



PERSONEEL & ORGANISATIE

WHITEPAPER

WAARDEVOLLE ORGANISATIE CONVERTEERT INZETBAARHEID IN DUURZAME PRODUCTIVITEIT

Auteurs: drs. Maarten T. de Winter en drs. Marcel van Marrewijk,
Kennispartners van Waardecreatie netwerk Archimedes

**MET EEN PLUS
ACHTER JE NAAM
BEREIK JE MEER**

avans⁺
improving professionals

1. VOORWOORD

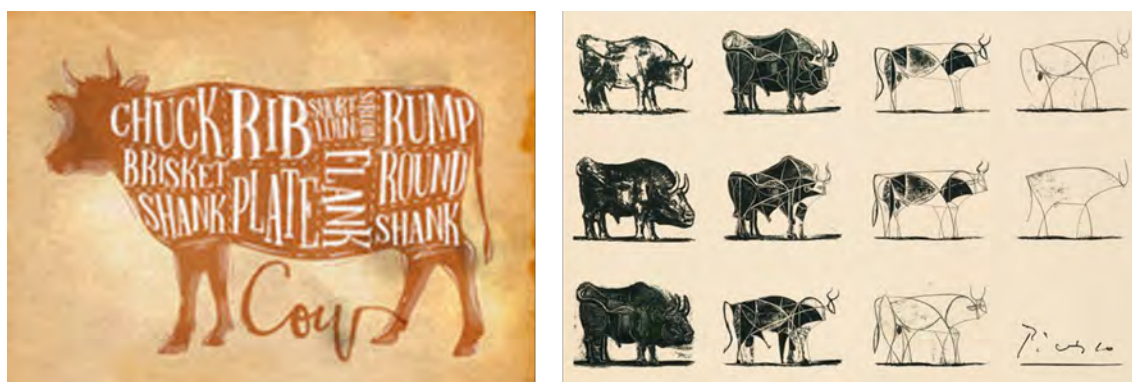
Wat een waardevolle organisatie is en hoe je daaraan werkt, is het onderwerp van deze whitepaper. Uiteraard willen leidinggevendenden dat hun organisatie waardevol is. Hoe je dit definieert, is aan het veranderen en een belangrijk onderwerp van dialoog. De kern daarvan is een oriëntatie op waardecreatie voor de langere termijn.

Het wordt ook steeds duidelijker dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun vitaliteit, motivatie en vakmanschap. Daarmee kunnen zij waarde creëren voor (interne) klanten. Werknemers kunnen weer van grotere waarde voor (interne) klanten zijn, wanneer de organisatie hen beter ondersteunt. Samenwerken vanuit verantwoordelijkheid betekent dat je elkaar helpt beter te worden.

Het verbinden van waardecreatie voor de langere termijn met duurzame inzetbaarheid lijkt daarmee in een behoefte te voorzien. Dat is in ieder geval het signaal dat ons netwerk steeds weer krijgt. Deze whitepaper biedt achtergronden en concrete handvatten voor de geïnteresseerde organisatieprofessional.

Organisatieprofessionals zijn vertrouwd met de gefragmenteerde aanpak om beleidsthema's te isoleren en binnen kaders verantwoordelijkheden te optimaliseren, of het nu gaat over marketing, verandervermogen of inzetbaarheid. Dergelijke thema's worden daarbij als problemen geframed en als knelpunt aangepakt. Raar? Nee hoor, zo doen we dat al decennia!

Steeds vaker veroorzaakt fragmenteren en isoleren suboptimale en daarmee averechtse effecten. Dat komt omdat de gestelde kaders niet helpen of steeds moeten worden aangepast. Is een integrale, samenhangende benadering überhaupt mogelijk? Zijn bijvoorbeeld verantwoordelijkheden voor duurzame inzetbaarheid in een waardevolle organisatie goed te reguleren en te delegeren?



Figuur 1 Anders vereenvoudigen

Als een slager naar een koe kijkt dan herkent hij de onderdelen en hakt het rund in stukken. Pablo Picasso maakte ook een studie van een rund. Hij hakte het dier ook in stukken, maar pakte dat heel anders aan. Zijn studie staat hierboven afgebeeld. Uiteindelijk wist hij de essentie van een rund in vijf lijnen weer te geven. Daarbij laat Picasso het proces haarscherp zien.

