



HR 3.0

ONTWIKKELING VAN SOCIAAL KAPITAAL DOOR CO-CREATIE

Auteurs: Jelle Dijkstra en Paul-Peter Feld

Dijkstra
ORGANISATIEKUNDE & PERSONEELSMANAGEMENT



Inhoud versie 1.0

U kunt door deze pdf navigeren door middel van de onderstaande buttons.
Of door op de hoofdstukken te klikken op deze pagina.

Voorwoord pagina 3

Kennisontwikkeling pagina 4

De context van 'het nieuwe werken' pagina 8

Wat betekent dit alles voor HR? pagina 10

Wat is nodig om vooruit te komen? pagina 12

Welke eisen stelt dit aan HR? pagina 14

HR van 1.0 naar 3.0 en verder pagina 15

Verdere uitwerking van HR 3.0 pagina 16

Eisen aan de infrastructuur voor HR 3.0 pagina 19

Literatuur pagina 21

Bijlage pagina 22

Curriculum vitae pagina 24

Colofon pagina 25



Voorwoord

In april 2008 heeft het comité van aanbeveling ‘Verfrissende inzichten en visies op Human Resources’ uitgebracht met als doel het nieuwe boek ‘Handboek Human Resources Management’ van Jelle Dijkstra vanuit diverse perspectieven te belichten. Het doel was om boeiende HR-inzichten te delen om zo het vakgebied vooruit te brengen door het bewustzijn van en kennis over Human Resources te vergroten bij HR- professionals en andere beroepsgroepen.

Naar aanleiding van de uitgave hebben wij veel positieve reacties ontvangen en meer dan 1200 boeken in omloop gebracht. De feedback die wij hebben ontvangen ging veelvuldig over het hoe en wat van HR 3.0 en de verbindende rol die HR kan spelen tussen de diverse stakeholders binnen en buiten de organisatie.

Deze uitgave heeft als doel om HR 3.0 verder inhoud te geven door onze visie te delen en de lezer uit te nodigen om samen met ons, door ‘co-creatie’, dit thema verder te ontwikkelen. De toekomst staat namelijk niet vast, maar wordt door ons samen gecreëerd.

De titel ‘HR 3.0. Ontwikkeling van sociaal kapitaal door co-creatie’ geeft een visie op een mogelijke toekomst die, naar wij hopen, aanzet tot nieuwe ideeën en inzichten. HR als verbindende factor in én tussen organisaties is een scenario dat aan betekenis zal toenemen indien HR-professionals zich hierop concentreren. Wij willen dit proces graag faciliteren door het knooppunt te zijn waar reacties bij elkaar komen en nieuwe initiatieven kunnen ontstaan. Stuur je inzichten, visie, meningen en ideeën naar hr3.0@live.nl

Dordrecht / Breukelen, 8 december 2008

Jelle Dijkstra / Paul-Peter Feld

Sociaal kapitaal: de kwaliteit van sociale relaties, formele en informele netwerken, gedeelde normen en vertrouwen.



Kennisontwikkeling

en het belang van (sociale) innovatie

Kennisontwikkeling en (sociale) innovatie zijn processen die voor de ontwikkeling van de samenleving en de economie steeds belangrijker worden. Tegelijkertijd is de informatie die nodig is om kennis te kunnen ontwikkelen en innovaties te kunnen doorvoeren niet meer op één plaats beschikbaar maar op veel plaatsen, soms zelfs op wereldschaal, verspreid aanwezig. Hierdoor is het vrijwel niet meer mogelijk kennisontwikkeling en (sociale) innovatie binnen de grenzen van één organisatie uit te voeren. Waar dat nog wel gebeurt ontstaan risico's omdat kennis en ervaring bij enkele individuele kennisdragers ('key players') geconcentreerd worden. In dat geval kunnen organisaties te afhankelijk worden van een betrekkelijk klein aantal sleutelpersonen. Als die vertrekken kunnen organisaties in grote problemen komen. Daar komt bij dat er in tal van gebieden grote schaarste is aan met name technisch geschoolde specialisten. De schaarste aan gespecialiseerd personeel, nu enigszins getemperd door recente economische ontwikkelingen, zal zich in versterkte mate doorzetten omdat het steeds moeilijker zal worden specialisten te vinden die het geheel van hun specialisme overzien en tegelijkertijd in staat zijn voldoende diepgang te bereiken om gebruikers van hun kennis (managers, medewerkers, etc.) voor te blijven. Organisaties zullen effectiever zijn, naarmate ze in staat zijn relevante gespecialiseerde kennis- en innovatienetwerken te ontwikkelen en hier optimaal gebruik van te maken.

vervolg **Kennisontwikkeling**

Traditionele hiërarchische organisaties met hun eendimensionale inrichtingsprincipes belemmeren de voor kennisontwikkeling en (sociale) innovatie vereiste netwerkvorming.

De toenemende complexiteit van kennisontwikkeling en (sociale) innovatie heeft grote consequenties, niet alleen voor HR maar ook voor andere specialismen en uiteindelijk ook voor de wijze waarop organisaties samenwer-

ken, bestuurd en geleid worden. De toegevoegde waarde van de individuele leider of professional is meestal niet meer gelegen in het beheersen van een of ander specialisme of het beschikken over leiderschapskwaliteiten, maar in het vermogen een voldoende breed en interessant (kennis)netwerk op te bouwen waar op elk moment een beroep op gedaan kan worden voor de oplossing van complexe vraagstukken.

HR als verbindende factor

Waarom kennisontwikkeling niet meer uitsluitend het domein van op zichzelf staande organisaties kan zijn

Kennis kent steeds meer dimensies en facetten die niet of nauwelijks meer door afzonderlijke individuen beheerst kunnen worden. Mondiaal zien we dat individuele specialisten over de hele wereld over een algemeen referentiekader én over facetkennis beschikken. Afhankelijk van de vraagstukken die zij tegenkomen gaan ze verbindingen aan met andere specialisten die naast over hetzelfde referentiekader ook over aanvullende of verdiepende facetkennis beschikken. Profitorganisaties kampen steeds vaker met het dilemma dat in een zo kort mogelijke tijd een product ontwikkeld en in de markt gezet moet worden terwijl de complexiteit van het ontwikkelingsproces steeds groter wordt en de kosten voor marktintroductie steeds hoger (ongeveer een factor 5 van de ontwikkelkosten). Dit dilemma geldt ook voor overheden en andere non-profit organisaties. Kijk bijvoorbeeld naar de fileproblemen en de tijd die nodig is om hiervoor oplossingen te vinden en te realiseren.



De noodzaak om de ‘time to market’ (bedrijfsleven) of maatschappelijke ontwikkelingen (overheid) steeds meer te verkorten terwijl het processen steeds complexer en daardoor tijdrovender worden, impliceren dat gezocht moet worden naar nieuwe vormen van communicatie en organisatie. Traditionele, meestal sterk hiërarchische organisaties kunnen dit niet meer leveren omdat ze de grenzen van hun paradigma hebben bereikt. Autonome professionals die met andere professionals verbonden zijn, moeten razendsnel de vereiste ‘connecties’ kunnen maken, de vereiste hulpbronnen kunnen organiseren, in staat zijn zeer diverse communicatie- en samenwerkingsprocessen te managen, etc. Zo’n proces kan bijvoorbeeld de vorm aannemen van een tijdelijke start-up (vergelijk Mintzberg’s adhocracy) die als vehikel voor samenwerking fungeert en weer uit elkaar valt als het resultaat, bijvoorbeeld de ontwikkeling en introductie van een nieuw product, is afgerond.

