarover later meer’ 😊)

19 juni

Toch dat Commitment!

"Guus Hiddink vertelde na het bereiken van de kwartfinale op het Europees kampioenschap voetbal vooral blij te zijn voor de Russische spelers. „Ze hebben er hard voor gewerkt dit te bereiken. Het is verdiend", zei hij na de overwinning van 2-0 op Zweden.

Volgens de 61-jarige Nederlandse trainer deed Rusland woensdagavond bijna alles goed. „In de openingswedstrijd tegen Spanje voetbalden we wel aardig, maar maakten we fouten op belangrijke momenten. Daardoor verloren we met 4-1. Nu voetbalden we ook goed en toonden bovendien de juiste mentaliteit en strijdlust. Dat is het grote verschil. Mijn spelers leren snel." [BN/de Stem](#).

Hiddink vroeg vooraf aan het EK 2008 **Commitment** van zijn spelers, dat zou hen ver brengen. In de 1e wedstrijd liet dat **Commitment** nog 'te wensen over', inmiddels is het **Commitment** dat de jonge Russische spelers ook toonden in de periode voorafgaand aan het EK, op dit tournooi 'in ere hersteld'.

Met het **Commitment** van 'ons' Nederlandse team lijkt ook niets mis. Dat maakt de uitslag zaterdag a.s. des te spannender.....

23 juni

Is There Anybody Out There?

['Is There Anybody Out There?'](#) vraagt Pink zichzelf af in Pink Floyd's meesterwerk ['The Wall'](#). Pink vraagt zichzelf af of hij helemaal alleen is of dat er achter The Wall toch nog & misschien anderen zijn???

Sinds kort vraagt een buurmeisje zichzelf dat ook af: **'Is There Anybody Out There?'**. Ze is afgestudeerd aan de MBO opleiding Economie. Nog voordat ze haar diploma ontving verstuurde zij zo'n 25 sollicitatiebrieven/emails. In een tijd dat arbeid schaars is (toch?), zou je verwachten dat (potentiële) werkgevers zorgvuldig omgaan met *potentials*. Daarvan zijn er tenslotte maar weinig. Niet dus.

Op de 25 brieven/emails ontving zij welgeteld **3 reacties** waarvan 2 'bevestigingen van ontvangst' en 1 directe uitnodiging. De laatste heeft ze geaccepteerd en daar is ze dan ook aangenomen. Wat haar verwonderd is het feit dat nauwelijks iemand reageert....

Hoe anders haar vrienden en kennissen op het internet, in *chatrooms* zoals MSN, Hyves & PartyFlog: daar reageren anderen, vaak leeftijdsgenoten, **direct!** Hoe anders, blijkbaar & dus, de 'Grote Mensen Wereld'.....

'Vroeguh' kwam het voor dat voor organisaties een personeelsadvertentie toch vooral een relatief goedkope manier van reclame-maken was. Zo kwam je ook onder de aandacht! Reacties die er dan volgden op de advertentie liet je ('zonder reactie') langs je heen gaan of, indien toch interessant, je meldde aan de *potential* 'we houden je in portefeuille.' (nb; 'Kwam er daarna nog ooit bericht?' Wat denk je.) Tegenwoordig zou je toch verwachten dat deze 'Strategie' achterhaald is.

Mij lijkt uit deze praktijkcasus, die zéér waarschijnlijk niet op zichzelf staat, dat veel organisaties nog ver weg staan van de belevingswereld van [Werknemer 2.0 of Y](#). Da's niet alleen jammer, het is ook een gemiste kans.

Om nu dat hiaat te overbruggen kun je, als nalatige organisatie, in 1e instantie eens denken aan het [IIP Werving & Selectie Model](#). Waarschijnlijk brengt die je al op het Goede & essentiële(!) Pad.

24 juni

"Beste Werkgevers" 2008

"& De Winnaars zijn: [Loyens & Loeff, attorneys at law](#) (nb; werkgevers 1.000+ medewerkers) en [Kamer van Koophandel Centraal Gelderland](#) (nb; werkgevers 1.000- medewerkers). Dat resultaat maakte [Effectory](#) gisteren bekend. Het jaar is nog niet op de 1/2, toch boeken beide organisaties al een mooi resultaat.

Loyens & Loeff scoort m.n. hoog op:

- organisatie 8,1
- arbeidsomstandigheden 7,9
- beloning 7,1

De KvK Centraal Gelderland scoort m.n. hoog op:

- arbeidsomstandigheden 7,7
- ontwikkelingsmogelijkheden 7,2
- beloning 6,8

Nu lijken de cijfers 'op het 1e oog' voor Winnaars misschien wat laag (nb; in onderzoeken scoort een '7' als een 'sociaal wenselijk antwoord') maar ze komen 'in een ander licht' als we de gemiddelden er bij zetten (nb; gemiddelden van de resultaten die door alle organisaties in deze verkiezing werden behaald) van de onderdelen waarop scores kunnen worden behaald:

- algemene tevredenheid: **7,3**
- werkzaamheden **7,3**
- arbeidsomstandigheden **6,6**
- collega's **7,6**
- leidinggevende **7,0**
- organisatie **7,0**
- ontwikkelingsmogelijkheden **6,2**
- beloning **5,5**

& Zo bezien is er, ondanks het feest dat vandaag wordt gevierd, toch nog wat 'werk aan de winkel' bij de [ca. 160 'Beste Werkgevers' op deze Effectory lijst](#). Wellicht niet zo zeer voor 'beloning', want dat blijft voor ons zuinige Nederlanders toch een heikel punt. Zelfs de banken in de lijst, die toch bekend staan om hun prima primaire arbeidsvoorwaarden (nb; zo is [het gemiddeld salaris bij RABO € 55.000/jr](#)) scoren hier een mager 6-je.

Maar meer aandacht voor '**ontwikkelingsmogelijkheden**' zou ook voor de Besten interessant kunnen zijn..... Toch maar [liP-en](#)?

25 juni

Investors in People rendeert! En wel met € 205 per medew/jr!

"CONCLUSION

The basic results are quite straightforward in that Investors in People accredited organisations will generate higher gross profits per employee, all else being equal, and that this superior performance is not the result of self selection of better performing organisations into liP.

Thus the findings support the idea that liP adds something to organisations that is captured in superior profit performance.

It also appears to be the case that liP accreditation can act to smooth out differences in performance that are typically observed for non-liP organisations, depending on their size, their age and the sectors in which they operate.

This suggests that liP as an accreditation vehicle operates at a Strategic Level that transcends standard areas of difference between organisations (ie, it is relevant to all organisations), despite the fact that there are substantial differences in the actual characteristics of organisations who choose to obtain this accreditation.

Finally, we note that the 'typical' organisation that currently does not have liP accreditation has the capability to generate an additional GBP 176,35 per employee in gross profits per annum, should they seek and gain liP-accreditation."

Al dus [Marc Cowling BA, MSc, PhD principal economist](#) bij het onafhankelijke Britse [Institute for Employment Studies](#) in zijn onderzoek ['Does Investors in People add Value to Businesses'](#).

NB: het genoemde resultaat, in Euro's een winstverhoging, mét liP, van **€ 205,-** per medewerker, per jaar. M.a.w.: de (extra) investering in de Investors in People accreditatie is hierop al in mindering gebracht.

Een mooi resultaat!!!!

26 juni

"GOED NIEUWS": alweer een tevreden klant!

Gisteren ontving ik dit email bericht met de titel "GOED NIEUWS":

"Dag Willem,

Omdat je altijd zo met Sint Anna meeleeft, wil ik je even laten weten dat we vanmiddag te horen hebben gekregen dat KIWA ons voordraagt voor het liP-certificaat voor de gehele organisatie.

Morgen nog een HKZ-dag en dan kunnen we aan de slag met de verbeterpunten!? Want een mens is nooit te oud om te verbeteren.....!

Met een groet vanuit Sint Anna,

Christina Maasdam

Directeur/bestuurder

Stichting Sint Anna

Veerstraat 49

5831 JM Boxmeer

0485-571541"

[Kloosterverzorgingshuis Sint Anna](#) is al enkele jaren een succesvol **Investor in People**. Ze hebben nu de liP-accreditatie verlengd; een *return customer* & **tevreden klant** dus!

Sterker nog: **Christina Maasdam** en *internal facilitator* **Christina Brucks** hebben, samen met hun al even enthousiaste collega's, de 'rest van hun organisatie' (nb; Sint Anna is een onderdeel van [Julie Postel](#)) geïnspireerd om Investors in People nu organisatiebreed te implementeren. & Da's inderdaad **GOED NIEUWS!**

Juli

19 juli

Nelson Mandela, 'the teacher', is 90.

[Nelson Mandela](#) is gisteren 90 jaar geworden, een respectabele leeftijd voor een respectabel man.

Vandaag wordt er wereldwijd veel over hem [geschreven](#), soms lijkt het verdacht veel op een [necrologie](#) maar zover is het nog niet. Hopelijk nog lang niet want er zit nog veel inspiratie in Nelson Mandela's leiderschap-voorbeeld.



Los van alle teksten, nog een enkele tip:

- bezoek de site van zijn [foundation](#),
- bezoek de site van zijn [46664 initiatief](#), voor de bestrijding van AIDS
- koop nog een goed boek voor uw vakantie, [Mandela's biografie](#).

'Have invincible faith, have invincible hope in the invincible dignity of men.'

TIME komt met het artikel [Mandela: His 8 Lessons of Leadership](#). De lessen zijn:

No. 1

Courage is not the absence of fear - it's inspiring others to move beyond it

No. 2

Lead from the front - but don't leave your base behind

No. 3

Lead from the back - and let others believe they are in front

No. 4

Know your enemy - and learn about his favorite sport

No. 5

Keep your friends close - and your rivals even closer

No. 6

Appearances matter - and remember to smile

No. 7

Nothing is black or white

No. 8

Quitting is leading too

M.n. '7' is intrigerend, bezien van Mandela's achtergrond, niet?

[Manfred Kets de Vries](#) in de GPD dagbladen: 'Nelson Mandela is echt dé positieve uitzondering. Zulke leiders zie je zelden. Hij ontleent zijn identiteit als leider aan een streven naar reparatie en opbouw, waar de meeste leiders die ontleenen aan zucht naar vergelding. Mandela trad op als leraar voor zijn medegevangenen. Zij spraken daar jarenlang intensief over de nieuwe maatschappij die zij tot stand wilden brengen, de [Rainbow Society](#). Als je daarna dan op hoge leeftijd president wordt, laat je dat ideaal nog moeilijk vallen. Dan ga je daarvoor en daarvoor alleen.' De **leider als leraar**, zo gezegd.

[Stephen Covey](#) in een [speech uit 2006](#) waarin hij over zijn 1e ontmoeting met Nelson Mandela vertelt: *"I asked him (nb; Mandela) the question, "How many years did it take to get over the bitterness and the feeling of self pity from the inhumane and undignified tortures and indignities put*

upon you by your prison guards?" He said: 'About six or seven years. I began to see the goodness in them. I began to realize that they too were the victims of an evil Apartheid system and that it would not be sustainable. And I felt compassion for them and realized that they too had to be liberated, as well as those who perpetuated such evils and those who were victims of such evils.'"

Ken Blanchard: *'Just as Mandela did, we can make choices to live and lead at a higher level.'*

Verder zijn er nog legio andere 'leadership gurus' die Nelson Mandela 'op de 1 of andere manier' voorbij laten komen in hun publicaties. 'Zoals daar zijn': Jim Collins, Jack Welch, Robert Quinn e.a. & terecht.

NB; **De leider al leraar, als degene die Kennis & Kunde overdraagt.** Interessant.....

21 juli

Mijn Baas luistert (nb; nog steeds) niet!

Krauthammer Consultancy heeft een rapport gepubliceerd n.a.v. de vraag: **'Hoe is de verhouding tussen Baas en Medewerker?'**. Nou, niet best zo (b)lijkt.....

Belangrijkste conclusies:

- *Trust and harmony are apparently resistant to failings in managerial performance.*
- *Employee development and performance measures are disappointing employees and companies are losing replicable management information.*
- *Managers are overcautious in admitting responsibility for mistakes, and in involving employees in solving dilemmas or problems. They are missing opportunities to convert receivers into co-creators and ambassadors.*
- *Employees seek context and visibility.*
- *Warning signals regarding ethics – many managers fail to secure conformity to ethical standards. And employees doubt that a direct confrontation of their manager would be encouraged in the case of malpractice.*
- *More face-to-face contact is sought by employees, as an over-reliance on e-mail and the telephone emerges.*

Sommige bevindingen zijn echt leuk. Zoals: '82% of people want managers to spontaneously admit mistakes. Only 46% report that their manager does this.' Tja, fouten toegeven, wie doet dat nog spontaan.... Zo bezien valt die 46% nog mee!

& Wat te denken van deze: '72% of people want their manager to define success not only by results, but by how these are achieved. Only 42% experience this. 30% of managers are uninterested in how success was achieved.'

Nog 1: '75% of people want their manager to involve them in dilemma-solving. Only 38% experience this – one of the biggest gaps in the survey.'

Krauthammer's onderzoekers geven ook tips, *Golden Rules*. Niet écht vernieuwend deze *Rules* (nb; 'bekende kost') maar voor de Baas die zich in het voorgaande herkent, toch leerzaam. Vermoed ik. Er komt ook een verklaring voor deze, voor veel bazen waarschijnlijk toch tegenvallende, uitslagen in dit rapport & dat is:

Gaps between expected and actual behaviour.

- *Age and experience; Experienced employees have different expectations than less experienced ones.*
- *The behaviour that employees report they actually receive from their manager differs according to their working experience.*
- *As a consequence of these differences, the gap between what employees expect and get from their manager also differs by work experience.*
- *Culture, national background of employees.*
- *Work pressure*
- & ook: *Gender of the manager ('Much is made of the persistent inequality of pay between female and male managers.' en 'Differences in expected and received behaviour by gender'. interessant, deze 'perceptie'!)*

Leuk rapport.

O ja: Toch één geluk voor de Nederlandse Baas: *"Dutch employees have rather **low expectations**, and report the **lowest gaps**."*(.....)

22 juli

Werken bij de KLU

Organisaties 'halen nu alles, zo niet veel, uit de kast' om maar aan mensen te komen. M.a.w. voor Werving & Selectie worden moderne middelen ingezet, middelen waarmee potentiële werkgevers m.n. willen voldoen aan het 'wereldbeeld' van 'de jongere'. Zo veel mogelijk *high tech* dus, aansluitend op de *Play Station 3* etc. - generatie & dan ben je bij de Koninklijke Luchtmacht (KLU) aan het goede adres. Kijk alleen maar eens naar hun vliegend materieel.

De KLU heeft nu een W&S *site* geopend een *site*, 'Luchtmacht Experience', die zeker 'het aanzien meer dan waard is'. Kortom: leuk. Bij mijn 1e bezoek liep voor mij de *site* vast maar de oorzaak daarvan ligt waarschijnlijk bij het hoge aantal 1e bezoekers. Als jij linkt dan heb je meer kans op succes.

Als de KLU nu ook nog een Investor in People wordt, dan is niet alleen 'het plaatje van de *site* rond' maar **'succes** ook nog eens **verzekerd**! (nb; dan zijn nl. de beloftes die deze mooie *site* je biedt, ook nog eens geborgd. Niet onbelangrijk voor de potentiële werknemer, toch?)

23 juli

Leuk citaat

Als je (veel 🤔) schrijft, zoals ik, dan zijn quotes niet iets uitzonderlijks. Maar soms zijn de toelichtingen bij de quotes ook gewoon leuk, zoals deze van [NIJENRODE's Spirit of Enterprise](#):

"Willem Scheepers, redacteur van de populaire zakelijke blogsite www.managementpro.nl, was begin april 2008 als dagvoorzitter verbonden aan de Talent Management Conferentie. In zijn blog reflecteert Scheepers op het congres en enkele van haar sprekers waaronder prof. Lidewey van der Sluis."

Mooi.

24 juli

Dan maar solliciteren bij een multinational.....

Het CBS komt met het volgende bericht: ['Buitenlandse bedrijven \(nb; in Nederland!\) betalen beter dan Nederlandse'](#). Solliciteren dus bij zo'n (buitenlandse) multinational!!

Eén van de oorzaken: 'Buitenlandse ondernemingen betalen meer om leegloop te voorkomen, vooral als het personeel veel bedrijfsinterne opleiding heeft genoten.' Kijk, & da's dan weer, zeker in dit kader, interessant..... Je hebt je, ook in het belang van de organisatie, ontwikkeld & dat wordt vervolgens beloond.

Andere verklaring: 'M.n. Amerikaanse en Japanse bedrijven behandelen hun Nederlandse werknemers op dezelfde manier als hun werknemers in het thuisland.'

Overigens, media draaien zo'n bericht direct om in de meest, voor de lezers, aansprekende vorm. Zo meldt (zelfs) Het Financieel Dagblad: ['Nederlands bedrijf betaalt slechter.'](#) Kan ook, deze interpretatie, maar da's in feite toch iets anders.

Als een 3e oorzaak wordt nl. door het CBS genoemd het feit dat buitenlandse bedrijven vaak veel Ho(o)g(er) Opgeleiden in dienst hebben én specialisten, specialisten die op een overspannen P-markt een schaars goed zijn.... & Schaars =, zoals je weet, Duur.

Toch 1 kanttekening: het CBS formuleert het bericht eigenlijk anders:

"De personeelskosten van buitenlandse bedrijven zijn bijna een derde hoger dan die van Nederlandse bedrijven." Zie voorgaande oorzaken.

Als je dat doet dan wil je als organisatie zeker dat de Investering in je Mensen rendeert. Een recent Brits onderzoek laat zien dat dat kan! Lees nog maar eens: ['Wilt U Geld Verdienen?'](#).

25 juli

Diversiteit: basis voor succes!

Uit de e-zine van liPUK:

"Diversity key to business success

Businesses in London and the UK need to embrace diversity if they are to prosper in the future, research has shown.

According to the research, 97% recognised diversity practices were beneficial for business and over three quarters said the future success of business lies in having a diverse workforce.

This is due in part to the recognition that hiring an increasingly diverse team could help attract new clients: Nearly 90% said workforce diversity makes financial sense because it increases commercial opportunities with new, diverse customers.

Similar views were reflected when respondents were asked about business in London: 80% agreed businesses in the capital should have a diverse workforce to reflect the city's diverse population. Some went even further with almost two thirds saying that without a diverse workforce, business in London can't survive.

This sentiment was echoed by the deputy mayor of London, Richard Barnes. "Any organisation that does not have a diverse work force or a diverse supply chain, or is not working towards having them is committing slow economic suicide."

"It is simply a matter of good management and any organisation that does not enjoy good management will not survive," he added."

Accentuering van de 3e zin is van mij. Eerder schreef ik hier over de [RABObank te Rotterdam, een voorbeeld van een organisatie die van diversiteit een Strategische issue heeft gemaakt](#) (nb: personeels samenstelling als afspiegeling van, potentieel(!), klantenbestand). & Met Succes, zo (b)lijkt

28 juli

Fiets van 1 miljoen en nog geen kampioen.....

Om in een ultieme poging de [Tour de France 2008](#) op zijn naam te schrijven, kreeg [Cadel Evans](#) in de afsluitende tijdrit van zaterdag jl. een fiets ter beschikking t.w.v. **€ 1.000.000!** Da's niet niks, beschikken over zo'n duur 'productiemiddel'. Het heeft hem, helaas, niet mogen baten: [Carlos Sastre](#) ging er met de palmares vandoor.

Nu is Evans niet de 1e die van zijn baas de beschikking krijgt over zo'n duur productiemiddel, een middel om de resultaten van de organisatie op te schroeven en de continuïteit te waarborgen. Wat te denken bijv. van piloten zowel in de burger- als de militaire luchtvaart. Daarnaast zijn er nog voldoende medewerkers die de beschikking hebben over hard- en software t.w.v. niet te onderschatten bedragen. Hoe kan het dan toch zijn dat de=medewerker=in=kwestie, hier Evans, niet 'dat' uit het middel weet te halen wat er van verwacht mag worden?

Kijk [naar de beelden](#) en je ziet dat Evans toch vooral tegen zichzelf vecht. Geen moment komt hij in z'n ritme, in cadans, laat staan in een *flow*. Jammer, wat kunnen de oorzaken zijn?

Je kan je afvragen of Evans goed, of op zijn minst voldoende, wordt **gecoacht**; naar dat wat ik zie betwijfel ik dat. (nb; zijn coach kan 'm natuurlijk vanalles in zijn oor hebben geschreeuwd, maar als dat zo was dan werkte die communicatiemethode vooral tegen....). Ook betwijfel ik dat Evans goed, of (alweer) voldoende, is **ingewerkt** op zijn nieuwe fiets. Ook dat betwijfel ik want het leek net of dat hij op een volledig nieuwe fiets zat; 'Nieuw, Nieuw, Nieuw' zag je 'm (bijna) denken.

Jammer, een gemiste kans, een goed voorbereiding & ondersteuning van de medewerker, communicatie ook zo gezegd, had hier enorm geholpen om kampioen te worden (nb; op papier was Evans de beste!).

Dat deed het Sastre ook op het moment dat hij, aan de voet van de Alpe d'Huez van zijn baas & coach (nb; Bjarne Riis) de opdracht kreeg om er vandoor te gaan. & Met succes, zo bleek enkele dagen later.

Sport blijkt weer eens een interessante leerschool.....

29 juli

Ook kansen door hoge benzine prijzen!

De benzine en gas prijzen stijgen en het einde is daarbij nog niet in zicht. Werp eens een blik op [de verwachtingen van de automarkt in China](#) en India en het is niet lastig te voorspellen dat [de vraag naar nog meer benzine gigantisch is](#). Dat er [grote voorraden olie te vinden zijn onder de smeltende ijskap van de Noordpool](#) of dat slimme sites u op de hoogte houden over de [‘Op dit Moment Laagste Benzineprijs!’](#), doen daar niets aan af.

Prijsontwikkelingen hebben altijd [invloed op de economie](#). Zo leiden de verhoogde benzine prijzen in ons land nu al tot [een afname in het aantal files](#). & Deze ontwikkeling lijkt, toch, een kans!

Opeens worden **langere werktijden** en **telewerken** interessante initiatieven op het gebied van Human Resource Management!

Langere werktijden, geen 40 uur werken in 5 dagen van 8 uur maar in 4 dagen van 10 uur of zelfs voor de *die hards* onder ons in 3 dagen van ruim 13 uur(!), is iets wat al héél lang sluimert binnen onze economie. Maar het is ook ‘iets’ dat nimmer écht van de grond kwam. Sterker nog: we zijn geruime tijd met z’n allen minder gaan werken (nb; *full time* contracten van 36u, 32 en zelfs nog minder....).

Wat ook nog niet écht van de grond komt dat is het thuis- of telewerken. Enerzijds om dat blijkt dat veel managers hun medewerkers toch graag om zich heen hebben. ‘Tuurlijk vertrouw ik ze, maar ik zie ze zo graag; grapje. Het is ook goed voor het teamwerk!’ Ja, ja. Anderzijds speelt hierbij ook het gigantische belang van de Bouwsector een belangrijke rol. Los van [recente gebeurtenissen](#) zien zij hun nieuwbouw toch graag gevuld.

Maar: nu breekt dan toch de periode aan dat langere werktijden én telewerken opeens interessante opties worden!!

Tot het idee kom ik mede dankzij [Ellen Ernst Kossek](#). Ellen, *Professor of Human Resource Management and Organizational Behavior at Michigan State University’s Graduate School of Labor & Industrial Relations*, schreef een bijdrage op [Harvard’s Conversation Starter](#) met de titel **High Gas Prices: A Plus for Employers**.

In haar bijdrage breekt Ellen een lans ‘*To initiate or expand flexible work arrangements such as a compressed work week or telecommuting.*’

Deze initiatieven leiden er niet alleen toe dat je als medewerker, maar indirect ook als organisatie (nb; lease auto’s), minder effecten hebt van de hoge benzine prijzen, het biedt de organisatie meer voordelen:

- **Greater productivity;** *Employees actually work longer hours when they telework because they work during some of the time they would have spent commuting.*
- **Higher job satisfaction and retention;** *Another thing employees do with the time they no longer spend commuting is rest and recharge. This quality downtime contributes to the higher levels of job satisfaction reported by those who work a flexible schedule of their own devising, which in turn drives greater retention rates.*
- **A boost to recruitment;** *Flexible work schedules boost recruitment as well as retention. An employee considering two similar job offers is likely to opt for the one with flextime built in.*

- **Reduced overhead;** *Compressed work weeks and increased telecommuting save on utilities.*
- **Benefits beyond the organization;** *By encouraging compressed workweeks and telecommuting, companies are encouraging eco-friendly behaviors.*

Ergo: pas uw CAO maar aan

30 juli

Een Investor in People kan nog succesvoller worden m.b.v.: Coaching!!

De Britse semi-overheids organisatie [EAGIL COUNCIL](#) te London is al geruime tijd een [Investor in People](#). Op hun site geven ze kort aan wat met IiP voor hen belangrijke aandachtspunten zijn:

- *Training*
- *Staff Benefits*
- *Equal Opportunities*
- *Career Development*

EAGIL COUNCIL is al enkele jaren een IiP-er. Ze doorlopen dan ook de periodieke, jaarlijkse, *review*-cyclus. Daaruit blijkt dat een organisatie **continu in ontwikkeling** is & dat het (dus) **altijd beter** kan! Zo kwam in 2006 uit het **IiP Review Report** naar voren: *"In 2006 an Audit Commission report painted a gloomy picture of the HR function at Ealing Council. The troubled department was failing to provide a good HR service to the organisation and bringing little added value. The team was feeling demotivated, overworked and unproductive following an intense period of restructuring. With so much on their plates, team members had lost sight of the big picture. A series of rapid changes in leadership, with five HR directors in almost as many years, had also lowered morale. The structure of the senior HR team meant that the five key senior leaders, each responsible for a vital HR function, worked in isolation."* Kan in hectische tijden (bijna) iedere organisatie overkomen, toch?

