



Peoplemanagement

Eva Knies (Universiteit Utrecht)

Marit van Daal (De Amersfoortse Berg)

David van de Beld (JvO Amersfoort)

VO-congres, 29 maart 2018



Universiteit Utrecht

Peoplemanagement in het VO

Middenmanagers in mijn school besteden 70% van hun tijd aan peoplemanagement



PEOPLE MANAGEMENT VANUIT DE THEORIE



Voorwaarden voor effectief SHRM (Gratton & Truss, 2003)

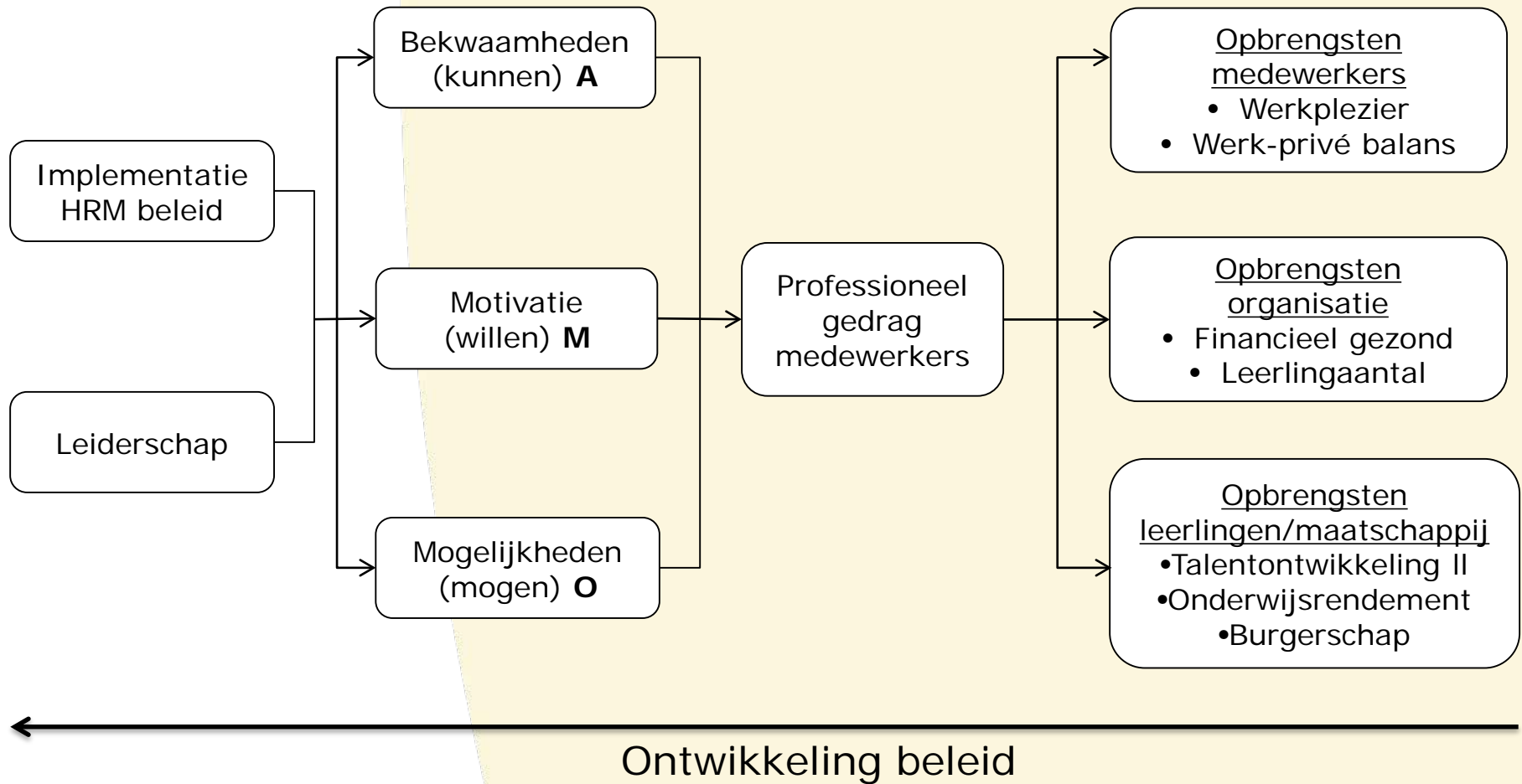
Effectief = bijdragend aan de realisatie van schooldoelen