Aanstellingsvormen en arbeidsvoorwaarden zullen op individueel niveau creatief worden bepaald, afhankelijk van de beschikbare financiële ruimte en het belang van het individu voor het resultaat. Op deze manier kan veel tijdrovend overleg over centrale wet- en regelgeving (o.a. CAO’s) tot een minimum worden beperkt.

Om deze en andere aspecten in de dagelijkse bedrijfsvoering te kunnen integreren, is het nodig het streven naar centrale sturing los te laten en op decentraal niveau bij de lokale situatie passende arrangementen te laten ontstaan. Een researchafdeling vraagt bijvoorbeeld om een veel opener en dynamischer benadering dan een financiële administratie. Het is voor grote organisaties die vaak binnen één bepaalde CAO werken, onmogelijk om een gedifferentieerd beleid te voeren voor verschillende doelgroepen op verschillende locaties.

**Kennis kent steeds
meer dimensies en
facetten**

Waarom hiërarchische organisaties door dynamische, open netwerkorganisaties vervangen zullen worden

Hiërarchische organisaties maken het door hun eenzijdige fixatie op het bereiken van financiële resultaten (winstmaximalisatie) onmogelijk om adequaat rekening te houden met andere aspecten zoals sociale cohesie (draagvlak), duurzaamheid, 'work life balance', etc. Om hieraan invulling te kunnen geven is het nodig de doelstellingen niet alleen in financiële termen te vertalen maar ook in bijvoorbeeld sociale, maatschappelijke termen.

'Responsible leadership' gaat aan betekenis in organisaties winnen en is een vertrekpunt om op een bewuste, oprechte, integrale en duurzame manier invulling te geven aan verantwoordelijkheid op het gebied van strategie, organisatie, mensen en de omgeving (context). Moderne en succesvolle organisaties opereren niet meer als gesloten maar als open systemen en zien hun personeel niet meer uitsluitend als binnen de grenzen van de organisatie opgesloten eigen 'human resources' of 'human capital'. Eigen medewerkers maken deel uit van internationale netwerken en vormen zo de nucleus van sociaal kapitaal dat duurzame groei en maatschappelijk verantwoord ondernemen mogelijk maakt. Dit draagt vervolgens bij aan wat Schoemaker heeft genoemd een dynamische organisatie-identiteit die zichzelf voortdurend aanpast en de basis vormt voor het aantrekken en behouden van de beste mensen en het ontwikkelen van de meest productieve netwerken (Schoemaker e.a., 2006).

Door hun hang naar centralisme bieden organisaties meestal te weinig ruimte aan individuen voor een proactieve en creatieve inbreng. Om die reden worden grote organisaties steeds minder aantrekkelijk voor met name jongere ambitieuze professionals. Velen van hen kiezen voor een toekomst als zelfstan-

dige zonder personeel (ZZP'er). Recent onderzoek toont aan dat het aantal ZZP'ers de komende jaren enorm zal toenemen. Op dit moment is al 45% van de advocaten, 50% van de accountants, 60% van de architecten en 80% van de bedrijfsadviseurs ZZP'er (ABN AMRO, 2008).

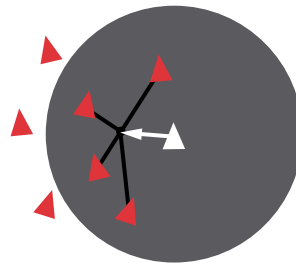
Moderne en succesvolle organisaties opereren niet meer als gesloten maar als open systemen

De context van 'het nieuwe werken'

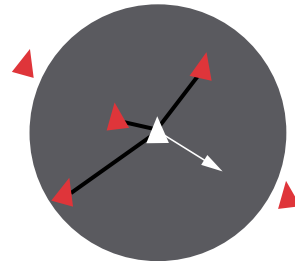
In het verlengde van de teruggang van hiërarchische organisaties en het ontstaan van dynamische netwerken van individuele professionals zal ook de aard van leiderschap sterk veranderen. In de prehistorie vormden zich groepen die grotendeels volgens de principes van 'flocking behavior' tot stand kwamen, wel een hiërarchie kenden maar geen vast leiderschap (Resnick,1994). Afhankelijk van de situatie namen één of meer leden van de groep het voortouw. De activiteit (jacht, bescherming, blussen van een brand) voltrok zich op basis van een collectief proces, vergelijkbaar met hoe een groep vogels plotseling naar de grond gaat om te fourageren. In zo'n groep kan er één vogel zijn die voedsel ziet en de duik inzet en anderen mee naar beneden gaan. De vogel die voorop vloog is dan onmiddellijk leider af.

De principes van 'Flocking behavior' nader verklaard

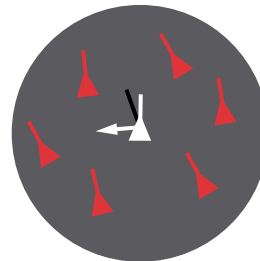
Bij een verzameling individuen, bijvoorbeeld een team, dient er een goede balans te zijn tussen het collectieve proces en het individuele gedrag. Als er te weinig eigen initiatief is (teveel 'cohesion / alignment' en te weinig 'separation'), zijn er te weinig impulsen om verder te ontwikkelen of te veranderen en stagneren de ontwikkeling en verandering en daardoor de productiviteit van het team. Als er teveel initiatief is (teveel 'separation' en te weinig 'cohesion / alignment'), is er misschien wel veel ontwikkeling en verandering maar gaat de productiviteit toch ook omlaag.



Cohesion:
Stuur naar gemiddelde positie van de teammaten



Separation:
vermijd klontering



Alignment:
stuur in dezelfde richting als je teammaten

Alignment leidt tot verbinding

vervolg **De context van 'het nieuwe werken'**

Vanaf het moment waarop stedelijke samenlevingen en organisaties (bijvoorbeeld overheid en leger) ontstonden is ook de roep om vast leiderschap ontstaan. Het blijkt handig te zijn om één of enkele leden te belasten met formeel leiderschap zodat duidelijk is wie de richting, strategie, inzet van manschappen, e.d., regelt.

Centralistisch denken is ons met de paplepel ingegeven

In de Romeinse tijd is het formele leiderschap zodanig doorontwikkeld dat het onderdeel is geworden van ons denken: als er een groep mensen bijeen is en iets moet ondernemen, is er een geformaliseerd leiderschap nodig. Resnick noemt dit 'centralized mindset'. In de vroege middeleeuwen, na het verval van het Romeinse rijk is dit denken wat meer op de achtergrond geraakt, maar in de renaissance kwam het opnieuw op in combinatie met de nadruk op kracht van de individu. Bij de opkomst van de overheidsbureaucratieën begin 19de eeuw en de grote industriële ondernemingen in de 20ste eeuw wordt het individuele leiderschap de kern van het besturingsmodel.

