

Wendbare organisaties bestaan niet, **wendbare werknemers wel!**

Peter Dona

Een integrale visie op de werknemer als dé cruciale factor voor duurzame bedrijfscontinuïteit, risicomangement en bron van energie!

Agile-organisaties

Wendbare (agile) organisaties lijkt wel het nieuwe adagium te zijn. Menig zichzelf respecterend consultancybureau schrijft erover. Zo verricht Yacht jaarlijks onderzoek naar de wendbaarheid van organisaties (Yacht, 2014) en schrijft Hay over de 'Fit of Purpose' (Hay, 2015). Goede initiatieven die aansluiten bij waar de markt zich naartoe beweegt.

Helaas wordt er nog te weinig de verbinding gelegd naar de werknemers. Mensen maken organisaties wendbaar en niet andersom. Of anders gezegd: Zien we de werknemer de strategie van de organisatie volgen, of is het de werknemer die samen met het management de strategie vernieuwt, richting geeft en ervoor zorgt dat ze wordt uitgevoerd?

Vanuit het perspectief van ontwikkelingen als duurzame inzetbaarheid en strategische

personeelsplanning zijn bedrijven geïnteresseerd om te onderzoeken in welke mate hun medewerkers beschikken over de kennis en competenties die aansluiten bij de marktbehoeften en de strategische doelen of ambities. De toenemende snelheid van veranderingen en marktfragen en de toenemende concurrentie vragen om een wendbare of 'agile' organisatie-inrichting.

Agile is een ontwikkeling die is ontstaan binnen de IT-wereld, waar de behoefte om steeds sneller te kunnen reageren op vragen een nieuwe manier van werken vereiste. Een methodiek als Scrum is hiervan een voorbeeld. Maar vernieuwingen en aanpassingen zijn niet alleen nodig binnen het IT-domein, ook de strategie en de organisatiestructuur moeten veel sneller kunnen reageren op de externe omstandigheden.

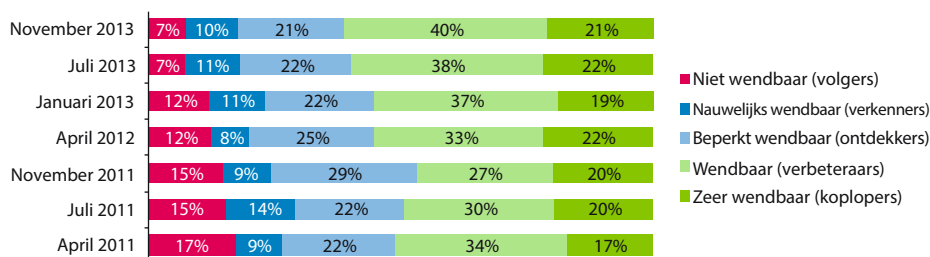
Agile: het nieuwe reorganiseren

In feite zien we dat agile het nieuwe reorganiseren is: het voortdurend kunnen vernieuwen om blijvend de marktfragen en ontwikkelingen aan te kunnen. Agile is dan een van de fundamenten van de bedrijfscontinuïteit. Zoals hierboven al benoemd verricht met name Yacht jaarlijks onderzoek naar de wendbaarheid van bedrijven. Zij onderscheiden hierin een aantal typen: koplopers, verbeteraars, verkenners, ontdekkers en volgers. In de grafiek in figuur 1 zien we de ontwikkeling in de afgelopen jaren.