1. Verticale afstemming: afstemming HRM-beleid op organisatiestrategie
2. Horizontale afstemming: afstemming HRM-activiteiten op elkaar
 - Samenhangende HRM-activiteiten hebben meer effect dan individuele HRM-activiteiten
3. Actie/implementatie door leidinggevenden: vertaalslag beoogd beleid → geïmplementeerd beleid

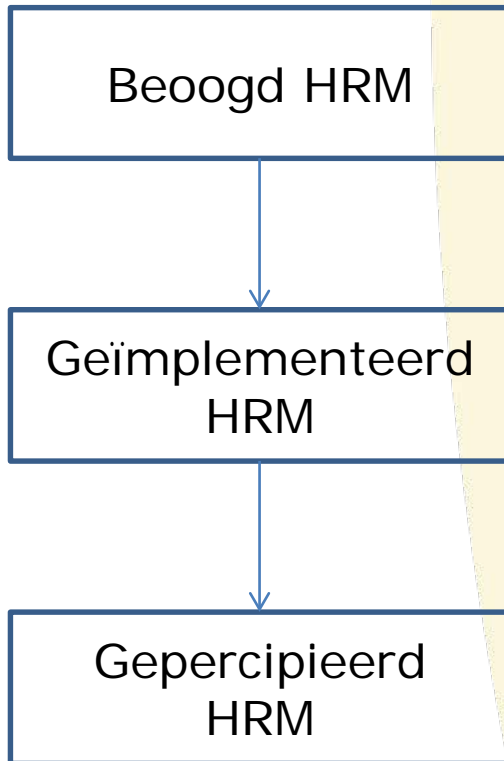


Model HRM-opbrengsten (AMO)

(Gebaseerd op Knies & Leisink, 2014)



Rol HR-adviseur, school- en teamleider



- Schoolbestuur
 - Bewaken kwaliteit school
 - Sturen op kwaliteit schoolleider
- Schoolleider:
 - Ontwikkeling HRM-beleid
 - **Ondersteuning teamleiders in de uitvoering (people management)**
- Middenmanager:
 - **Ondersteuning medewerkers (people management)**
- HR adviseur:
 - Ontwikkeling HRM-beleid
 - Ondersteuning school- en teamleiders in de uitvoering



People management: tweeledige rol

- Middenmanagers worden door medewerkers gezien als vertegenwoordigers van 'de organisatie'
- 'Het' HRM-beleid is vaak datgene wat middenmanagers 'doen' (of laten)
- People management: tweeledige rol
 - Implementatie van HR-beleid
 - Algemeen beleid
 - Maatwerkafspraken
 - Leiderschapsgedrag
 - Ondersteuning in dagelijks functioneren
 - Ondersteuning in ontwikkeling



