

A portrait of Lou Van Beirendonck, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is sitting and looking slightly upwards and to the right with a gentle smile. The background is a patterned wallpaper with large, colorful floral motifs in shades of blue, pink, and green on a greyish background.

> **Lou Van Beirendonck** (AMS, Quintessence, dONUS)

*"Weet je, in Nederland is men sneller dan wij in het implementeren van nieuwigheden. Wij zijn trager, maar dikwijls nemen we achteraf toch een binnenvogel. Ik heb dat dikwijls ondervonden dat we leren uit wat zij doen, om het dan zelf genuanceerder aan te pakken. Meestal draait het dan toch iets beter uit op het einde."*

© Hendrik De Schrijver

Lou Van Beirendonck (AMS, Quintessence, dONUS)

# “De groei van organisaties hangt af van de kwaliteit van het HR-beleid”

■ Timothy Vermeir

“HRM is aan zet!” Lou Van Beirendonck is duidelijk over de verantwoordelijkheid die HR-verantwoordelijken vandaag hebben. Door de veranderingen op de arbeidsmarkt is degelijk HRM noodzakelijk voor de winst en zelfs voor de continuïteit van ondernemingen. Hij pleit voor een aanpak die klassieke dilemma's omzet in paarse ampersand-oplossingen...

**B**edrijfspsycholoog Lou Van Beirendonck behaalde in 2010 aan de universiteit van Tilburg een doctoraat in de Toegepaste Psychologie. Zijn onderzoek focuste op competentie en talent, wat resulteerde in een proefschrift met de titel ‘Dieptezicht in competentie management: Integratie van een modernistische en postmodernistische visie’. In dat doctoraat had hij het al over hoe een ‘blauwe’ benadering, vertrekkend vanuit de missie, visie en strategie van de organisatie om zo te komen tot jobs, rollen of functies, tegenover het ‘rode’ alternatief staat, dat vertrekt vanuit de sterkten van het individu. Hoewel op het eerste gezicht onvereenigbaar, legt hij uit dat een ‘paarse’ benadering, waar het perspectief van medewerker en organisatie elkaar vinden, wel degelijk mogelijk is. Het leverde hem de titel van doctor op.

Maar Lou Van Beirendonck is niet alleen wetenschapper. Hij vulde zijn psychologendiploma aan met een aanvullende opleiding Consultancy en een MBA aan de Antwerp Management School. Zo'n 30 jaar geleden, in 1988, richtte hij Quintessence op, in het begin met een sterke focus op assessment en development centers, geleidelijk aan uitgebreid

naar een ruimere dienstverlening rond competentie en talentmanagement.

Sinds 1990 is Lou Van Beirendonck bovendien docent aan de Antwerp Management School (AMS) en sinds 2010, nadat hij zijn doctoraat behaalde, is hij er vaste faculty. Hij is nog steeds voor 30 procent verbonden aan de AMS, waar hij academic director van de Masterclass HRM is en waar hij onder meer het basisvak HRM in de masteropleiding geeft.

Een bezige bij? Ja, maar toch kon er nog een extra uitdaging bij. In 2015 richtte hij ook dONUS op, een innovatieve start-up die bedrijven helpt om medewerkers mee verantwoordelijkheid te geven over hun eigen inzetbaarheid en ontwikkeling. Het systeem voorziet bijvoorbeeld als onderdeel van een cafetariaplan dat het opleidingsbudget van een medewerker en/of een deel van zijn bonus wordt gestort op een individuele leerrekening. De medewerker beslist dan zelf welke opleidingen uit de brede catalogus hij met dat budget wil volgen. Op die manier sluit dONUS aan bij een aantal HR-trends van het moment: individueel medewerkers

eigenaar te maken van hun eigen inzetbaarheid. “Dat is het fundamentele principe”, commentarieert Lou Van Beirendonck. “Die responsabilisering is key. Als een bedrijf wil instappen, maar wel nog opleidingen wil goedkeuren vooraleer

een medewerker die mag volgen, dan doen wij niet mee. Het begint heel goed te lopen, maar het vergt wél een mentaliteitsverandering bij bedrijven en medewerkers.” De start-up toont dat de afstand tussen datgene waar we het allemaal over eens zijn in artikelen, tijdens discussies en op conferenties, en wat HR-managers in de praktijk doen, nog altijd reëel en actueel is.