Met de resultaten van een *IiP Review Report* in de hand maakt het Management Team een **Actielijst** (nb; SMART!!) op. Voor dit essentiële punt betekende dat: *"To improve the service, the senior HR team needed to be re-energised and prepared for further change. Recognising this the Management started a **coaching programme** and appointed experienced coaches to conduct a bespoke strengths-focused coaching scheme for the HR leadership team. The **aim** was to support the senior leaders through this difficult time, rebuild their confidence and help develop them as managers and inspirational leaders."*

& **Met Succes!** Zo bleek begin dit jaar, bij [de nieuwe Review](#): *"Feedback on the coaching sessions has been **overwhelmingly positive**; the leaders now feel more confident about their abilities."* Conclusie van het MT: *"**The coaching programme has been the catalyst for our transformation, and helped us reach our full potential.**"*

Ook nog interessant uit de Review, in het hoofdstuk ['Ealing Council 'transformed' by Coaching'](#), dat zijn de **"Lessons learnt"**:

-> *Ignoring weaknesses turns them into problems. Focus on your strengths, and make sure you know the strengths of those around you.*

-> *Overworked, exhausted staff need thinking space, but a re-energised team can have the determination to tackle bigger challenges ahead with enthusiasm.*

-> *Change is a constant, but preparing people for it, rather than inflicting it upon them, is well worth the investment.*

Is jouw organisatie klaar voor [Investors in People](#)? Klaar voor [Coaching](#)? (nb; [contactinfo](#).....)

31 juli

Aan (hun) Mensen Gecommitteerde Organisaties scoren het Best, zeker in tijden van Crisis.

Wat doe je als CEO, als Manager, als Eigenaar in tijden van (naderende) Crisis? Kies je dan voor toch dat kleine beetje Winst of kies je voor je Mensen? Is je organisatie winst-georiënteerd of is het een sociale instelling? Is het misschien ook mogelijk je besluit 'in het midden' te laten? Is het mogelijk om te profiteren van 'The Best of Both Worlds'?

Volgens een recent artikel in de Harvard Business Review is dat laatste zeker mogelijk, sterker nog het is **het Beste!** Maar dat vraagt wel om een '[Uncompromised Leader](#)'!

De auteurs onderzochten diverse organisaties, wereldwijd. Organisaties die goed presteren maar die weiger(d)en een keuze te maken tussen beiden: tussen Winst & Mensen. Let wel: onder hen zijn bedrijven die in tijden dat het de organisatie minder gaat ook gebruik maken van het ontslagrecht, dit om de noodzakelijke continuïteit te waarborgen. Maar deze handeling werd mede gebaseerd op sociaal handelen. 'Sociaal' door een gunstige afvloeiingsregeling, door het weer in dienst nemen van deze 'oud'-medewerkers zodra de kans zich voordeed en door individueel belang nimmer te laten prevaleren boven teambelang. Deed men het laatste wel dan zouden er uiteindelijk consequenties zijn voor veel meer medewerkers.

Hoe waren deze organisaties dan in staat om soms toch harde maatregelen te nemen zoals genoemd ontslag? De betrokken CEO's combineerden 4 strategieën:

- *First, they earned the trust of their organizations through their openness to the unvarnished truth.*
- *Second, they were deeply engaged with their people, and their exchanges were direct and personal; employees in the companies we studied had a particularly close connection with the CEO and were seldom surprised to meet him or her.*
- *Third, having earned legitimacy and trust, these CEOs were able to mobilize their people around a focused agenda.*
- *Finally, while they were all strong individuals, these senior leaders realized that they could succeed only as part of a committed leadership team, and they devoted considerable efforts to building their firm's collective leadership capabilities.*

De auteurs noemen in hun artikel een aantal organisaties die deze succesvolle Strategie volgen. Onder hen zijn er (natuurlijk.....) **Investors in People!!** IiP-ers zoals: BUPA Health Care, Royal Mail Group, Standard Chartered Bank en Whitbread Hospitality.

Inspirerend, toch?

Augustus

03 augustus

[11 Gewoontes van de Slechtste Baas die ik ooit had.....](#)

Gepresenteerd als 'Tips aan de Baas':

1. Verander steeds van mening.
2. Ben er zeker van dat je medewerkers niet weten wat écht belangrijk is voor jou.
3. Als je het niets vindt (nb; een voorstel van je medewerkers bijv.), dan vind je het niets. Je hoeft niet uit te leggen waarom.
4. Neem je medewerkers overal mee naar toe, naar iedere bijeenkomst. Maar laat ze daar niets zeggen!
5. Bedank je medewerkers, maar alleen voor het slagen in taken die onder hun niveau zijn.
6. Plan wekelijks bijeenkomsten waar iedereen wordt verwacht en waarvoor minstens de 1/2 van je medewerkers (ver) dient te reizen.
7. Als je thuis problemen hebt met je pc, of met andere technische apparaten, laat dan je meest technische medewerker(s) dit karweitje bij je thuis opknappen.
8. Ga akkoord met *deadlines*, maar vervroeg deze datum vervolgens zo snel en vaak mogelijk.
9. Plan 'kritische' bijeenkomsten steeds kort voor feest- c.q. vrije dagen zoals Kerst & Pasen.
10. Stuur e-mails op zondagmiddag 2 uur en markeer ze als 'urgent!'.
11. Waak ervoor dat je niet verstrikt raakt in de doelstellingen van je medewerkers.

Leuk, toch? Deze '11 gewoontes' zijn niet van 1 van mijn oude 'bazen' afkomstig (nb; hoewel er daar een paar bij waren, in mijn vroege carrière, die er ook 'wat van konden'; soms was het onkunde, soms was het ook willens & wetens.....), ze zijn van David Silverman op [Harvard's Discussionleader](#).

David: *'I present 11 demotivational lessons inspired by an actual Michael Scott I used to work for. I hope they provide a manifesto of poor leadership you can post, like Martin Luther's on the church door, to the whiteboard of your own Dunder Mifflin executive. Or at least that you can slide into his/her inbox when no one is looking.'*

Ik sluit me aan bij zijn tip. Wat je manager c.q. je organisatie vervolgens ook kan doen, dat is een blik werpen op [IIP's Leiderschap & Management Model](#). Wellicht is in een vergelijkbare situatie als deze de implementatie er van relevant.....

06 augustus

[KITA Management \(nb; Kick in the Ass.....\)](#)

Ik las het Financial Times artikel ['Keep up motivation levels through long summer days.'](#) Da's natuurlijk belangrijk: niet iedereen is aanwezig, zelfs De Baas niet, & dan dient de motivatie toch goed te blijven.

In het artikel komt een, door mij alweer bijna vergeten, term naar voren die ik, volgens mij (...) hier nog niet eerder noemde: **KITA** ofwel **'Kick In the Ass Management!'**. Kijk, dat nog eens motiverend, zo'n schop onder je kont.....

Frederick Herzberg, jawel degene van de [Motivation - Hygiene Theory](#), kwam als 1e met deze term. Zijn verklaring:

"If I kick my dog (from the front or the back), he will move. And when I want him to move again what must I do? I must kick him again. Similarly, I can change a person's battery, and then recharge it, and recharge it again. But it is only when one has a generator of one's own that we can talk about motivation. One then needs no outside stimulation. One wants to do it."

'Mooi', maar tegenwoordig worden we niet meer gemotiveerd door zo'n schop, toch? De Baas die zorgt voor wat verkoeling tijdens deze hitte, da's pas motiverend. Nb; een ijsje mag, maar is al lang niet meer genoeg, AIRCO da's wat we willen!

De auteur van het FT artikel: *'It's August, the sun is shining – in London, anyway – and I cannot help wondering: what the hell am I doing still at work? Perhaps, secretly, you have been asking yourself the same question. And think how your direct reports are feeling. They may not all share the same sense of responsibility that you do. They, too, are wondering why they are still at work. Their bodies are in the office, but their minds are elsewhere.'*

Zie je wel: airco. T'is allemaal zo eenvoudig, dat motiveren.....

08 augustus

[Nieuwe & \(nog meer\) Interessante sites.](#)

- [ManagementSite Netwerk](#)

De regelmatige bezoeker weet dat ik ook schrijf voor [ManagementPro\(.nl\)](#). ManPro is een onderdeel van het ManagementSite Netwerk. Nu is er een zoekmachine die de schat aan info op het Netwerk eenvoudig beschikbaar maakt (ook HR/liP).

- [HR Base](#)

Een snel groeiende ster aan het 'social network www' firmament. In de 1e maand van haar bestaan scoorde de site al ruim 1.000 HR profs. (nb; ik ben no. 825). Een aanrader voor HR-profs. (natuurlijk vind je er info over: liP!) Je vindt hier ook **aanvullende liP-info / voorbeelden** die ik daar plaatste, zoals:

=> een '[Induction Checklist](#)' (nb; een checklist voor een inwerkprogramma),

=> een '[Induction Programme](#)',

=> een alternatief beoordelingformulier: '[The Review](#)'.

- [Personal Branding](#)

Een blog over het, voor veel mensen 'nieuwe', fenomeen 'Personal Branding'. Ik ga mee met die filosofie: jij bent een Merk (als je dat nog niet wist). Dus koester je merkrecht!

Veel lees plezier. ('nog meer!', hoor ik je al zeggen..... 😊)

11 augustus

[Het essentiële EXIT-gesprek](#)

Steeds meer werknemers hoppen van de ene functie naar de andere. Het is vandaag de dag niet ongewoon meer dat werknemers elders ervaring en scholing opdoen en na een aantal jaren weer terugkeren naar hun oude werkgever. Daarom:

"Het exitgesprek

Uitgerekend degene waarvan u het niet verwacht had, keert u plotsklaps de rug toe. Einde dienstverband. Exit. Leuk is anders, vooral als het goede mensen betreft. Een goed exit-gesprek kan heel waardevol zijn. Voor beide partijen. Zeven tips.

1. Hou het open

Belangrijk is het uitgangspunt 'welke boodschap wil ik mijn vertrekkende werknemer meegeven als ik een eventuele **toekomstige terugkeer** niet wil uitsluiten?' Dit soort interviews hebben dan ook veel meer een open structuur.

2. Bereid u goed voor

Uw vertrekkende medewerker zal, als hij merkt dat u zich in zijn situatie inleeft, eerder geneigd zijn zich open en constructief op te stellen.

3. Breek het ijs

Breek eerst het ijs. De ander zal vaak onzeker en gespannen zijn.

4. Stel bruikbare vragen

Voor u is van belang te weten te komen wat nu de feitelijke reden was van zijn ontslag en of u daar wat van kunt leren.

5. Laat het verhaal het verhaal zijn

Laat de vertrekkend medewerker volledig uitspreken en breek daar niet op in. Voel u ook niet persoonlijk aangesproken, zelfs als de vertrekkende werknemer een zeer kritische of zelfs vijandige houding aanneemt. De valkuil is hier dat u in de verdediging schiet en dan is het einde zoek.

6. Wat is er ook weer gezegd?

Het is in de praktijk vaak lastig u te herinneren wat er ter tafel is gekomen. Niet iedereen heeft een olifantengeheugen en veelvuldig aantekeningen maken verstoort het gesprek. Neem ook nooit exit-interviews op band op. Het heeft het effect van een verhoor. Het beste is om de meeste aantekeningen bij de afronding van het gesprek te maken. Tijdens het gesprek kan het opschrijven van sleutelwoorden wellicht uitkomst bieden. Noteer in elk geval de hoofdzaken van het gesprek en vergeet daarbij de gemaakte afspraken met uw werknemer niet. Werk alles zo kort mogelijk na het gesprek uit, want na verloop van tijd gaat de meeste informatie toch verloren of weet u niet meer in welke context uw ex-werknemer een en ander heeft gezegd.

7. Follow up

Laat uw verslag niet in de bureaula verdwijnen, maar doe iets met de uitkomsten. Een werknemer met wie een u exit-interview heeft gehouden, staat minder rancuneus tegenover u en uw bedrijf. Uiteindelijk is iedereen daarbij gebaat."

Deze info is, iets uitgebreider, afkomstig van de [Human Capital Group](http://www.humancapitalgroup.nl). Hier beperk ik het tot de m.i. meest cruciale info, waarbij **punt 6 'Wat is er ook weer gezegd??'** de volledige aandacht krijgt. Waarom? Ook in andere gesprekken raken gesprekspartners 'wel eens de draad kwijt' & da's jammer. Daarom nog een tip: stuur achteraf een mail met een bedankje voor het prettige gesprek en een korte samenvatting, jouw samenvatting! De andere zal er op reageren als er z.i./h.i. toch nog iets ontbreekt.

Succes! Een Exit-gesprek is tenslotte ook Investeren in Mensen.....

12 augustus

[Geen vrijwilligerswerk meer!!!](#)

"VNO-NCW is tegen een wettelijk recht op het doen van **vrijwilligerswerk in de baas zijn tijd**. Er moet juist **meer gewerkt** worden omdat mensen steeds minder zijn gaan werken. De meeste mensen hebben genoeg tijd over om vrijwilligerswerk te doen." Dat meldt het [VNO/NCW](#) vorige week.

(toch) Een opmerkelijke uitspraak van de werkgeversorganisatie op het moment dat het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) zo hoog in ons vaandel staat. Op zich is het natuurlijk wel te begrijpen want: "Een klein bedrijf kan hiervoor minder makkelijk mensen vrijmaken dan een multinational." zo stelt men.

& Toch, toch zou ook een kleinbedrijf voordeel kunnen halen uit het feit dat men zijn/haar medewerkers vrijwilligerswerk laat doen. Er staan daarvoor vele opties open: wat te denken bijv. om je medewerkers 'iets' te laten doen voor de lokale gemeenschap 'buiten werktijd'. Maar als werkgever zorg je toch voor een vergoeding, zorg je voor **waardering**. 'Het mes snijdt dan aan 2 kanten', toch?

Een organisatie die, begrijpelijk vanuit haar coöperatieve achtergrond, vrijwilligerswerk tot een strategisch *issue* binnen hun MVO heeft benoemd, dat is de RABOBANK. In hun [Maatschappelijk Jaarverslag 2007](#) meldt RABO:

"Vrijwilligerswerk

Vrijwilligers zijn betrokken en ondernemende burgers. Zij kennen de problemen in de samenleving en leveren op eigen initiatief of via maatschappelijke organisaties concrete bijdragen aan de leefbaarheid van die samenleving. Rabobank Nederland is partner van Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV). In 2007 is besloten om de landelijke vrijwilligersprijs 'Het Nationaal Compliment' te vervangen door een programma 'Helden om de Hoek'. Hierin staat de waardering en erkenning van vrijwilligers centraal. Het programma gaat in 2008 van start.

Maatschappelijke betrokkenheid medewerkers

De Rabobank stimuleert vrijwilligerswerk onder haar eigen medewerkers omdat dit past bij onze coöperatieve uitgangspunten en bij onze opvattingen over maatschappelijk betrokken ondernemen. Medewerkers van de Rabobank Groep tonen wereldwijd hun betrokkenheid bij de samenleving waarin zij wonen en werken. Zo heeft Rabobank International op diverse buitenlandse vestigingen partnerships met lokale maatschappelijke organisaties en participeren medewerkers van de bank in diverse vrijwilligersprojecten. Rabobank India ondersteunt bijvoorbeeld een mentorprogramma waarin medewerkers van de bank jongeren lesgeven en coachen om ze voor te bereiden op hun werkzame leven. Ook Robeco heeft veel betrokken medewerkers, die onder andere via het virtuele vrijwilligersmatchingsysteem Workmate gekoppeld worden aan maatschappelijke projecten. In 2007 stonden er ongeveer 70 medewerkers van Robeco ingeschreven als vrijwilliger bij Workmate. Door lokale Rabobanken is in 2007 in totaal ruim 46.000 uur besteed aan participatie van medewerkers in maatschappelijke projecten."

Mooi resultaat, toch? Zet je misschien aan het denken hoe je dat binnen je eigen organisatie kan gebruiken. Het zal je geen windeieren leggen.....

NB; MVO of *sustainability* is ook binnen **Investors in People** een *essential issue*!

14 augustus

[De Work-Life Balance & MVO & een schoon milieu én Indrukwekkende Resultaten\(!\)](#)

Het 'Investors in People' model kent enkele 'afgeleiden', [enkele modules](#), modules die een organisatie (nb; organisaties zowel met als zonder IIP-accreditatie) kan toepassen.

1 van die modules is het [Work-Life Balance Model](#). Eenvoudig gezegd: Hoe kun je, als organisatie, de Work-Life Balance van je medewerkers verbeteren én er als organisatie zelf toch beter van worden? (nb; 'beter worden' als garantie voor continuïteit, want ook daar zijn medewerkers met die 'goede W-L Balans' uiteraard bij gebaat!!) Dat de *Work-Life Balance* nu [in the picture staat](#), da's wel duidelijk, toch?

& Nu is er weer een organisatie die geaccrediteerd is voor zo'n goede *W-L Balance*, zo lezen we vandaag in de media. Het is het Britse **Canterbury City Council's Corporate Services department**. Titel van het bericht: [Impressive Council Praised For Flexible Approach](#).

Uit dat bericht:

*"Staff at the centre now work from home rather than in an office, which has **saved money** as well as **limiting their carbon impact** on the environment through a reduction in travelling.*

*The change has seen an increase in productivity and has also meant the opening hours of the centre have been extended. The council has also been able to **widen its recruitment pool** to people who may be housebound as a result of the flexible approach to working.*

Impressive results

*Mark Story, who assessed Canterbury City Council on behalf of Quality South East, was impressed by what he saw at the council. He said: "Canterbury City Council is one of the most impressive organisations I have been involved with. By instituting home-working for their contact centre staff, they have **increased productivity**, saved money and extended opening hours, which is great and means the tax payers get a better service."*

Mooi toch & dat met zoiets 'eenvoudigs' als het **Investors in People** [Work-Life Balance Model](#).....
Jouw organisatie ook geïnteresseerd?

15 augustus

[Management Gokt. Resultaat: 425 medewerkers eruit!](#)

'Dure Gok', schreef Het Financieele Dagblad op 01 augustus n.a.v. een belegging die de **Telegraaf Media Groep** deed in het Duitse concern **ProSiebenSat1**. TMG sloot, na verkoop van SBS, een optiecontract af, het management hoopte daarmee een forse koerswinst te realiseren (nb; het verkoopresultaat viel wat tegen) maar dat valt dus (ook) zwaar tegen.

Bericht op 01/08:

"Dat spelen met opties gevaarlijk kan aflopen voor leken, bewijst Telegraaf Media Groep (TMG). Vanaf vandaag worden aandeelhouders geconfronteerd met de gevolgen van een dure gok van de uitgever. De verkoop van het belang in televisiezender SBS vorig jaar aan de private equity-fondsen KKR en Permira gaat ruim een **kwart miljard euro** kosten." Duur grapje.

Een 'grapje' dat gevolgen kent, en niet alleen voor de aandeelhouders, zo blijkt vandaag. Het FD meldt in een nieuwbericht: [TMG schrapt minimaal 425 fte's](#).

Bericht vanochtend:

"Telegraaf Media Groep nv (TMG) heeft over het eerste halfjaar een winst voor aftrek van rente, belastingen en amortisatie (ebita) van euro 26,2 mln geboekt tegen euro 31,8 mln een jaar eerder. Analisten gingen uit van euro 30 mln.

Verder grijpt TMG stevig in in het personeelsbestand. **Er gaan ten minste 425 full time equivalents uit, waarbij gedwongen ontslagen niet zijn uitgesloten.**

Het bedrijf meldt vrijdag dat het euro 185,0 mln moet afschrijven op zijn pas verworven belang van 12% in de Duitse televisiezender ProSiebenSat.1 Media AG waar TMG euro 377 mln voor betaalde."

Da's mooi. (sic.)

Kan zo iets nu ook bij een **Investor in People** gebeuren? Ik zal niet zeggen dat het onmogelijk is, 'zeg nooit, nooit' & zo, toch is er in de liP-accreditatie speciale aandacht **fair business**, voor Cultuur & Communicatie.

Om een organisatie effectief en efficiënt te laten opereren, om de continuïteit te kunnen garanderen, zijn er enkele basale, en relatief eenvoudige, zaken nodig. Bij liP noemen we dat **'Getting the Basics Right'**:

"To build a positive culture with effective communication, we need to first of all get the basics right.

People need to understand what is expected of them and trust has to be built with their employer.

The employee has to believe that their Employer will provide the workplace and support for them to effectively carry out their role and contribute to the performance of the organisation.

The role of the employer is that they need to provide a safe physical and psychological environment.

The workplace must encourage and demonstrate good practice. Standards and good working practice should be encouraged and this starts with the Employer. When an employer visibly meets their legal responsibilities and provides effective management, this sets the standards for everyone else in the organisation.

We tend to let culture and communications evolve in our organisations. This can work when an organisation is small or new. However there comes a point (e.g. growth) when we must proactively start to drive our culture and communications."

Bij de 0-meting van het 1e liP-project en bij de jaarlijkse *review* na de liP-accreditatie wordt er ook gekeken naar en gemeten op **Basics, Basics** die als ze er niet zijn funest kunnen blijken voor een organisatie. Bij TMG lijken ze te ontbreken.....

18 augustus

[Werving & Selectie in Tijden van Krapte](#)

De **Uni van Amsterdam** en P-bureau **YACHT** komen, n.a.v. een onderzoek, met het rapport ['Personeelsselectie in Nederland Aanbevelingen voor selectie van personeel in tijden van krapte'](#).

Andere mediaberichten laten merken dat we nu minder krappe tijden tegemoet kunnen gaan, toch ga ik mee in het rapport van UVA & YACHT: hoe groot de komende DIP ook zal zijn, onze P-markt blijft de komende jaren KRAP! Handig dus, tips.

De **'6 bruikbare Tips'** die uit dit rapport naar voren komen zijn:

1. Verbeter de kwaliteit van personeelsselectie
2. Vergroot de kennis over voorspellende waarde (nb; van selectiemethoden)
3. Registreer kosten en baten
4. Kijk meer naar mentale capaciteiten en inzetbaarheid
5. Maak selectie onderdeel van de organisatiestrategie
6. Pas selectiemethoden aan om een cultuuromslag te verkrijgen

Nix mis mee, met deze Tips. Om nu te kijken wat 'Investors in People hiervan vindt', leg ik er [liP's Werving & Selectie Model](#) naast. Daarin zien we niet zo zeer tips opgenomen als wel indicatoren: '**Dit W&S Model kent 10 indicatoren waarmee wordt onderzocht of uw organisatie voldoet aan de principes.** Zo is een aandachtspunt: of de werving & selectie binnen uw organisatie in overeenstemming is met de strategische doelstellingen van uw organisatie.'

1. De organisatie hanteert een strategische aanpak ten aanzien van het werven en selecteren van haar mensen.
2. De organisatie commiteert zich aan een eerlijke werving en selectie.
3. De organisatie weet welke mensen zij nodig heeft om haar doelen te bereiken en weet ook wie zij moet werven.
4. Er is een duidelijke reden voor elk wervingsbesluit, gekoppeld aan het bereiken van de doelen van de organisatie.
5. De organisatie hanteert een eenduidige aanpak van werving en selectie die door iedereen wordt begrepen.
6. Mensen worden op doeltreffende wijze geworven en geselecteerd.
7. Mensen worden op efficiënte wijze geworven en geselecteerd.
8. Mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie zijn doeltreffend in het werven en selecteren.
9. De werving en selectie van mensen draagt bij aan de prestaties van de organisatie.
10. De organisatie wordt steeds beter in het werven en selecteren van mensen.

Komt aardig met elkaar overeen, toch? Zo zijn we ook goed bezig met liP!

19 augustus

[liP & Het Boomerang Principe](#)

[Het Boomerang Principe](#) ofwel Oorzakelijkheid, Causaliteit, Oorzaak $\Leftrightarrow$ Gevolg. Het Boomerang Effect kent zowel een filosofische, een boedhistische, een wetenschappelijke als een juridische betekenis..... Eenvoudig gezegd: je kan pas Nemen als je Gegeven hebt. Je ontvangt pas Rendement nadat je Investeerde. Logisch, toch?

Dit principe is uitgewerkt door **Dr John C. Maxwell** in een (lange) *blogentry* met de titel '[The Boomerang Principle](#)'. Zo af en toe dan *google* ik op Investors in People *et voilà*.

Maxwell noemt in zijn *entry* dus ook Investors in People, maar dan niet zo zeer in de instrumentele/methodische toepassing zoals ik die hier bespreek, maar in een ruimere & meer **filosofische** betekenis. Maar daarmee zeker niet minder interessant, zelfs toepasbaar binnen de liP-methodiek! Daarom een synopsis uit Maxwell's bespiegelingen over het '**Investeren in Mensen**'!

"WHAT GOES AROUND (nb; 'Comes Around', ws)

Where do you stand on the subject of giving to others? I believe there are only three kinds of people when it comes to this subject:

1. **TAKERS RECEIVE AND NEVER GIVE.**
2. **TRADERS RECEIVE AND THEN GIVE.**
3. **INVESTORS GIVE AND THEN RECEIVE.** *In this third group, people focus on others. They give first and then receive if something is offered in return. They believe that success comes from*

being helpful, caring, and constructive. They desire to make everything and everyone they touch better, and they understand that the best way to accomplish that is to give of themselves. Ironically, by possessing an agenda to give first, they are the ones who most often experience the synergy of win-win relationships.

People who invest in other people have some things in common:

- *Investors Understand That People Are of Great Value*
Once when I was speaking to employees at BellSouth, an executive for the company stated, "People are our company's most appreciable asset." I heard good news and bad news in that statement. The good news is that he truly valued his people and cared about their well-being. The bad news is that what he said is only partly true. People are an appreciating asset only if we are willing to invest in them. Most people, if left alone, remain much the same.
- *Investors Embrace the Boomerang Principle*
People who invest in others know that the best way to help themselves is to help others. They start that investment process by investing in relationships. They see everyone as a potential friend.
- *Investors Practice the Principle of Sowing and Reaping*
There has never been a person who gave that did not receive in return! You may not believe that, but it is a fact. The Boomerang Principle is true: when we help others, we help ourselves. Here's why I say that. Whenever you give to another person, you will receive something in return that affects your valuables, your values, or your virtues.
- *Investors Believe That Helping Others Is the Divine Work of People*

So how do you enrich the world and become someone who **invests in others**? Begin by taking these five steps:

1. *Think "Others First"*
2. *Focus on the Investment, Not the Return*
3. *Pick Out People with Great Potential*
4. *With Their Permission, Begin the Process* (nb; zie het als hun Commitment)
5. *Enjoy a Return in Due Season*

Investing in others is one of the most noble and productive things we can do. Whatever we can do to help others makes the world a better place.'