De aanpak die in deze whitepaper is beschreven, is vanuit dit perspectief geïnspireerd. Hoe verder je doorleest, hoe dichter je bij de kern komt, zonder het geheel en de samenhang te verliezen. In de eerste plaats heldere verantwoordelijkheden voor werknemers enerzijds en de organisatie anderzijds voor vanuit het perspectief van de klant zinvolle, efficiënte en effectieve werkzaamheden. In de tweede plaats geobjectiveerde en meetbare ontwikkeling die interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid koppelen aan verwachtingswaarde in termen van duurzame productiviteitsverbetering. Deze benadering biedt, naar onze ervaring, betere mogelijkheden voor alle spelers in het veld.

We bieden je een vereenvoudiging en instrumenten om met jouw vraagstuk aan de slag te gaan. We sluiten daarbij aan op één van de meest gehoorde klachten in organisaties: we hebben het zo druk! Misschien heb je het zelf ook wel druk? Dan herken je dat dit waardevolle reflectie in de weg kan staan. Door – zoals in deze casus – duurzame inzetbaarheid en werkstress te koppelen aan het waardecreatieproces ontstaat een toepasbare aanpak voor alle betrokkenen. De ontwikkeling van wealth en health biedt alle betrokkenen meerwaarde en niet in de laatste plaats de eindverantwoordelijken.

We publiceren dit whitepaper in de volgende vijf delen:

- 1 De waardevolle organisatie: converteer inzetbaarheid in duurzame productiviteit
- 2 Veranderen en sociale innovatie op weg naar de waardevolle organisatie
- 3 Van inzetbaarheid naar duurzame productiviteit
- 4 Meetbaarheid op weg naar de waardevolle organisatie
- 5 De waardevolle organisatie in de praktijk

Daarbij besteden we aandacht aan de volgende vragen:

- + Wat zijn de kenmerken van de waardevolle organisatie?
- + Wat zijn de essenties van de noodzakelijke aanpassing?
- + Hoe plaatsen we duurzame inzetbaarheid in het perspectief van duurzame productiviteit?
- + Hoe krijg je zicht op concrete mogelijkheden en prioriteiten daarvan?
- + Wat levert die aanpassing op?
- + Hoe kunnen we de vernieuwing beginnen?

2. INZETBAARHEID EN WERKSTRESS OP DE AGENDA

Een toenemend tempo van verandering veroorzaakt bij een meerderheid van de Nederlandse beroepsbevolking een gevoel van tijdsdruk. Omdat niets erop wijst dat het tempo zal afnemen, gaan sommige organisaties op zoek naar manieren van organiseren waarin de werknemers zich gelukkig druk ervaren, omdat zij impact hebben op een gemeenschappelijke toekomst en invloed hebben op de toekomst van zichzelf. Voorbeelden van zulke organisaties zijn Voys, Coolblue, Semco. In *Firms of Endearment* (Sisodia, Sheth & Wolfe, 2007) en *Re-inventing Organizations* (Laloux, 2015) tref je meer voorbeelden aan.

De verhalen van pioniers en koplopers inspireren professionals vaak, maar zijn nog lang geen mainstream. We worden in publicaties, lezingen en beleid rondom duurzame inzetbaarheid vaker geconfronteerd met feiten en meningen die problemen vooropzetten. De overheid lanceert de bewustwordingscampagne 'Stop de werkstress' en stimuleert ons daarover een hele 'week van de werkstress' in gesprek te gaan.

Einstein

Nu is er niets mis met het adresseren van problemen, maar we kennen ook de uitspraak van Einstein dat problemen niet kunnen worden opgelost binnen het kader waarin zij zijn ontstaan. De wetgever heeft een toetsingskader op basis van een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) opgesteld. Om deze problemen te lijf te gaan, zijn structuren voor ondersteuning (arbodiensten) en toezicht (arbeidsinspectie), wettelijk geaccrediteerde kerndeskundigen (bedrijfsartsen, veiligheidskundigen, arbeidshygiënist, arbeids- en organisatiedeskundigen), arbeidskundigen en geïnstitutionaliseerde beroepsverenigingen en kennisplatforms zoals het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid. Vrijwel iedere nieuwe publicatie onderschrijft dat er nog altijd aanleiding genoeg is, want de werkdruk neemt nog steeds toe, alsmede de overlast in de vorm van stijgende cijfers inzake lifestyle - en burn-out gerelateerde klachten. Ondanks alle aandacht lijkt het probleem steeds groter te worden.

Het Sociaal Cultureel Planbureau constateerde in een studie (Met het oog op de tijd, 2013) dat "Het erop lijkt dat degenen die voldoening willen en kunnen halen uit een volle agenda, het gevoel over te weinig vrije tijd te kunnen beschikken op de koop toe nemen". Dat is een interessante observatie. Richten we het duurzame inzetbaarheidsbeleid op de goede vraag?