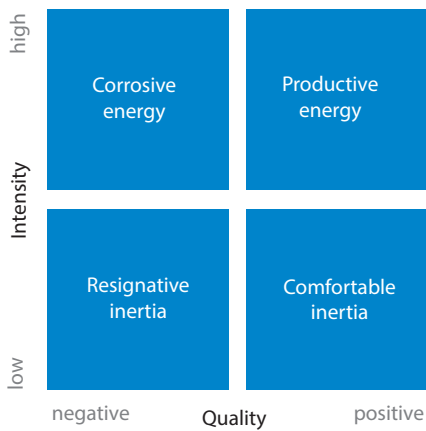
Organisatie-energie als handvat voor 'binnenkant' organisaties

Ik zie wendbaarheid als een soort 'menselijke energie' die zich binnen organisaties kan manifesteren. Soms sterk, soms matig, soms ook niet, al naar gelang de werknemers in de organisatie positieve energie ontladen in productiviteit, creativiteit, veerkracht en innovatie. Als we die energie zouden kunnen bundelen, dan maakt dat een organisatie krachtig en wendbaar.

Zo wordt door Heike Bruch, hoogleraar Human Resources van de St Gallen University in Zwitserland, onderzoek verricht onder 700 bedrijven (250.000 medewerkers) en 30 casestudies bij corporate bedrijven, waaruit



Figuur 1. Trendontwikkeling wendbaarheid organisaties (Yacht, 2013)



Figuur 2. Energimatrix (Bruch & Vogel, 2011)

zij een organisatie-energiemodel heeft ontwikkeld (Bruch, 2013). Hierbij onderscheidt zij een viertal organisatie-energieën waarmee we de status van de 'binnenkant' van de organisatie kunnen meten. De vier energieën kunnen worden geordend zoals in figuur 2, waarbij energie wordt getypeerd aan de hand van een hoge of lage intensiteit en een positieve (gericht op doelstellingen) of negatieve kwaliteit.

Productieve energie mobiliseert en kanaliseert emoties, aandacht en inspanning die gericht zijn op het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen. Voorbeelden van emoties die productieve energie vrijmaken zijn bijvoorbeeld enthousiasme en trots. Dit heeft te maken met het feit dat werknemers zich 'engaged' of betrokken voelen bij de organisatie, en misschien nog wel beter, bevlogen zijn bij het werk dat ze doen. Van der Loo noemt dit de *zinzone*.

Als medewerkers betrokken of bevlogen zijn zien we dat de productiviteit stijgt met gemiddeld 18% en het ziekteverzuim daalt met circa 27%. Er vindt dan 51% minder verloop van klanten plaats, er ontstaat 12% meer omzet en klanttevredenheid en er komen 62% minder veiligheidsincidenten voor (Van Rhenen, 2012; Gallup, 2013). In feite is bevlogenheid een van de belangrijkste aspecten die werknemers duurzaam inzetbaar kunnen maken en een directe relatie leggen met productiviteit en het leveren van toegevoegde waarde (Dollevoet, Dona & Evers, 2012).

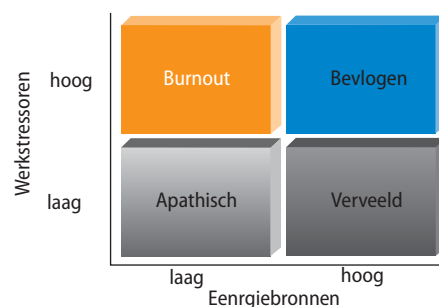
Comfort-energie kenmerkt zich in een hoge tevredenheid van medewerkers die een sterke identificatie tonen met de status quo. Werkplezier is een krachtige bron voor werk, maar minder sterk dan bevlogenheid. De vraag is of comfort ten koste gaat of juist wordt gecombineerd met productieve energie. Of wel in termen van Van der Loo: de *comfortzone*.

(Gelaten) *inertie* duidt op passiviteit van medewerkers, zelfs onverschilligheid, vermoeidheid, apathie en cynisme. De kans op succesvolle innovaties of verandertrajecten is nihil. Het verzuim daarentegen is hoog en de betrokkenheid bij de organisatie laag. Medewerkers die een negatieve houding hebben ten opzichte van hun werk en hun organisatie scoren 31% minder dan het gemiddelde, wat Van der Loo de *zombiezone* noemt.