Zoals gezegd Maxwell bespreekt Investors in People op een filosofisch niveau, een hoger niveau dan een zuiver methodische toepassing van het Investor in People Model. & Toch, toch ligt er voor mij hier een basis voor de toepassing van IiP in een organisatie. Zeker als je je richt op de de, jawel, filosofie achter IiP. Of zoals Maxwell stelt: '**most productive**'! (nb; dus feitelijk ook & zeker toepasbaar voor organisaties....)

Het Boomerang Principe, een toepassing dus die IiP tot een Succes maakt!

TAKE INVESTING IN OTHERS TO A NEW LEVEL

22 augustus

De schilder ligt op intensive care. Reden: te veel ervaring!

Bij onze burens wordt ('werd' kan ik beter zeggen) het huis geschilderd. In de nok van de zijgevel zit boven het puntige dak van de garage een klein raam, ook dat staat gepland.

Deze schilder, een ervaren 50+ er, beschikt over een steiger. Gisterochtend observeerde hij het raam en besluit vervolgens om zijn steiger niet te gebruiken. Hij heeft wel vaker op zo'n lastige positie geschilderd, & met succes, dus waarom nu ook niet?

Helaas, even later zou blijken dat dit een foutieve inschatting is, of overschatting, van eigen kennis, kunde, ervaring en waarschijnlijk ook vitaliteit.

De schilder schuift tijdens zijn poging het raam te schilderen van zijn ladder, valt eerst op het dak van de garage en vervolgens op de hardstenen oprit. 'Resultaat': 5 gebroken ribben en omdat er een risico bestaat op longperforatie, ligt de ongelukkige schilder nu op *intensive care*.....

Helaas voor de man, maar het lijkt mij dat dit meer medewerkers kan overkomen & dan niet alleen de ouderen. Ook voldoende jongeren (zeker bij de gemiddelde leeftijd van 37 jr. voor de NL. werknemer) beschikken over ervaring, **ervaring die je overmoedig kan maken**. (nb; kijk eens op de snelweg.....)

Kan zoiets nu met Investors in People worden voorkomen? Nee, als je het instrument sec. bekijkt dan kan dit ook bij een liP-er zomaar gebeuren. liP is niet in de 1e plaats een ARBO instrument.

Wél besteedt liP aandacht aan **Leiderschap & Management**, zelfs met [een aparte L&M module](#). Dat Model leert je, als manager, om niet alleen *in control* maar ook **in contact** te blijven met je medewerkers. & Wie weet dat je dan zo iemand als die ervaren schilder waarschuwt voor overschatting.....

23 augustus

[Investors in People UK Annual Report 2007 - 2008](#)

[Het Jaarverslag van liP UK](#) is uit, leuk om het te lezen zeker voor mij als liP-adept én [Investors in People adviseur!.....](#) 😊 Niet zo zeer om het financiële resultaat, liPUK opereert *not-for-profit* & ze spelen quite, dus dat 'zit wel goed'. Nee, liPUK haalt, heel slim, in haar *Report* praktijk *cases* aan. **Ze laten klanten aan het woord**. (nb; maar dat is toch **het Beste** wat je kan doen, als je je dienst onder de aandacht wil brengen. [Dat deed ik eerder ook al](#). 😊)

& Zo vormt dit document direct een mooie reclame voor het (Britse) succes van liP. Niet dat veel Nederlanders er wakker van zullen liggen van deze ervaringen, nog niet.... (nb; pas als de Britten beter uit de 'recessie' komen dan wij 😞). Maar vooruit, ik wil je in ieder geval enkele quotes uit de *cases* niet onthouden.

Allereerst dit: bijna **8.000.000** Britse werknemers werken voor een [Investor in People](#), dit is **32% van de Britse beroepsbevolking**. (over het NL % zullen het hier maar niet hebben)

Bij de meeste van de onderstaande quotes staan in het *Report* ook **cijfers** die de quote c.q. het succes van deze organisaties ondersteunen/**onderbouwen**! Van sommigen plaats ik de website, maar ieder van hen is te vinden op het Web.

- “ *Investors in People has been the catalyst for our transformation from a traditional accountancy practice into a forward-looking and vibrant firm of business advisers*” Jeremy Bowler, Chief Executive Business Advisers in East Midlands **Cooper Parry**

- *"Investors in People has helped us to manage business change. This has allowed **Audax** to take advantage of the many opportunities that are now presented to us and to achieve this substantial growth"* Adam Liardet, Managing Director Specialist Security Manufacturing and Consultancy in Devon
- *"With so many facets to the Department, communicating our overall goal was a true challenge. Investors in People is making an ongoing contribution to continuous improvements in our performance"* JO TEMPLE, PROJECT MANAGER FOR CORPORATE ASSESSMENT, [Ministry of Defence](#) (nb; het Britse Ministerie van Defensie is met 276.000 medewerkers de Grootste Britse liP-er)
- *"Investors in People has effectively kept me in business after a difficult period. It's made me more disciplined in the way I manage people. The whole process has made us much more equipped for the challenges that lie ahead."* Martin Havill, Proprietor, **Havills**
- *"We've gained a lot from Investors in People; productivity is up, employee morale is up and the directors can sleep a little easier knowing we have a professionally designed training programme that helps ensure Advanced lives up to its motto and 'delivers the promise'."* Mike Danby, Managing Director, **Advanced Processing**
- *"As a result of working with Investors in People I am now managing the business rather than the business managing me"* Carl Raynes, Managing Director **Construction company**, Wales
- *"Investors in People has challenged us, stretched us and validated our approach to our people. The recognition of our work has been a fantastic boost for our morale."* Lisa Burns, Director, Corporate Services, **Guinness** Northern Counties.
- *"One of the keys to Sainsbury's success is the sense of team accountability we have built. Here everyone has an impact on constantly improving our offer to customers. The feedback from Investors in People has helped us to identify solutions that enable us to motivate our people to perform"* JUSTIN KING, CEO, [SAINSBURY'S](#)
- *"Happy staff strive for excellence and are eager to learn and develop. They are more efficient, more productive and deliver better results. The Investors in People Standard has helped us to create a culture that really values and supports our most important assets"* John Barrow, People and Culture Manager **Ecommerce and IT Solutions** in Yorkshire and Berkshire
- *"Investors in People has given me the tools to run a successful business. It's made me look at how to motivate and retain good people. Our development programmes have made people happier and more involved in our successes – which in turn has helped to raise our performance."* Glenn Dunkley, Retail Director, [Specsavers](#) Tewkesbury
- *"Investors in People is a way of life here. The whole programme has helped build a cohesive team that shares the aspirations and success of the business. Investors in People is about treating people with respect and therefore attracting and retaining high quality employees."* Tui Shirley, Proprietor, **Cooper Beeches**
- *"We have used Investors in People as a powerful mechanism to improve the quality of services for the people of Salford"* ANNE WILLIAMS, STRATEGIC DIRECTOR, COMMUNITY, **HEALTH AND SOCIAL CARE**
- *"Investors in People has helped us to remain focused on the development of employees and subsequently the future of the organisatio."* Leah Brewer, [The Eden Project](#)

- "Purely and simply, Investors in People has been an incredibly useful and tangible external benchmark for us." Amanda Solloway, Training and Development Controller, **BMB Clothing**
- "Everyone in our firm has benefited from the improvements that Investors in People has brought. We have used it to devise highly effective training practices and to build a communications channel that has empowered us to achieve exceptional profit margins and growth in people development" WILSON CHOWDHRY, MANAGING DIRECTOR, [AA SECURITY LTD](#)
- "Working towards Investors in People significantly improved our business planning processes, providing us with a clear vision for the future." Matthew MacIver, Chief Executive/Registrar, [General Teaching Council](#)
- "We're a people focused organisation and our success, growth and development are all down to our workforce. There's a culture here that embraces change and innovation, this is a direct consequence of the people processes inspired by Investors in People" STEPHEN MATHEWS, CHIEF EXECUTIVE, **THE CEDAR FOUNDATION**
- "Investors in People helped us to drive through our cultural change, strong leadership has been devolved and this has empowered our workforce." Linda Cordingley, Internal Review Co-ordinator, Calderdale and Huddersfield [NHS Trust](#)
- "Metro's work with Investors in People has enabled us to implement a culture change based around high performance and quality" Sheena Pickersgill, Director of **Corporate Services Transport and Passenger Services** for West Yorkshire
- "There is no doubt that the Investors in People Standard has created a real buzz here. Our people are committed to continuous improvement, they're enthusiastic, supportive and importantly they're happy to work here. The impact on our business performance and productivity has been simply outstanding" GORDON ARKLEY, MANAGING DIRECTOR, **FARADAY PRINTED CIRCUITS LTD**

Need I say more..... 😎

27 augustus

[Westmalle, Ppproost....](#)

['Westmalle behoudt menselijke maat'](#) schreef Het FD vorige week. 'Westmalle' dat is de ['Abdij der Trappisten van Westmalle'](#) in België. Een Abdij die een prima trappistenbiertje tapt, da's zeker!

Naast dat produceren van een uitstekend product blijken deze trappisten ook nog te beschikken over een uitstekend Personeels Beleid! Want:

In een tijd dat de productie tot in extremen wordt opgevoerd zodra de vraag naar een product toeneemt, weigeren de trappisten daaraan mee te doen. De vraag naar hun Trappist overstijgt nu alle verwachtingen en toch blijven de trappisten bij hun traditie en vinden zij 'het familiale en sociale leven van hun leken medewerkers belangrijker'!

Waar vind je ze nog, zo'n werkgever die het belang van de werknemer voorop stelt!

Uit het [Het FD bericht:](#)

“Ondanks de grote vraag naar het trappistenbier van Westmalle hebben de monniken opnieuw besloten om de productie niet te verhogen.

Het bier van de trappistenorde in het Belgische Westmalle is in trek in binnen- en buitenland. Al jaren geldt een productiebeperking van het trappistenbier. Recent heeft de orde bekeken of de productie toch niet zou kunnen worden uitgebreid. Opnieuw is echter besloten niet meer bier te gaan brouwen.

Minder aanbod en een hogere vraag leiden tot een hogere prijs. Maar aan het besluit van de monniken ligt geen economische reden ten grondslag. Om het geld is het de monniken niet te doen. De bewoners van de abdij van Onze-Lieve-Vrouw van het Heilig Hart van Westmalle vinden dat een productieverhoging te veel investeringen zou eisen. **Nog belangrijker is echter dat de verhoging een grote invloed zou hebben op het persoonlijke leven van de werknemers.**

Broeder Benedikt geeft in een verklaring aan dat de orde er veel waarde aan hecht de menselijke maat te behouden bij het brouwen van het trappistenbier. ‘We zouden ook een extra ploeg kunnen inzetten of overwerk toestaan. Maar daar zijn we niet voor. We vinden het belangrijk dat onze lekenmedewerkers op een redelijk uur naar huis kunnen gaan, zodat er tijd rest voor hun familiale en sociale leven. We willen ook het persoonlijke contact behouden met deze mensen en dat is bij een schaalvergroting misschien niet meer mogelijk.’

De monniken accepteren dat de productiebeperking gevolgen zal hebben voor de beschikbaarheid van het bier maar hopen dat probleem zo eerlijk mogelijk op te lossen. ‘Af en toe komt een verdeelpunt tijdelijk zonder voorraad te zitten, volledig buiten de wil om van de handelaar of de winkelketen. Om dit zo veel mogelijk te vermijden verdeelt de trappistenbrouwerij het beschikbare bier op een eerlijke en billijke manier, zowel over grote als kleinere distributiepunten’, aldus de orde.”

De accentueringen zijn van mij.

De monniken gaan zelfs zo ver dat ze hun marketingstrategie aanpassen (nb; zelfs geen gebruik maken van de Wet van de Schaarste) en hopen op het begrip van distributeurs, detaillisten en klanten. Nou, mijn begrip hebben ze!

Het viel me de laatste maanden wel op dat JUMBO geen Westmalle meer leverde en dat MAKRO de Triple nog maar af en toe op voorraad had, maar als dit de reden is dan drink ik mijn zeldzame Triple met nog meer plezier.

Misschien dat je nu zegt ‘dit kan niet met ieder product’ & toch, toch is het de poging waard deze ‘uitzonderlijke’ P-Strategie; zelfs voor jouw organisatie!

De Paters begrijpen in ieder geval bij hun [Mensen Management het Boomerang Principe!](#) Maar da's [vanuit hun 'vak'](#) ook weer heel begrijpelijk. Broeders, proost & *Keep On the Good Work!*

29 augustus

[Open Brief aan Staatssecretaris Drs. Jack de Vries](#)

“Geachte heer De Vries,

Met interesse volgde ik vanochtend het interview dat u gaf aan [de NOS](#). U meldde daar dat uw organisatie kampt met een tekort aan 7.000 mensen of wel 14% van uw militairen (m/v). Dat is een fors tekort of, anders gezegd, een forse uitdaging.

Voor die uitdaging heb ik een advies voor u: wordt een **Investor in People!**

Nu is uw Ministerie niet zomaar een *Investor in People* (IiP), het lost uw uitdaging om de vacatures te vervullen dus niet direct op maar IiP helpt uw organisatie zeker op de langere termijn. Bewijs?

Uw collega op het [Britse Ministerie van Defensie \(MOD\)](#), *Permanent Under Secretary for the Ministry of Defence Sir Bill Jeffrey*, heeft aanmerkelijk minder problemen om vacatures te vervullen. Dat terwijl de demografische situatie, toch de oorzaak van de krapte op de Westerse arbeidsmarkten, in Groot Brittannië nagenoeg gelijk is aan die in Nederland. Echter, het MOD kent op een [personeelsbestand van 179.000 militairen](#) (m/v) slechts **3,2%** vacatures!

Het MOD vormt daarmee voor uw Ministerie een mooie **benchmark**. 'Profile' noemt IiP dat.

De reden van dit succes voor het MOD? Het *Ministry of Defence* is een *Investor in People*.

Het organisatiemodel [Investors in People \(IiP\)](#) stamt uit Groot Brittannië: "*The Investors in People Standard provides a framework that helps organisations to improve performance and realise objectives through the effective management and development of their people.*" .

Maar: [het IiP-model is er ook in Nederland](#), al geruime tijd zelfs (nb; alleen niet bij de Ministeries).

Als bijlage bij deze brief vindt u in het kort informatie over het MOD en over [Investors in People](#).

Uiteraard voorzie ik u graag van meer informatie over resultaten met *Investors in People* en help u, dito graag, om de eerste stappen te zetten zodat ook uw organisatie een *Investor in People* wordt.

Een IiP-er waarvoor de uitdaging om vacatures te vervullen aanmerkelijk minder groot is.

Met een vriendelijke groet,

[Willem E.A.J. Scheepers MBA](#)

Erkend *Investors in People* - adviseur."

Bijlage:

" Het Britse Ministerie van Defensie kent uiteraard de 'standaard' personeelszaken zoals: werving en selectie maar ook behoud van medewerkers, inwerkprogramma's, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, opleiding en ontwikkeling, sociale voorzieningen, doorgroeimogelijkheden, gelijke behandeling, talentmanagement etc.

Dit geheel is aangevuld, verdiept en vastgelegd in *The Service Personnel Command Paper*; één van de 'afgeleiden' van het MOD IiP Project. Deze Paper behandelt onderwerpen zoals:

- *Accommodation;*
- *Education;*
- *Medical care*
- *Familie;* (nb; een kleine toelichting '*Careers for partners; support for families while partners/spouses on operations and overseas*'.)
- *Veterans and widows welfare;*
- *Boards of Inquiry/Inquests; :*
- *Pay and allowances;*
- *Recruitment and retention;*
- *Training; .*
- *Commonwealth Soldiers/Gurkhas: naturalisation;* (nb; onder het motto '*Gelijke Behandeling*')

Allemaal zaken die ongetwijfeld ook de aandacht hebben van uw Ministerie, vraag is alleen: zijn ze ingebed in uw organisatie? Is er goed gecommuniceerd? Beter nog: is er *commitment*?

Meningen over het HR (IiP)Beleid van MOD:

Bob Ainsworth MP, *Minister of State for the Armed Forces* [over 'zijn' personeelsbeleid](#):

"We in Government have a responsibility to recognise the commitment and sacrifice our Armed Forces make for our country, and in return we must look after them and their families. To do this we need the entire Government, working together in a comprehensive and co-ordinated way. We also need to look at how we can make the best of the support offered by other organisations and charities who make an important and much appreciated contribution."

Permanent Under Secretary for the Ministry of Defence, Sir Bill Jeffrey, [over MOD en liP](#):

"liP recognition across the whole department is a fantastic achievement, particularly as it has been attained against a backdrop of change programmes and intense operational demands. The liP process is, in effect, an audit of what we are doing to improve our management of people, and - although there is much still to do - recognition confirms that we are on the right track. The MOD recognises the importance of training and developing staff and is working hard to be an even better employer."

Mrs Jo Temple, [MOD Project Manager for Corporate Assessment](#):

"With so many facets to the Department, communicating our overall goal was a true challenge. Investors in People is making an ongoing contribution to continuous improvements in our performance"

Met dat laatste raakt Mrs. Temple op zich de Kern van het **Investors in People Organisatiemodel**: het richt zich op **Communicatie** en op het **Commitment** van alle leidinggevendenden: **Commitment** aan (essentiële) **HR-issues**! Ben je gecommitteerd dan zou je er ook wel eens graag willen werken....."

De brief ging zojuist op de post.

(nb; Dat ik n.a.v. [mijn eerdere belofte](#) al zo snel iets zou kunnen melden over het MOD & liP, dat had ik ook niet verwacht.)

September

01 september

'Beter Onderwijs met People Management'

Collega-liP-er & -[blogger Alef Dekker](#) heeft vorige week vrijdag de [Leeuwarder Courant](#) gehaald met het bericht: '**Afspraken Helpen Niet in Slag Om Leraar**'. Met zijn artikel reageert Alef op een artikel dat op 22/08 verscheen in diezelfde Courant: 'Afspraken Moeten Slag om Leraar Voorkomen'. De Afspraken in dat artikel betreffen afspraken over het maximale salaris dat leraren kunnen verdienen. Alef: 'Afspraken Helpen Niet!' (nb; ik sluit me hierbij aan, al was het om het feit dat [het Nakomen van Afspraken sowieso een Tour de Force](#) is & dat niet alleen binnen het Onderwijs.....)

Beide artikelen verschijnen op een moment dat (ook) bekend wordt dat de Nederlandse leraar een **6,9** scoort op het onderwijs dat hij/zij verzorgt '[Ruim Voldoende](#)' noemen ze dat vervolgens... Zou 't? Iedere onderzoeker weet dat het scoren van een 7 in een onderzoek een sociaal wenselijk antwoord is: je bent niet ontevreden maar ook niet echt tevreden maar hij/zij is wel aardig dus 'vooruit een 7!'. Maar zelfs dat weet de gemiddelde leraar niet te scoren want die haalt slechts een 6,9.....

Je mag jezelf afvragen of er in het Onderwijs in NL. wordt Onderwezen of dat er wordt **Geleerd**? [Recent verscheen het boek 'Turning Learning Right Side Up'](#) over het Noord-Amerikaanse Onderwijssysteem, misschien geldt dat hier ook wel.

Het advies van Alef Dekker aan het Friese Onderwijs: 'Jonge professionals zijn ambitieus en willen een goede boterham verdienen, dus kunnen de directies van het voorgezet onderwijs in Friesland beter kiezen voor een **investering in people management**. Dat betaalt zich terug!' Alef onderbouwt dit met de resultaten uit Brits onderzoek van het *Department voor Innovation Universities and Skills* (nb; zie ook rubriek Nieuw/Interessant): dat organisaties die bewust kiezen voor het Investeren in (hun) Mensen, de Beste Resultaten behalen.

Wij wisten dit al, natuurlijk, maar het is goed dat Alef deze Wetenschap nu ook deelt met de verantwoordelijken binnen het Friese Onderwijs. *Keep on the Good liP-Work*, Alef! 😊

04 september

[Leren Evalueren: wat leveren al die investeringen nu op?](#)

Ik heb hier al 'ooit eerder' 'iets' geschreven over **Evalueren**. Hoe kan het ook anders na al die jaren. Over het **Evalueren** van de **Inspanning** (c.q. **Commitment**!) die een organisatie zich levert bij de **Ontwikkeling van haar Medewerkers**.

Deze keer heb ik een citaat uit het liPUK artikel **Employee Development**. Wie weet haal je er nog tips uit!

"Evaluation and return

Evaluation techniques provide a framework for assessing whether the employee development strategy has been successfully implemented and met the objectives. Evaluation usually occurs at the end of the training cycle, once the training or development programme has been implemented. However, evaluation should occur at every stage of the cycle to ensure that processes used at each stage produce outcomes, which can reliably, feed into the next stage of the training cycle.

It can be difficult to evaluate the transfer of learning and real return on investment that an employee development or training programme has had. This is especially true where softer skills such as behavioural characteristics are being developed. A variety of methods, outlined below, are in use. Businesses should select the most appropriate.

- 'Happy sheets' Happy sheets will test immediate levels of customer satisfaction to a learning event. This often entails a questionnaire which looks at satisfaction with the learning venue, facilities, course arrangements etc.
- Post-training feedback Direct line managers can request feedback from learners. Interviews should focus on ways of transferring learning to the workplace and the overall impression of the training experience.
- Ongoing monitoring To check progress of trainees, performance of trainers, time-keeping and appropriateness of the course design.
- Learning logs These can be kept by learners to help them reflect on the relevance of their learning and progress made.

- Testing skills/competency behaviours A form of individual assessment against performance, knowledge or competency standards.
- Personal development plans (PDP) or continuing professional development plans (CPD) Evaluating learning outcomes against PDP/CPD objectives and to inform further development planning"

& Menig organisatie maar denken dat zij er al zijn, met hun POP's.....

05 september

En het Beste NL. ziekenhuis is.....

een Investor in People! Hoe kan het ook anders, zeg ik dan. 🤔

Volgens onderzoek door ELSEVIER, naar de kwaliteit van Nederlandse ziekenhuis, onder 'bijna 5.000 deskundigen' is het Sint Antonius Ziekenhuis te Nieuwegein **de Beste!**

Elsevier: "De ziekenhuizen zijn beoordeeld op zeven hoofdpunten: het medisch functioneren, de kwaliteit van specialisten, de aanwezige faciliteiten als intensive care en operatiecomplex, de kwaliteit als opleidingsziekenhuis, de kwaliteit van de verpleging, de service aan de patiënt en de samenwerking met zorginstellingen en huisartsen." Allemaal punten die 'op de 1 of andere manier' gelinkt zijn aan liP-principes!

Sint Antonius zelf over dit onderzoek & het rapport: "Uit het Elsevier-onderzoek De Beste Ziekenhuizen blijkt dat ons ziekenhuis op een aantal punten uitblinkt namelijk het medisch functioneren in het algemeen, de kwaliteit van de specialisten, de mogelijkheden voor opleiding van artsen en verpleegkundigen, de kwaliteit van de verpleging en een adequate bedrijfsvoering." Mooi. Maar Sint Antonius is daarmee nog niet klaar want ook Het AD waardeerde recent het Antonius: "Het St. Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein is het **beste ziekenhuis** van Nederland. "Winnaar St. Antonius in Nieuwegein, vorig jaar derde, scoorde 80 procent van de te behalen punten. „De eerste plek is een erkenning voor het harde werk van alle medewerkers en heel stimulerend voor de teamgeest,” reageert een blijde Maarten Rook, bestuursvoorzitter van het ziekenhuis."

Feitelijk is voor mij dat laatste nog het mooist: de erkenning door de hoogst leidinggevende(n)!

Antonius noemt hun Investors in People project 'Bedrijf naar je Hart' (nb; nagenoeg iedere liP-er geeft zijn of haar liP-project een bij de organisatie passende projectnaam). Er is ook een apart document 'Bedrijf naar je Hart'. Daarin lezen we:

"Een bedrijf ...?

We willen het beste ziekenhuis van Nederland zijn én blijven; een veilig gastvrij topziekenhuis, waar we trots op zijn. Maar dat lukt alleen als we erin slagen steeds bedrijfsmatiger te werken. En dat doen we zo:

- We zorgen, naast het leveren van uitmuntende medische zorg, voor het welbevinden van de patiënt. Daarvoor blijven we onze gastvrijheid, hoffelijkheid en ons inlevingsvermogen in de patiënt vergroten.
- We kunnen ons geld besteden aan die zaken die echt nodig zijn doordat we steeds efficiënter gaan werken. Dat doen we vooral door ons werk steeds beter te organiseren.
- De maatschappij vraagt van ons dat we zoveel mogelijk patiënten met een zo goed mogelijk resultaat behandelen. We worden daarvoor steeds resultaatgerichter.

Door ons op deze manier te ontwikkelen, werken we ook aan ons maatschappelijk 'ondernemerschap'. En als we dat allemaal goed doen, mogen we onszelf best een bedrijf noemen.

... naar je hart?

Maar we zijn natuurlijk geen Unilever of Philips. We zijn er niet op uit om winst te maken maar om onze patiënten, onze klanten, zo goed mogelijk zorg te bieden.

Wij willen dat ze zich bij ons thuis voelen, onze hoffelijkheid en compassie zien en voelen. En daarom kunnen we het ook over ons hart hebben. Om een Bedrijf naar je Hart te worden willen we dat in ons bedrijf de mensen echt centraal staan. Niet alleen onze patiënten, maar ook de medewerkers. Ieder van ons draagt immers bij aan het resultaat van het ziekenhuis.

Daarvoor is het nodig dat ieder van ons ook zo goed mogelijk meegaat met de ontwikkeling van het ziekenhuis. Alleen als jij je mee ontwikkelt, kun je de best mogelijke bijdrage leveren. Dat is goed voor jou en goed voor het ziekenhuis. Dan kunnen we in het sociaal plan ook zeggen dat we zeker werk voor je hebben.