Eind 20ste eeuw zien we een aantal belangrijke ontwikkelingen die de effectiviteit van het individuele, centralistische leiderschapsmodel onder druk zetten:

- Technologische ontwikkelingen: de opkomst van de PC, bedrijfsnetwerken en internet en de daaruit resulterende informatie-'tsunami'.
- Schaalvergroting: door fusies en overnames ontstaan steeds grotere organisaties die steeds meer moeite krijgen om de informatiestromen in goede banen te leiden en op basis van die informatie de juiste beslissingen te nemen.
- De democratiseringsgolf: gezagsverhoudingen en de door gezagsdragers genomen beslissingen zijn niet meer vanzelfsprekend.
- Internationalisering / globalisering: werknemers zijn steeds meer gedwongen met elkaar samen te werken over de nationale en zelfs continentale grenzen heen.
- Individualisering: als gevolg van de steeds complexer wordende omgeving ontstaat er steeds meer behoefte bij individuele werknemers om als persoon grip te krijgen op de context en de eigen rol daarbinnen.
- People management: als gevolg van het vervagen van de grenzen tussen werk- en privéleven hebben bedrijven meer aandacht nodig voor het welzijn van hun werknemers (PWC, 2008).

Leiders hebben hierop gereageerd door delen van hun leiderschapstaak te delegeren aan directie, middle- c.q. lijnmanagement en allerlei staffuncties waaronder ook HR. Het probleem van deze ontwikkeling is dat de gedelegeerde bevoegdheden vanuit een centrale 'mindset' zijn ingevuld, verschillend, fragmentarisch en niet gecoördineerd worden uitgeoefend en daardoor per definitie niet effectief en efficiënt zijn.

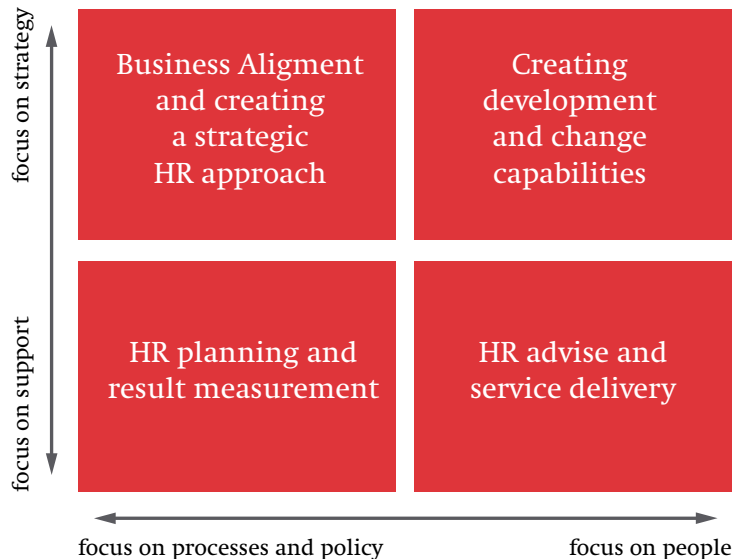
De ineffectiviteit en inefficiëntie van sturing vanuit een centrale 'mindset' nemen toe naarmate de organisaties en de vraagstukken waarmee zij te maken hebben omvangrijker en daardoor complexer worden. Dit verklaart het door Strikwerda in een recent voor de Stichting Management Studies uitgevoerd onderzoek geconstateerde tekortschieten van unitmanagement en de daarbij behorende 'linear chain of command' (Strikwerda, 2008).

Een groot deel van de vraagstukken die zich in een organisatie voordoen vereist volgens Strikwerda een unitoverstijgende en multidimensionale aanpak. Om problemen op unitniveau effectief en efficiënt aan te kunnen pakken is vaak een verbinding nodig met andere bronnen binnen en buiten de unit en de organisatie. Als voorbeeld noemt Strikwerda het introduceren van een nieuw product of het aanboren van een nieuw marktsegment.

Wat betekent dit alles voor HR?

HR is in veel organisaties terechtgekomen in de positie van uitvoerder van een centraal vastgestelde visie, missie, strategie en doelstellingen, vaak ook nog binnen de kaders van afzonderlijke units zoals divisies of andere onderdelen van de organisatie. In de toekomst wordt van HR-professionals met name een actieve rol verwacht bij het business alignment en vergroten van het ontwikkel- en verandervermogen van de organisatie en het personeel. Om dit te kunnen waar maken is een oriëntatie op de organisatie als geheel en ook op de bredere maatschappelijke en economische context nodig.

In onderstaande figuur is weergegeven welke HR-verantwoordelijkheden binnen Xerox (Nederland) B.V. onderscheiden worden en hoe HR hiermee met name streeft naar de ontwikkeling van de organisatie en het personeel.



Figuur 1: Mogelijke HR-verantwoordelijkheden binnen organisaties

Verantwoordelijkheid nemen voor strategie, organisatie en mensen

vervolg **Wat betekent dit alles voor HR?**

Als HR-professionals niet in staat zijn een proactieve en unitoverstijgende rol te vervullen bij het bepalen van de koers en de structuur van de organisatie of de samenstelling van het personeelsbestand kwalitatief of qua kostenstructuur grondig aan te passen, dan kan HR weinig betekenen voor het vergroten van het ontwikkel- en verandervermogen van de organisatie en het personeel. Veel directeuren en lijnmanagers verwachten weinig toegevoegde waarde van HR waar het gaat om het oplossen van ingewikkelde organisatievraagstukken of het realiseren van ingrijpende veranderingen in het personeelsbestand. Zij zoeken dan hun toevlucht tot gespecialiseerde externe bureaus.

Blijkens recent onderzoek van Deloitte spendeert HR op dit moment nog vrijwel uitsluitend aandacht aan het beperkt houden van de kosten die met HR-activiteiten zelf te maken hebben, terwijl die kosten slechts 0,6% van de totale bedrijfslasten uitmaken (Deloitte, 2006). In de toekomst zal volgens de onderzoekers het accent meer komen te liggen op verbetering van 'business and workforce performance': effectiever maken van fusies en acquisities, aanboren van nieuwe markten, het werven, ontwikkelen en behouden van gekwalificeerd personeel, talentmanagement, verandermanagement, governance, risk & compliance, learning & Development. Door te investeren in het menselijk kapitaal van organisaties kan HR direct bijdragen aan 'shareholders value' (Enterprise Value Map v2.0, Deloitte, 2008).

Nu reageren HR-professionals bij schaarste van personeel nog te vaak met het nog agressiever doelgroepen benaderen of nog slimmere advertenties plaatsen in de media. Soms is het mogelijk de moeilijke specialistische taken over de huidige medewerkers te verdelen (iedere ervaren medewerker die binnen een bepaald kennisdomein opereert heeft tenslotte wel enige specialistische kennis opgedaan), resterende superspecialistische taken uit te besteden en eventueel de oplossing te zoeken in 'strategic partnering' als specialistische kennis ontwikkeld moet worden.