Ondermijnende energie (*corrosie = roest*) kent eveneens een hoge intensiteit, maar de aandacht is negatief gericht, en geneigd tot confrontatie en conflict. Angst en woede zijn hier de raadgevers. Ze blokkeren veranderingen en ondermijnen de performance van de organisatie. Van der Loo noemt dit de *hyperzone*.

Overeenkomst tussen organisatie-energie en medewerker-energiebronnen

In figuur 3 laten we zien dat de organisatie-energiezones sterk overeenkomen met de indeling zoals deze wordt beschreven in het werkstressoren-energiemodel van Schaufeli, Bakker en Demourouti, dat gebaseerd is op



Figuur 3. Werkstressoren-Energiebalans (WEB)-model gebaseerd op Karasek (2013)

het Job Demand Resource Model van Karasek uit 1979. In feite worden er vier 'mens-energievelden' beschreven, waarin de energie van de werknemers samen de energie voor de organisatie kunnen bepalen. We kunnen deze energievelden niet alleen vaststellen en beschrijven maar ook meten. Daarbij laten uitkomsten dan een bepaald patroon zien: de specifieke situatie van de desbetreffende organisatie.

Hans van der Loo heeft in *We hebben er zin in* (2011) en *Energy Boost* (2013) de Energiematrix beschreven en hij beschrijft de krachtformule: $E(\text{energie}) = B(\text{vlogenheid})$ als basis van het model (zie figuur 4). Energie ziet hij als een gevolg van bevlogenheid, binding, aandacht en ambitie.

In de theorie over werkstress en energiebronnen (ook energievelden of energiezones genoemd) wordt in feite van een vergelijkbare visie uitgegaan, waarbij het vooral belangrijk is te kunnen (blijven) beschikken over voldoende energie om de stressoren te weerstaan en te overwinnen (in balans blijven).

De Energiematrix van Van der Loo beschrijft niet alleen de energie in de desbetreffende zones, maar ook het gedrag en de prestaties die hierbij horen. Omdat energie de brandstof is voor het gedrag dat mensen laten zien en de basis is voor het leveren van prestaties.

Dus werknemers zorgen voor de juiste energie, terug naar de wendbare werknemer?

We komen dan weer terug bij waar we dit artikel mee begonnen: de wendbare organisatie en wendbare werknemers.

Bedrijven zijn steeds meer kennisproductie-, kennisintensieve of kennisontwikkende bedrijven. Kennis is het nieuwe product waarop dienstverlening is gebaseerd. Kennis wordt geproduceerd, intensief gebruikt en ontwikkeld door mensen, de werknemers in de organisatie. Zij leveren niet alleen wat we vaak omschrijven als 'toegevoegde waarde' aan het specifieke 'product' van het bedrijf, maar 'maken, vormen of ontwikkelen' dat product ook. Daarmee zijn ze het fundament van

bedrijfscontinuïteit voor elke organisatie. De kernvraag die we dus moeten stellen is in welke mate deze medewerkers kunnen, willen en bereid zijn deze bijdrage, tijdig, proactief, kwalitatief, innovatief, effectief en efficiënt in te zetten voor het resultaat van het bedrijf. Om zo de 'eigen' organisatie wendbaar, veerkrachtig en succesvol te maken en te houden.