Het ziekenhuis wil jou de mogelijkheden geven, en verwacht van jou dat je die mogelijkheden ook gebruikt.

De AntoniusMesosGroep wil een excellente werkgever zijn. We werken hier hard aan. We gebruiken daarvoor een instrument, dat al veel bedrijven met succes geholpen heeft om een bedrijf naar hun hart te worden. Dat instrument komt uit Engeland en heet liP: [Investors in People](#). ".....

Nu jij? Nu jouw organisatie?

Vergeet niet: [*'Dream the Impossible Dream!'*](#).

09 september

[\(een\) 'Bedrijf naar je Hart'](#)

"'Bedrijf naar je Hart' Wat je ervan moet weten (juli 2008)" een brochure.

*(nb; Deze brochure geeft een interessante 'inkijk' in de praktijkervaring van een Nederlandse organisatie met **Investors in People**. Een synopsis)*

"De AntoniusMesosGroep is in april 2005 gestart met 'Bedrijf naar je Hart' en gebruikt daarvoor de systematiek van Investors in People (liP). Door dit project willen we bereiken dat we samen de ambities van ons ziekenhuis waar kunnen maken. Daarvoor investeren we net als de meest succesvolle bedrijven, in al onze medewerkers.

We hebben op dit punt inmiddels veel bereikt:

- Onze medewerkers en leidinggevenden vinden dat er in de afgelopen jaren veel verbeterd is in vergelijking met drie jaar geleden. Dat blijkt uit de liP-enquête die we in 2007 hebben gehouden.
- Vijf van onze eenheden – de koplopers – zijn inmiddels officieel erkend als Investor in People: Hart-Long, Heelkunde, Moeder-Kind, IC-SEH en F&S."

"Een bedrijf ...?"

We willen het beste ziekenhuis van Nederland zijn én blijven; een veilig gastvrij topziekenhuis, waar we trots op zijn. Maar dat lukt alleen als we erin slagen steeds bedrijfsmatiger te werken. En dat doen we zo:

- We zorgen, naast het leveren van uitmuntende medische zorg, voor het welbevinden van de patiënt. Daarvoor blijven we onze gastvrijheid, hoffelijkheid en ons inlevingsvermogen in de patiënt vergroten.
- We kunnen ons geld besteden aan die zaken die echt nodig zijn doordat we steeds efficiënter gaan werken. Dat doen we vooral door ons werk steeds beter te organiseren.
- De maatschappij vraagt van ons dat we zoveel mogelijk patiënten met een zo goed mogelijk resultaat behandelen. We worden daarvoor steeds resultaatgerichter.

Door ons op deze manier te ontwikkelen, werken we ook aan ons maatschappelijk 'ondernemerschap'. En als we dat allemaal goed doen, mogen we onszelf best een bedrijf noemen.

... naar je hart?

Maar we zijn natuurlijk geen Unilever of Philips. We zijn er niet op uit om winst te maken maar om onze patiënten, onze klanten, zo goed mogelijk zorg te bieden.

Wij willen dat ze zich bij ons thuis voelen, onze hoffelijkheid en compassie zien en voelen. En daarom kunnen we het ook over ons hart hebben. Om een Bedrijf naar je Hart te worden willen we dat in ons bedrijf de mensen echt centraal staan. Niet alleen onze patiënten, maar ook de medewerkers. Ieder van ons draagt immers bij aan het resultaat van het ziekenhuis.

Daarvoor is het nodig dat ieder van ons ook zo goed mogelijk meegaat met de ontwikkeling van het ziekenhuis. Alleen als jij je mee ontwikkelt, kun je de best mogelijke bijdrage leveren. Dat is goed voor jou en goed voor het ziekenhuis. Dan kunnen we in het sociaal plan ook zeggen dat we zeker werk voor je hebben.

Het ziekenhuis wil jou de mogelijkheden geven, en verwacht van jou dat je die mogelijkheden ook gebruikt.

De AntoniusMesosGroep wil een excellente werkgever zijn. We werken hier hard aan. We gebruiken daarvoor een instrument, dat al veel bedrijven met succes geholpen heeft om een bedrijf naar hun hart te worden. Dat instrument komt uit Engeland en heet IIP: **Investors in People**.".....

"Ons Bedrijf naar je Hart, samengevat in 8 punten

Het gaat bij Bedrijf naar je Hart om weten waar we naar toe willen, om samenwerken, om ontwikkelen, om leren. Dat betekent:.....

1. ... dat je aan een (nieuwe) collega goed kunt uitleggen welke plannen jouw afdeling of eenheid voor het komend jaar heeft, en hoe zij daarmee bijdraagt aan de doelen van het hele ziekenhuis. En vooral wat jouw rol en die van je nieuwe collega daarbij is.
2. ...dat je ziet dat je leidinggevende jou en je collega's mee laat denken bij de plannen voor je afdeling en laat meewerken aan het uitvoeren van die plannen.
3. ...dat jij en je leidinggevende regelmatig met elkaar spreken over wat jij verder wil – of moet – ontwikkelen, en hoe je dat het beste kunt doen. In ieder geval bespreek je dat in je jaargesprek, als jullie samen jouw jaarplan voor het komende jaar vaststellen.
4. ...dat je heel goed weet waarom bepaalde opleidingen voor jou nodig zijn om je werk goed te kunnen doen. Maar dat je ook merkt dat je leidinggevende – en het ziekenhuis - ook rekening houden met jouw persoonlijke behoeftes om te leren.
5. ...dat je aan die (nieuwe) collega ook kunt uitleggen wat jouw leidinggevende goed doet, en waar dat uit blijkt. Dat ze je bijvoorbeeld stimuleert om mee te praten bij beslissingen in het werkoverleg. En dat ze ervoor zorgt dat je alles hebt wat nodig is om je werk goed te kunnen doen.

6. ...dat je regelmatig te horen krijgt of je je werk goed doet, en op welke punten je dat nog kunt verbeteren. En vooral ook: wat je daar dan voor moet doen. En dat je zelf ook aan anderen dergelijke feedback geeft; zelfs (of juist!) aan je leidinggevende.

7. ...dat je merkbaar erkenning en waardering krijgt voor wat je doet: van je collega's, van je leidinggevende, en van het ziekenhuis.

8. ...dat je merkt dat jij, je afdeling en het ziekenhuis op al deze punten steeds beter worden. Niet alles kan in één dag of één jaar, maar belangrijk is dat we onszelf en elkaar op al deze punten constant verbeteren, en dat we ons daar ook heel goed van bewust zijn."

(nb; Legt u nu naast deze 8 punten van het Antonius eens de liP-indicatoren.)

"We versterken wat we bereikt hebben

Allereerst zullen we de behaalde resultaten uit de centrale verbeteracties verder uitbouwen: de acties rond de jaarplannen, opleidingen, de interne communicatie, het geven van feedback e.d. Kortom wat hier eerder is beschreven.

Nieuwe ontwikkelingen

We zijn hard bezig om ook op andere punten bij te dragen aan de eisen van liP:

- We werken aan een strategisch opleidingsplan. Hiermee zorgen we dat ieders ontwikkeling pas bij de plannen van de organisatie.
- Er komt een nieuw introductie- en inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Ook dat was nog een verbeterpunt in de liP-enquête.
- We werken aan duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers: hoe kunnen we medewerkers op een zodanige manier inzetten dat er een goede balans tussen werk en privé bestaat, en dit goed aansluit bij de levensfase waarin de medewerker zich bevindt?

Onze samenwerking met andere ziekenhuizen

Op ons pad naar een steeds hogere kwaliteit werken we samen met vier collegaziemenhuizen. Zij hebben vergelijkbare doelstellingen, en ook zij willen graag liP toepassen en de liP-erkenning behalen. Wij kunnen van hen leren en zij van ons.

Het zijn: het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis (OLVG) in Amsterdam, het Martini Ziekenhuis in Groningen, Het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis in Nijmegen, en het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven."

"Wat verwachten we van jou als medewerker?

- Toon interesse, wees betrokken.
- Investeer in jezelf.
- Investeer in anderen."

"Wat mag jij verwachten van je leidinggevende en van de AntoniusMesosGroep als geheel?

- Zij moeten je de mogelijkheden bieden om zo goed mogelijk je bijdrage aan de plannen te leveren, en je op de gewenste manier te ontwikkelen o.m. door:
- Feedback.
- Heldere afspraken over de vorm en inhoud van je jaargesprek."

"Op weg naar volledige liP-erkenning

Waarom een keurmerk voor de hele AntoniusMesosGroep? (Wat levert het ons op?)

Ø Het is voor ons essentieel dat we goede mensen hebben, houden en krijgen: daarom willen we zorgen dat onze huidige medewerkers zich gebonden voelen aan ons ziekenhuis, maar zeker ook dat we goede nieuwe collega's kunnen werven. Gezien de vergrijzing en de ontgroening is dat belangrijk.

Met een organisatiebreed liP-keurmerk maken we duidelijk dat we goed voor onze mensen zorgen en in hen investeren. Dat is voor mensen een belangrijk argument om bij ons te komen werken.

Ø Daarnaast dwingt het keurmerk ons voortdurend alert te zijn op de eisen die het aan ons stelt. Het zorgt ervoor dat we niet 'in slaap sukkelen' en dwingt ons tot voortdurende verbetering.

Ø We vinden het aan onze reputatie verplicht dat we het eerste Nederlandse ziekenhuis zijn dat in zijn geheel dit keurmerk krijgt."

Bron: www.bedrijfnaarjehart.nl (nb; van het Beste Ziekenhuis van Nederland).

11 september

[Nog een voorbeeld van liP-Succes in de Gezondheidszorg.](#)

In Groot Brittannië werken ruim 8.000.000 mensen (bv; 32% van de beroepsbevolking) bij een [Investor in People](#). Onder hen zijn er ook een ruim aantal die werkzaam zijn in de Gezondheidszorg. Eén van die werkgevers is het [Royal Liverpool Children's NHS Trust](#). Ik citeer de [factsheet](#) die liPUK heeft uitgebracht.

'Size: 2,461 employees; Sector: Health; Location: Liverpool

The organisation:

*The Trust is currently recognised as an **Investor in People** organisation and first achieved recognition in 1996 The trust was involved in the first year of the Health and Wellbeing atWork pilot in April 2006 and revisited in December 2007 during the third year.*

The Royal Liverpool Children's NHS Trust cares for more than 200,000 children and young people every year and serves a population of over seven million from the North-West, North Wales, Shropshire and the Isle of Man. It provides a comprehensive range of specialist and general health services at its main site, Alder Hey children's hospital in West Derby, Liverpool founded in 1914; and through community sites and external clinic sessions.

It is one of the biggest and busiest children's hospitals in Europe."

Na het laatste liP-assessment, december 2007, kwamen de volgende resultaten naar voren:

"Results

As a result of ongoing strategy the feedback gained following the assessment visit, the Trust feels it has achieved the following results.

1. Managers explained how they have developed alternative ways of learning, such as on line programmes and distance learning, which reduce the stresses and pressures on staff. A comprehensive programme of health and safety related training also helps to keep staff safe and minimise risks. Examples include:

- Dealing with violence and aggression.*
- Risk assessment.*
- Child Protection.*
- Manual handling.*
- Fire safety.*
- Control of substances hazardous to health.*

2. Managers described how the Trust has become more aware of its learning and development needs in relation to its strategy for health and well-being and is working towards developing such plans.
3. There is an inclusive and flexible approach to staff health and well-being and people in all roles and all shift patterns believe that they can access support.
4. There has been a reduction in sickness and absence rates, which were already notably better than the national health sector average.
5. Senior managers explained what they expect of managers and what support is in place in relation to the health and well-being of their staff and how the annual professional development review process is now used for this purpose.
6. The Trust has developed a Rapid Improvement programme which, aims to give staff empowerment and opportunities to develop ways of improving services as well as helping them to enhance the working environment and experience for staff.
7. Managers described how they have worked to develop alternative ways of learning, such as on line programmes and distance learning, which can help to reduce stresses and pressures on its staff.
8. Senior people were able to describe how they have taken fully into account current and emerging policies related to staff and community health and well-being and the promotion of preventative practice.
9. The team of trained Bullying and Harassment Advisers has been expanded and their existence has been promoted to Trust staff and bullying and harassment awareness raising sessions have been provided for staff to help them understand the ramifications of bullying.
10. In the last three years the Trust has commissioned a full external review of its occupational health provision and resources. This resulted in a planned expansion of the service and determined that the new Occupational Health Manager should prioritise the development of a clear strategic direction for this aspect of staff support.
11. The Corporate Induction has been reviewed and amended, to ensure that all new staff understand the corporate objectives, values and linked expected behaviours, including support for health and well-being. New staff attend a 4 hour interactive workshop called The WayWeWork Around Here as part of the 2 day Corporate Induction.
12. A Health Work and Wellbeing for Staff group has been established and the newly developed post of Health Promotion Practitioner has recently been recruited to."

Dit voorbeeld laat goed zien dat, ook al is een organisatie al **ruim 10 jaar(!)** een Investor in People, de **continue leercirkel** (het principe achter Investors in People) steeds **met verbeteringen** komt! Mooi toch.

16 september

[Veranderingen binnen de BBC \(dankzij liP.....\)](#)

In 2002, het **80e jaar** van haar bestaan, ontving de Britse publieke omroep (nb; hier is 'publiek' een understatement) [The BBC](#) voor het eerst de [Investors in People accreditatie](#). Wereldwijd werken er voor de liP-er The BBC 26.000 mensen.

Voor *The BBC* was het starten met het liP-project niet zomaar 'een 1-2 tje' of 'iets voor er tussendoor' ('we hadden toch tijd over') of voor een liP-plaquette ('kijk, de burens hebben er ook zo 1') voor aan de muur, nee *The BBC* nam haar (liP) taak serieus! Sterker nog:

'It ran far deeper than that. Deputy Director General **Mark Byford** explains:

"We didn't embark upon Investors in People for the credentials," he says, "but we wanted it to be a lever for change within the organisation."

& Die uitdaging, 'organisatie-verandering', daarin is *The BBC* mét haar liP accreditatie geslaagd!!

Resultaten uit een recent assessment:

'The results

The BBC is not short of ways of evaluating progress. A training and development evaluation process measures impact, outcomes and output at organisational, group and individual level. Indicators range from the BBC's overall performance, staff morale and culture through to efficiency, how employees feel about learning and the number of people undertaking development experiences.

But perhaps the most conclusive sign of improvement has been feedback from the BBC's own people.

"Our annual staff survey showed incremental improvements year on year," explains Mark. "It is designed against a model for organisation health and performance improvement and gives us a good picture at a number of different levels in the organisation.

"Since achieving the Investors in People Standard we are much more consistent in people management and development," adds Mark, who has since become an Ambassador for Investors in People. "Line managers are more aware of day-to-day responsibilities and the need for regular conversations with staff over and above formal annual appraisal.

"For example, despite a background of considerable change across the BBC over the past 18 months, management practice has improved by 1% in the last year. (nb; dat lijkt misschien weinig 1% maar vindt maar eens een organisatie die, als The BBC, volop in verandering is & waarbij de medewerkers toch nog tevreden zijn over hun management..... Overigens, er zijn er meer maar dat zijn toch liP-ers; 'daarover later meer'.)

"Our regular two-way communication has improved and we now have much more creative ways of engaging staff in upward communication.

"Investors in People has provided a platform for continuous improvement across the BBC," concludes Mark, "and an important method for evaluating our progress with our major change programme."

Hoe kwam het nu dat *The BBC* voor de implementatie van haar veranderingsproces, met een project genaamd '[Making it Happen](#)', tussen alle beschikbare (veranderings)modellen juist koos voor [Investors in People](#)?

"The call came directly from the BBC's people themselves," continues Mark. "It was largely in response to internal evaluation and survey feedback, which highlighted the need to improve management practice and communication."

The organisation recognised that the Investors in People Standard, with its focus on people development and communication across organisations provided the right tool for putting in place the processes needed to leverage change.

"Our objectives were clear and fundamental," says Mark, "to improve people-management within the BBC and enhance regular two-way communication across the organisation."

(ook) Daarin zijn ze geslaagd. [Meer over The BBC & Investors in People vind je in deze case study.](#)

18 september

[nog een Open Brief aan Staatssecretaris De Vries.....](#)

Op 29 augustus schreef ik een [Open Brief aan Staatssecretaris Drs. Jack de Vries](#). Reden: De Vries' Ministerie heeft een aanzienlijk personeelstekort & dat in tegenstelling tot zijn Britse collegae bij het MOD. Maar ja, die zijn dan ook een [Investor in People](#)..... 'Wellicht iets voor u?', is mijn vraag. Kort daarop ontving ik van woordvoerder mw. drs. Sündüz Tavbatir de reactie dat mijn 'mail is verstuurd naar de afdeling Werving. Wanneer zij nog vragen hebben, nemen zij contact met u op.' Da's mooi (maar niet heus 'kastje naar de muur' waarschijnlijk) Correctie: maandag 06/10 word ik in A'dam verwacht!

Maar vanochtend is er van het P-Defensiefront toch 'goed nieuws': uit de nieuwe Begroting blijkt dat [onze Regering € 50.000.000 vrijmaakt](#) om ca. 7.000 vacatures te kunnen gaan vervullen. 'Voor waar geen kattenpis.'

Dus vanochtend toch maar even contact opgenomen met de Voorlichters: de investering in het liP-project voor Defensie is slechts een fractie van deze € 50.000.000 maar het levert dan ook gegarandeerd succes op!

Dat toont niet alleen het [Britse Ministerie van Defensie](#), maar 'om er een paar te noemen' ook het '[Beste Ziekenhuis van NL.](#)': [Sint Antonius te Nieuwegein](#), [Verpleeg & Verzorgingshuis St. Joris te Oirschot](#), de [Britse BBC](#), ook het Britse [MI5](#) (u weet wel: die van James Bond!) is een liP-er maar over hen 'later meer'.

De *links* naar deze *cases* laten u zien dat ieder van hen een andere (organisatie) reden had om te kiezen voor de [Investors in People standaard](#) & met succes.

Wellicht dat ons Ministerie van Defensie nu toch nog even bedenktijd nodig heeft. Maar: u hoeft dat niet te hebben => **0651176097**

22 september

[liP, geen 'Nice Thing to Have'.....](#)

"Prudential has been working with Investors in People since 2002, not because it's a 'nice thing to have' but because it delivers tangible benefits. Our employees are central to the success of our business, and achieving the Investors in People Standard has helped us to unlock their potential."

Matthew Starks, Head of Learning and Development at [PRUDENTIAL](#).

PRUDENTIAL, *an international retail financial services company with significant operations in Asia, the US and the UK employs 28.000 people*, aldus de corporate website, is een [Investors in People Champion](#). (NB: 'The Champions Programme is about recognising and rewarding exemplar organisations and encouraging them **to disseminate and share their best practices** to organisations of all sizes and within every sector.')

Los van het feit dat PRUDENTIAL 1 van de 36 (m.n. Britse) *liP Champions* is, is het voor interessant om eens te kijken naar hun ervaringen met [Investors in People](#).

"The challenge (nb; d.i. de uitdaging voor een organisatie om met een liP-project van start te gaan) *At the beginning of the decade Prudential UK had to accept a period of profound change to cater for the increasing demands of its highly-competitive and tightly-regulated market. In 2002 the company's*

leadership team formalised the way it would achieve this in a **strategy** called the '1,000 day plan', the cornerstone of which was **best practice in all people policy and procedures**.

A further challenge was **to ensure that its employees understood and applied the brand values to everything they did**.

The results

- **three-quarters** of the Prudential's people now understand how they can access learning and development opportunities
- **88 per cent** feel personally accountable for their own development
- **98 per cent** have also used Learning Space – the online learning management system.
- Self assessment by managers revealed that the number now rating their knowledge as 'good' has increased from 48 per cent to **92 per cent**.
- An internal audit gave a positive evaluation of the performance review process with **88 per cent** of people believing their review meetings to be open, honest and frank.
- The 'Living PRU' survey found that the percentage of people who said they understood their role within the Strategic Plan increased from 71 per cent in 2004 to **94 per cent** the following year.
- Among a survey of **7,500 customers**, **90 per cent** of them said they were satisfied with the service provided.
- On a business level, Prudential is also performing extremely well, posting a **33 per cent rise in pre-tax profits in 2005**, well above market expectations."

"There is now a **greater connectivity with the strategy from the top** and understanding of why things happen and the connections being made," stelt Matthew Straks. "Achieving Investor in People and Champion status is a major endorsement of everything that we are trying to put in place."

"Though in a new phase of development, the company's commitment to the Investors in People Standard remains undiminished, as it attempts to build on its success and embark on the next stage of its strategy to differentiate itself from its competitors and '**Break away from the pack**'.

Meer over de ervaringen van PRUDENTIAL met Investors in People lees je in de [case study](#).

24 september

Werken bij een scheepswerf?

Scheepswerf [IHC](#) zoekt 'honderden werknemers', da's mooi zeker in tijden van [Financiële Crisis](#).

IHC heeft voor € 300.000.000 aan nieuwe orders in portefeuille en ook al hebben ze al 2.200 mensen aan het werk, toch mogen er 'nog enkele honderden bij' en wel op alle gebieden: 'Het bedrijf zoekt vooral technici, maar heeft ook sales- en administratief personeel nodig.' aldus [Zibb](#).

Wellicht dat hier het [Werving & Selectiemodel](#) handig kan zijn. [W&S](#) is een 'IIP-derivaat' & het kan zo tevens een 1e kennismaking zijn met de [Investors in People Standaard!](#)

NB; de **10 indicatoren** in het [IIP-W&S Model](#) zijn:

1. De organisatie hanteert een strategische aanpak ten aanzien van het werven en selecteren van haar mensen.
2. De organisatie commiteert zich aan een eerlijke werving en selectie.

3. De organisatie weet welke mensen zij nodig heeft om haar doelen te bereiken en weet ook wie zij moet werven.
4. Er is een duidelijke reden voor elk wervingsbesluit, gekoppeld aan het bereiken van de doelen van de organisatie.
5. De organisatie hanteert een eenduidige aanpak van werving en selectie die door iedereen wordt begrepen.
6. Mensen worden op doeltreffende wijze geworven en geselecteerd.
7. Mensen worden op efficiënte wijze geworven en geselecteerd.
8. Mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie zijn doeltreffend in het werven en selecteren.
9. De werving en selectie van mensen draagt bij aan de prestaties van de organisatie.
10. De organisatie wordt steeds beter in het werven en selecteren van mensen.

Succes IHC!!

26 september

[Over Crisissen & zo.](#)

Deze week besteedde ik in 'mijn ander blog' [ManagementPro](#) aandacht aan de **Financiële Crisis**. Vandaag sluit ik die serie (voorlopig...) af met **een andere Crisis**. 1-tje die we, als we niet uitkijken, nu dreigen te vergeten. Omdat de ManPro *entry* vanochtend zeker & ook gaat over **Investeren in Mensen**, plaats ik de *entry* hier ook.

"O ja, & dan is er ook nog die andere Crisis"

"Wat dragen wij bij aan het vrij zijn van gebrek? Miljoenen mensen hebben de afgelopen tien jaar de stap kunnen zetten uit de armoede. In Azië, maar ook in een aantal landen in Afrika is dankzij de inzet van velen aanzienlijke vooruitgang geboekt. Die vooruitgang mag ons hoop geven bij het verder werken aan de millenniumontwikkelingsdoelen.

Er is nog zeer veel te doen. In sommige landen is de situatie zelfs verslechterd, ook op het gebied van gezondheid. **Nog steeds sterft elke drie seconden een kind en elke minuut een moeder.**

Voedsel en water horen bij elkaar. Water is de bron van al het leven. **1,8 miljard mensen hebben geen goede toegang tot schoon drinkwater.** Hun leven, hun gezondheid staat op het spel. Nederland heeft zich daarom aangesloten bij de landen die zeggen: water is een mensenrecht. 'Vrij zijn van gebrek' betekent ook: vrij zijn van gebrek aan water." J.P. Balkenende, [toespraak AV VN, New York 250908](#).

"Met \$ 72.000.000.000/jr. kunnen we de strijd tegen armoede, tegen gebrek op een redelijke manier voeren." [aldus Ban Ki-moon, voorzitter van de VN](#).

Maar wij besteden eerst (nb; [zéér waarschijnlijk veel meer dan](#)) \$ 700.000.000.000 om het wanbeleid van enkelen 'recht te breien'. 'Het kan verkeren.' In- & aangrijpend."



30 september

****** CRISIS AANBIEDING ******

'When in Times of Crisis: INVEST!'

OK de [beurzen kleuren vanochtend donkerrood](#) & de [1e ontslagen zijn alweer aangekondigd](#) maar toch u weet ook:

- => de economie is cyclisch
- => de wereldeconomie bestaat uit meer dan alleen de VS en de EU
- => op enige termijn doen zich dan ook weer verschillende kansen voor, wie weet zelfs sneller dan u nu denkt
- => u kan dus maar beter voorbereid zijn!

Maar 'sommige zaken veranderen nooit' althans niet snel en dat is de krapte op onze arbeidsmarkt. Dat u zich nu al gaat **onderscheiden als goed werkgever** kan handig zijn, op de arbeidsmarkt bent u zo uw collega-concurrent een stap voor. (nb; wie weet wordt uw organisatie ook een '[Bedrijf naar je Hart](#)'!)

Daarnaast: **organiseren is een continue leercirkel**. Ervaren wat Goed gaat in uw organisatie en kijken naar dat wat Beter kan is essentieel voor de Planning van het komende jaar. (nb; een brief met daarin [een, relatief, eenvoudig voorbeeld](#).)

Een middel dat u met beiden kan helpen dat is het [Investors in People Model](#), een inmiddels bewezen Model. Over toepassingen, ervaringen, praktijk cases etc. leest u meer in het [Investeren in Mensen blog](#). Het blog dat sinds februari 2005 deze ervaringen met IiP verzamelt! [Internationale ervaringen met het IiP-Model](#) zowel in Goede als in Slechte tijden; (toch) positief, die ervaringen.