Peoplemanagement vanuit meerdere perspectieven

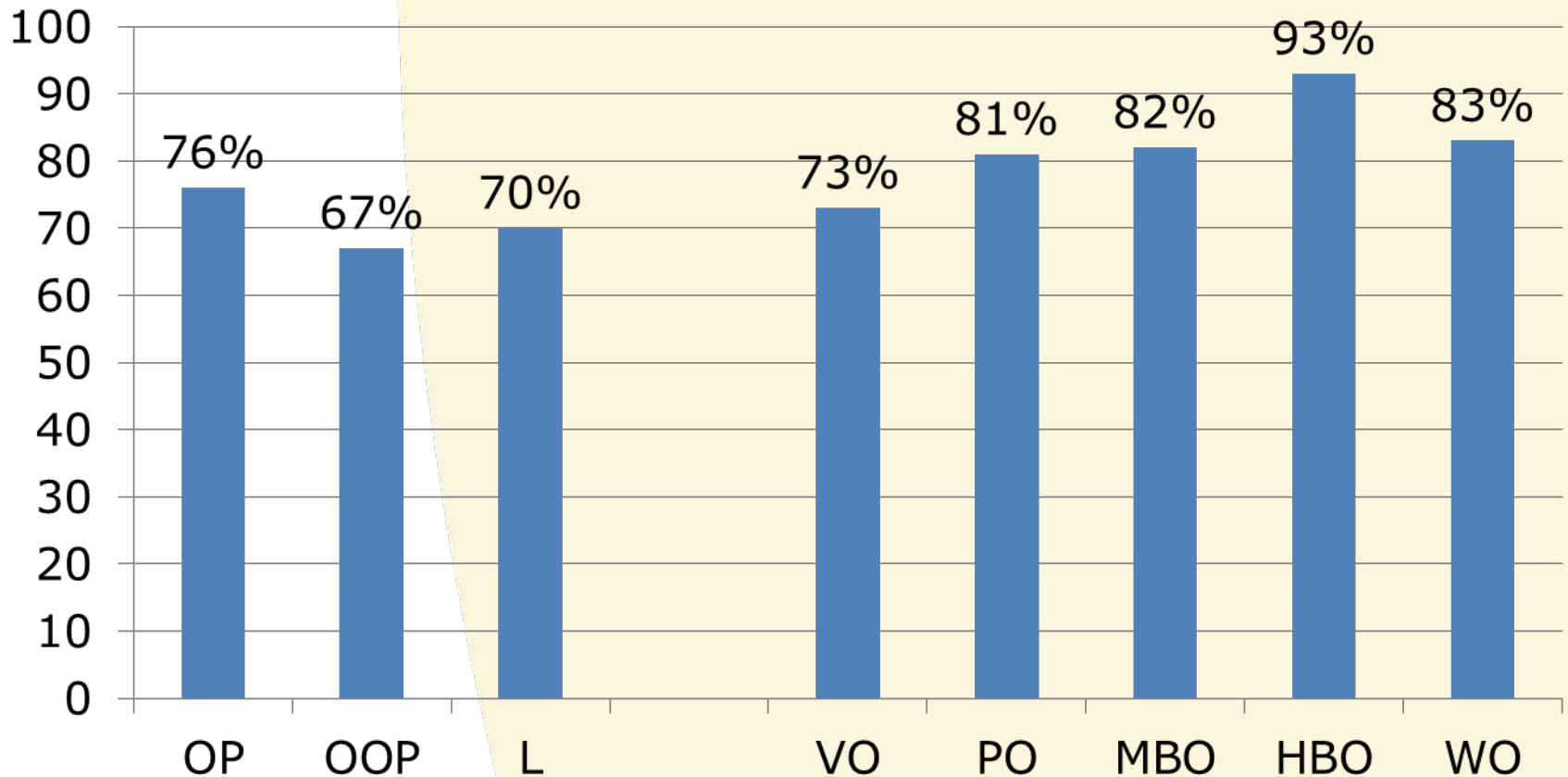


	Docenten	OOP	Teamleiders
Ondersteuning door HR-maatregelen	6,2	6,5	7,2
Ondersteuning door maatwerkafspraken	7,6	7,4	8,6
Ondersteuning dagelijks functioneren	7,2	6,9	8,8
Ondersteuning ontwikkeling	6,3	6,1	8,2