Binnen het kader van centralistisch leiderschap en gedelegeerde verantwoordelijkheden die vanuit een centrale 'mindset' worden uitgeoefend is er eigenlijk te weinig ruimte om innovatief bezig te zijn en nieuwe ontwikkelingen zoals 'new business development', productinnovatie, 'process redesign' te ondersteunen, laat staan te entameren. De basis van deze innovatie ligt bij creëren c.q. mogelijk maken van sociale innovatie door HR. Doel hiervan is andere en betere manieren te vinden om traditionele samenwerkingsvormen te doorbreken en nieuwe vormen van samenwerking te ontwikkelen. (HR Strategie, November 2008)



Wat is nodig om vooruit te komen?

Als de huidige generatie (lijn)managers en 'leading professionals' (waaronder HR) zich niet kan ontworstelen aan de druk om zich te conformeren aan de centrale 'mindset' en niet in staat is (sociale) innovatie en andere veranderingen te ondersteunen en daar soms zelfs een stuwende rol in te vervullen, zal zij in toenemende mate veroordeeld worden zich uitsluitend nog bezig te houden met het ondersteunen van de lopende productie. Overigens valt daar de komende tientallen jaren nog wel een goede boterham mee te verdienen.

Ontwikkeling van collectief innovatief leiderschap voor het creëren van ontwikkelings- en veranderingsvermogen

De 'innovation leader'-rol kan het best uit de verf komen als zij op basis van individuele capaciteiten wordt verdeeld over meerdere nauw met elkaar samenwerkende individuen. Leiderschap ontwikkelt zich dynamisch vanuit een gezamenlijk holistisch (d.w.z. niet domeinspecifiek) kader en op basis van een grensverleggende, non-conformistische attitude. Afhankelijk van de vereisten van de situatie zullen individuen die over bepaalde sterk ontwikkelde leiderschapskwaliteiten beschikken wisselend het voortouw nemen. De volgende leiderschapskwaliteiten zijn in de praktijk relatief vaak nodig:

- **'Learning capability'**: op individueel niveau ontwikkelen van kennis, vaardigheden en attitudes die gunstig zijn voor het snel en effectief creëren en benutten van netwerk-opportunities.
- **'Sourcing capability'**: het vermogen om direct ('on the fly') hulpbronnen aan te boren en vereiste financiële, organisatorische, menselijke en ICT-hulpbronnen beschikbaar te krijgen.

- **'Networking capability'**: ontwikkeling van één groot, wereldwijd actief netwerk van potentieel relevante contacten; benoemen van 'areas of interest', 'content experts', 'nodes' (knooppunten), 'brokers' ('linking pins'), etc. Zorgen dat er bij de brokers ook generalisten zitten die in staat zijn relevante ontwikkelingen in niet bestreken 'content areas' waar te nemen en door te geven.
- **'Knowledge building capability'**: slim gebruik van systemen ('intelligent agents') die continu of op aanvraag potentieel relevante informatie doorspelen (nieuwsbrieven, RSS-feeds, etc). Hierbij gebruik maken van slimme filters ('markers', etc.).
- **'Remote anchoring capability'**: het vermogen om netwerkontwikkeling en innovatie buiten de eigen organisatie, ergens in of rond het netwerk organisatorisch te verankeren. Savage (1996) gebruikt hiervoor de term 'virtual enterprising'.
- **'Team building capability'**: in staat zijn samenwerking over de grenzen van de organisatie heen feitelijk vorm te geven en productief te maken. Savage (1996) noemt dit 'dynamic teaming'.
- **'Coaching capability'**: professionele autonomie: geen directe supervisie maar professionele coaching op afstand.

vervolg **Wat is nodig om vooruit te komen?**

Het feit dat managers en 'leading professionals' in veel situaties niet of moeilijk om kunnen gaan met de dubbele claim (exploratie vs exploitatie, innovatie vs productie), in de literatuur wel 'ambidexterity' genoemd (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004) maakt het anders beleggen van 'innovation leadership' noodzakelijk (Barsh, Capozzi & Davidson, 2008).

Naast lijnmanagers zullen 'innovation leaders' ontstaan: innovatoren, 'brokers' (= makelaars), etc. die het best in de periferie (= witte vlekken = 'loop holes') van de organisatie gelokaliseerd kunnen worden zodat zij gemakkelijker binnen en buiten de organisatie aan netwerkactiviteiten kunnen deelnemen. Deze rol zal tijdelijk dienen te zijn om te voorkomen dat zij deel uit gaan maken van de leiderschapsstructuur die gedomineerd wordt door een centrale 'mindset'.

Er zullen innovation leaders ontstaan

De rol van HR 3.0 als onderdeel van innovatief leiderschap

De HR-component van de '(social) innovation leadership'-rol laat zich als volgt omschrijven:

- Het analyseren van aanwezige leiderschapskwaliteiten en ontwikkelingen die daarin plaatsvinden (nulmeting): met name gericht op het organiseren van kennis- en informatieuitwisseling tussen peers, het signaleren van nieuwe marktmogelijkheden, het entameren en organiseren van interorganisatorische samenwerking, etc.; leiderschapsanalyses zijn ook nodig om managers en medewerkers te leren welk leiderschapsgedrag gewenst en het meest effectief is en op welke manieren het best vorm kan krijgen.
- Het ontwerpen en implementeren van programma's voor het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten; programma's die het mogelijk maken beter gebruik te maken van beschikbaar leiderschapspotentieel.
- Het analyseren van belemmeringen en opportuniteiten in de organisatie en het personeel en mogelijkheden om die belemmeringen weg te nemen c.q. de opportuniteiten te benutten.
- Op basis van analyses opstellen van een lange termijnprogramma om de organisatie en het personeelsbestand beter geschikt te maken om optimaal gebruik te kunnen van netwerk-opportuniteiten (bijv. opsplitsen van de organisatie in een deel waarin de huidige productie effectief en efficiënt kan worden voorgezet en delen waarin innovatie en netwerksamenwerking optimaal kunnen worden bevorderd zodat zij de basis kunnen vormen van verdere maatschappelijke en economische groei).
- Het (mede) ontwikkelen van organisatie-, communicatie- en samenwerkingsvormen (bijv. dat afspraken over gewenste resultaten, leiderschap, uitwisseling, besluitvorming en investeringen van deelnemers op papier worden gezet).
- Analyseren van interactie- en samenwerkingsprocessen en de mate waarin en wijze waarop zij bijdragen aan het creëren van nieuwe innovatiemogelijkheden.
- De vertaling van innovatiemogelijkheden naar bestaande en / of nieuwe bedrijfsprocessen, organisatiestructuren, personeelsontwikkeling, etc.
- Vormgeven van sociaal kapitaal en een aantrekkelijke organisatie-identiteit.

Welke eisen stelt dit aan HR?

Naar verwachting zullen de traditionele rollen zoals bijvoorbeeld werving & selectie, mobiliteit, ontwikkeling, training, etc. door managers worden overgenomen, hierbij ondersteund door online HR-systemen waarin overigens nog wel permanent HR-expertise moet worden ingebracht¹. Ontwikkeling van online systemen (ESS en MSS²) is nodig om ruimte te creëren voor het vervullen van ‘innovation leadership’-rollen en daaruit voortvloeiende taken en activiteiten.