De CRISIS AANBIEDING die we voor u hebben: een IiP Quick Scan voor € 1.500,= (ex.) !!!

- => u en uw directieleden ontvangen een Quick Scan, 13 stellingen gerelateerd aan 'organiseren' die u waardeert met het oog op uw organisatie.
- => in een daarop volgende bijeenkomst met uw team wordt het IiP Model toegelicht en de resultaten uit uw Quick Scan besproken.
- => nadat u de nota betaalde ontvangt u de bevindingen op papier.

Interesse in de 'CRISIS AANBIEDING'? Mail willem@selfstm.com

Oktober

01 oktober

Onderzoek: "CRISIS betekent meer werk & minder info!"

Bij een CRISIS is de kans groot dat je als werknemer wordt opgezadeld met **meer werk**. De kans is ook groot dat je dan tegelijkertijd **minder informatie** ontvangt. Feitelijk een *contradictio in termino*..... (Nb; als je meer werk krijgt is dito informatie handig.)

Dit blijkt uit [recent onderzoek door Investors in People UK](#).

"Reflecting the tougher business conditions predicted, the research – carried out by YouGov for Investors in People UK, reveals that 69% of UK employees anticipate they will experience some changes in the workplace over the coming year, including increased workload (46%), a new manager (14%), news they may lose their job (14%) or relocation (14%)." Da's weinig uitzonderlijks want het kan ons ook zo maar overkomen.

Dan wordt het interessanter:

“The research also found that many employees are concerned about their employer’s ability to manage them through these periods of change. Although 43% of staff with a line manager felt confident that their organisation would make the right decision for the future success of the organisation,

- *almost half (49%) felt that their organisation wouldn’t listen to their views. Furthermore,*
- *more than a third (35%) said they wouldn’t feel confident they would be informed of change in a timely or appropriate way and*
- *38% doubted their organisation would be honest and transparent about what was happening and why.*
- *Worryingly, 56% of employees say the most common sign of change in their organisation is an increase in meetings happening behind closed doors or hushed conversations.”*

Informeren en communiceren, in tijden van CRISIS, ho maar (‘Wij kunnen je ook niets zeggen.’ bijv.) maar de signalen zijn tóch duidelijk: ‘Weer een bijeenkomst, vanmiddag.’ (Alleen is het geruchtencircuit niet altijd handig.....)

Hoe dan wel?

*“The research shows that employees want to be **managed in a personal way** – the majority (68%) want to hear news of change that affects them via a one-to-one meeting with their boss. **During a period of significant change:***

- *77% of employees want their manager to **provide all the information available** so they can draw their own conclusions – currently almost half (43%) think they would be given some information but not the full picture;*
- *just under two thirds (65%) would like **their manager to seek their views and listen**, yet only 38% think this would happen;*
- *over half (55%) would like **their manager to offer them support**, yet less than a third (32%) think this would happen.”*

Ook daarom heb ik nu de [**** CRISIS AANBIEDING ****](#) Die [Oplossing](#) Helpt!!

02 oktober

Onderzoek: “Baat hebben bij het investeren in mensen.”

“Grote organisaties kunnen baat hebben bij het investeren in het managen van het menselijk kapitaal. Dit kan geconcludeerd worden uit meer dan 10 jaar onderzoek naar HRM.” Kijk dat lees ik nu graag! 😊

Met deze zin opent het rapport [“HRM in het MKB Schaafeffecten in HRM-praktijk en –opbrengst.”](#) van het [EIM](#). De onderzoeksvraag was: “Is er een set van uniforme *best practices* die in iedere situatie zorgt voor optimale prestaties, of verschilt het optimale HRM per organisatie, afhankelijk van strategie, cultuur en omgeving?”

Antwoord, in het kort: het verschil in schaalgrootte tussen MKB en Grootbedrijf is wel degelijk van invloed op de toepassing van een optimaal HR Beleid. Enerzijds omdat de eigenaar/manager vaak ‘eigen ideeën heeft over HR’, anderzijds omdat voor sommige HR oplossingen de initiële investering aanzienlijk is. (Nb; een olifant als oplossing voor de vraag naar een muis. ws)

Enkele interessante waarnemingen:

- Diverse **persoonlijke kenmerken** van de eigenaar zijn een mogelijke contextuele factor die van invloed kan zijn op het HRM-beleid.
- In een **familieonderneming** is er minder vaak sprake van professionele HRM-activiteiten.
- Ook is een mannelijke ondernemer (in tegenstelling tot een **vrouwelijke ondernemer**) minder centraal georiënteerd en meer gericht op het creëren van binding met de werknemers.
- Het **psychologische contract** is sterker in het MKB.

Conclusie:

- Het lijkt aannemelijk dat ook voor kleine en middelgrote bedrijven **het relevant kan zijn om tijd en geld te investeren in formele HRM-instrumenten**. Dit blijkt uit het beschikbare kwantitatief onderzoek dat verricht is naar de opbrengst van HRM bij kleine en middelgrote bedrijven.
- Een volgende vraag is, of de invloed van dergelijke HRM-instrumenten voor grotere bedrijven wellicht hoger is dan voor kleinere bedrijven. Twee EIM-studies tonen aan, dat dit **inderdaad het geval is**. **De toepassing van (één of meerdere) formele HRM-instrumenten heeft een positief effect op bedrijfsprestaties**, maar dit positieve effect is voor kleine bedrijven minder sterk dan voor grote bedrijven. (bron: [InInterim](#))

07 oktober

'Slechts 12% van de medewerkers is écht Betrokken' dat vraagt om Oplossingen!!!

*"The fact that **only about 12%** of the UK workforce can be considered as **highly engaged** shows that there is potential for huge gains for the economy if we can improve in this area."*

Dat zei Brits Staatssecretaris John Hutton op het moment dat hij de **'Employee Engagement Review'** van start liet gaan.

Hutton: *"The most successful companies recognise that their employees are their most valuable asset. Employee engagement is not just a buzzword – it has a clear link to increased business success."* Daar zijn wij het mee eens, toch?

Hutton baseert zijn overtuiging ook op het eerdere rapport **'World Class Skills'**.

We dienen nog ff te wachten op de uitslag van deze waarschijnlijk interessante *review*, die wordt 'pas' verwacht begin 2009 (...),daarover later ook hier meer dus.

Intussen vraag ik mezelf af of wij, hier **in Nederland**, überhaupt die **12% Hoge Betrokkenheid**, of **Commitment**, bij medewerkers halen? Ik betwijfel het, wat jij? 🤔

08 oktober

SHRM in the Whitehouse

OK, de Amerikaanse Presidentsverkiezingen zijn al in volle gang en [de Wereld is een Staat van Constante Onrust](#), dit alles maakt het niet minder interessant om eens te kijken naar de manier waarop [The Whitehouse](#) haar [Strategic Management of Human Capital](#) managet.

De meetlat die de interne *controllers* daarvoor beschikbaar hebben geeft resp. **Groen, Oranje** of **Rood** licht; jawel: zoals een stoplicht waarbij **Groen = OK**. Interessante criteria vandaar dat ik ze hier vermeld.

Groen Licht heeft *The Whitehouse* als hun **SHRM** aan de volgende criteria voldoet:

- *Implemented a comprehensive Human Capital Plan that is fully integrated with the agency's overall strategic plan, analyzes the results relative to the plan, and uses them in decision making to drive continuous improvement;*
- *Analyzed existing organizational structures from service and cost perspectives and is implementing a plan to optimize them using redeployment, restructuring, competitive sourcing, E-Gov solutions, and delayering, as necessary; and has process(es) in place to address future changes in business needs;*
- *Succession strategies, including structured executive development programs, result in a leadership talent pool and agency meets its targets for closing leadership competency gaps;*
- *Demonstrates that it has performance appraisal and awards systems for all SES and managers, and more than 60% of the workforce, that effectively: link to agency mission, goals, and outcomes; hold employees accountable for results appropriate for their level of responsibility; differentiate between various levels of performance (i.e., multiple performance levels with at least one summary rating above Fully Successful); and provide consequences based on performance. In addition, at a beta site, there is evidence that clear expectations are communicated to employees; rating and awards data demonstrate that managers effectively planned, monitored, developed and appraised employee performance; and the site is ready to link pay to the performance appraisal systems.*
The agency is working to include all agency employees under such systems;
- *Reduced under representation, particularly in mission-critical occupations and leadership ranks; established processes to sustain diversity;*
- *Meets targets for closing competency gaps in mission critical occupations, and integrates appropriate competitive sourcing and EGov solutions into gap closure strategy;*
- *Is on track to meet its planned aggressive hiring timeline goals and hiring process improvements; AND*
- *Periodically conducts accountability reviews with OPM participation, taking corrective and improvement action based on findings and results, and providing annual report to agency leadership and OPM for review and approval.*

Je kan zelf wel invullen wat het betekent als men 'slechts' **Oranje** of **Rood** licht scoort. (zie anders [het document](#)). Dit lijkt verdacht veel op [de indicatoren van Investors in People](#).... Mooi! 😊

Nu wordt het liP-Model in de VS niet toegepast, nog niet!! Wel zijn daar de liP-principes goed bekend, **Ulrich, Pfeffer, Reichheld** (zie [boekenlijst](#)) zijn auteurs & wetenschappers die de op zich **universele** (liP-)principes toepassen; vandaar dit document waarschijnlijk.

Als de nieuwe president op 01/01/09 plaatsneemt in *The Whitehouse* zal ik hen ook eens een '[Open Brief](#)' sturen, wie weet..... 😊

10 oktober

[Druk op de OK](#)

OK, we wisten al [dat er ongelukken kunnen gebeuren op de Operatie Kamer](#) van een Ziekenhuis. Ernstig, zeker als er een dode valt, maar dit zou 'zo maar in iedere bedrijfstak kunnen gebeuren': het vallen van slachtoffers. [Ook omdat er sprake zou zijn van een technische fout](#).

Vandaag komt daar dan ook nog eens het resultaat van een onderzoek door de Raad voor de Gezondheidszorg bij: ["Veel OK-teams nonchalant met overdracht en infectiepreventie."](#). Nochalance onder de medewerkers op de OK leidt er toe dat patiënten onnodig risico lopen.

Oorzaak van die nonchalance: **"De communicatie over de patiënt en de overdracht rond de operatie is onvoldoende gestructureerd."**

Nu zou je zeggen: 'Dan lossen we dat op.' [Communicatie](#) is tenslotte een essentieel onderdeel van het werken in een OK, sterker nog: van het werken in een organisatie! Dat zou je zeggen, maar is er nog een andere uitdaging voor de inrichting van OK's.....

["De werkdruk op de OK's is groot, te groot zelfs: ALARM!"](#) Dat melden (ook) vandaag de GPD dagbladen. We lezen daar: 'De **personeelskrapte** leidt tot gedwongen sluiting van operatiekamers, spoedeisende patiënten moeten wachten en ziekenhuizen die uitzendkrachten ([ZZP-ers](#)) inzetten of collega's bij elkaar weggopen.' Da's minder, maar toch ook logisch want op een totaal personeelsbestand in de Gezondheidszorg van 700.000 mensen zijn er ca. 35.000 vacatures (**5%**; bron CBS). Deze **krapte** is ook nog eens **stijgend**, reden: de vergrijzing (meer klanten) i.c.m. de bevolkingsstatistiek (te weinig jongeren). Daarbij is de gemiddelde leeftijd in de sector ook nog eens hoog: 40+. Allemaal uitdagingen dus (sic.).

'De stijgende werkdruk laat nauwelijks of geen tijd voor de opleiding van leerlingen.' Die nieuwe werknemers worden ook **niet goed ingewerkt** en daar heb je de oorzaak van het probleem dat de Inspectie signaleert.

Oplossing? Feitelijk bieden dat de ervaringen van organisaties die [Investors in People](#) hebben ingevoerd, organisaties als [V&V Sint Joris](#) en [het Sint Antonius](#). [Britse ervaringen](#) laten (ook) zien dat het liP-Model organisaties helpt bij **Werving én Behoud van werknemers**. Er is zelfs een speciale module die gebruikt kan worden om, diepgaand, een 0-meting uit te voeren op het Beleid en de Organisatie van *Recruitment & Retaining Talent* in (hier) instellingen, ziekenhuizen e.d.

'& Als dan iedere instelling in de Gezondheidszorg een liP-er is, wat dan? Wat is dan nog het onderscheidend vermogen?' zou zo maar een vraag kunnen zijn. Feitelijk is dit een hypothetische vraag want ook in Groot Brittannië is 'slechts' 32% van de organisaties/bedrijven na 16 jaar liP-en een liP-er, binnen de Gezondheidszorg is dit % overigens hoger. 100% liP-dekking is dan ook een utopie. Ben je dan een liP-er, dan zit je organisatie in een leercirkel en kun je via *liP-Profile* naar een uitzonderlijke *liP-Champion* status uitgroeien (zie in dit blog). Zo blijft je organisatie ook onder liP-ers toch onderscheidend.

Maar: niet het liP logo mag leidend zijn(!), 'slechts' de **beleving** onder medewerkers en managers die gemeten wordt met de liP-methodiek, is mede-bepalend aan liP én aan de manier waarop je bedrijf zich [onderscheidt in de arbeidsmarkt](#).

Het zou zo maar de druk op de OK weg kunnen nemen.....

13 oktober

'Onvoldoende inzicht in opleidingskosten' zou 't?

'HR-managers hebben onvoldoende inzicht in opleidingskosten.' meldt P&O Actueel n.a.v. een onderzoek door *software* bedrijf [InnoPhase](#) 'onder 264 HR-managers van middelgrote ondernemingen.' Ik geloof het graag, dat de **investeringen** die organisaties doen in hun medewerkers, nauwelijks zichtbaar zijn. Aan het einde van het jaar nauwelijks meer te traceren zijn. Natuurlijk heeft *software*huis(!) InnoPhase een oplossing & wel: [EXCEL](#). Uit het artikel: "'Volgens directeur Marcel Kremers van InnoPhase is het verstandig om inzicht te hebben in de opleidingskosten wanneer [opleidingen](#) een kernpunt zijn van de strategie van de organisatie: 'Als je alleen wil weten hoeveel je per jaar uitgeeft, kan dat inderdaad ook met pen en papier, maar als je verschillende afdelingen met elkaar wil vergelijken of inzicht wil hebben in bijvoorbeeld presentie- of slagingspercentages, dan heb je complexere software nodig. Het gaat erom dat je verschillende aspecten rondom opleidingen op een hoger en abstracter nivo te weten komt. En dat is nu eenmaal lastiger als je dat doet met Excel of pen en papier.'" Mee eens, goede *software* is altijd een handig hulpmiddel  maar tegelijkertijd ook niet meer dan dat!

Goede *software* dient namelijk ook goed gevuld te worden. Er dient **Commitment** te zijn **aan** de idee, beter: **het Principe, dat Investeren in je Medewerkers essentieel zijn voor het succes van je organisatie, voor de continuïteit** en dat je daarom ook wil weten niet alleen wat je investeert maar ook wat dat je oplevert? **Rendement**. Daarvoor is er vaak méér nodig dan mooie/goede *software*.

Dat méér kunnen we onderzoeken. Zo vragen we bij de [IIP Quick Scan](#) bijv een reactie door **Managers** op stellingen gerelateerd aan Investeren & Opbrengsten, keuze uit a/b/c/d:

10. De criteria die ik gebruik om het effect van leren en ontwikkelen te evalueren, zijn duidelijk.

- Ik kan duidelijk de criteria beschrijven die ik gebruik om het effect te evalueren van leren en ontwikkelen op de prestaties van mijn team.
- De criteria die ik gebruik om het effect op de prestaties te evalueren zijn redelijk duidelijk.
- De criteria die ik gebruik om het effect te evalueren dienen te worden aangepast.
- Ik beschik niet over criteria om het effect van leren en ontwikkelen te kunnen evalueren.

11. De individuele SMART doelstellingen voor leren en ontwikkelen worden gehaald.

- Ik kan de beschrijven hoe ik, op een effectieve manier, de individuele behoeften aan leren en ontwikkelen realiseer.
- Ik ben er redelijk zeker van dat de doelstellingen voor leren en ontwikkelen worden gerealiseerd.
- Ik denk dat ik meer effectief kan zijn in het realiseren van de, ook individuele, doelstellingen op leren en ontwikkelen.
- Ik denk niet dat de doelstellingen voor en leren en ontwikkelen worden gerealiseerd.

Mooi, toch? Maar het begint al eerder. Zo is daar, binnen de [IIP Methodiek](#), (ook) het [Individual Development Plan](#). & Ook in dat formulier wordt de investering in die betrokken medewerker voor aanvang van enige vorm van ontwikkeling al meegenomen. Zo ben je in staat om tot op het individu & tot op de opleiding nauwkeurig de effecten te evalueren. 

Als je dat vervolgens ook in brengt in EXCEL of dito *software* dan heb je al een fors inzicht in de opleidingskosten (& uiteindelijk het Rendement) van je organisatie! 

14 oktober

Vrouwen aan de Top, het blijft lastig

Vandaag komt Het FD met het artikel '[Weinig Schot in Vrouwenzaak](#)'. Conclusie: Nederlandse bedrijven zijn traag met het opstellen van streefcijfers voor vrouwen aan de top van hun organisatie. Dat blijkt uit een inventarisatie onder de 45 bedrijven die nog in mei van dit jaar het *Charter [Talent naar de Top](#)* hebben ondertekend; zelfs voor hen dus.

Je kan veel schrijven over '[vrouwen aan de top](#)', over '[diversiteit](#)' toch blijkt het lastig om die managementposities in bedrijven door vrouwen te laten vullen, en niet alleen omdat een groot aantal (hoog) [opgeleide vrouwen zelf meldt helemaal geen zin te hebben in zo'n \(top\)functie](#).....

Het FD artikel geeft de ondertekenaars van de *Charter*, maar ook andere organisaties, enkele tips om toch tot die streefcijfers te kunnen komen:

1. **Stel Doelen** (altijd handig, doelen; liefst SMART!!!!)
2. **Betrek de Top erbij** (hier, in liP-termen, noemen we dat *Commitment* ofwel die voor Succes essentiële betrokkenheid m.b.v. Communicatie door de Top)
3. **Maak jezelf Aantrekkelijk** (wat onderscheid jouw, als werkgever voor ((Top)) vrouwen? hoe aantrekkelijk ben je?)
4. **Maak uw Ambities kenbaar.** (daar gaan we weer: Communicatie o.m. door Informatie met het antwoord op de vraag: 'Waarom jij?')
5. **Houd de Stand bij.** (ergo: Evalueer! Evalueer & leer over dat wat Goed gaat & Beter kan. Waar heb ik dat meer gehoord/gelezen?.....)
6. **Reken de Verantwoordelijke af** (Da's mooi, maar geldt dat dan zowel Pos als Neg.? Zou prettig zijn. **Tip:** als je nu eerst aandacht besteedt aan Commitment, dan is dit bij een 'Go' ((voor vrouwen in management posities)) geen *issue* meer.)

Handige tips, wellicht, toch gaat er nog iets aan vooraf & dat is 'Wat is bij ons de Stand van Zaken?' Een [liP Quick Scan](#) kan zomaar handig zijn. Voorbeeld.

13. Wij zorgen ervoor dat onze medewerkers zowel gelijke kansen hebben om zich te ontwikkelen als gelijke kansen bij de ondersteuning die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

- a. Ik ben mezelf bewust van de verschillende behoeftes die mijn medewerkers hierin hebben en ik kan dan ook beschrijven hoe zij de juiste ondersteuning en ontwikkeling krijgen.
 - b. In grote lijnen ben ik op de hoogte van de verschillende behoeftes en zo krijgen mijn medewerkers ook hun ondersteuning en ontwikkeling, in grote lijnen.
 - c. Het is lastig om de verschillende behoeftes van mijn medewerkers aan ondersteuning en ontwikkeling te onderscheiden, laat staan daaraan te voldoen.
 - d. De organisatie zet zich niet in voor deze benadering in onderscheid van individuele werknemers.
- (Nb; 'ondersteuning' is dan ook de ondersteuning om gelijkwaardig door te kunnen stromen naar de Top. Dit is een voorbeeld uit de *Quick Scan*, een liP **0-meting** gaat dieper & kan bijv. op de beleving van het onderwerp 'Gelijke Behandeling' een focus leggen, dieper ingaan op dit aandachtspunt. Andere stellingen toepassen, dus. Als u dat wilt, tenminste.)

& Wat is hierop uw antwoord??

20 oktober

Schaarste; zowel buiten als binnen de organisatie

Deze week behandelt [Joep Schrijvers](#) (nb; als ik zeg 'Rat', dan ken je 'm weer....) in zijn column in [MT](#) de '3e Schaarste', een schaarste aan arbeidskrachten.

Joep verbleef recent in Midden en Zuid Oost Azië en constateerde dat er daar ook een **Grote Vraag is naar Arbeidskrachten**. Voorbeeld: nog niet eens zo heel lang geleden haalden wij ICT-ers uit India & China, nu is er voor hen meer dan genoeg arbeid te vinden binnen de eigen regio. Dus: waarom verhuizen naar het dure Westen? Sterker nog: ook landen in die regio merken nu dat er een schaarste ontstaat aan gekwalificeerde medewerkers.....

Schrijvers noemt dat de 3e schaarste: er is volgens hem al een schaarste aan olie (1e) en aan landbouwgebieden (2e) & daar komt er nu dus weer 1 bij: arbeidskrachten (3e). Als we de schaarste aan landbouwgebieden kunnen vertalen naar de schaarste aan voedsel (nb; een schaarste die ook andere oorzaken kent), dan ga ik 'een heel eind met hem mee'.

Schaarste & wat nu te doen? Hoe onderscheiden we ons in die krappe arbeidsmarkt als *preferred employer*???

'Nu', zou je zeggen, 'da's niet zo lastig: we zetten alle zeilen bij om zo'n Goed Werkgever te worden. Niet alleen om medewerkers te vinden, maar vooral om ze te behouden! Hoe we dat doen? Door goed voor onze medewerkers te zorgen, zeker voor hen die ook Goed zijn!!' (**Recruitment & Retainment** noemen we dat binnen liP! [Een voorbeeld van het Wervingdeel.](#))

'Prima!', zou je kunnen zeggen als het niet zo was dat uit [recent onderzoek door IBM](#) blijkt dat dit 'in beeld hebben van die Goede medewerkers in de organisatie' lang **niet** altijd het geval is: *"Talented employees hoping for plum assignments might want to step up their networking efforts with colleagues. Only 13% of 400 human resource executives surveyed say they are "very capable" of locating an individual with a particular area of expertise within their company."* M.a.w.: onze getalenteerde medewerkers hebben we niet goed in beeld. We denken dan ook dat er een schaarste is aan getalenteerd personeel in onze organisatie maar, als we écht goed nadenken & geïnformeerd zijn, dan beschikken we over onontdekte talenten & dan is er dus voor ons geen sprake van die schaarste.

Ergo: breng in beeld, die HR *ist*-situatie van uw organisatie!!! Je weet niet wat het je allemaal oplevert. (nb; een goed & correct beeld krijgen van de *ist*-situatie kan maar is niet eenvoudig!) 💡

23 oktober

Personeel laten afvloeien & toch een HRPrijs winnen: het UWV.

Deze week won het [UWV](#) de [P&O Proffie](#) voor 'het Beste HRbeleid' 2008.

Motivatie van jury: "UWV heeft onder uiterst moeilijke omstandigheden en onder zich voortdurend wijzigende wetgeving een majeure afslankingsoperatie uitgevoerd en is daarin uiterst succesvol geweest. Dit dankzij een HR-instrumentarium dat de organisatie weer in beweging brengt en mensen niet alleen wendbaarder maakt, maar ook weerbaarder".

Het is ook niet nix waar het UWV voor staat, ze zitten midden in een grootscheepse **reorganisatie**. Een reorganisatie waarbij ze van 23 duizend mensen naar zo'n 14 duizend mensen gaan. Een

afvloeiing van 9.000 mensen! Als je dan tóch een prijs krijgt voor 'Beste HR Beleid', dan is er blijkbaar iets bijzonders aan de hand(?).

Het UWV maakt voor een zo efficiënt en HR-vriendelijk mogelijke afslanking gebruik van het **employability paspoort**: "Het *employability* traject houdt onder meer een scan in die de deelnemer inzicht geeft in zijn kennis, persoonlijkheid, competenties en loopbaanwaarden, de mate waarin iemand past binnen de kernfuncties en eventueel ook leidinggevend talent. Volgens Hylkema, HR directeur bij UWV, laat het traject mensen zien wat hun **eigen** perspectief is. Bij dit soort langdurige reductieoperaties ontstaat er volgens de HRM directeur verkramping. En dat moet voorkomen worden. 'Het *employability* paspoort is een cadeautje voor de medewerkers, tot stand gekomen in nauw overleg met OR en vakbonden.'" Uit een interview dat Hylkema eerder dit jaar gaf ['De Verkramping doorbroken'](#).

'Cadeautje'? Denk je dan onwillekeurig. Toch blijkt dat het UWV wel degelijk steun krijgt uit de hoek van de vakbonden. Zo schreef Vakbond De Unie een document met de titel ['De meest gestelde vragen over het employability paspoort'](#). In wezen een positief document, ondersteunend aan het HR Beleid van het UWV: 'UWV heeft het "*employability* paspoort" ingesteld, dat medewerkers helpt hun eigen carrière vorm te geven, binnen of buiten UWV. Inmiddels hebben 4.500 UWV'ers hun *employability* paspoort gehaald.' aldus UWV.

Menig organisatie zal nu reageren met: 'Het is mooi als je daar de tijd en de middelen voor hebt om een afvloeiing zo vorm te geven. Bij ons kan dat niet.'

De [1e afvloeiingen vinden nu al plaats](#) o.i.v. [de CRISIS](#). Dat gaat weer zoals vanouds 'van Dik Hout'. Toch kan het ook anders, mits je er maar op bent **voorbereid** met een Goed Plan & er niet door wordt verrast, door zo'n reorganisatie. Wat is anders de betekenis van 'managen'?

Hoe dan ook, vervelend voor de 9.000 UWV medewerkers maar toch een compliment aan het UWV!