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “Vele zaken die we met klanten bespreken, lopen vooruit op de praktijk. Het is niet omdat het kan, dat het ook zal gebeuren.

## LOU VAN BEIRENDONCK

- ➔ Studeerde in 1984 af als licentiaat Psychologie (KU Leuven) en vulde die opleiding aan met een masterclass Begeleiden van groepen en organisaties (KU Leuven, 1990) en een MBA aan de Antwerp Management School (1992).
- ➔ In 1988 richtte hij Quintessence op, in 2015 kwam daar dONUS bij.
- ➔ In 2010 doctoreerde Lou Van Beirendonck aan de Universiteit van Tilburg, met een onderzoek rond competentie management.
- ➔ Hij is ook docent aan de Antwerp Management School, waar hij academic director is van de Masterclass HRM. Sinds 2018 is hij er benoemd als hoogleraar.
- ➔ In 2018 was Lou Van Beirendonck ook de erg gewaardeerde voorzitter van de HR Square Conference rond Human Risk Management.

Er is altijd een vertragingseffect, niet alleen bij HR, maar ook op managementniveau. Waarom het idee dat je je eigen opleidingsbudget in handen krijgt vaak moeilijk is, is niet alleen omdat de mensen dat niet willen, maar ook omdat de managers nog controle willen. Zij willen beslissen wat medewerkers met dat geld doen.”

**Je bent zelf ook in verschillende rollen actief: academicus en bedrijfsleider. Merk je de afstand tussen theorie en praktijk ook in de eigen organisatie?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “Het zou pretentiefus zijn om te pretenderen dat we met alles meedoen. Dat is niet zo. Anderzijds zijn we wél van oordeel dat we over heel wat nieuwe dingen pas goede consultancy kunnen doen als we dat zelf hebben uitgetest. Wij proberen dus heel veel zaken uit in onze organisatie. Soms is dat zinnig en nuttig geweest, maar tegelijk hebben we ook evoluties doorgemaakt die veel geld hebben gekost omdat het hier gewoonweg niet werkt. We proberen het uit.”

**Is het een manier om de theorie te toetsen? HRM is ervoor gekend om heel wat zaken te lanceren die achteraf gezien niet juist bleken...**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “Jazeker. Anderzijds: het is niet omdat iets hier niet werkt, dat het niet ergens anders kan werken. Neem nu zelfsturende teams: binnen de visie van ‘paars management’ gaat zelfsturing over zelfregulering binnen een kader. Maar we hebben hier ook échte zelfsturing gehad en zagen teams volledig de mist ingaan zonder dat we als management ingrepen, omdat de teams nu eenmaal zelfsturend waren. Je kan binnen een kader reguleren, maar volledige zelfsturing heeft hier niet gewerkt. Dit maakt de combinatie van bedrijf en school daarom nét zo interessant: op die manier is er een mooie kruisbestuiving tussen theorie en praktijk. Ik denk dat ik ook die praktijk naar de Antwerp Management School meebreng, en dat dát een meerwaarde is voor de mensen die de opleidingen volgen.”

**Is het ook niet gewoon een goede praktijk om bij nieuwe trends even de kat uit de boom te kijken en bij anderen te checken of iets al dan niet werkt?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “Weet je, Nederlanders zijn sneller dan wij in het implementeren van nieuwigheden. Wij zijn trager, maar dikwijls nemen we achteraf een binnenweg. Ik heb dat dikwijls ondervonden dat we leren uit wat zij doen, om het vervolgens zelf veel genuanceerder aan te pakken. Meestal draait het dan toch nét iets beter uit op het einde.”