Hoe zou het zijn wanneer de enorme passie, kennis en deskundigheid van professionals op het gebied van duurzame inzetbaarheid wordt gekoppeld aan de mogelijkheden om de organisatie zo te vernieuwen, dat mensen meer voldoening kunnen realiseren? Minder werken aan problemen en meer aandacht voor nieuwe mogelijkheden?

De consequentie van deze omkering is het stellen van de waarom-vraag en vervolgens het formuleren – en beantwoorden – van de nieuwe hoe-vraag. Dit zal werknemers inspireren om de waarde van hun organisatie voor de toekomst van klanten en stakeholders te vergroten. En zo gelukkig druk te zijn.

Een hoge belasting hoeft geen probleem te zijn. Neem een topsporter die zich voorbereidt op de Olympische Spelen. De trainingsbelasting is enorm. De ambitie is groot en het perspectief is zeer motiverend. De trainers en staf ontwikkelen een trainingsprogramma dat optimaal inspeelt op de mogelijkheden van de topsporter. Daarnaast worden de belasting en belastbaarheid in balans gebracht door inspanning met ontspanning af te wisselen. Zo geeft werkdruk energie en ontstaat juist een piekbeleving, in plaats van werkstress.

Ruimte en perspectief

We verbinden het perspectief van duurzame inzetbaarheid aan duurzame productiviteit door deze beide invalshoeken in een breder, bedrijfskundig kader te plaatsen. Onderzoek laat zien, dat de vraag om ruimte geen eenduidig antwoord kan krijgen, zonder fundamentele aandacht voor het perspectief. We zullen ook zien dat we niet aan perspectief kunnen werken zonder de benodigde ruimte.

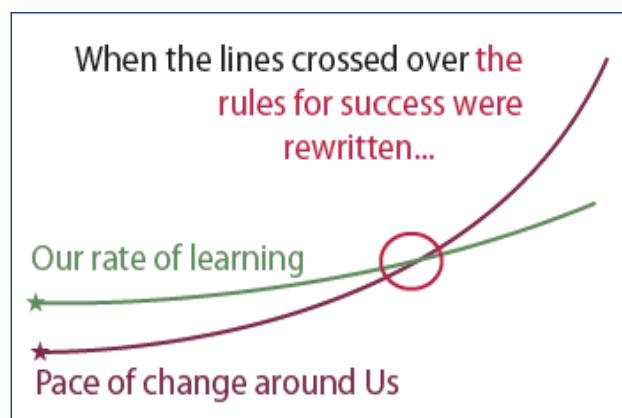
In Homerus' Odyssee vaart Odysseus met zijn schip door, wat aangenomen wordt, de straat van Messina. Zowel Scylla als Charybdis zijn zeemonsters. Hij moet dit schip tussen Scylla en Charybdis doorvaren. Balans houden tussen twee bedreigingen. Dat is ook de uitdaging van de adviseur. Balans aanbrengen tussen interventies gericht op het creëren van ruimte en interventies gericht op het vergroten van perspectief.

We willen de lezer – organisatieprofessionals op de gebieden HRD, organisatieontwerp en verandermanagement – hiermee uitdagen om de eigen kaders op te rekken en andere vragen te stellen: vragen over de eigen inzetbaarheid en vragen rondom waardecreatie. Wat waardecreatie is, is in onze tijd zwaar in verandering. Ons netwerk adviseerde organisaties in de energiesector, de overheid, zorg, onderwijs, rechtspraak, MKB en het internationale bedrijfsleven. Wij zien steeds dat de thematiek zowel individuen als het collectief raakt. Vandaar dat een heroriëntatie op deze waardecreatie alleen kan slagen wanneer ook werknemers reflecteren en vernieuwen.

Onderzoek laat zien dat organisaties die hier systematisch aan werken een hogere productiviteit hebben. In het laatste hoofdstuk plaatsen we de 'waardevolle organisatie' in een ontwikkelproces. Daar geven we ook informatie over de mogelijkheden die organisaties hebben met betrekking tot ondersteuning vanuit ons netwerk.