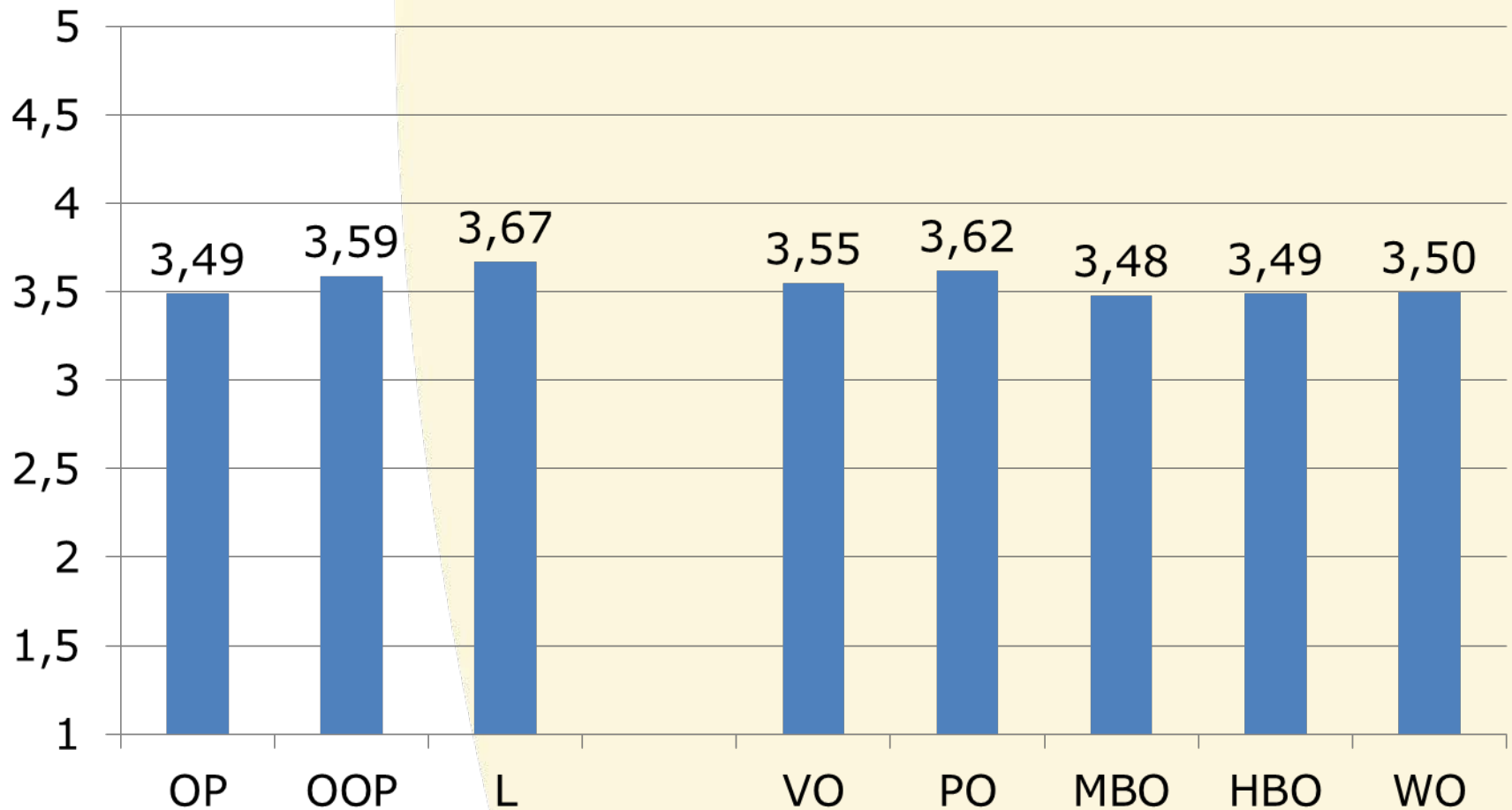


Over het gesprek...

Gesprek tussen medewerker en leidinggevende vervult belangrijke people management functie



Over het gesprek...





GOOD BOSS, BAD BOSS



*How to Be the Best . . .
and Learn from the Worst*

ROBERT I. SUTTON, PHD

*New York Times Bestselling Author
of THE NO ASSHOLE RULE*



Hoe komt het dat sommige middenmanagers hun rol beter vervullen dan andere?



Het AMO-model als analytisch kader



AMO bij middenmanagers

- Ability: de bekwaamheid hebben om medewerkers te ondersteunen in hun werk
- Motivation: de bereidheid/drive hebben om medewerkers te ondersteunen in hun werk
- Opportunity: de ruimte, tijd en ondersteuning krijgen/nemen om medewerkers te ondersteunen in hun werk