Bij grote organisaties zal deze rol grotendeels in huis kunnen worden opgebouwd. Middelgrote en kleinere organisaties hebben een te kleine ‘economy of scale’. Hier verdient het aanbeveling de vereiste expertise met andere organisaties te delen (‘employee sharing’) of, als ook dat niet mogelijk is of te kostbaar wordt, extern in te huren. Voor een deel zal deze expertise ook bij individuele managers of medewerkers belegd worden. Zo zijn er bedrijven waar een secretaresse of een commercieel medewerker een actieve rol vervult op HR-gebied.

¹ *Deze inbreng zal vanuit diverse meest externe bronnen afkomstig zijn (online communities, internationale databanken, nieuwsbrieven van adviesbureaus, etc.) en via weblogs, links, etc., toegankelijk worden gemaakt.*

² *ESS is ‘Employee Self Service’ en MSS is ‘Manager Self Service’*



HR van 1.0 naar 3.0 en verder

Traditioneel HR-werk noemen we HR 1.0 en is sterk uitvoerend. In deze fase wordt reactief ingespeeld op vragen van leidinggevend en medewerkers volgens het adagium “u vraagt, wij draaien!”. Het accent ligt op het uitvoeren van registratieve en administratieve taken: contracten opstellen, brieven concipiëren en na ondertekening door de verantwoordelijke manager versturen, gegevens invoeren, salarisstroken maken, etc. Een en ander op basis van wet- en regelgeving. Anno 2008 is naar schatting nog meer dan 50% uitvoerend van aard. Dit werk zal steeds meer worden ondergebracht in online ESS- en MSS-systemen.

HR 2.0 is hoogwaardiger en transactioneel van aard. HR-professionals voeren zelfstandig professionele werkzaamheden uit zoals werving & selectie, opleiding & training, kleinschalige organisatieadviezen, etc. HR-professionals fungeren meer als adviseur van het management. Medewerkers worden afhankelijk van informatiesystemen voor vragen waar ze eerder mee naar HR gingen. De leidinggevende wordt primair verantwoordelijk voor het nemen van HR-gerelateerde beslissingen. Hij krijgt ook meer beslissingsruimte door het afnemend belang van wet- en regelgeving. De leidinggevende heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid te kiezen uit verschillende aanstellings- en contractvormen in plaats van één of enkele centraal voorgeschreven varianten. HR-professionals besteden hieraan gemiddeld 30 tot 40% van hun tijd.

HR 3.0 gaat een stap verder en HR-ondersteuning krijgt een transformationeel karakter. Deze ondersteuning is in de eerste plaats gericht op het creëren van een organisatie- of groepsidentiteit door het terugdringen van traditionele elementen zoals hiërarchische structuren, functioneel en autoritair leiderschap, formele participatie en medezeggenschap. Ook het geven van hoge

prioriteit aan de ontwikkeling van nieuwe verbindende waarden zoals persoonlijke betrokkenheid en inzet, ‘social responsibility’, duurzaamheid, ‘great place to work’, persoonlijk leiderschap, integriteit / ethiek. Deze integrale en universele verantwoordelijkheid hebben wij eerder ‘responsible leadership’ genoemd. In de moderne sociale waarde creërende organisatie gaan werknemers spontaan en met groot enthousiasme participeren in de activiteiten van op co-creatie gerichte sociale netwerken.

Om dit mogelijk te kunnen maken is het nodig de organisatie permanent aan te passen aan veranderende omstandigheden en ruimte te scheppen voor (sociale) innovatiegerichte activiteiten. Deze ruimte zal moeten worden gecreëerd in goede balans en samenhang met activiteiten die primair gericht zijn op productie en ondersteunende transactionele werkzaamheden. Op dit moment wordt slechts ongeveer 10% van de HR-capaciteit besteed aan HR 3.0-gerelateerde activiteiten.

HR-werk (1.0) is sterk uitvoerend

Verdere uitwerking van HR 3.0

Ontwikkelen en implementeren van structuren, processen en procedures die bijdragen aan het ontstaan van een flexibele zichzelf voortdurend transformerende organisatie op basis van maximale betrokkenheid en drive van individuele professionals. Het gaat erom het veranderingsvermogen tot grote hoogten op te voeren en tegelijkertijd ervoor te zorgen dat de balans en integratie met bestaande, bijvoorbeeld op productie of sales gerichte activiteiten gehandhaafd blijven ('ambidexterity') en dat er balans is tussen bedrijfsresultaat en 'social responsibility', tussen werk en privé en tussen organisatie- en individueel belang (op een bewuste en duurzame manier verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkeling en vooruitgang).

Wat komt er na HR 3.0?

In een volgende fase is er ook nog een ontwikkeling naar HR 4.0 mogelijk. Is de HR-professional bij HR 3.0 co-leader, bij HR 4.0 vervult de HR-professional regelmatig de rol van 'business leader' en fungeert hij of zij als aanjager van nieuwe business ontwikkelingen. Voorlopig is dit nog toekomstmuziek. Incidenteel zien we soms wel dat een individuele HR-professional de rol van 'business leader' weet te vervullen en op die manier zijn organisatie door een periode van transformatie te loodsen (vergelijk voormalig directeur Sociale Zaken en later bestuursvoorzitter Peter Elverding bij de transformatie van DSM van een klassiek productiebedrijf van chemische materialen naar een hoogwaardig chemisch technologie concern en Jan Mul die als HR-manager van het gemeentelijk was- en schoonmaakbedrijf Amsterdam de overgang naar een succesvol commercieel was- en schoonmaakbedrijf heeft geleid en daarna algemeen directeur werd van de nieuwe organisatie). Van HR-directeuren wordt verwacht dat zij de organisatie en het personeel permanent laten ontwikkelen zodat continue aanpassing aan de veranderende omstandigheden mogelijk wordt gemaakt.

**Balans tussen
bedrijfsresultaat
en 'social
responsibility' is
belangrijk**

vervolg **Verdere uitwerking van HR 3.0**

HR zal te maken krijgen met een steeds wisselende cliënte: nu eens management, dan weer informele leiders of professionals die met innovatie bezig zijn, dan weer interorganisationele netwerkgroepen, dan weer managers of medewerkers van netwerkpartners. Als gevolg hiervan zullen HR-professionals ook wisselende rollen vervullen: onderzoeker / analist van organisatie-, personeels- en contextontwikkelingen, bedenker van mogelijkheden voor netwerkontwikkeling, ontwikkelaar van een coherente business strategie, initiator / organisator van netwerkbijeenkomsten, coach / stimulator van innovatiewerkers, teambuilder, leiderschapontwikkelaar, kennismanager, etc. (nu we dit zo opschrijven blijkt het profiel dicht te komen bij dat van de externe organisatieadviseur zoals wij die op dit moment zien bij grote professionele organisatieadviesbureaus).