### Trends met impact

Terug naar de academicus Lou Van Beirendonck, die aan de Antwerp Management School academic director is van de Masterclass HRM en er een aantal brede HR-vakken doceert. Wat hij zijn studenten tracht duidelijk te maken, is dat er een aantal trends zijn die een enorme impact hebben op HRM en het bedrijfsleven in het algemeen. Hij noemt de schaarste op de arbeidsmarkt, de technologische evolutie met automatisering, robotisering en digitalisering, en de verhoogde mobiliteit waarbij medewerkers sneller van job veranderen en zelfs meer gaan kiezen om in een ander statuut te werken dan het klassieke werknemerschap.

Van die drie hoort de schaarste vandaag prioriteit nummer één te zijn bij HR-verantwoordelijken, zegt hij. Terwijl we er al jaren over palaveren, is de omslag nu pas echt gebeurd, met meer uitstroom dan instroom op de arbeidsmarkt. Toch stelt Lou Van Beirendonck vast dat het thema als gespreksonderwerp weggeduwd geraakt door de technologie, ook al zal de échte impact daarvan nog even op zich laten wachten.

**Maar dat is dus vandaag niet de prioriteit. Wél: de schaarste en de ‘war for talent’ die eruit volgt. Wat betekent dat voor HRM?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “Het betekent dat HRM aan zet is. Dit is het grote examen voor HRM. HRM moet en kan zich nu bewijzen, want alles komt in één keer op ons af – ik wil het straks bijvoorbeeld ook nog even hebben over analytics... Die grote veranderingen betekenen dat alles op scherp komt te staan en er geen tijd meer is te verliezen. Het impliceert ook dat je je niet langer kan beperken tot rekrutering en selectie om nieuwe medewerkers aan te trekken, maar dat je de hele keten onder controle moet hebben, van employer branding, over rekrutering en selectie, tot onboarding. Dat is een traject, waar je als organisatie een dedicated team op kan zetten. Maar dat is slechts één stuk: er zijn ook andere aspecten van HRM die aandacht opeisen, zoals wellbeing, retentie..., omdat medewerkers kansen genoeg hebben vandaag. HRM moet daarom op de toppen van zijn tenen gaan staan om de medewerkers te vinden en te houden, nu die zo makkelijk kunnen veranderen. Want het gaat uiteindelijk ook over de continuïteit en de groei van de organisatie, die afhangt van het vinden van voldoende, juiste mensen.

HR wordt vandaag ook gedwongen om doorlooptijden in te korten bij rekrutering. Maar als je focust op het verhogen van snelheid, krijg je vaak een vermindering van de kwaliteit. Daar bestaan cijfers over: als je focust op efficiëntie, daalt het rendement met 18 procent, als je focust op kwaliteit, dan is het effect op het rendement plus 11 procent. Pas afgestudeerden zeggen vandaag dat een maand tussen het eerste contact en de ondertekening van het contract al lang is, en ook de top van de organisatie vraagt dat vacatures snel worden ingevuld. Het gaat dus niet over het dilemma ‘snel’ of ‘kwalitatief’, de uitdaging is om het kwalitatief én snel tegelijkertijd te doen – de ampersand. Versnelling is fundamenteel, maar dan wel zonder kwaliteitsverlies.”

**Wat betekent dat voor mensen in HR en de manier waarop HR is georganiseerd?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “We hebben samengewerkt met een onderneming waar beslist is om selectie en rekrutering, dat bij de businesspartners zat, daar weg te halen en aan een dedicated team toe te vertrouwen. En neem nu Quintessence zelf: hier werken we met 35 vaste medewerkers en we hebben één iemand die rekrutering en onboarding doet, ook al hebben we geen twintig vacatures per jaar. Die focus heb je nodig omdat het een fundamentele functie is. De nieuwe medewerkers hebben uiteraard nood aan een laptop om te kunnen werken, maar hebben ook aandacht, begeleiding, coaching, ontwikkeling nodig... Het bedrijf moet hierop dus meer focus leggen.

Anderzijds, omdat er een krapte is, nemen potentiële kandidaten minder actief contact op. Dat betekent dat je als bedrijf zelf

“De uitdaging is om streng te selecteren op die eigenschappen die ertoe doen.”



moet ageren. Alleen een vacature posten, zelfs op sociale media, is niet meer genoeg. Je moet actief prospecteren, hunten, events organiseren, contactmomenten initiëren... Het wordt een actiever proces dan voorheen, wat uiteraard een impact heeft op HR en op de competenties die hiervoor nodig zijn."