Factoren die peoplemanagement bevorderen en belemmeren

Motivatie	8,4
Steun collega-leidinggevenden	8,3
Steun leidinggevende: onderst. dagelijks functioneren	7,6
Steun leidinggevende: maatwerk	7,5
Prioriteit leidinggevende taken	7,5
Ruimte om afspraken te maken	7,5
Bekwaamheid	7,4
Steun leidinggevende: ondersteuning ontwikkeling	7,2
Steun van HR-afdeling	7,1
Steun leidinggevende: ondersteuning samenwerking	6,1
Regeldruk	5,7
Beschikbare tijd voor leidinggevende taken	4,9

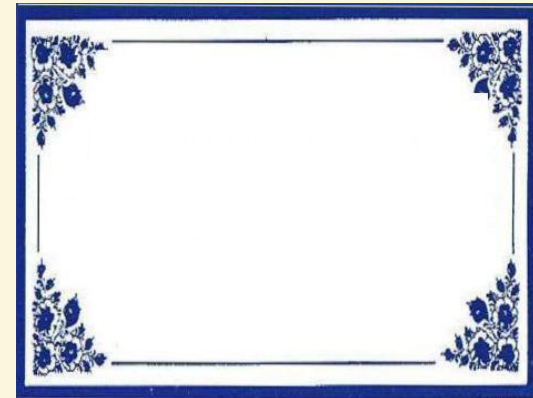


PEOPLE MANAGEMENT VANUIT DE PRAKTIJK



Quotes tijdens ontwikkeltraject people management

- ` Zolang het hart klopt zit er nog leven in.'
- ` De hang yourself methode'
- ` We saboteren als we geen zendtijd krijgen.'
- ` Bij elke uitademing komen er woorden uit.'
- ` ruwe diamant, exit, basis, ster'
- ` niveau, Isd, oma'
- ` Dat is zaaien op rotsen.'



Uit de praktijk: Tijdgebrek

Vanuit het AMO-model bekeken:

- Opportunity: de ruimte, **tijd** en ondersteuning krijgen/nemen om medewerkers te ondersteunen in hun werk
- Ability: de bekwaamheid (**timemanagement**) hebben om medewerkers te ondersteunen in hun werk