3. IMPULS VAN DE TIJD

Wij kennen van oudsher een lineair en een circulair tijdsbesef. Zo telt de klok elke dag 24 uur en onze klimaatzone kent vier seizoenen, ieder jaar opnieuw. Tegenwoordig lijkt ons tijdsbesef niet langer aan te sluiten bij de realiteit. Veel mensen ervaren dat de tijd steeds sneller gaat, een beleving die wetenschappelijk bevestigd is in de conclusie dat het tempo van verandering, zelfs exponentieel¹ toeneemt. Eddie Obeng² heeft deze trend voorgesteld in figuur 2 en afgezet tegen ons leervermogen dat zich slechts lineair ontwikkelt. Het is begrijpelijk dat dit de vraag oproept hoe we ons staande kunnen houden, wanneer 'alles' om ons heen zo snel verandert. Mensen zijn geneigd mee te bewegen, maar dat wordt al snel 'meehollen' zodat je uitgeput raakt. Een alternatieve reactie - het veranderproces de rug toekeren - is maatschappelijk gezien ook weinig aantrekkelijk.



Figuur 2: Life after midnight (Eddie Obeng), TED-talk

Er is een ander perspectief nodig, een andere manier om uit deze valkuilen te blijven. Een andere vraag die ons buiten het bestaande denkkader brengt, is misschien de volgende: "Hoe veranderen we ons op zo'n manier dat we bijdragen aan waardevolle veranderingen?"

Dat roept allereerst een diagnosevraag op: Hoe wordt er op dit moment omgegaan met verandering?

¹ Denk bijvoorbeeld aan de groei van de wereldbevolking, de toename van de CO2 en de Wet van Moore.

² Eddie Obeng, life after midnight (TED-talk)

Er ligt een rapport over werkdruk op tafel. De adviseur stelt voor om met de werkdruk van het topmanagement te beginnen. “Je kunt werknemers immers niet helpen met het leren omgaan met werkdruk, als je hier zelf ook in vast loopt. Bovendien hebben managers meer vrijheidsgraden en dus is het verstandig om de aanpak bij jezelf te beginnen.”

Een van de managers stelt dan de vraag: “Ik heb het rapport gelezen, maar ik heb vragen. Hoe kunnen we zeker weten of deze analyse klopt?” Daarop volgt een lange stilte. Dan zegt de eindverantwoordelijke manager: “Denk je dat we met een andere diagnose, analyse en aanpak een andere conclusie uit het rapport zouden krijgen?”

Zolang onze kennis de veranderingen kon voorzien, verzamelden we kennis tot er volledig begrip ontstond, begrepen we wat er nodig was om ons te handhaven, werkten we planmatig, hiërarchisch gestructureerd en bereikten we stap voor stap ons gewenste doel. Wanneer de kennis tekort schiet om de veranderingen om ons heen te kunnen voorspellen, heeft het geen zin te streven naar volledige kennis. Deze manier van werken bevalt steeds minder goed, gegeven de voortdurende versnelling van veranderingen om ons heen.

Complexiteit

De tegenwoordige veranderingen worden dikwijls gekenmerkt aan de hand van de begrippen onzeker, dynamisch en ambigue. In een dergelijke context kunnen organisaties weinig met de vragen als: “Hoe kunnen we de werkdruk oplossen?” en “Hoe houden we ons staande?”. Een betere vraag luidt “Hoe kunnen organisaties in nieuwe omstandigheden met toenemende mogelijkheden een waardevolle bijdrage leveren?” Uiteraard is dit kansrijker wanneer organisaties de volledige potentie van menselijke creativiteit kunnen aanspreken. Welke professionele ruimte is nodig als condities voor mentale duurzaamheid? Welke werkwijzen en innovatieruimte horen daarbij? Deze en andere nieuwe vragen vormen ons denken over duurzame inzetbaarheid.

Visie op werkdruk	Probleem	Mogelijkheid
Hoe kijk je naar werkdruk?	Er is (soms) te weinig tijd	Kunnen we kwaliteit toevoegen aan de tijd?
Wat is de oplossingsrichting?	Vitaliteit en effectiviteit	Organisatiekracht
Wat is de doelstelling van beleid?	Verzuimreductie	Professionele ruimte
Hoe ziet het management haar rol?	Het geven van (betere) opdrachten	Het stellen van (betere) vragen & Feedback
Welke regelmogelijkheden worden geboden?	Afspraakinflatie, ontwijken van regels en controle	Experimenteren en samen leren
Wat is de maatschappelijke waarde?	Kwaliteit en snelheid van producten en diensten	Duurzame relevantie

Tabel 1. Twee visies op werkdruk

MEER INFORMATIE?

Heeft u vragen over de opleiding of bent u geïnteresseerd in een incompanytraject? Neem contact op met de opleidingsmanager via **0900 110 10 10** (lokaal tarief) of via **info@avansplus.nl**.

**MET EEN PLUS
ACHTER JE NAAM
BEREIK JE MEER**

avans⁺
improving professionals