**Dat betekent ook dat er méér bedrijfsmiddelen naar HR moeten gaan om te kunnen doen wat nodig is. Maar wordt HR niet nog steeds vooral als kostenpost gezien door organisaties?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** "Natuurlijk zijn er dingen die een pure kost zijn. Heel wat personeelsafdelingen zijn nog steeds goed gevuld met administratieve krachten die processen begeleiden, die alles regelen voor de mensen, die antwoorden op basisvragen die medewerkers stellen. Die kan je optimaliseren door naar selfservice over te gaan. We zeggen dat al jaren, maar heel veel bedrijven zijn gewoon blijven voortdoen. Vandaag wordt de druk om die administratieve taken niet meer door mensen te laten uitvoeren heel groot. Je kan dat niet meer op de klassieke manier doen én tegelijk ook rekrutering en selectie en andere kwalitatieve HR-diensten leveren, die absoluut nodig zijn in de huidige context."

En dus zal het ene krimpen terwijl het andere toeneemt. Dat betekent inderdaad een herprofilering van mensen in het HR-departement. De administratieve processen moeten geautomatiseerd en gedigitaliseerd worden, en mensen zullen zich omscholen om meer het kwalitatieve stuk te doen, te beginnen met rekrutering, selectie en onboarding."

**Meer aandacht voor rekrutering en selectie: dat klinkt logisch. Maar moeten we ook anders rekruteren en selecteren door de krapte?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** "We zijn gewoon om een lijstje van verwachtingen te hebben als we medewerkers willen aantrekken. Ik

**> Lou Van Beirendonck** (AMS, Quintessence, donUS)

*"Het is opnieuw die ampersand: je moet mensvriendelijk en zacht, én zakelijk zijn. De verzakelijking van HRM is tot op zekere hoogte nodig, al blijft het onze corebusiness wel om menselijk te zijn."*

© Hendrik De Schrijver

las onlangs nog in De Tijd dat bedrijven door omstandigheden zullen leren dat het lijstje van de 15 eigenschappen waaraan kandidaten moeten voldoen, niet meer van deze tijd is. Dat wekt de indruk dat je minder streng moet zijn, maar eigenlijk is net het omgekeerde waar. Uit onderzoek weten we dat streng selecteren bijdraagt tot de resultaten van de onderneming. Dus: streng selecteren is fundamenteel."

**Laat de arbeidsmarkt wel toe om streng te zijn?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** "Dat is de spanning die er nu is. De uitdaging is om streng te selecteren op die eigenschappen die ertoe doen. En om te weten welke eigenschappen er echt toe doen, moet je onderzoek doen. Je moet er analytics op zetten. Je moet weten welke eigenschappen van belang zijn om in een bepaalde functie succesvol te zijn. En van het lijstje van 15 eigenschappen die we geneigd zijn om te vragen, zijn er misschien vier of vijf waarop we noodzakelijk focussen, terwijl de anderen minder belangrijk zijn - als ze er zijn oké, maar als ze er niet zijn, is dat niet zo erg. Zo komen we op return on investment. Dat is voor sommige HR-mensen een vies woord. Maar, als je een gemiddeld goede of een zeer goede kandidaat aanwerft, dan kunnen daar rendementsverschillen op zitten van maal twee, maal drie, zelfs maal vier. Dat is ook een realiteit, en organisaties moeten zich de vraag stellen of ze één zeer goede kandidaat, die perfect past,

aanwerven, dan wel twee of drie kandidaten die 'voldoen'. In dat geval kan je beter één heel goede aanwerven, hem of haar goed verlonen en koesteren. Dat is heel economisch, maar echt wel een stuk van de realiteit. En die realiteit zie je vooral als je vanuit het organisatieperspectief kijkt.

Het is opnieuw die ampersand: je moet mensvriendelijk, zacht én zakelijk zijn. De verzakelijking van HRM is tot op zekere hoogte nodig, al blijft het onze corebusiness wel om menselijk te zijn."