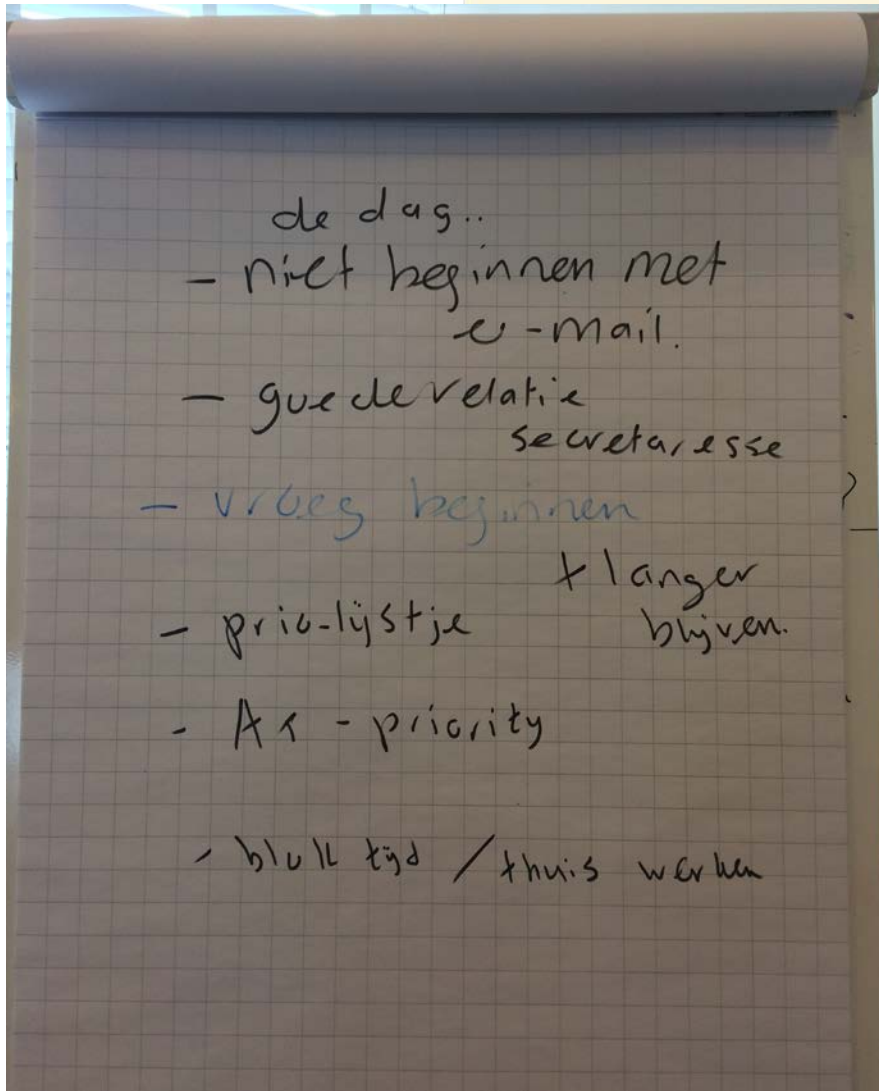
Uit de praktijk: Timemanagement



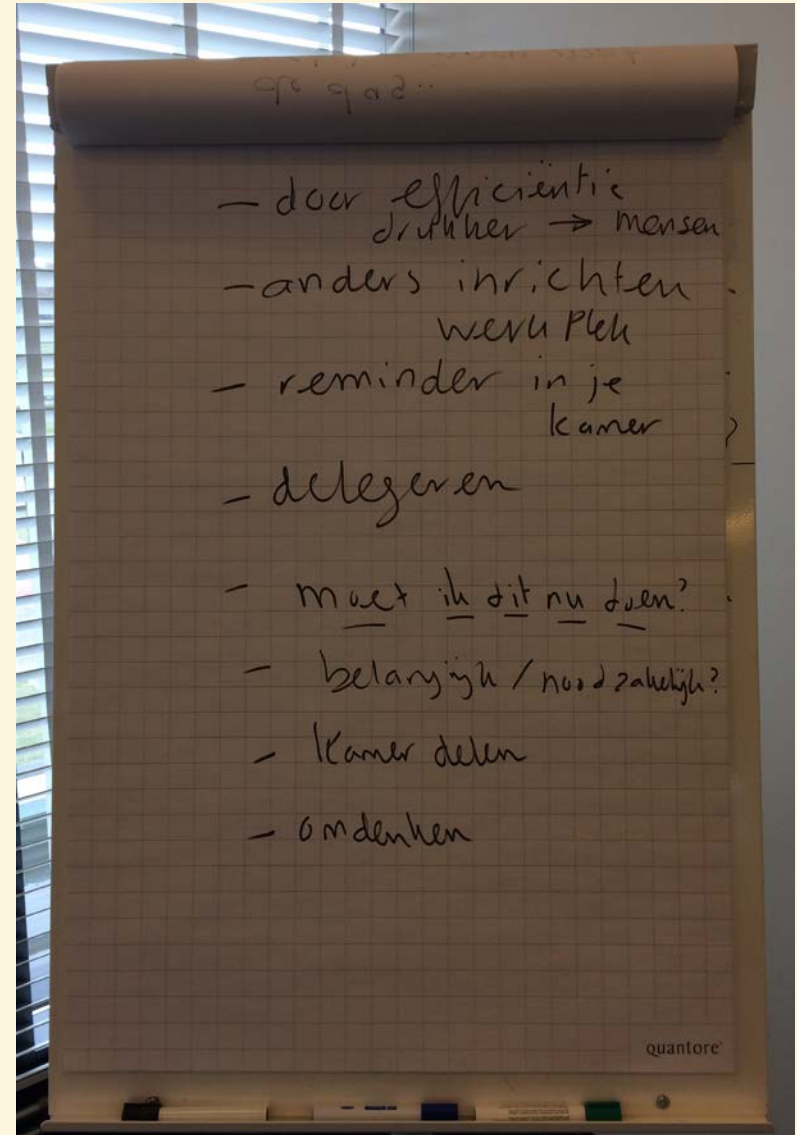
Welke tip breng je in?