De HR-professional nieuwe stijl kan strategisch denken, niet alleen op HR-gebied maar ook op organisatie-, groeps- en individueel niveau. Hij of zij is ook in staat vanuit het algemene strategische niveau de eigen opgaven in lijn te brengen met die van andere spelers en tegelijkertijd ook invloed uit te oefenen op hoe de andere spelers op hun vakgebied acteren. Zo ontstaat 'Concerted Action': niet vanuit een centrale regie maar door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die sociale netwerken en nieuwe technologieën bieden om snel en effectief tot hoogwaardige integrale oplossingen te komen voor complexe vraagstukken. Dit stelt organisaties in staat steeds optimaal en snel te kunnen reageren op veranderingen die zich voordoen.

De HR-professional nieuwe stijl kan strategisch denken, niet alleen op HR-gebied



Figuur 2: Samenhang tussen HR-aspecten en ontwikkelingen in de omgeving

vervolg **Verdere uitwerking van HR 3.0**

Om deze strategische bijdrage te kunnen leveren, zal de HR 3.0-professional ook excelleren op gebieden als veranderingmanagement, programma-, proces- en projectmanagement, onderzoek en analyse, advies- en coachingvaardigheid, ethiek, branding etc. HR zal betekenis kunnen geven aan een cultuur en moet deze kunnen voeden / ontwikkelen. Hij zal een grondige analyse kunnen maken van de kwaliteit van de HR-organisatie, de HR-medewerkers, de HR-processen en het HR-instrumentarium (analoog aan de financial audit in de financiële sector en de EDP-audit in de ICT-sector).

Qua postuur zal de HR-professional een even stevige positie innemen en een even sterke persoonlijkheid hebben als bijvoorbeeld de controller, de marketing & sales manager en het hoofd ICT. Doel hiervan is voldoende 'agenda setting power' te kunnen ontwikkelen om HR-thema's die ertoe doen hoog op de agenda van het strategisch management te krijgen. Het is duidelijk dat het ontwikkelen van deze professionele stevigheid in de praktijk de nodige investeringen zal vergen en niet in alle sectoren en organisaties gemakkelijk gerealiseerd zal kunnen worden. Het is ook spannend in hoeverre de huidige HR-professionals de switch willen en kunnen maken³.

³ *In de komende periode zullen wij een proces van kennis- en ervaringsuitwisseling op gang brengen met en tussen HR-professionals en andere betrokkenen. Doel hiervan is concrete voorbeelden en handelingsaanwijzingen te verzamelen, te bundelen en aan geïnteresseerden beschikbaar te stellen.*

'Key issues' voor HR 3.0-professionals

Concreet zullen HR-professionals zich bezighouden met het beantwoorden van de volgende vragen:

- Welke ontwikkelingen in de omgeving zijn interessant?
- Welke medewerkers (leidinggevend en / of professional) beschikken over competenties om op de nieuwe ontwikkelingen in te spelen?
- Welke medewerkers kunnen als brokers en / of leiders fungeren?
- Hoe stimuleren we dat op netwerkontwikkeling en innovatie gerichte medewerkers over uitstekende sociale en innovatieve capaciteiten beschikken en deze capaciteiten optimaal kunnen inzetten?
- Wat is nodig om deze medewerkers optimaal in stelling te brengen om de netwerkontwikkeling en innovatie op gang te brengen en productief te maken?
- Welke targets kunnen hiervoor worden afgesproken en hoe zal het uiteindelijke resultaat worden beoordeeld (welke beoordelaars, welke criteria, welke beoordelingsprocedure)?
- Hoe kan er aan performance management worden bijgedragen?
- Hoe benutten wij het talent dat wij hebben?
- Hoe kan 'high performance' worden bereikt met 'high integrity'?
- Hoe kan invulling worden gegeven aan responsible leadership?

**HR 3.0 zet
sociaal kapitaal
hoog op de agenda**

Eisen aan de infrastructuur voor HR 3.0

Eén van de problemen waardoor HR op dit moment blijft steken in een uitvoerende en transactionele rol, is het ontbreken van een voldoende sterk ontwikkelde infrastructuur die het mogelijk maakt een stevige positie in het krachtenveld te verwerven. Deels is dat het gevolg van het Calimero-denken en de zwakke professionele basis van de individuele HR-medewerkers die op dit moment in het HR-vak werkzaam zijn. Deels is er ook nog maar weinig energie gestoken in het ontwikkelen van een voldoende krachtige basis.

Om de bovenstaande ontwikkelingen van de grond te krijgen, zijn minimaal de volgende activiteiten nodig:

- Meerdere portals die met elkaar gelinkt zijn en elkaar versterken: op dit moment zijn er enkele in ontwikkeling die veelbelovend leken maar die meer van hetzelfde zijn en sterk gericht zijn op de mainstream van HR op dit moment, namelijk een combinatie bieden van uitvoerende en transactionele ondersteuning (Gids voor Personeelsmanagement, HR Support, HR Praktijk, Personeelsnet, HRLinkedNL, etc.).
- In lijn van het voorgaande: doordenking en eventueel aanpassing van de status en rol van de huidige beroepsverenigingen zoals de Vereniging van Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP), de Orde van Organisatieadviseurs (Ooa) en de Nederlandse Vereniging van Opleidingsfunctionarissen (NVO2). Deze organisaties vertegenwoordigen subspecialismen binnen HR, zijn soms erg behoudend of excentriek en worden door velen uit de eigen professionele gemeenschap niet meer als serieuze vertegenwoordiger van hun beroepsgroep gezien. Wellicht is het nodig een nieuwe (virtuele) HR-beroepsorganisatie op te zetten die als vehikel voor de verdere professionalisering van HR kan fungeren. Beter benutten van systemen die online beschikbaar zijn voor het categoriseren van interessante kennisbronnen, websites, etc. (hier is nog weinig aan gedaan: eerste pogingen zijn te vinden bij Wikipedia).
- Gespecialiseerde HR-opleidingen die op een nieuwe leest worden geschoeid: kortcyclisch, modulair, themagericht, gedeeltelijk online, met gebruikmaking van moderne leerconcepten zoals ‘workplace learning’, intervisie, etc. Een voorbeeldcurriculum van een vierjarige HR-bachelor opleiding is opgenomen als bijlage bij dit artikel.
- Ontwikkeling van een geïntegreerd en op wetenschappelijk onderzoek gefundeerde ‘body of knowledge’ (‘frame of reference’) voor HR 3.0: er worden wel interessante boeken en artikelen geschreven en onderzoeksprojecten uitgevoerd, maar er is weinig uitwisseling en vrijwel geen voortbouwen op wat voorgangers gedaan hebben (iedere auteur voert zijn of haar eigen kunstje op en vindt steeds weer opnieuw het wiel uit).
- Publicaties en seminars / congressen van goed niveau rond thema’s die de nieuwe tijd aansnijden: veel van de huidige publicaties en seminars / congressen ondersteunen de heersende cultuur die in hoge mate versterkend is voor de centrale ‘mindset’ ten aanzien van de gewenste bijdragen van HR.

vervolg **Eisen aan de infrastructuur voor HR 3.0**

Op (inter)nationaal niveau zijn de volgende ondersteunende ontwikkelingen nodig die de netwerkontwikkeling tussen professionals en hun collectieve geconcentreerde innovatiepogingen op een hoger niveau kunnen brengen:

- Ontwikkeling van nieuwe HR-netwerken op nationaal en regionaal niveau die meer contentgestuurd (thematisch) zijn dan functie- of rolgestuurd (bijv. organisatieadviseurs, opleiders en trainers, recruiters, interimmanagers, arbeidsjuristen, etc.).
- Permanente dialoog met netwerken van andere disciplines, bijv. financiën, logistiek, marketing & sales, communicatie, advocatuur, etc.
- Ontwikkeling van metatheorie, dat wil zeggen HR-inzichten die een universeel karakter hebben of – anders uitgedrukt – die in veel situaties geldig zijn en een integrerende werking hebben.
- Op landelijk niveau ontwikkelen van moderne hoogwaardige MBA- en MSC-opleidingen op HR-gebied waar studenten worden opgeleid tot top-HR-professionals die in staat zijn een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en implementeren van nieuwe business strategieën en incidenteel en op onderdelen een business leaderrol kunnen vervullen.
- Het ontwikkelen c.q. moderniseren van internationaal erkende topopleidingen op HR-gebied die nu nog gedomineerd worden door wetenschappers en guru's van de 20ste eeuw: van deze topopleidingen mag worden verwacht dat zij aansluiting vinden bij mondiale ontwikkelingen en aanknopingspunten bieden aan talenten om zich tot topprofessionals met 'business leader'-potentieel te ontwikkelen.



Literatuur

ABN AMRO (2008).

- *Visie op sectoren 2007/2008*, Amsterdam: ABN AMRO.

Al, Toine & Moll, Hetty (2008).

- 'Groeï realiseren wij door te investeren in het sociaal kapitaal'. *HR Strategie*, nummer 5: 36-41.

Barsh, Joanna, Capozzi, Marla M. & Davidson, Jonathan (2008).

- Innovation and Leadership. *McKinsey Quarterly*, Nummer 1: 37-47.

Beinhocker, Eric D (2006).

- The adaptable organisation. *McKinsey Quarterly*, Nummer 2: 76-87.

Birkinshaw, J.M. & Gibson, C. (2004).

- Building Ambidexterity into the Organization, *Sloan Management Review*, 45 (4): 47-55.

Cross, Robbert L., Parise, Salvatore & Weiss, Leigh M (2007).

- The role of networks in organisational change. *McKinsey Quarterly*, Web exclusive, April.

Deloitte (2006).

- *HR That Means Business. Focusing on Value Creation*. USA: Deloitte Touche Tohm, CHRO and Steward Series, Booklet 2.

Deloitte (2008).

- *Enterprise Value Map for Human Capital v2.0. Delivering Shareholders Value Through Investments in Human Capital*.

Dijkstra, Jelle (2008).

- *Handboek Human Resources Management*. Assen: Koninklijke uitgeverij Van Gorcum.

Feld, Paul-Peter en Dijkstra, Jelle (2008).

- *Verfrissende inzichten en visies op Human Resources. 14 interviews met HR-professionals en wetenschappers*. Assen / Breukelen: Van Gorcum / Xerox.

O'Reilly, C.A., & Tushman, M. (2004).

- The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82 (2): 74-81.

PriceWaterhouseCoopers (2008).

- *Managing People in a Changing World. Key trends in human capital, a global perspective - 2008*
- *Managing tomorrow's people (connected thinking). The future of work to 2020*.

Resnick, Mitchel (1997).

- *Turtles, Termites and Traffic Jams; Explorations in Massively Parallel Microworlds*. Cambridge Massachusetts: MIT Press (Massachusetts Institute of Technology).

Savage, Ch.M. (1996).

- *5th Generation Management: Co-creating through Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking*. Newton MA, Butterworth-Heinemann (revised edition).

Schoemaker, Michiel, Nijhof, André & Jan Jonker, Jan (2006).

- Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue*, Vol. 17, Issue 4: 448-465.

Strikwerda, Hans (2008).

- De multidimensionale organisatie. *Holland Management Review*, nr. 118: 26-37.

Bijlage

Voorbeeldcurriculum van een vierjarige HR-bachelor opleiding.

Eerste jaar:

Een mix van de volgende vier onderdelen:

- (1) Algemene introductie in HR.
- (2) Basisvakken zoals psychologie, sociologie, organisatiekunde, bedrijfskunde, bedrijfseconomie, algemeen- en arbeidsrecht, etc.
- (3) Algemene kennis en vaardigheden zoals onderzoek en analyse, opsporen en gebruiken van (online) informatiebronnen, opbouw van een relatienetwerk, projectmanagement, etc.
- (4) Ontwikkeling van persoonlijkheid en persoonlijke kwaliteiten (social responsibility, drive voor het HR-vak, sociale en communicatieve vaardigheden, leer- vermogen, plannen en organiseren, etc.).

Tweede en derde jaar:

Een mix van kennis- en vaardigheidsmodules uit drie invalshoeken (waarbij enige specialisatie mogelijk moet zijn, maar niet zover dat overgespecialiseerde, eendimensionale professionals ontstaan zoals bijvoorbeeld loopbaanadviseurs of arbeidsvoorwaardenspecialisten: multi-inzetbaarheid is ook voor HR-professionals een harde eis om flexibele inzet mogelijk te maken).

- (1) Sociale invalshoek: veel aandacht voor het stimuleren van individuele ontwikkeling van werknemers en ondersteuning van groepsprocessen (sociale psychologie, sociologie, groepsdynamica, etc.);
- (2) Bedrijfsmatige invalshoek: van organisatieanalyses, strategiebeoordeling, organisatieontwerp, cultuurverandering; algemeen: ontwikkeling van professionele attitude, meer complexe vaardigheden zoals advisering, presenteren, effectief vergaderen, coaching, werken met ken- en stuurgetallen (planning & control), (project)budgettering, etc.;

- (3) Maatschappelijke invalshoek: kunnen analyseren van internationalisering / globalisering, internationale culturen, netwerkontwikkeling, sociaal-economische ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen (met name internet en 'virtual communities'), (sociale) innovatie / duurzaamheid / diversiteit / 'social responsibility', politiek / overheidsbeleid / wet- en regelgeving, arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen.

Afhankelijk van de gekozen invalshoek in de afzonderlijke vakken aandacht besteden aan concrete HR-instrumenten zoals organisatieontwerp, planningstechnieken, recruitment, HRD (opleiding en ontwikkeling / informeel leren), persoonlijke (traject)begeleiding, teambuilding, beoordeling van competenties en resultaten, loopbaanontwikkeling, door- en uitstroombaanmanagement, reorganisatie (inclusief fusie, sourcing en outsourcing), beloningsmanagement, etc.