27 oktober

[de HR Controller, waar controleert die eigenlijk op?](#)

Het [Personeelslog](#) vraagt zich af of er o.i.v. de [CRISIS](#) nu meer interesse bestaat in de functie van **HR Controller**. Iemand (m/v) die er op toeziet dat de Investerings in Personeel Goed worden besteed. Zou goed kunnen, als het Spannend wordt dan halen we alles uit de kast..... Je hoeft 'slechts' te googelen op ['HR Controller'](#) of ['Hfd FEZ & P&O'](#) en zie de resp. resultaten.

Leuke functie, lijkt mij, maar waarop controleert dat Hoofd dan? Welke methodiek(en) past hij/zij toe? & Doet hij/zij dat alleen of is de 'Investering in je Medewerkers' een integraal proces waarbij iedereen binnen de organisatie (nb; zowel managers als medewerkers) betrokken is?

3 x raden wat daarop mijn antwoord is.... (nb; 'JA' dus)

'Beoordelen' is 1 van de 'kernwaarden' van liP. Maar dat kunnen beoordelen begint al aan het begin: **Plannen** => SMART doelstellingen die ook gemeten kunnen worden. Vervolgens **Uitvoeren** & dan uitvoeren niet *ins Blaue Hinein* maar bewust & gericht met de Investering, de meetbare doelstellingen in je achterhoofd.

Lijkt allemaal zo simpel (nb; als dit allemaal gebeurt binnen de organisatie dan is het dat ook zeker voor de HR Controller), toch nog een enkel tip:

"Setting up a performance management and appraisal system

There are four key elements in a good performance and appraisal system:

1. **Set objectives** - *decide what you want from employees and agree these objectives with them. If appropriate, set timescales for achieving them.*
2. **Manage performance** - *give your employees the tools, resources and training they need to perform well. If appropriate, set timescales for achieving objectives.*
3. **Carry out the appraisal** - *monitor and assess your employees' performance, discuss those assessments with them and agree on future objectives.*
4. **Provide rewards/remedies** - *consider pay awards and/or promotion based on the appraisal and decide how to tackle poor performance. However, there can be dangers as well as benefits of linking rewards to performance.*

&: **Get it right from the start** A performance system will work only if you plan and implement it properly." (bron: [BusinessLink](#))

Maakt het nog wat uit of je dan ook nog een liP-er bent? Jawel, liP bied je organisatie met [PROFILE](#) een prima *benchmark* model. Jij, Controller, kan de resultaten van je organisatie vervolgens afzetten tegen die van andere liP-organisaties.

Maar, zoals gezegd, alles begint bij het (goede) begin. & Zo kunnen enkele eenvoudige hulpmiddelen menig beginnend Controller al héél goed van pas komen. (zie hier [enkele Formulieren](#))

Succes! 😊

29 oktober

[ONDERZOEK; 90% HOOGOPGELEIDEN: "GÉÉN CRISIS".](#)

Op de vraag: 'Is er voor u op dit moment sprake van een CRISIS?' antwoordde **90%** van de ondervraagde hoogopgeleiden met **NEE**.

'[Nederlander steeds somberder.](#)' lezen we in de media. Dit lijkt echter **niet** op te gaan voor ho(o)g(er)opgeleiden.

Op de vraag antwoordde slechts 10% van de ondervraagden negatief gestemd te zijn over de huidige 'CRISIS'. **Deze 10%** zijn m.n.: - **45+**, - **zelfstandig**, - **in het bezit van een effectenportefeuille**, - **man**.

De 90% van de ondervraagden die van mening zijn dat er voor hun situatie geen sprake is van een CRISIS, voldoen minder aan deze criteria. Bijna 50% van hen is vrouw, bijna allen zijn jonger dan 45, zijn m.n. in loondienst en dan werkzaam binnen een pluriformiteit aan bedrijfstakken: van overheid, gezondheidszorg, via uitzend- en *webbased* organisaties tot (zelfs) financiële dienstverleners.

De reactie van de ondervraagden op de vraag '**Wat veroorzaakt dan de huidige tendens naar CRISIS?**' was vooral gericht op de vaak onbezonnen rol van de media. De reacties varieerden van: 'Opkloppen van negatieve berichtgeving' tot 'Emotionele poeha'.

Wat de ondervraagden vooral opmerkelijk vinden, wat hen zelfs stoort, is het feit dat ervaren *professionals*, zoals gelauwerd economen, professoren en hoogleraren, zich binnen deze discussie nauwelijks gefundeerd laten horen; een gemiste kans.

Meer over dit onderzoek op www.managementpro.nl

30 oktober

[Ontslag krijgen of Ontslag nemen; that's the question.](#)

Vandaag besteed ik in ManPro aandacht aan [het Belang van \(medewerkers\) Loyaliteit](#). Dit n.a.v. het toenemend aantal berichten dat er nu toch écht veel ontslagen gaan vallen!!

Dus voordat je het weet ben je ontslagen maar of je (ex-)werkgever daar nu écht beter van wordt???? Betwijfel het, samen met **Fred Reichheld**. (nb; voor meer over Fred: zie [de boekenlijst](#)).

Los van dat wat ik in ManPro schrijf zijn er [meer bewijzen dat ontslag geven een organisatie weinig oplevert](#). Maar goed, als je als organisatie dan toch **echt niets anders** kan doen dan een ontslagronde aankondigen, 🤖 houdt dan a.u.b. rekening met het volgende:

1. Prediction: Give people as much information as you can about what will happen -- to them as individuals, to their workgroups, and to the organization as a whole -- and when it will happen. This makes the layoff real for people and helps them prepare for the future.

2. Understanding: Explain why you believe the change is necessary. Human beings have consistently negative reactions to unexplained events. This effect is so strong that it is better to give an explanation that people dislike than no explanation at all -- so long as the explanation is credible.

3. Control: Giving people influence over what will happen is often impossible, but giving them influence over how it happens and when it happens is often possible.

4. Compassion: Senior executives should express human compassion, and when appropriate, sorrow, for the consequences of their business decisions.

Met dank aan **Robert Sutton**. (zie weer [de boekenlijst](#))

Wat je in deze hectisch tijden ook kan doen dat is **je ontslag nemen!** 🤖 Dat deed **Steven DeMaio** ook & hij schrijft daarover in [‘I just Quit’](#); interessant. Ook al twijfelt Steven toch nog even of ie er wel goed aan deed.....

Eigenlijk zeggen de *comments*, in reactie op het artikel, al genoeg; een enkel voorbeeld:

“A few months ago I also did something as "crazy" as yours. Leaving a job I like to pursue something I LOVE so much--something I wasn't really sure I could get or not. Fortunately, here I am now. Living life doing a job I actually love so much.

Well, I believe that fortune favors the bold. Good luck in pursuing your passion!”

&

“On your death bed, what choice would you rather think about:

- 1. The time you played it safe.*
- 2. The time you took a chance and went for your dreams.”*

Zo is ‘t maar net. 🤖

November

04 november

[“Nu Niet Meer Opleiden is Catastrofaal!!!”](#)

[“Slash training at your Peril”](#), dat is de titel van een Open Brief die vorige week gepubliceerd werd in Groot Brittannië.

“A coalition of the UK’s most senior businessmen and union leaders today took the unprecedented step of calling on UK employers not to slash staff training in a bid to cut costs as the recession bites.”

De Open Brief, ook omdat die ‘unprecedented’ (nb; ‘geen precedent’, ‘nog nooit gebeurd’) trok een enorme media aandacht. Uit de persberichten:

*“In an open letter published in GB newspapers today (Thursday), some of the UK’s top business people including Sir Mike Rake, Chairman of BT group and the UK Commission for Employment and Skills, Sir Stuart Rose, Chief Executive of Marks & Spencer and Chairman of Business in the Community, Mervyn Davies, Chairman of Standard Chartered plc, and Richard Lambert, Director General of the CBI, together with Brendan Barber, General Secretary of the TUC, urge employers to sustain or even increase their investment in training, saying: **“Now is precisely the time to keep investing in the skills and talents of our people. It is the people we employ who will get us through. When markets are shrinking and order books falling, it is their commitment, productivity and ability to add value that will keep us competitive. Investing now in building new skills will put us in the strongest position as the economy recovers.”***

*Sir Mike Rake, chairman of the UK Commission for Employment and Skills, which organised the advertisement, said: **“We want businesses to commit to skills and training in order to support the strongest possible recovery for businesses from the current financial challenges. When times get tough, it is the talent of our people, their innovation, creativity and tenacity that make the difference between survival and failure.”***

*The Minister for Employment and Learning, Sir Reg Empey, strongly endorsed this call from business and trade unions. He said: **“I fully support this initiative being shown by key business leaders and trade unions to call collectively for employers to maintain their commitment to training their staff as we go through these difficult times. If employers continue to develop their people now they will reap the benefits when we emerge into a better economic climate.”***

*Chris Humphries CBE, Chief Executive of the UK Commission, said: **“The UK Commission is working closely with the Department for Employment and Learning to put employer needs at the heart of the skills system and to offer expert advice on the funding and the training support solutions best suited to their long-term business and workforce needs. This call today emphasises what an important role training and development can play in putting businesses in the best possible position for recovery.”***

*Brendan Barber, General Secretary of the TUC added: **“When times are tough, employers can sometimes see training as expensive and expendable. But research in 2007* shows that firms who don’t train are two and a half times more likely to fail than those who do. Our message is; it’s vital to keep investing in the skills of your workforce if you want to bounce back.”***

Ondertekenaars zijn o.m.:

- Sir Michael Rake, Chairman of the UK Commission for Employment and Skills and BT group plc;
- Mervyn Davies CBE, Chairman of Standard Chartered;
- Richard Lambert, Director General of the Confederation of British Industry;
- Sir Stuart Rose, Chairman of Business in the Community and Chief Executive of Marks & Spencer

Wanneer zou er in ons land zo’n Open Brief verschijnen?

05 november

[Verhuizen naar Gent\(B\)?](#)

Verhuizen naar het mooie Belgische stadje Gent, zou zo maar een optie kunnen zijn voor NI organisaties die een [Investor in People](#) willen worden.

[Persbericht van de Gemeente Gent:](#)

Gent zoekt duurzame ondernemers

“De Stad Gent ondersteunt ondernemers die duurzaam willen ondernemen. In 2008 kunnen bedrijven die projecten indienen, opnieuw op steun van de Stad Gent rekenen. De nieuwe steunmaatregel wordt toegelicht op een infonamiddag in het Kasteel Borluut op **vrijdag 14 november 2008**. Net als vorig jaar heeft de maatregel twee doelgroepen: ondernemingen die een **duurzaam personeelsbeleid** willen uitbouwen en ondernemingen die willen investeren in hun leef- en werkomgeving. De uiterste indieningsdatum voor de dossiers is maandag 8 december.

Investeren in mensen

Een goed personeelsbeleid is voor veel ondernemingen cruciaal voor hun concurrentievermogen.

Wie zich als ‘goede werkgever’ positioneert, heeft een betere uitgangspositie om personeel aan te trekken en te behouden. De Stad Gent ondersteunt bedrijven hierin door hen een **‘Investors in People’-traject (IIP)** aan te bieden. **IIP is een label dat toegekend wordt aan bedrijven die investeren in continue verbetering van hun personeelsbeleid.** Ondernemingen krijgen hiervoor tot **5.000 euro ondersteuning.**”

Bedrijf verplaatsen dan maar of is het voor Gemeentes hier ‘Goed Voorbeeld doet Goed

Volgen’???💡

07 november

[Zelfs een gevangenis kan een ‘Fantastic Place’ zijn.....](#)

“It's a fantastic place to work,” confirmed one prison guard as he showed us in. “There is a very good atmosphere between prisoners and staff.”

Dit citaat komt uit een interview met een bewaker van [Her Majesty's Prison and Younger Offender Institute, Swinfen Hall](#). In het artikel, [‘Porridge’ in a modern prison](#), wordt duidelijk dat de goede sfeer in deze gevangenis toch vooral te danken is aan het [Investors in People Model](#) dat men hateert..... Opmerkelijk.

Sterker nog, als je kijkt naar de procedures die Swinfen Hall toepast, dan blijkt al snel dat de IIP-principes ook worden toegepast op deze ‘zээр & letterlijk betrokken medewerkers’ *a.k.a.* gevangenen (nb; ‘cliënten’ is hier een te groot woord). Enkele voorbeelden:

- *“Prisoners then embark on a week long **induction** course. “A risk assessment is carried out, we go through the rules and regulations of the prison and they are given an ID card with their name and number on it,” he said.” ‘Induction’ ofwel ‘inwerken’; een goed inwerkprogramma is essentieel om medewerkers maar ook (zelfs ervaren) managers, vervolgens optimaal te laten functioneren.*
- *“Six months before a prisoner is due to be released he will join a resettlement course to ensure he has accommodation available and employment or education opportunities set up.”*

Je medewerkers *employable* maken ofwel: geschikt voor een functie ook buiten jouw organisatie voor als het moment komt dat ze niet meer passen binnen je bestaande organisatiemodel. Niet alleen bespaart dit je organisatie allerlei ontslagrondes & kantonrechtersformules, het laat ook 'goed werkgeverschap' zien (nb; toch de basis voor MVO)

Training & dan binnen continue leerschema past de gevangenis toe. Enkele voorbeelden:

- *For many leaving Swinfen, tiling is one industry where they can try to find work. The prison's tiling workshop is one of 13 vocational courses provided, and is one of the most popular.*
- *"It is more difficult to get them to do literacy, numeracy and IT skills than it is to do the practical ones," said Merelyn Lobb, head of learning and skills and regimes. ('maatwerk' aan het POP dus)*
- *"But prisoners have to engage in their activity, whatever that is. **They have to get up and do whatever course is required** for their sentence plan. Many come from a background of no discipline, the lifestyle here will give them structure, that is the ethos of the prison."* Je hebt een contract dus & het volgen van opleiding & ontwikkeling is daarvan een onderdeel.

De 'CEO' tot slot:

"Prison governor Tom Watson added: "We work hard using a pro-active approach to protect the public and help prisoners to become law abiding citizens. I am very proud of what we have achieved. "It is a good reflection of the hard work put in by staff over many years and it is good to see them getting recognition for that."

Kortom Watson Evalueert ook nog eens!!

[Investors in People](#), je vindt het op de gekste plaatsen..... 😎

11 november

[Wat Vakbonden kunnen doen met Investors in People](#)

In Nederland staat [Investors in People](#) bij de Vakbonden net zo 'hoog' op de agenda als dat IiP op de agenda staat bij de werkgevers: 'op de volgende pagina'..... 🤔

'Hoe anders' is dat in *The UK*: daar ondertekenden **liPUK** & het overkoepelende Britse vakbondsorgaan **UnionLearn** een [samenwerkingsovereenkomst](#). (Nb; *UnionLearn* richt zich specifiek op de ontwikkeling van de Britse werknemers, daarvoor staan er 20.000 vakbondsmannen & – vrouwen beschikbaar.)

"Unionlearn is supportive of Investors in People as its ethos fits in with union culture, and it supports lifelong learning and the role of the union learning rep (ULR), of whom there are over 20,000 in workplaces up and down the country." aldus het persbericht.

Om hun samenwerking 'handen & voeten' te geven publiceerden *liPUK* & *UnionLearn* de brochure: **'Making the Most of Investors in People'**. Een brochure speciaal geschreven voor de **vakbondsmedewerkers**. Interessant om te zien/lezen hoe zo'n samenwerking, om Britse werknemers én hun organisaties, op een 'Hoger Plan' te krijgen, gestalte krijgt.

Uit de brochure: *"IIP is often called the national standard for developing people at work. It is a quality standard, assessed by independent assessors, that helps organisations to develop and follow best practice in:*

»**managing the organisation effectively and fairly**
»**valuing people and recognising the contribution** they make to the organisation
»**engaging people and involving them** in decisions that are made at work
»**ensuring staff** have the skills and knowledge they need to do their job effectively, both now and in the future.

Die toelichting verklaart direct het Vakbonds interesse. Maar we lezen ook nog kritiek, een belangrijke reden om met deze brochure te komen:

“Nevertheless, some trade union officials and reps in the workplace are not convinced that IIP has anything to offer their members. There are many reasons for this as these quotes from union reps show:

“Our company wasn’t interested in developing people; they just needed the IIP badge for a marketing campaign.”

“Two weeks after we got the award they announced 30 redundancies – that’s what they call investing in people.”

“The headteacher announced our recognition as if we had won the pools but the senior management team are continuing in the same old way and ignoring all staff needs.”

“IIP didn’t lead to any more training or development for most staff so what’s the point of it?”

Some union reps are disappointed with IIP because they think it falls short of delivering what they want or expect.

They were right. But IIP has changed a lot since then. It is far more inclusive and is built on engaging and empowering people in the workplace. IIP is not done to you but with you. And since the majority of assessment evidence is drawn from confidential staff interviews from a sample chosen at random it’s not possible for employers to provide fake evidence.

So IIP can make things better with the involvement and engagement of unions. It’s an initiative that unions can use as a framework to press for excellence in areas that directly affect members’ quality of life at work and their access to learning and development. But to do that you need to get involved.”

& Dat IIP als Model (ook) is veranderd, dat de Vakbonden méér met het Model kunnen doen, dat wordt duidelijk in de brochure. Een brochure die is onderverdeeld in:

Section 1 **Trade unions and Investors in People**

Section 2 **The benefits of Investors in People**

Section 3 **Organising for Investors in People**

Section 4 **Taking forward learning and development**

Section 5 **Help and advice**

Het is ‘zo maar’ ook een interessante brochure voor Nederlandse Vakbonds-Mannen & –Vrouwen die de Ontwikkeling van de Nederlandse Werknemer Hoog in het Vaandel hebben staan.

& Dat hebben ze, toch? 😊

12 november

[Overzicht van de onderzoeken naar de impact van het IIP Model.](#)

Tijdens 16 jaar [Investors in People](#) in Groot Brittannië zijn er diverse onderzoeken gedaan naar de impact (nb; ‘al-dan-niet’) van dit Model. Hier volgt een synopsis.

“During the sixteen years of operation of the Investors in People Standard a number of research studies have been developed in order to test its effectiveness. In the next paragraphs, we summarise the key findings extracted from this research and potential areas for further investigation, but first let us reflect on the literature as a whole.

As with many other standards and frameworks such as EFQM and ISO, IIP has followed a lifecycle. The first phase of the IIP lifecycle shows how IIP was designed and introduced. In this phase most research was directed toward the foundations and improvements of the framework’s elements. In the second phase, UK organisations became more engaged and began implementing IIP. In this phase the IIP community’s interests oscillated around the implementation and use of IIP in various contexts.

The predominant questions were: “how can organisations better implement IIP?” and “what impact does its use have on the functioning of the organisation?” More recently, given the fact that many UK organisations have implemented IIP, it is not surprising the important questions are around “what is the value in using IIP?” and “how does adopting IIP impact organisational financial performance?” However, it must be noted that the Standard is regularly reviewed and updated every three to five years which makes linking past studies to the current Standard difficult. We have based our research primarily on academic publications where formal and respectable methodologies were applied (i.e. studies using explicit qualitative and/or quantitative research design methodologies). Our review of the literature showed that the IIP research is not particularly extensive, with even less research performed on the impact of IIP on organisational performance and people’s development. The results of this analysis show both positive and negative effects of IIP.

We start with the body of literature, whose ultimate goal is not to test the direct impact of the IIP Standard on organisational performance but to examine its potential for improving other internal organisational processes.

*=> For example, two studies have looked at **the importance of IIP as a marketing mechanism which can facilitate organisational cultural change** (Bell et al, 2002; Hogg et al, 1998).*

*=> Others have investigated **the positive impact of the IIP Standard on internal communication processes** (Down and Smith, 1998), people development and training practices (Hoque, 2003; Smith et al, 2002; O'Neill, 1996), strategic planning and implementation (Smith, 2000), or benchmarking (Emberson and Winters, 2000). Most of these studies were based on cross-sectional case studies or on single case studies with the exception of Hoque (2003) and Smith et al. (2002), which were based on survey data. Early research into the impact of IIP on performance used survey data analysed with descriptive statistics and supported by in-depth interviews analysed using qualitative data analysis.*

*=> Alberga, Tyson & Parsons (1997), Hillage and Moralee (1996) and Spilsbury et al (1995) showed that **IIP improved organisational performance regardless of organisational size emphasising improvements in customer service, productivity and employees turnover**. They further suggested that **IIP enhances employees understanding of the businesses**.*

*=> More recently The Hambleden Group (2001) and Michaelis and McGuire (2004) investigated **the impact on financial performance**. They found that formal and **consistent IIP implementation and use improved accounting-based organisational performance, organisational profitability and return on investments**. These findings were from survey research, linking the survey to published accounting records. However, the conclusions were based on inspection without the use of statistical techniques that are normally found in academic studies.*

=> Not all research has found positive results and one set of studies produced inconclusive findings. For example, Fraser, (2003) investigated the impact of the IIP Standard on growth and others (Berry and Grieves, (2003); Down and Smith, (1998)) investigated the impact on organisational performance. According to these studies, the IIP Standard might have a positive performance effect only in certain situations (for example when organisations already have the key practices that IIP promotes in place even before considering recognition) and in certain organisations (for example, only in medium and large organisations).

Finally, some studies have shown **detrimental aspects** of adopting IIP suggesting that:

1. acquiring the IIP Standard can be a very time consuming exercise, which requires excessive formality and bureaucracy for some organisations and SMEs in particular (Grugulis and Bevitt, 2002; Hill and Stewart, 1999; Ram, 2000), but it should be noted that the Standard has been updated since this research was undertaken;
2. the IIP Standard promotes practices that in some organisations, such as universities, may go against the “way of doing things around here”, producing critical conflicts that diminish performance in the short-term (Watson and Watson, 1999);
3. it could just be used as a career advancement tool for HR managers (Bell et al, 2001) which is not in the best interests of the Standard;
4. it can inhibit organisational learning as IIP creates tension between the hard, content-focused nature of its framework and the softer, processfocussed nature of much workplace learning (Bell et al, 2002).

In conclusion, although **the majority of research concludes that IIP has a positive impact and adds value to the organisation**, the evidence isn’t conclusive. There is evidence that IIP has a better impact when organisations have formal implementation processes, have a strong leadership linked to strategy and policy and when review and feedback is taken into account. But it is also clear that there are specific contingent factors¹ that directly affect the impact of IIP. These include organisational size, industry, pre-recognition performance, and pre-recognition HR practices.

One criticism that can be laid at past research into the impact of the IIP Standard on performance is that much of the research is purely empirical. Many of the studies simply test whether companies who have been recognised perform better than those that haven’t been recognised, without any reference to “how” the IIP Standard, or the practices and policies it engenders, delivers improvement in performance. Those that do, take a variety of approaches. For example:

- Alberga, Tyson & Parsons (1997) emphasise **the links between training and business strategy and business strategy and performance**. They also emphasise **the links between training strategy and high-involvement employee relations, and the subsequent link to business performance**.
- Grugulis & Bevitt (2002) emphasise **the link between the IIP Standard and performance through the impact the Standard has on employees, their skill sets, satisfaction, commitment and motivation**.
- Emberson & Winters (2000) emphasise **the role of IIP in focusing staff on business objectives, training them to achieve those objectives and evaluating the results**.
- Taylor & Thorpe (2002) emphasise **the role of IIP in delivering “the learning organisation”**
- Bell, Taylor & Thorpe (2001) raise **the interesting concept that business performance needs both the control and consent of employees, with skilled and motivated employees working harder, better and with less wastage**.

- Hoque (2003) emphasises the **link between IIP and training and between training and performance**.

We would expect the impact of IIP to be different in different situations. For example, organisation size could have a big influence on the impact of IIP on performance. These are the contingent factors and the subsequent analysis is designed to take these influences into account.

Consequently, there is some consensus on the mechanisms at work. The implication is that adopting the IIP Standard changes HR practices and that some of these changes in HR practices deliver benefits that have a positive impact on organisational performance. However we need greater clarity to test this thoroughly.

To overcome this concern we have reviewed the strategic human resource management literature (SHRM) to understand the relationship between HR practices and business performance. In the next section, we have used the results of this review to create a model of how HR practices deliver business performance. We have then linked the Standard with this literature to complete the model. The approaches found in the SHRM literature are slightly different to the past IIP research, but are not incompatible. We have adopted this position to attempt to clarify the mechanisms by which the IIP Standard influences organisational performance. The model is described next."

& Die 'description' daar kom ik later deze week op terug.

Overigens, deze tekst is afkomstig uit een zeer recent rapport opgemaakt n.a.v. universitair onderzoek naar **de financiële bijdrage/impact van IIP aan een organisatie**. (Nb; dat effect is nu & weer aangetoond.....)

=====

23/02/09:

Da's nog eens interessant: [IIP helpt organisaties te Managen tijdens een CRISIS!!!](#) (entry van vandaag) Conclusie: "Een Investor in People is succesvol in tijden van CRISIS." Uw organisatie ook?

12/05/09

Zie ook: ['Proving Investors in People Works!'](#)

13 november

[Onderzoek: 'Investors in People Levert Winst Op'.](#)

Wij wisten het natuurlijk al (nb; uit eerdere onderzoeken; zie bijv. entry hiervoor en de info in de lijst 'Nieuw/Interessant') maar mede dankzij jarenlange IIP-ervaring in Groot Brittannië zijn er meer & weer onderzoeksresultaten beschikbaar over het effect van [Investors in People](#). Deze keer is de studie afkomstig van professoren aan de *Cranfield School of Management*.

Te beginnen met hun resultaten:

☐ "=> Er is inmiddels een schat aan bewijsmateriaal dat laat zien dat een Human Resources Beleid dat gebaseerd is op Commitment (Nb; IIP) de organisatie Resultaat oplevert; de uitkomsten van onze studie bouwen hierop voort.

☐ => Een HR Beleid waarbij *Commitment* centraal staat, creëert een klimaat binnen de organisatie waarbij samenwerking tussen medewerkers en de focus op (gezamenlijke) prestaties, de organisatie significante resultaten oplevert.