Tips workshop 1



Tips workshop 2



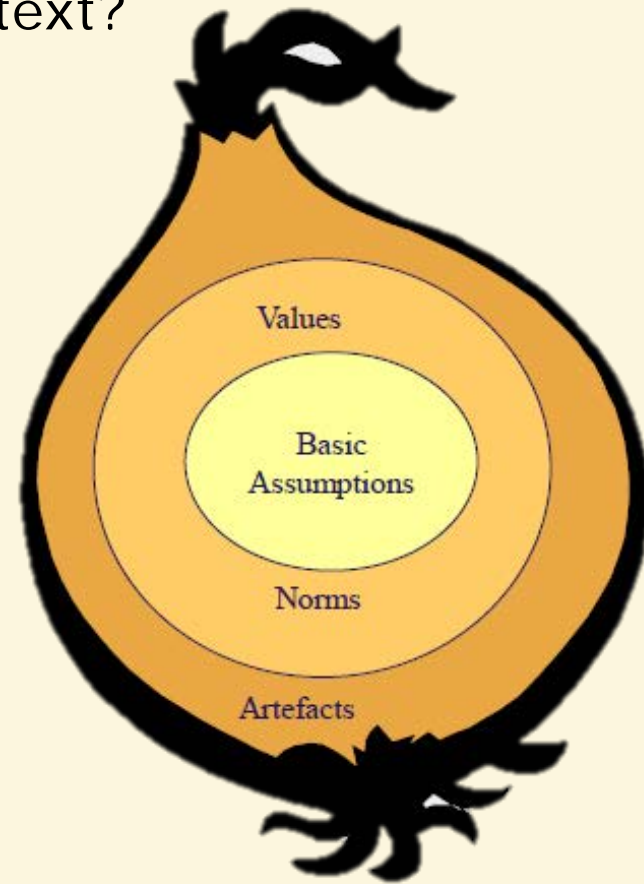
Uit de praktijk: Timemanagement

- Apart postvak voor berichten die je als kopie ontvangt
- Mailprotocol opstellen
- Aan het eind van de dag drie prioriteiten opstellen voor de volgende werkdag
- Tomatino's: werken in blokken van 25 minuten