**Return on investment (ROI) blijft uiteraard wel nog moeilijk, omdat de impact van HR moeilijk of zelfs onmogelijk te kwantificeren is.**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** "Ik ben het ermee eens dat we niet voor alles een ROI kunnen of willen berekenen. Maar je moet wel op zijn minst inspanningen doen om het effect te meten van de dingen die je doet, al was het maar voor jezelf. Je bent het aan jezelf als professional verschuldigd om te weten wat het effect is van wat je doet. Meten, opvolgen en voorspellen – daar gaat het in analytics over – is fundamenteel. Die informatie kan je dan op een bepaald moment inschakelen in je ROI-benadering. Iedereen weet bijvoorbeeld dat we het op het vlak van learning & development al te lang hebben gedaan met tevredenheidsenquêtes en te weinig met het leereffect. Een happy sheet is makkelijker, maar leereffecten zijn belangrijker.

We moeten dat niet heel radicaal doen, maar het is nodig de beweging in te zetten. Nogmaals hierbij het voorbeeld van rekrutering in de krappe arbeidsmarkt: als je de juiste medewerkers wil aantrekken, moet je wel weten wie de juiste mensen zijn. Je kan niet meer, zoals vroeger, 'een beetje van alles' aanwerven..."

**Een andere grote verandering op de arbeidsmarkt is de toegenomen mobiliteit van medewerkers. Dat compliceert de zaak nog verder, natuurlijk: wat met kwalitatieve rekrutering wanneer je weet dat medewerkers al kort nadien toch van werk veranderen?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** "Puur op de klassieke processen heeft die verhoogde mobiliteit een versnellings-effect. Pas afgestudeerden blijven gemiddeld anderhalf jaar in hun eerste job, maar vele ondernemingen hebben traineeships van twee jaar. Dat is een oud model op een nieuwe realiteit.

Het is ook een kwestie van je onboarding te versnellen en ervoor te zorgen dat mensen sneller inzetbaar zijn en de investering te optimaliseren. Het komt erop aan om sneller te onboarden en contact te houden: als mensen toe zijn aan iets anders, moet je ze iets kunnen aanbieden of een nieuw perspectief bieden. Behandel medewerkers meer als klanten en weet goed wat ze willen en anticipeer op hun verwachtingen."

**Komt ook hier de ROI-gedachte op? Moet je als onderneming de kost van een rekrutering in het achterhoofd houden omwille van het risico dat iemand té snel weer vertrekt, nog vóór er meerwaarde was?**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** "Dat speelt wel mee. En dus is ook het punt om, wanneer je iemand hebt die wel wat weg af te leggen heeft, hier rekening mee te houden bij het bepalen van de verloning. Het feit dat we het een vieze vraag vinden, of een werknemer wel meer opbrengt dan dat hij kost, is eigenlijk niet normaal. In de diensteneconomie zijn 70 procent van de bedrijfskosten personeelskosten. Je moet niet alleen happy werknemers hebben – dat is heel rood – maar ook happy aandeelhouders. Het is een stakeholdermodel, geen medewerkersmodel. HR heeft misschien wel eens te



**> Lou Van Beirendonck (AMS, Quintessence, dONUS)**

*"Het feit dat we het een vieze vraag vinden of een werknemer wel meer opbrengt dan dat hij kost, is eigenlijk niet normaal. In de diensteneconomie zijn 70 procent van de bedrijfskosten personeelskosten. Je moet niet alleen happy werknemers hebben – dat is alleen maar heel rood – maar ook happy aandeelhouders. Het is een stakeholdermodel, geen medewerkersmodel."*

© Hendrik De Schrijver

veel de neiging om alleen vanuit het medewerkersperspectief te kijken."

### Paars management

Lou Van Beirendonck is academicus en ondernemer, maar ook auteur. Zijn bekendste werk is 'Paars management - Leidinggeven met hart en cijfers', dat in 2012 verscheen en waarvan de inhoud verder bouwt op zijn doctoraat. Daarin beschrijft hij 'paars management' als een mix van blauw en rood management, waar bottom-up én top-down wordt gedacht, waar hoofd én hart aan het woord komen.