☐ => Een HR Beleid waarbij *Commitment* centraal staat vergroot de flexibiliteit en dat, zo laat onze studie zien, heeft een positief effect op het resultaat. Sterker nog: in onze huidige kwetsbare

economische situatie is juist deze flexibiliteit cruciaal voor het lange-termijn succes van organisaties. Focus op & *Commitment* aan flexibiliteit is dan ook essentieel.

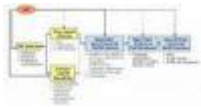
⇒ => Gericht aandacht besteden aan de inspanning die medewerkers leveren en een duidelijk verband weten te leggen tussen deze inspanning en de doelstellingen van de organisatie, levert aantoonbare resultaten op, ook financiële.” (pg. 7)

Dat zijn resultaten uit een onderzoek dat deze week verschijnt van [Cranfield School of Management](#). O.l.v. [Prof. Mike Bourne PhD](#) ‘namen’ onderzoekers van de universiteit sinds november 2007 233 Britse grote en middelgrote organisaties ‘onder de loep’. Organisaties met een bijzonder HR Beleid gebaseerd op de IIP-principes. Het onderzoek leverde een uitgebreide studie op.

Overigens, wat ik u nu al kan geven dat is een ander resultaat: wat essentieel bleek voor de successen, voor het onderling *Commitment*, dat is de [Communicatie](#). Daarmee kunt u nu dus al vast beginnen..... 😊

Het rapport kent 127 pagina’s waarbij de gehanteerde onderzoeksmethode veel aandacht krijgt. Maar uiteraard zijn de onderzoeksresultaten vooral voor ons, hier & nu, interessant. M.n. de *case studies* geven u een interessant beeld over hoe deze succesvolle organisaties zo’n op *Commitment* gericht HR Beleid toepassen én er successen mee weten te behalen. ‘T.z.t.’ zal ik enkele van deze praktijk *cases* hier zeker ‘de revue laten passeren’, maar nu eerst de resultaten.

De uitkomsten uit dit onderzoek leveren in synopsis het volgende *framework* op:



Het plaatje is zo klein (nb; klik op het plaatje, eventueel met de rechtermuisklik ‘openen in een ander tabblad’ & het vergroot zich), daarom een toelichting op de opbouw van het *framework*, op de uiteindelijke benefits:

- HR Policies: Selection, Rewards, Training & Development.
- Organisational Social Climate: Trust, Cooperation, Commitment.
- Human Capital Flexibility: Skills flexibility, Human Behaviour flexibility, HR Practices flexibility.
- Reported Non-Financial Performance: Quality of Products & Services, Attraction & Retention, Relationships, Customer Satisfaction, Employee Turnover, Innovation.
- Reported Financial Performance: Turnover, Profitability, Growth in Sales, Market Share.
- Accounting Financial Performance: Return On Assets, Profit Margin, Profit per Employee.

‘Benefits’ m.a.w.: dankzij hun bijzondere focus op of *Commitment* aan hun HR Beleid zijn dit resultaten waarvoor de onderzochte organisaties ‘tekenen’. Enkele van hen zijn in het rapport uitgewerkt in een *case study*.

Over deze *case studies* merken de onderzoekers op: “In the case study companies, we identified a prevalence of direction setting practices specifically designed to cascade strategic goals right down to individual targets and objectives. We also identified a number of HR practices that developed employee engagement and commitment. Our conclusion is that organisations perform better when employees have clear goals and supportive HR practices.” (pg. 5)

“Engaging the workforce is one of the biggest levers you can pull to improve the performance of your business. Cascading the vision and direction can help build the right organisational social climate by giving employees a sense of purpose. It also has the advantage of channelling people’s effort to

achieving the goals of the business. Linking business goals to employee objectives is key to improving business performance.” (pg. 7)

Tot (voorlopig) slot nog voor u het antwoord op de vraag: ‘Welke **Good People Management Processes** kunnen nu voortkomen uit zo’n gecommitteerd HR of IiP Beleid?’

- **Goal deployment** - rolling out corporate objectives to individuals
- **Communications** - both ways between the organisation and its employees
- **Leadership role models** - the management style projected in the organisation
- **Incentive systems** - rewarding team and individual performance
- **Recognition systems** - recognising performance and values
- **Training** - opportunities for training and development

Op de langere termijn horen daar nog als aandachtspunten bij:

- **Resource management** - ensuring that line management isn’t over stretched
- **Change management** - a formal process allowing the organisation to develop
- **Learning** - an attitude of mind where IIP assessments are used as learning opportunities by the organisation

Weer zo’n interessant onderzoek naar de resultaten van goed, wellicht zelfs Uitzonderlijk HR Beleid.

De titel van het rapport: [The Impact of Investors in People on People Management Practices and Firm Performance](#).

17 november

‘Een compliment? Ik krijg het mijn b.. niet uit.....’

De Britse vestiging van [Maritz](#) deed een onderzoek naar de **complimenteuze houding van werkgevers**, nou dat valt mee (maar niet heus.....)

*“The survey found while **more than half of workers** say **they receive a thank you once a month or more**, **44%** said their employers show their appreciation just **once every few months**, and **one in six** said they ‘never’ receive a thank you.*

The report found appreciation has a direct effect on employee retention, with more than 40% of workers admitting it was the main reason they left their previous job.

Workers in the financial sector were most motivated by gratitude, with almost nine in 10 admitting a thank you has a positive effect, compared with just over a third of those working in IT.”

Op het onderzoek is commentaar gegeven door Moira Clark, *professor of strategic marketing and director of the Henley Centre for Customer Management*. Zij verklaart: “Appreciation is essential for businesses.” Zo is ‘t maar net.

Clark: *“Great staff are the only competitive advantage any organisation has that cannot be copied, so it’s vital employees are made to feel appreciated and valued. My own research substantiates this, revealing in companies with high customer retention levels, staff are frequently rewarded. However, in low performing companies, employees are punished, ignored or reprimanded more frequently than they are rewarded.”*

Doe je best, geef ze eens een compliment, die werknemers/collega’s van je. Lukt het je niet? Begin dan eerst thuis eens, geef ze daar eens een compliment. 😊

19 november

HR Performance Management; een Business Case.

Nog maar [kort geleden introduceerde ik hier](#) al het nieuwste IIP-rapport ***The Impact of Investors in People on People Management Practices and Firm Performance*** & beloofde ik er enkele van de leerzame *business cases* uit te halen.

Hier is de 1e: resultaten uit de succesvolle SHRM van een grote Britse financiële dienstverlener. Het Model dat zij toepassen: [Investors in People](#) (natuurlijk)

“Company LC

Company LC is a major financial services provider employing several thousand people and with a large high street branch network. The company is well managed, develops its people, trains its managers and communicates the goals and objectives of the organisation widely. It also exposes a set of values for dealing with its people and their behaviour in the organisation based on the beliefs of the senior management and the company’s business model.

As one manager put it “It is hard to be a bad manager in this organisation” referring to all the training, development and support mechanisms available, but the company didn’t rely solely on line management to deliver performance.

*Here we will focus on **three key aspects for delivering business performance** that were identified in this case study; the **performance management system, the communication system and the company’s business model.***

Performance management system

One of the key drivers of performance for this organisation is the performance management system. The goals of the organisation are broken down into 10 key perspectives and these are cascaded to the functions in the business together with the appropriate KPIs.

Performance management of the individual is tightly managed. Besides the annual appraisals, line managers are expected to conduct monthly “one-to-one” meetings and the Standard is that there should be at least ten such meetings a year. The focus is both on the achievement of specific business objectives cascaded from the business plan as well as the employee’s embodiment of the organisation’s values.

These values are widely displayed round the organisation and naturally for part of the conversation, but the individual performance and values are reinforced through the recognition system.

The company has a formal recognition system and departments have days each month when they recognise members of staff for displaying the company values, giving exceptional customer service and delivering exceptional results. Senior management are involved in these days promoting the recognition and reward of the employees.

Being a financial services company, there is stringent compliance regulation and basic training has to be completed and documented with performance being regularly scrutinised. But in addition to this process and the line management appraisals and one-to-ones there are two other mechanisms for managing performance. The first is the voluntary quarterly career review meeting, which all employees are entitled to have with their managers. The second is the “skip-level meetings” where once a year each person gets the chance to have an individual meeting with their boss of the boss.

The performance management system is therefore designed to direct individuals towards the

organisational goals and recognise and reward them when they do this. The company believes that harnessing discretionary effort is one of the keys to delivering good business performance and the performance measurement system with its formal recognition and reward elements is designed to do just that. Regular one-to-one meetings support this and the career meetings and skip-level meetings ensure that other aspirations or block to progress are not overlooked.

Communication

Everybody recognises the importance of communication to employee engagement and motivation. What is not widely understood is the length and degree some organisations go to make this communication happen.

In this company, we have already seen that they have annual appraisals, monthly one-to-ones, career and skip-level meetings. But these are additional to the monthly team meetings that occur, the recognition days and the roadshows given by senior management.

Communication is important for telling people the direction the company is taking and the setting of the KPIs do just this, but it is important that the message is reinforced through the monthly KPI review process. Making the corporate plan simple and rolling it out through roadshows makes senior management visible, and you know that this is all being taken seriously, when re-organisations are planned if individual line managers start to get more direct reports than they can effectively support.

Business Model

One of the key elements of IIP is that organisations seek verification that their people processes and practices are delivering value for the business. Most organisation struggle with this assessment, but this company has built and statistically tested their employee model using survey and performance data.

From this business model and statistical analysis, the company knew that employee commitment increased the longer employees remained with the organisation. They also identified the drivers of commitment and assessed the impact of these drivers on business performance.

Having such a model allows the organisation to focus its efforts on the human aspect of performance that will make a difference. It also allows the company to understand the return on some of its people investments, making them easier to justify."

"Realiseer je dit nu 'zo maar ff'?" Nee, helaas niet. Nou ja 'helaas'..... Het kan wél!!! 😊

20 november

[‘De Introductiegids’, mooi maar het kan nog sneller \(beter....\).](#)

[‘De Introductiegids’](#) is verschenen, schrijver Toine Al heeft 49(...) tips om nieuwe medewerkers optimaal in te kunnen werken. Ik las de recensie in Het FD en in dat artikel staat een synopsis van 4 van de 49 tips, Deze **4** zijn de zogenaamde **Gouden Tips!** Dat belooft wat.

1. Zet op een rij wat u wilt bereiken.
2. Besteed aandacht aan de periode tussen de sollicitatie & de 1e werkdag.
3. Stel een programma op voor de 1e werkdag.
4. Laat de nieuweling daarna ook niet in de steek. Het duurt 6 tot 9 maanden voordat iemand zich ingeburgerd voelt.

Da's mooi, maar voor mij is de recensie toch geen reden om het boek aan te schaffen..... Motivatie: dat kan **Beter!** 🤔

Inwerken is belangrijk, daarmee ben ik het met AI eens. Sterker nog: inwerken of *induction* speelt een essentiële rol binnen het Investors in People Model! (nb; & dat is toch hét onderwerp van dit blog) Laten we IPUK maar eens citeren:

*"When **new people** (Nb; & dat zijn niet alleen de jongens & meisjes die net van school komen! Daar horen ook **alle** andere **nieuwel**ingen bij, zelfs de nieuwe CEO krijgt een inwerkprogramma!!!) *join our organisation this is the start of their development process. Their first few weeks will be a steep learning experience for them and we must try to make this as positive as we can. We all have memories of our first day at a job – good and bad.**

If a new person has a really positive experience on their first day and first week, they will start to relax and learn quicker. *It is a scientific fact that the brain shuts down when stressed and it is very difficult to retain any information while under stress. Research tells us that the three most stressful experiences in life are: Moving House, Changing Job and Divorce.*

Therefore we should be trying to make new people feel that they fit in and understand their role as quickly as possible. They will then start to add value and perform in their role. This is what we want to encourage. It is also a critical time for us to review their skills and knowledge and identify any development needs they may have.

*This process is also really useful when existing people change jobs. **Customise it for this purpose.***

2 Stages:

I. Content and Timings

*If you think about it there are a lot of things that are **generic and that everyone needs to know**. Then there are the things that are **specific to the job**. You can split up the induction to ensure that it includes both of these.*

Once you have your content, decide how long you are going to have as an induction period – one week, one month, three months?

Split the programme into short sections no longer than 45 minutes and only do the really urgent things on day 1. Spread it out over the induction period. Remember do not overload the new people with too much information. Bite sized chunks work best.

II How and Who

Use as many different forms of media as you can. It gets boring otherwise. Be creative. People learn when they have fun! It also reduces the stress and helps them to learn better. Here are some suggestions:

- *Treasure Hunts*
- *Quizes*
- *Computer Based Learning*
- *Games*
- *Worked Examples*
- *Shadowing others*
- *Dvds*
- *Action Learning – get them to do simple tasks*
- *1:1 sessions with different staff*

*Involve **all** of your people with induction. Allocate out the short sections to as many different people as possible. This way the new person gets to meet lots of people. **Also it reminds your existing people of what they need to know.***

Er is nog meer te vertellen over een goed inwerkprogramma. Misschien is het boek handig maar ik weet dat **liP beter** is. (nb; het vraagt wel om iets meer investering, maar je weet dat het je organisatie uiteindelijk **RENDEMENT** oplevert!)

Voor de handigheid al vast 2 formulieren die liP adviseert (nb; het eigen werk van je organisatie kan ook goed zijn, dat kan blijken uit de 0-meting) bij een inwerkprogramma: [voorbeeld van een Inwerkprogramma](#) en een handige [checklist](#)!!

21 november

[Nu er tijd Over is: Investeer in de Ontwikkeling van je Medewerkers!](#)

=> 'Nu er Tijd Over is, Investeer in de Ontwikkeling van uw Medewerkers!'

"Are you kidding? When times are tough, professional development is a luxury." Dat is wat de auteur van deze bijdrage, [KV Krishnamurthy](#) vaak te horen krijgt als hij CEO's adviseert om de tijd die nu over is, 'dankzij' (!!) de 'CRISIS', te gebruiken om hun professionals voor te bereiden op de tijden die (ook) komen gaan.

"Of course, casting a downturn as an opportunity to fine-tune skills is not easy." stelt Krishnamurthy, maar het [Ken Wél!!](#)

Dat is wat ik vanochtend schrijf in 'mijn andere blog' ManPro: [Onconventioneel Handelen in Tijden van CRISIS!](#)

& Juist die TIP van Krishnamurthy, **Investeren in je Mensen**, spreekt ons, hier, wel aan. Toch? 😊

25 november

[Mijn waardevolste Bezit! riep de manager.](#)

Nee, niet zijn Audi A8, maar jij! Jij, zijn medewerker, jij bent zijn Waardevolste Bezit! ☀️ Mooi toch.

"Talent has become the most valuable asset for many companies, and benefits represent a rich but underused opportunity to attract, inspire, and reward it. By adopting emerging best practices in HR, companies can not only motivate their employees at lower cost but also work toward their goals more effectively." aldus de McKinsey Quarterly.

Het kan daarom handig zijn om je 'waardevolste bezit' te koesteren, het te behandelen als een 'iets waardevols': *'Treating employees as customers'* zegt McKinsey, ze dito te belonen, *Benefits through the ROI lens*, & er een Strategische Toepassing op los laten, *A Multiyear View*, & wie weet levert het je RESULTAAT op.

Nu, volgens de McKinseyianen Kalomas, Manger & Ungerman (levert het **INVESTEREN** in je **MENSEN**) **zeker** (RENDEMENT op); in hun artikel *Linking employee benefits to talent management: Most companies treat benefits as a cost of doing business. They should see them instead as a competitive weapon.*

Dat kan dus anders & ik deel [hier](#) hun mening. (Hoewel we dat 'waardevolste' natuurlijk ook weer niet dienen te overdrijven. 😊)

26 november

[Britse Economie herstelt Sneller dan die van de €-landen.](#)[‘Britten Sterker dan Duitsers’](#) schreef Ron Hogeboom gisteren in Het FD.

Hogeboom stelt dat de Britse Economie momenteel dan wel Hard wordt getroffen door de recessie maar hij is ook van mening dat diezelfde Britse Economie als 1e weer zal herstellen van deze ‘klap’.

Argumenten in het artikel:

“Alleen al in de afgelopen tien jaar is de Britse economie met maar liefst ruim **36% gegroeid**, tegenover een stijging met 20% in Duitsland en 17% in Italië. De verwachte daling van het Engelse bbp in 2009 met 1,5 tot 2% zal aan dit indrukwekkende verschil in welvaarts groei niets afdoen.

Hoewel de economische teruggang in het VK hard aankomt, zijn de perspectieven op werk voor de nieuwe Engelse werklozen uiteindelijk beter dan die van Duitsers en Italianen. De Britse **arbeids-** en **goederenmarkten functioneren beter** door de economische **hervormingen** van conservatieve en sociaaldemocratische regeringen. Britse werknemers kunnen weliswaar eenvoudiger worden ontslagen dan hun Duitse of Italiaanse collega's, ze zullen ook weer sneller worden aangenomen als de conjunctuur eind 2009 of begin 2010 weer aantrekt.”

Mooi, maar ‘de vinger krijgt’ Hogeboom er nog niet écht ‘achter’. Wij wel: Investors in People geeft de Britse Economie [World Class](#)

[December](#)

01 december

[Gelijkheid & Diversiteit binnen IIP.](#)

Vrijdagavond deden de **Invloedrijkste Vrouw** van Nederland [Agnes Jongerius](#) en PVV's **enige vrouw** in de 2e Kamer [Fleur Agema](#) in het masculiene programma van Pauw & Witteman een oproep voor meer Gelijkheid & Diversiteit in (de Top van) organisaties. Dat ondanks de verschillen in politieke achtergrond van beiden.

Aan in ieder geval één van de tafelgenoten, nl. de **Invloedrijkste Man** van Nederland [Alexander Rinnooy Kan](#), bleek deze oproep nog nauwelijks besteed. Rinnooy Kan liet zich zien als 1-tje van *the old school*: geschikte Top Managers waren toch vooral degenen die om € 1.000.000+ beloning vragen (nb; ‘want anders kan het toch niets zijn?’ zo zag je ARK denken). & Degenen die tot zoiets, tot een dergelijke manier van onderhandelen in staat zijn dat zijn vooral Wij Mannen!

& Toch: **“There is much to be gained by an organisation taking the issue of equality and diversity seriously and developing a clear strategy for its advancement.”** Zo is het maar net.

Het citaat gaat verder:

“This goes beyond the obvious issues of complying with the law (although of course important) and embraces the possibility of enhancing recruitment, selection, retention, motivation, effectiveness, loyalty and the management of talent.

*One of the challenges for equality and diversity champions and people management professionals lies in helping organisations to understand these wider **benefits** and the relevance of equality and diversity to a wide range of organizational activities. The Investors in People framework provides an*

excellent tool in this sense, given that the framework ties together all aspects of people management practice and emphasizes the need to link these to organisational performance in real terms.” Bron: de [Investors in People Equality & Diversity Assessment Guide](#).

Agnes Jongerius heeft met haar 6e plaats voor het eerst de Top Tien van [Invloedrijkste Nederlanders](#) voorzien van een vrouw, da's mooi. Voorzover ik dat kan inschatten heeft zij dat verdiend op basis van haar merites als Bestuurder, sterker nog: als Invloedrijk Bestuurder & niet omdat ze 'een vrouw is'. Of omdat de redactie dacht: 'We zetten Agnes maar in de Top 10 want dat hoort toch zo, op zijn minst 1 vrouw er in?'. Die positieve discriminatie is haar bespaard gebleven.

In het denken van IiP gaat het bij Gelijkheid & Diversiteit niet om positieve discriminatie van welke 'minderheid' dan ook. Het Model is zich bewust van de voordelen die een in diversiteit samengestelde werknemersopbouw, functionerend op basis van gelijkheid, heeft op de effectieve bedrijfsvoering van een organisatie.

“Many organisations will be familiar with the issue of equality and diversity in terms of how it applies to groups of people: disadvantaged or under-represented ethnic or gender groups, people with disabilities, part-time workers, people with different sexual orientations, religious beliefs etc.

*It is of course entirely appropriate to think about these implications (and indeed required by law in many cases), but for the organisation to gain the most from the concept, and to make sense of many of the requirements of the Investors in People framework, it is necessary to widen the concept to embrace **all individual diversity**.*

*In essence this means working with and **making the most of the unique style, talents, approach, culture and outlook of every individual in the organisation**. For managers, this means understanding how to vary their approach and support to meet differing needs. For example, do they recognise that the same way of giving information won't work for everyone? Do they make efforts to ensure that the less vocal also get their views taken into account? Do they allocate work in a way that seeks to play to people's strengths and recognise their talents? There are many implications of working with individual diversity that are relevant here.”*

Investors in People gaat véél verder dan dat wat tot nu toe menig NL. organisatie/manager denkt. Dit alles met als doel: **effectieve bedrijfsvoering**, ook in tijden van 'CRISIS'. Heer Rinnooy Kan, het zou zo maar kunnen dat u vervolgens ook Goede managers (m/v) vindt onder hen die met minder genoegen nemen.....

02 december

[Daar is ie weer: \(het belang van\) Communicatie door het Management](#)

*“The ability to communicate has always been a **crucial skill** for leaders, but has become even more crucial as well as difficult. Leaders have to speak to and with people, find the right words, illustrate their ideas and vision with compelling stories and convince those they strive to lead that they mean what they say.”*

Dat blijkt uit een recent onderzoek door *“The international leadership development organisation [Common Purpose](#). It shows that 58% of people think that a successful leader must be able to communicate well. **Decisiveness** and **vision** were other noted attributes.”*

Meer over **Communicatie** lees je vanochtend in [‘De Macht & Kracht van nieuwe media bij uw Communicatie.....’](#)

Over **Vision** meldt het IiP Model:

“One key role of leadership is to analyse the business environment and develop a clear vision for the organisation.

Leaders are responsible for ensuring that the systems, culture and conditions of the organisation maximise the chance that the vision will be achieved. An effective leader ensures that the vision draws together all relevant aspects of organisational life, including all of the strategies for people management

*In order to engage people across the organisation, leaders need to be **visibly enthusiastic** about, and **committed to the vision** agreed – but keeping this grounded in a **credible, honest style**. It needs to be reinforced consistently by different leaders at different times.*

***Lively stories and personal examples** are a classic way of conveying organisational values or vision in an immediate and digestible form. People often benefit from examples and specifics from which to generalise, in order to help make the link between a conceptual value and everyday behaviour – and their own role in making it happen.”*

Een Praktijk Case:

"Hydrogen Group's five steps to creating clear channels of communication:

Head of talent management Lucien Dulak explains the route to better communication:

- *“We get across our vision to our people as soon as they join the company making sure our messages are meaningful, valuable and understood.”*
- *“We make sure everyone has clearly defined goals, making it very clear where Hydrogen is going, what’s expected from our people to help achieve that, and what’s in it for them.”*
- *“We provide structured, frequent and regular assessments, while performance appraisals also play a key role.”*
- *“We make sure our people can easily communicate barriers to development. Each individual has a personal development plan and is regularly assessed on what’s needed to achieve those goals.”*

“The key to our success has been to create an environment where our people feel listened to.”

Communicatie, dus. 🤔

03 december

[Een beetje Dom.](#)

"If you think education is expensive, try ignorance."

Meer over (de mogelijke gevolgen van) de 'CRISIS' lees je in [ManagementPro](#).

08 december

[Red Wire!!!!](#)

Nu, bijna, 3 jaar geleden besprak ik op ManPro het [RED initiatief](#).

Als je er niet op let dan zou je (bijna) denken dat **RED** een stil leven leidt. Niets is minder waar! (gelukkig maar) Zo is er nu het e-zine **(RED)Wire**. *"(RED)WIRE is a new digital music magazine designed to help eliminate AIDS in Africa. This innovative music service from (RED) features some of the world's most popular artists performing exclusive songs. If you enjoy these premiere videos, sign up for (RED)WIRE to discover even more great music while helping save lives."* Het nuttige met het aangename combineren, zo gezegd.

(RED)Wire, [nog een vorm van \(alternatief c.q. MVO/CSR\) 'Investeren in Mensen'!](#)

Ook al is **(RED)Wire** voor ons land nog niet geactiveerd, dat zal waarschijnlijk niet lang meer duren. Meld je (toch) aan, als je ook een bijdrage wil leveren aan een alternatieve vorm van 'investeren'.

[\(RED\) Wire: Saves Lives](#)

Zie ook ['Stand by Me!'](#)

09 december

[CRISIS 2009: 'Investeer in Mensen'.](#)

'Er moet geïnvesteerd worden in mensen. In van werk-naar-werk programma's maar ook in omscholing van mensen. De mazzel is, we hebben nu ook tijd voor scholingsprogramma's dus ik zou zeggen laat het Kabinet alles uit de kast trekken om nu in Mensen te gaan Investeren.'

Dat zei Agnes Jongerius [gisteren](#) in reactie op het sombere bericht van het CPB dat we in een 'RECESSIE' komen: ['Nederlandse economie krimpt volgend jaar ¾%'](#).

De politici, m.u.v. SP's Agnes Kant, komen intussen niet veel verder dan het uit de kast halen van het Bezuinigingsspoek! & Dat terwijl CPB's Coen Teulings het Kabinet juist [adviseert om NIET te bezuinigen](#), 'Dat geeft het verkeerde signaal'. Niet goed geluisterd dus, onze politici.

Al dat somberen. Nee dan dat [Investeren in Mensen!](#) Daar kunnen we wat mee om ons door deze 'CRISIS' te slaan!

Teulings sprak bij zijn presentatie over een 'Krimp van ¾%'. Ieder van ons die zijn ('haar' kan ook) lening rente % met ¾ ziet dalen spreekt over 'peanuts'. Zo niet de economie: ¾% Krimp heeft mogelijk **600.000** werklozen tot gevolg, een niet misselijk aantal. Hoor je daar nu zelf bij, als werkloze, dan komt de CRISIS wel héél dichtbij.....

'Dit is *Once in a Lifetime*.' , 'Nog nooit meegemaakt.' , 'Hoop ook dit niet nog eens mee te maken.'

Teulings toont zich met deze uitspraken een ras voorspeller: wij beven na zijn sombere woorden nog na maar hij heeft zelf 'zijn' CRISIS al helemaal doorleefd.