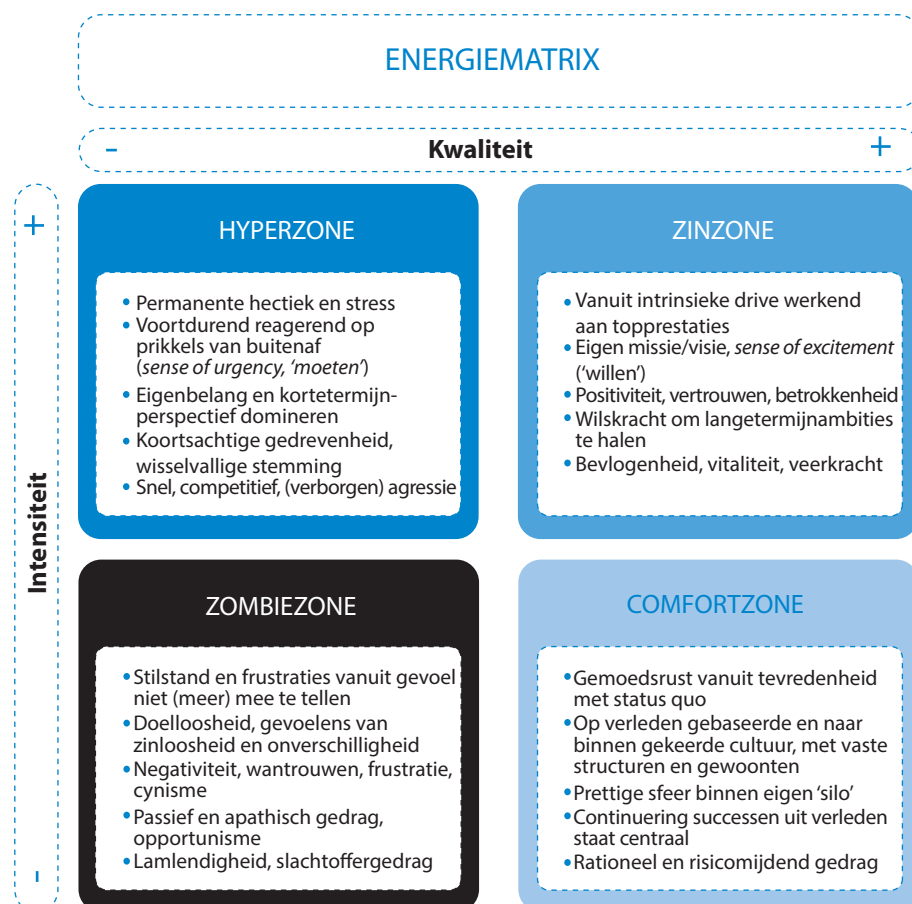
Maar kennis wordt steeds vluchtiger, en veroudert steeds sneller. Als we zien dat de kenniswaarde 'tijd' de afgelopen decennia is teruggelopen van 12 jaar naar 1-3 jaar, dan weten we ook dat kennisontwikkeling en competentieontwikkeling een permanent gegeven zijn geworden. En dat wendbaarheid niet alleen een eis is aan (IT-)processen, structuren en strategieën, maar ook aan de kennis en competenties van medewerkers. Dan moeten we ook spreken over de 'nieuwe werknemer': de *agile medewerker*.

Deze agile medewerker moet voortdurend kunnen inspelen vanuit een professionele deskundigheid op de steeds veranderende vraag van klanten en omgeving, ziet proactief nieuwe kansen en kan de strategie van de organisatie hierdoor voortdurend aanpassen. De medewerker loopt niet achter de strategie van de organisatie aan, maar vormt voor een groot deel dé strategie. Dit geeft energie en binding, waardoor een werkelijk gezamenlijk doel wordt gecreëerd. Niet een binding die vanuit een inter-netslogan als visie en missie de organisatie in wordt gearachuteerd, een missie en visie die als je een willekeurige werknemer daarnaar vraagt niet bekend zijn. Maar een binding die tot stand komt doordat betrokken en bevlogen werknemers de organisatie-energie bepalen. De wendbare medewerker is dan essentieel geworden voor het succes van bedrijven.