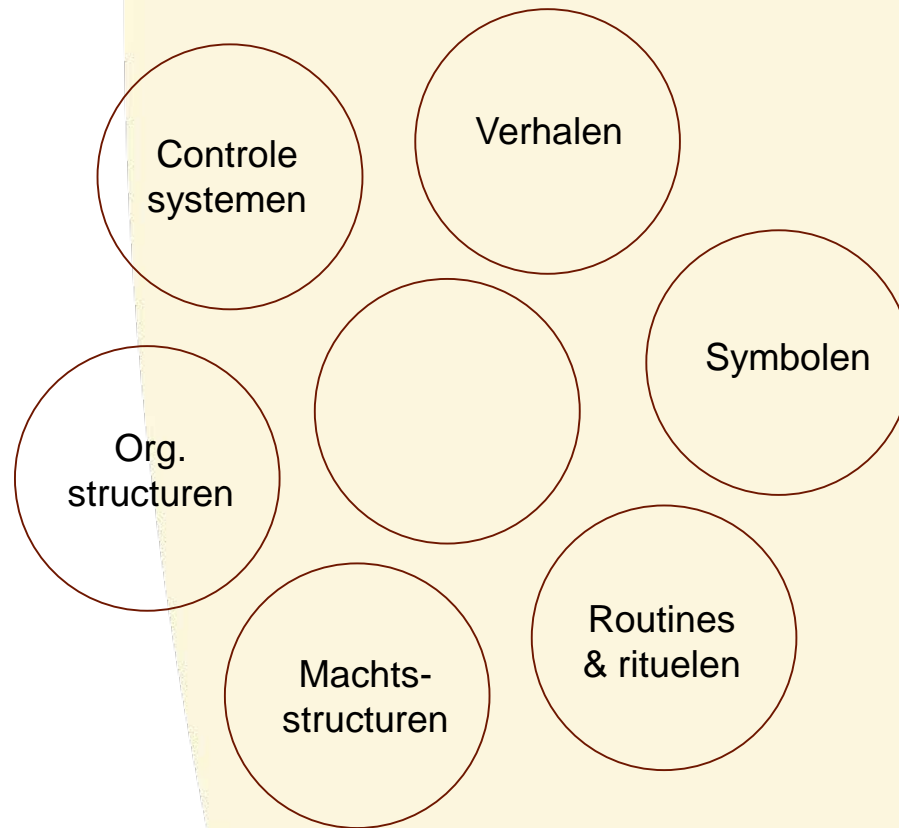


Uit de praktijk: Cultuur

- Waarom aandacht voor de context?
- The 'cultural' onion



Uit de praktijk: Cultuur



Uit de praktijk: De people manager

In het achterhoofd bij elk gesprek

Wat helpt deze collega om een (grotere) bijdrage te kunnen leveren aan het schoolbelang?

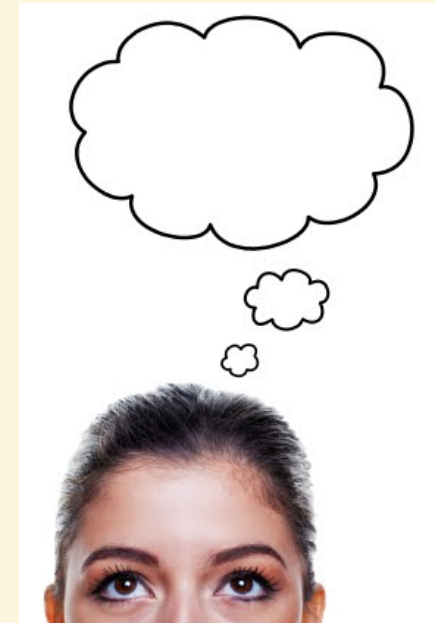
Expliciet in gesprekken

Waar liggen je ambities?

Waar zie je de verbinding met het schoolplan?

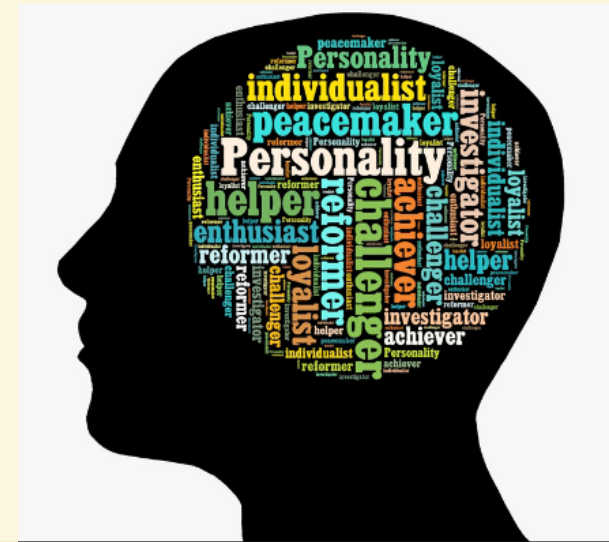
Welke stap zou je kunnen zetten bij deze ontwikkeling?

Wat heb je daarvoor nodig?



Uit de praktijk: Uitdagingen

- Tijd
- Mogelijkheden voor maatwerk
 - Ruimte van de schoolleider
 - Kaders
 - Overleg binnen de schoolleiding over precedentwerking
- Persoonlijke eigenschappen en overtuigingen

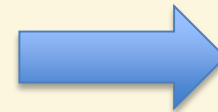


Uit de praktijk: Opbrengsten

- Openheid
- Werkplezier
- Betrokkenheid
- Eigenaarschap
- Parallel proces

Leidinggevende heeft oog voor de docent

Docent heeft oog voor de leerling



AFRONDING



Geïnteresseerd in meer?

want to know
more?
↓

- Katern 'Peoplemanagement'
- Katern 'Doelgericht Vertrouwen: strategisch HRM voor schoolleiders'
- Stap 2 (VO-raad): SPIEGEL Personeel & School, leernetwerken, handreikingen, ...
- Leergang Strategisch HRM voor schoolleiders en bestuurders (VO-academie)
- Ontwikkeltraject peoplemanagement voor middenmanagers (Stap 2, VO-academie)