In de geschiedenis wisselden blauw en rood elkaar af. Ook Quintessence zelf, klinkt het, is achtereenvolgens heel blauw en heel rood geweest, om vandaag de paarse ampersand te omarmen. In die visie is return on investment helemaal geen vieze gedachte, en hoeft ze ook hoegenaamd niet in tegenstrijd te zijn met een echt menselijke aanpak. "We moeten én menselijk én zakelijk zijn", poneert Van Beirendonck. "Meer nog: het punt is hoe we door nog menselijker te worden, nog beter bijdragen tot de zakelijkheid. Als je focust op engagement, dan draagt dat bij tot het resultaat van de onderneming."

Dit jaar zal er een herwerkte versie van 'Paars management' gepubliceerd worden, waarin heel wat nieuws zal staan. Toch blijft het basisidee nog helemaal overeind. 'Paars' werken, dat vindt de auteur vandaag terug in de ideeën rond duurzaamheid,

inclusiviteit, geïntegreerd werken. “Dat gaat altijd over het omzetten van dilemma’s in ampersands en kijken naar win-wins en wederzijdse afhankelijkheid.”

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “Om de tien jaar lees ik nog eens ‘The Seven Habits of Highly Effective People’ van Stephen Covey (zie ook de rubriek ‘Dumpen of (her)lezen’ in *HR Square* 183 van oktober 2018, n.v.d.r.). Wel, ook daar zie je de opeenvolging afhankelijkheid – onafhankelijkheid – wederzijdse afhankelijkheid. Dat komt overeen met dat blauw – rood – paars uit mijn boek. Wederzijdse afhankelijkheid, samenwerkingsmodellen, dat zit in dat paarse.

De illusie van de freelancer die autonoom en individueel bezig is? Dat is niet zo: je kan maar duurzaam, kwalitatief en zinvol werk leveren als je goede banden hebt met de organisatie waarvoor je werkt, óók als je freelancer bent. Het werknemersstatuut is niet nodig, zolang jij de organisatie kan versterken én de organisatie jou kan versterken. Dat is de fundamentele vraag: hoe krijgen we elkaar versterkende praktijken? Dát is de fundamentele duurzaamheidsgedachte.

Het gaat dikwijls over spanningen. Denk aan cafetariaplannen: enerzijds is het de uitdaging van de organisatie om de loonkosten onder controle te houden, terwijl de medewerkers een optimaal inkomen willen. Wel, de cafetariaplannen zijn een mooie ampersand-praktijk, met een loonkost die onder controle is, terwijl de medewerkers optimale koopkracht hebben dankzij de keuze

die ze hebben. Ook het responsabiliseren van medewerkers op het vlak van ontwikkeling is een voorbeeld: hoe kunnen medewerkers sterker worden, waardoor ook de organisatie versterkt wordt?”

**Een ampersand is meer dan zomaar ‘en’, maar is – opgelet: cliché! – een voorbeeld van waar één en één meer is dan twee...**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “Ja, en ook yin en yang. Het gaat over een fundamentele integratie, met twee stukken die elkaar wezenlijk nodig hebben, waardoor je een sterker geheel krijgt. Een voorbeeld: wellbeing krijgt nu veel aandacht, maar soms denk ik ‘ja maar, ook productiviteit is van belang’. Het gaat over wellbeing én productiviteit: hoe kunnen wij bijdragen

aan het welzijn van de medewerkers én hoe kan hun wellbeing bijdragen aan de prestaties van de onderneming?”

**Het is door die ‘ampersand-aanpak’ dat HR het verschil kan maken op het examen waar het voor staat...**

**LOU VAN BEIRENDONCK:** “HRM is aan zet, ik herhaal het nog eens. Vroeger hadden we al een moment waarop IT het verschil moest maken, of sales, finance, legal,... Nu heb ik echt het gevoel en de overtuiging dat het aan HRM is. Maar daarvoor moet HRM zich verder blijven professionaliseren, moet er integratie komen op verschillende fronten. De groei van organisaties zal afhangen van de kwaliteit van het HRM-beleid.” ■

“Je bent het aan jezelf als professional verschuldigd dat je weet wat het effect is van wat je doet.”