Tijdens 'zijn' CRISIS reed Teulings 2 jaar langer door in zijn gedateerde *lease* auto, zag dat zijn hypotheekrente steeg maar hij was net niet genoodzaakt zijn woning in de verkoop te zetten. Hij

merkte dat de bank de *credit card* van zijn partner blokkeerde & stuurde zijn kinderen in 2e handjes naar school. Maar deze 40-er merkt ook op dat de komende 'CRISIS' éénmalig is, 'Once in a Lifetime'!. Dat geeft hoop. Je kunt het maar gehad hebben.

Een dergelijke beleving van je voorspelling dat is slechts weggelegd voor de échte voorspeller(s). Ik heb dan ook direct meer vertrouwen gekregen in de validiteit van zijn voorspelling!

Agnes Jongerius is [ook zo'n voorspeller](#): 'Om de oplopende werkloosheid tegen te gaan moet stevig geïnvesteerd worden in mensen en in duurzame economie. (...) We krijgen nu voorzichtig een beeld van hoe groot de zure appel wordt het komende jaar. Lichtpunt is wel dat de koopkracht van de mensen er in ieder geval goed uitziet voor 2009. Ook de voorspelling van het CPB dat de economische neergang van korte duur zal zijn, moet de burger moed geven.'

Zo is het: een goed voorspeller spreekt ook over HOOP, spreekt over KANSEN & Mogelijkheden om goed uit de CRISIS te komen. Jongerius zal binnenkort, zéér waarschijnlijk, zelf dat [Investeren in Mensen gaan praktiseren](#)!

Investeren in je Mensen is dan 'zo maar' méér dan een goede Strategie!

15 december

[60% Managers koos niet voor Management.....](#)

Als het écht aan hen zelf had gelegen dan had **60%** van de managers er **niet** voor gekozen om in het management te stappen! (Maar ja, die 'mooie promotie' wilden ze op het moment dat ze ervoor werden benaderd niet aan zich voorbij laten gaan.) Dat blijkt uit recent onderzoek door het [Institute for Leadership & Management](#).

Andere interessante uitkomsten uit dit onderzoek zijn:

- *25% **question their own abilities**.*
- *Some 60% feel stressed and **lack confidence**,*
- *with 34% of managers saying that the **most challenging element of their job was stress**.*
- *Almost two thirds of those polled revealed they were reluctant managers – progressing into **the role for more money** or because it happened to be the next rung on the **career ladder**, rather than a desire to manage.*
- *A further 14% of managers said they struggled with their **workload**.*

Penny de Valk, *chief executive of ILM*, reageert: "Strong leadership and competent managers are vital if businesses are to survive the turbulent times ahead." Zo is het maar net.

"With the majority of managers not having made an active decision to move into management, and many feeling less than confident in their own ability, there is a real business need to provide them with extra support and development at this time."

Dat kan! Wat te denken van *liP's New Choices* & dan m.n. het **Leadership & Management Model** als (essentieel) onderdeel daarvan?💡

17 december

[Beoordelen, ja/nee? Doorhalen wat \(niet?\) van toepassing is.....](#)

Beoordelen, voor de meesten van ons zit dat er al weer op voor 2008, toch? & Als goedmakertje krijg je 'van de baas' een Kerstpakket!

Weet: **objectief beoordelen** is onmogelijk! 'De Baas' heeft altijd, bewust of onbewust, een voor- of afkeur voor je & dat gevoel weegt tóch mee in zijn/haar beoordeling. Doe dus je best om in een goed blaadje te komen, bij de Baas, kan nooit geen kwaad. (nb; kijk eens naar je communicatieve vaardigheden!)

De Britse TIMES haalt vandaag een minder recent onderzoek van liPUK 'uit de kast'. Een onderzoek waaruit bleek **'That 29 per cent of employees who receive appraisals thought they were a waste of time.'** Da's niet best, want: **"The primary reason to do anything is to further the aims of the organisation, for everyone from the apprentice to the CEO,"** aldus Simon Jones, *the chief executive of liP.*

The TIMES heeft dan ook enkele tips in het artikel [How to construct an appraisals system](#)

1. **Why bother with appraisals?** Zie opm. van Simon Jones hiervoor &: *"Appraisals are a powerful tool: for managers to make sure they are getting the most out of staff; and for employees to demonstrate what they are doing well and to identify areas for development."*
2. **Should they be linked to pay?** *"Julie Bowen, the HR director of Adecco, a recruitment consultancy, advised having appraisals on the anniversary of the employee joining the company, rather than at the same time as the salary review. "It takes the pressure away from the appraisal being directly linked to a salary increase," she said."* Mooie tip.
3. **Be aware of the legalities.** *"Peter Talibart, a partner at Norton Rose, the law firm, pointed out that "if a bonus is based on individual performance, employees will look for some consistency between what they are paid and how they were appraised," meaning that if employees get a good appraisal but a reduced bonus, and their contract links performance to their bonus, it could become a legal issue."*
4. **Be honest.** 'Eerlijk zijn', dat lijkt logisch maar is het dat ook? *"We're in the situation at the moment where a lot of organisations are struggling just to survive, let alone give bonuses. In the main, employees have to accept that the survival of the organisation comes first. As long as people understand what's going on in the company they will generally accept that."* Acas, Chris Haines.
5. **Bite the bullet** 'Knopen doorhakken'. *"The main reason for an appraisals process not working is an understandable unwillingness on the part of managers to talk through difficult issues with people they work with daily."* Het lukt me maar niet.....
6. **Encourage self appraisal.** 'Wat vind je er zelf eigenlijk van?' *"It's a good opportunity to get people to reflect on how they feel they've performed,"*
7. **Simplify the system.** *"Keep it as straightforward as you can,"* Zie ook de voorbeelden, hieronder c.q. op de startpagina, die liP ('GRATIS!') beschikbaar heeft. [Een mooie is deze.](#)
8. **Make them a priority** Het afzeggen van de afspraak die je als 'de Baas' maakte voor een beoordelingsgesprek is een 'doodzonde!'. (nb; je lijkt het zelf niet serieus te nemen.) *"Appraisals are an excellent opportunity to motivate staff."* Maar het omgekeerde kan dus ook.
9. **Create an appraisals culture** *"Appraisal is not necessarily having an annual review; it needs to be taking place on a weekly basis. The formal appraisals process should be the cherry on the cake. What is more important is that employer and employee feel that they can be honest with each other at all times."*

Succes met je beoordelingen!! Ik zou het tóch maar doen. 😊

20 december

Weer een Tevreden Klant: "People Power".

Of een product, een dienst mag ook, een **SUCCESS** 🍰 is, dat kun je m.n. constateren aan het feit of de klant een return customer is.

Het feit dat je iedere zaterdag bij dezelfde bakker je brood haalt, kan een mooi signaal zijn voor de bakker (het kan ook zijn dat deze bakker 'gewoon' het dichtst in je buurt is....). Bij duurzame goederen zoals een pc, een audio/media installatie, een auto e.d. ligt dat toch 'iets' anders. Zo ook bij een dienst, zeker bij een dienst die je 3 jaar 'meedraagt' & daarna gewenst, of al-dan-niet, kan verlengen. Het Investors in People Model is zo'n duurzame dienst.

In NI zien we, gelukkig, dat de (nu nog:) weinigen die al ervaringen hebben met IIP, hun erkenningen verlengen! (% ligt ruim boven de **90%**) Een voorbeeld van zo'n internationale verlenging, van 1-tje die al **ruim 9 jaar ervaring** heeft met IIP, is de University of Huddersfield.

Het persbericht van 20/12/08:

*"THE UNIVERSITY of Huddersfield has won another award for **investing in people**.*

*The university has secured its **fifth Investors in People award** for providing excellent service to students and good development opportunities for staff.*

*Assessors said that the university had strengthened its performance year on year. They said that the university had secured a place amongst the **leading exponents of IIP people management standards**.*

Professor Bob Cryan, vice-chancellor, said: "I'm delighted we have received such a positive report and public recognition of their excellence. We pride ourselves on being a great place for people to work and develop their careers."

Christopher Newman, chairman of the University and College Lecturers' Union (UCU) said: "UCU is pleased to see the recognition given to the hard work and commitment of all members of staff to the success of the University and especially to that of our students."

Elizabeth Boulton, branch secretary of Unison, said: "The unions are always involved in the assessment process and through continuing partnership will ensure we build on our achievements to date to ensure the University remains one of the best employers in the area."

The university won its first award in 1999 and has now had four successful reviews in 2000, 2003, 2005 and 2008."

Weer & Nog een Tevreden Klant, dus. 😊

22 december

Nog Meer HR Trends voor 2009

De trends, voorspellingen mag ook, voor het komende jaar vliegen je om de oren. Ik draag dan ook maar mijn steentje bij. 😊

De Trends die ik hier aanhaal, haal ik uit in november verschenen rapport Trends 2009: Human Resource Management van Hamerman & Thomas. Alleen al de prijs van \$ 279,—(!) maakt het rapport 'bijzonder'.

In a Nutshell zijn de voor hen te verwachten **HR Trends in 2009**:

“Human Resources Costs come under scrutiny as the economy falters:

- *Recruitment activity will decrease while layoffs increase.*
- ***Employee performance and development will drive business performance.***
- *The workforce is becoming younger and more global.*

2009 Trends To Watch In Human Resource Management:

- *Web 2.0 will become institutionalized.* *(This means that HR pros will start to augment their transactional process-based apps by institutionalizing today’s rogue social technologies.)*
- *Core HR systems strategies will focus on master data.* *(This will enable the employee data to be kept in sync across multiple HR, payroll, benefits, and talent management systems, as well as third-party business partners and operational applications that use employee data.)*
- *The definition of the workforce will continue to evolve.* *(Whereas the workforce has traditionally meant employees who are actually on the payroll, business needs encompass tracking and provisioning a variety of “nonemployees” as well. “Nonemployees include contractors, consultants, temporary workers, volunteers, and others who represent part of the productive workforce. Nonemployees will be managed within the human resource management system (HRMS) to allow for headcount and productivity analysis, project staffing, security provisioning, training programs, and other HR-related processes.)*
- *Talent management initiatives and solutions will become more integrated.* *(Having fewer HR systems and vendors to manage lowers IT support and integration costs and provides a more consistent user experience for business stakeholders.)*
- *Analytics will help HR become more strategic.* *(Why? Analytics are the cornerstone to predicting and modeling “what-if” scenarios. They will arm HR with the ability to predict the future results of process and technology changes made today.)*
- *HR outsourcing initiatives will become more focused and selective.* *(Outsourcing selective HR processes of a compliance intensive or repetitive nature, like payroll, will remain viable. Cost savings is becoming less of a driver of HR outsourcing, with expertise and reliability being higher priorities.)*
- *HRM will continue to lead in software-as-a-service (SaaS) adoption.* *(Advancements in software technology related to configurability and integration help to make the SaaS model more palatable to bigger companies, especially those that are weary of upgrading on-premise HRM solutions.)*

‘Zo maar wat Trends’. Surf het Web naar “HR TRends 2009” & haal er uit wat op jouw organisatie het meest van toepassing is.

23 december

[Strategische Verandering voor liPUK](#)

Ik sprak hier al eerder over het, voor de Ontwikkeling van het Britse Koninkrijk, essentiële [Leitch Report](#).

Eén van de aanbevelingen uit het *Report*, Ontwikkelingen van Mensen & Organisaties zien als een aparte Verantwoordelijkheid, leidde in maart van dit jaar tot de instelling van de [UK Commission for Employment and Skills](#):

“Our ambition is to benefit employers, individuals and government by advising how improved employment and skills systems can help the UK become a world-class leader in productivity, in employment and in having a fair and inclusive society: all this in the context of a fast-changing global economy.”

Een volgende stap in dit proces is dat [Investors in People UK](#) nu onderdeel wordt van deze [UKCES](#).

“Responsibility for the Investors in People (IIP) standard will be passed from Government to the UK Commission for Employment and Skills (UKCES) placing it at the heart of business, Skills Secretary John Denham announced today.

Mr Denham said;

*“I am pleased that the UK Commission for Employment and Skills will be taking on the role of championing and developing the Investors in People standard. It will be working to make sure that the standard continues to prosper. **IIP is a highly effective approach to improving performance through people, and I believe strongly that organisations of all sizes and sectors should take the time to appraise what the framework can do for them.**”*

Een slimme zet dus deze samenvoeging, om de Britse economie, ondanks de [CRISIS](#), er zo snel mogelijk weer bovenop te krijgen door een focus op het [IiP Model](#)!

Hoe zei Lord Leitch dat ook al weer?

“The remit of the UK Commission for Employment and skills is to provide vigorous and independent challenge, advising government at the highest levels across the UK on employment and skills strategy, targets, policies and progress towards the challenging competitiveness goals set by Lord Leitch, including the vision of an 80% employment rate by 2020. It has already been asked by the government to report on crucial issues, such as the employability skills employers need for future economic success, how UK employers can use skills to become more globally competitive, and whether further institutional change is required to deliver better integrated employment and skills services.”

Iets voor onze Economie, zo'n Focus op Ontwikkeling?

24 december

[Een Kerstverhaal: 'The Music is Coming from the House'](#)

“On Christmas Eve, the king invited the prime minister to join him for their usual walk together. He enjoyed seeing the decorations in the streets, but since he didn't want his subjects to spend too much money on these just to please him, the two men always disguised themselves as traders from some far distant land.

They walked through the centre of the city, admiring the lights, the Christmas trees, the candles burning on the steps of the houses, the stalls selling gifts, and the men, women and children hurrying off to celebrate a family Christmas around a table laden with food.

On the way back, they passed through a poorer area, where the atmosphere was quite different. There were no lights, no candles, no delicious smells of food about to be served. There was hardly a soul in the street, and, as he did every year, the king remarked to the prime minister that he really must pay more attention to the poor in his kingdom. The prime minister nodded, knowing that the matter would soon be forgotten again, buried beneath the day-to-day bureaucracy of budgets to be approved and discussions with foreign dignitaries.

Suddenly, they heard music coming from one of the poorest houses. The hut was so ramshackle and the rotten wooden timbers so full of cracks, that they were able to peer through and see what was happening inside. And what they saw was utterly absurd: an old man in a wheelchair apparently crying, a shaven-headed young woman dancing, and a young man with sad eyes shaking a tambourine and singing a folk song. 'I'm going to find out what they're up to,' said the king.

He knocked. The music stopped, and the young man came to the door.

'We are merchants in search of a place to sleep. We heard the music, saw that you were still awake, and wondered if we could spend the night here.'

'You can find shelter in a hotel in the city. We, alas, cannot help you. Despite the music, this house is full of sadness and suffering.'

'And may we know why?'

'It's all because of me.' It was the old man in the wheelchair who spoke. 'I've spent my life teaching my son calligraphy, so that he could one day get a job as a palace scribe. But the years have passed and no post has ever come up. And then, last night, I had a stupid dream: an angel appeared to me and asked me to buy a silver goblet because, the angel said, the king would be coming to visit me. He would drink from the goblet and give my son a job.

'The angel was so persuasive that I decided to do as he said. Since we have no money, my daughter-in-law went to the market this morning to sell her hair so that we could buy that goblet over there. The two of them are doing their best to get me in the Christmas spirit by singing and dancing, but it's no use.'

The king saw the silver goblet, asked to be given a little water to quench his thirst and, before leaving, said to the family:

'Do you know, we were talking to the prime minister only today, and he told us that an opening for a palace scribe would be announced next week.'

The old man nodded, not really believing what he was hearing, and bade farewell to the strangers. The following morning, however, a royal proclamation was read out in all the city streets; a new scribe was needed at court. On the appointed day, the audience room at the palace was packed with people eager to compete for that much-sought-after post. The prime minister entered and asked everyone there to prepare their paper and pens:

'Here is the subject of the composition: Why is an old man weeping, a shaven-headed woman dancing, and a sad young man singing?'

A murmur of disbelief went round the room. No one knew how to tell such a story, apart, that is, from the shabbily dressed young man sitting in one corner, who smiled broadly and began to write.

(Based on an Indian story)"

& [Vandaag gepubliceerd door Paolo Coelho in zijn blog.](#)

Waarom ik juist voor dit verhaal koos, op een moment dat er Wereldwijd meer Kerstverhalen verschijnen? De voorspelling is dat het komend jaar de werkeloosheid zal toenemen, misschien halen degenen die dit treft juist uit dit verhaal hoop. Want dat is toch één van de facetten van Kerst: HOOP!

Ik wens je Prettige Dagen met alle Goeds, Gezondheid & Geluk!

30 december

Subsidie voor het Investors in People programma!& Wie wil dat niet, **subsidie**?

Eerder bleek al dat het [liP-Model](#) m.n. [succesvol van start ging binnen de Gezondheidszorg](#) omdat er subsidie werd verleend..... Vervolgens pakte enkele andere sectoren dit idee (subsidie) ook op. Toch is het niet écht nodig want als er [1 Model is dat zichzelf terugverdient dan is dat juist Investors in People!](#)

liP-collega [Alef Dekker schrijft in zijn blog](#) nu toch iets over subsidiemogelijkheden voor een liP-programma:

“Een goed personeelsmanagement waarborgt mede de toekomst van de onderneming. Veel ondernemers willen graag het personeelsbeleid goed in kaart brengen, duidelijke functieprofielen opstellen of een certificaat van erkenning voor het gevoerde personeelsbeleid behalen (bijvoorbeeld het [keurmerk Investors in People](#)). Ook het verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers in het arbeidsproces is een aandachtspunt voor ondernemers. De kosten gemoeid met het laten uitvoeren van bovengenoemde trajecten vormen een drempel voor sommige ondernemers.

Vandaar dat de provincies Groningen, Fryslân en Drenthe MKB-bedrijven in Noord-Nederland willen ondersteunen bij het vormgeven van personeelsmanagement en de verbetering van inzetbaarheid van werknemers. De aanstaande subsidieregeling is bedoeld voor individuele ondernemingen en clusters van samenwerkende ondernemingen in de drie noordelijke provincies. Subsidie kan alleen worden verleend aan MKB-ondernemingen.

Belangrijke voorwaarde is dat de MKB-onderneming volgens het handelsregister een vestiging heeft in de provincies Fryslân, Groningen of Drenthe en daar ondernemingsactiviteiten uitvoert en dat de onderneming de voorgeschreven SBI-code heeft.” Alef is voor meer info bereikbaar op a.dekker@downtop.nl

Interessant, maar dan m.n. als je ‘uit het Noorden’ komt. Wie van de overige provincies volgt?? 🍀🍀

31 december

Een Inspiratievol Investors in People 2009!!

Ik wens jou & de jouwen alle Goeds, Gezondheid & Geluk in 2009!!

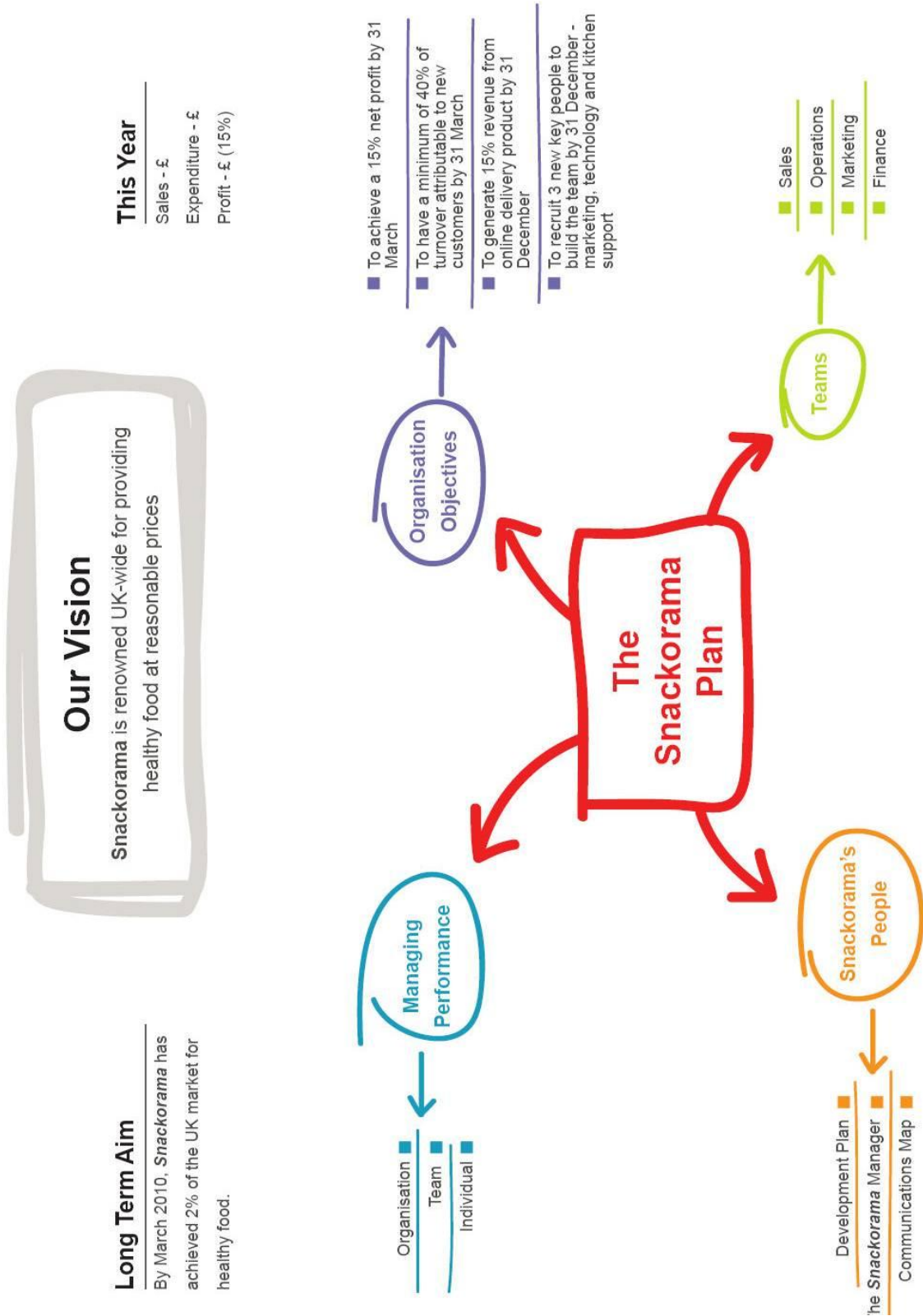
Dat dit jaar maar hét **Investor in People jaar** mag worden voor jou én jouw organisatie!!

Nu beter dan nooit, waarschijnlijk.....

(KANS i.p.v. crisis)

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

BIJLAGE: Voorbeelden van IIP-documenten.



Team/Manager Survey



Tick the box to indicate how much you agree with the statement, 1 = "not at all", 5 = "Strongly agree"

1 2 3 4 5

The Team

This team believes it can provide a high quality service

--	--	--	--	--

I receive useful advice from other team members

--	--	--	--	--

I am proud to belong to this team

--	--	--	--	--

This team has the capability to work well together

--	--	--	--	--

I feel part of the team

--	--	--	--	--

I am well aware of other team members skills and abilities

--	--	--	--	--

The team members have different opinions about what the team is trying to achieve

--	--	--	--	--

I am happy to assist in the development of other team members

--	--	--	--	--

Communication between team members is clear

--	--	--	--	--

Team members treat each other with respect

--	--	--	--	--

Team Management

I am kept up-to-date with the performance in my own area of work

--	--	--	--	--

I understand the impact of my job on the organisation's performance

--	--	--	--	--

I am encouraged to come up with new ideas in my job

--	--	--	--	--

Our team manager wants us to take more responsibility

--	--	--	--	--

My work colleagues help me as much as I would like them to

--	--	--	--	--

My immediate manager helps me as much as I would like him or her to

--	--	--	--	--

I trust my immediate manager to be honest

--	--	--	--	--

My immediate manager thanks me for a job well done

--	--	--	--	--

I receive good communication from my immediate manager to carry out my job.

--	--	--	--	--

When I see something wrong I feel I can mention it

--	--	--	--	--

I understand how my job affects the service to our customers

--	--	--	--	--

Courtesy of www.willemscheepers.eu

Source Esteem Ltd: <http://investorsinpeople.spaces.live.com>




**Managing Performance
Performance Review**

Performance Review

PERSONAL DETAILS					
Name:		Start Date:			
Job Title:		Last Review:			
Department/Team:		Today's Review:			

PAST	Below Average	Average	Competent	Good	Very Good
How would you rate yourself in the following on a scale of 1 to 5?	1	2	3	4	5
Appearance					
Time-Keeping					
Attitude					
Team Worker					
External Customer Service					
Internal Customer Awareness					
Attention to Detail					
To what extent do you feel you have achieved your agreed objectives?					
List three aspects of your job that you have enjoyed over the last three months: What has not worked for you over the last three months? How have you contributed to the success of the organisation and team? How effective has your Training, Development and support been? How has this improved your performance / the team / the organisation?					

FUTURE
What would you like to achieve over the next three months? How will this help you to meet the Department/Team and Organisation Vision and Objectives? What are your suggested areas for improvement:- - For you? - For the Department/Team? - For the Organisation? - For me as your Manager? What support do you need from me as your Manager? Do you have any experience, skills or interest areas that we are not aware of?

FUTURE
What do you feel are your Training & Development needs over the next three months?

AGREED OBJECTIVES	MEASURE OF SUCCESS
1.	
2.	
3.	

SUMMARY COMMENTS:


Managing Performance
Performance Review
MP05 The Review

The Review

Name: _____ Date: _____

Question 1

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Positive attitude to getting job done		

Question 2

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Can be relied upon to do the job right first time and on target		

Question 3

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Attention to detail		

Question 4

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Working with the team for the team		

Question 5

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Starting work and attending meetings on time		

Question 6

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Attending work – not letting the team down		

Question 7

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Customer focus		

Question 8

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Health and Safety		

Question 9

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Learning new skills and personal improvement		

Question 10

Needs Improving	OK	Fantastic
		
Sharing ideas and knowledge		

Agreed Key Actions:



Willem E.A.J. Scheepers MBA

<http://investorsinpeople.spaces.live.com> blogentries 2008

Uitgever: Damies, Schijndel.

ISBN: 978-90-78805-07-6