Tweede helft derde jaar uitvoeren van een stage en daarin analyseren van de organisatiestrategie, de organisatie en het personeelsbestand, formuleren van HR-prioriteiten, opstellen van een verander- of realisatieplan en opzetten van enkele HR-activiteiten in het bedrijf of de non-profit organisatie waar de stage plaatsvindt. Tijdens of parallel aan de stage ontwikkelen van een integratieve visie op het HR-vak.

vervolg **Bijlage voorbeeldcurriculum van een vierjarige HR-bachelor opleiding.**

Vierde jaar:

In het eerste half jaar verbreding van HR naar andere disciplines (bijvoorbeeld marketing & sales, logistiek of financieel management, etc.) ter verbreding en verdieping van de integratieve HR-expertise zoals bijvoorbeeld met de minor "balanceren tussen mens en organisatie" bij InHolland beoogd wordt.

Ter ondersteuning van het integratieproces introductie in enkele kenniselementen en vaardigheden die belangrijk zijn: leiderschap, (sociale) innovatie, verandermanagement, proces- en programmamanagement, inrichting van de HR-organisatie, business strategy alignment, ontwikkeling van HR-beleid, etc.

In het tweede helft van het vierde jaar voorbereiden en uitvoeren van een afstudeeronderzoek en opstellen en verdedigen van een eindscriptie.



Figuur 3: Opleidingsmodel bachelor HR

De basis leggen voor hr 3.0

Curriculum vitae

Jelle Dijkstra

Dr. Jelle Dijkstra is gepromoveerd tot doctor in de sociale wetenschappen. Hij is directeur van Dijkstra Organisatieadvies en Personeelsmanagement, een bureau dat gespecialiseerd is in innovatie en methodieontwikkeling op HR-gebied. Jelle's passie is via onderzoek, publicaties, trainingen en advieswerk bij te dragen aan de verdere professionalisering van HR. Hij publiceerde veelvuldig over organisatie en management, kennis- en competentieontwikkeling, ken- en stuurgetallen van HR, productiviteit, kosten en rendement van werknemers, in-, door- en uitstroom en behoud van personeel, etc.

Dijkstra Organisatieadvies en Personeelsmanagement levert onder meer de volgende diensten:

- Kwantitatief en kwalitatief onderzoek (o.a. een recruitment scan met Intelligence Group en een HR-scan met [Compagnon](#))
- Advisering over organisatie- en personeelsvraagstukken
- Ondersteuning bij de invoering van competentie management (o.a. met een 'state of the art' en laagdrempelig online competentietool: TalentScape)
- Cursussen en trainingen op HR-gebied (o.a. bij Erasmus Universiteit, Kluwer en Van den Broek & Partners)
- Individuele en teamgerichte coaching.

Bij het ontwikkelen en uitvoeren van zijn activiteiten werkt Dijkstra samen met een groot aantal hoogwaardige specialisten op tal van gebieden (o.a. arbeidsmarkt, financiën, juridische vraagstukken, logistiek, psychologisch onderzoek, etc.).



[Bekijk het profiel op LinkedIn](#)

Paul-Peter Feld

Paul-Peter Feld (39) volgde zijn HRM-opleiding aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven en doorliep enkele postdoctorale opleidingen op het gebied van management, organisatie en strategie aan TiasNimbas Business School (Universiteit van Tilburg) en de Rijksuniversiteit Groningen. In 1997 trad Feld in dienst bij Nicholson International te Amsterdam en maakte in 1998 de overstap naar Libertel (het latere Vodafone) waar hij diverse HR managementrollen vervulde. In 2003 trad Feld in dienst bij Xerox Strategic Services Group als Manager Organisation & People Development en werd in mei 2007 benoemd tot Director Human Resources & Organisation bij Xerox (Nederland) B.V. in Breukelen.

Feld's werkzaamheden en verantwoordelijkheden liggen op het snijvlak van strategie, organisatie & mensen en zijn passie ligt op het gebied van HR, strategy, stakeholder management, change management en business ethics.



[Bekijk het profiel op LinkedIn](#)

Colofon

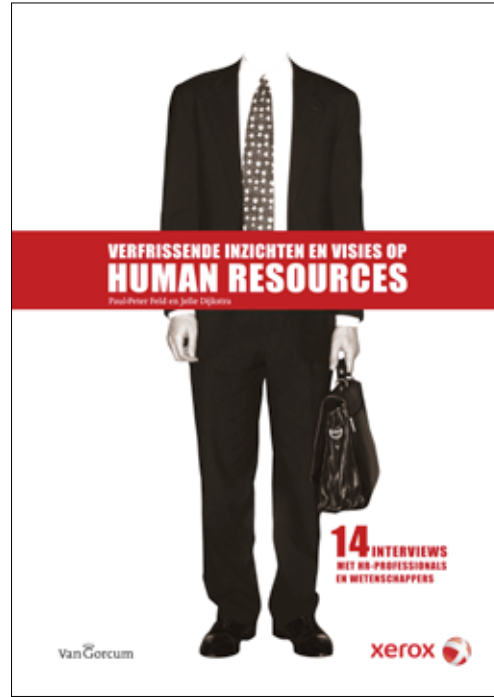
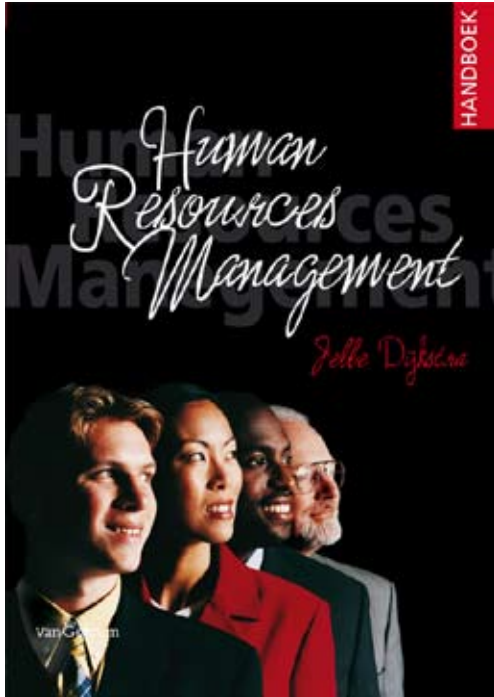
Xerox (Nederland) B.V. is onderdeel van de Xerox Corporation, gevestigd in Norwalk (VS) dat wereldwijd in ruim 160 landen actief is. Xerox brengt een uitgebreid assortiment producten, oplossingen en diensten en de bijbehorende toebehoren en software op de markt. Deze richten zich op drie hoofdgebieden: kantoren van klein tot groot, productieomgevingen voor drukwerk & grafische vormgeving en diensten als consultancy, systeemdesign, creative services en -beheer en documentoutsourcing. Xerox heeft circa 58.000 werknemers en behaalde in 2007 een jaaromzet van 17,2 miljard dollar.



Xerox (Nederland) BV
De Corridor 5,
3621 ZA,
Postbus 117,
3620 AC Breukelen
www.xerox.com
[xerox factbook](#)

Vormgeving
Xerox global services
Foppingadreef 22
1102 BS Amsterdam
www.xerox-gs.nl

vervolg **Colofon**



Het handboek Human Resources Management van Jelle Dijkstra legt de basis voor een professioneel verantwoorde uitvoering van HR. Bent u benieuwd naar het boek, surf dan naar managementboek.nl of bol.com.

Dijkstra
ORGANISATIEDEEL & PERSONEELSMANAGEMENT