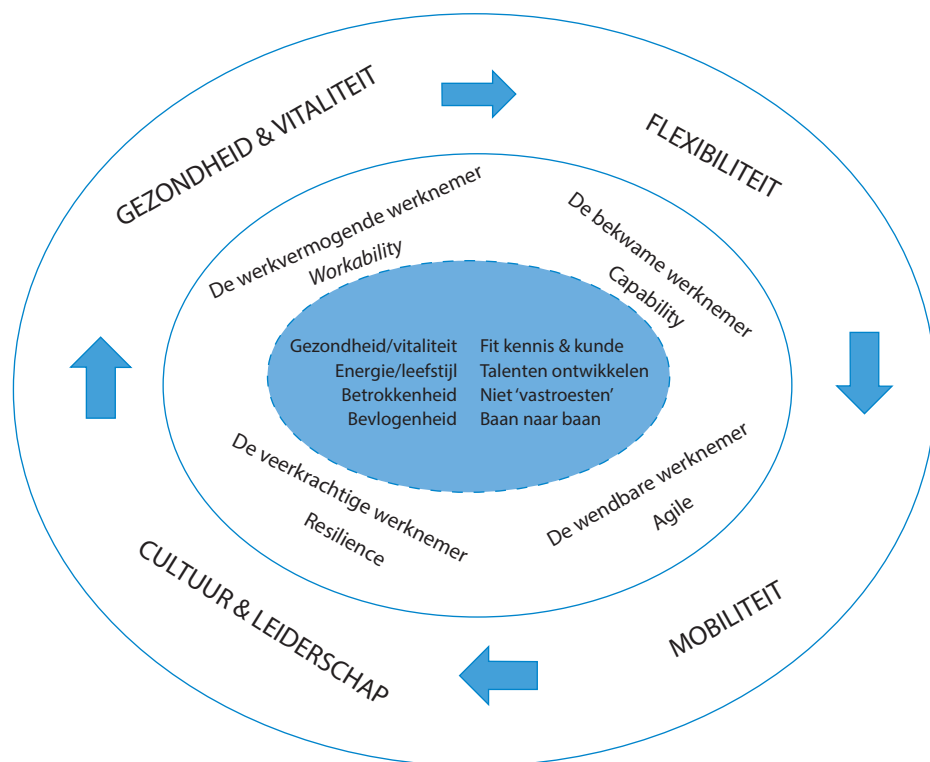
De agile of wendbare medewerker

Een *wendbare medewerker* is een medewerker die flexibel is en breder inzetbaar dan zijn traditionele functie of taak. Die wendbaarheid ontstaat door voortdurende scholing en ontwikkeling die verdergaan dan alleen de 'functionele ontwikkeling', en waar medewerkers niet jarenlange functieverblijfsduren opbouwen zodat zij vastroesten in een bekend patroon van functioneren. Het hrm-beleid moet zich richten op 'beweegbaarheid en mobiliteit'. En vanuit het bewustzijn dat kennis en talent schaars zijn, deze voortdurend ontwikkelen, en rekening houden met de persoonlijke wensen en dromen van de medewerker.

Maar met wendbaarheid (*agile*) alleen zijn we er nog niet. We hebben meer nodig om als medewerker succesvol te zijn, waardoor jouw bedrijf ook succesvol kan worden. Om wendbaar te kunnen zijn, in te kunnen spelen op al die veranderingen uit markt, omgeving en uit de eigen organisatie moeten we wel kunnen beschikken over de mogelijkheden (*capabilities*) om dat te kunnen doen. Nobelprijswinnaar Amartya Sen en Martha Nussbaum (1993) beschreven het concept *capabilities* al in 1993. Hun uitgangspunt is dat de mens moet kunnen beschikken over de mogelijkheden, bekwaamheden en de context om (bekwaam) te kunnen handelen om zich te ontplooiën en zich hierbij 'well' te voelen. Met andere woorden, de medewerker moet bekwaam zijn en blijven, en de organisatie (context) moet dit faciliteren en stimuleren. Dan kunnen we vragen beantwoorden als in welke mate de medewerker is opgewassen tegen deze veranderingen, en hoe hij hiermee kan omgaan. Met andere woorden: Is de medewerker veerkrachtig (*resilient*) en haalt hij er energie uit, en geeft het energie bij het omgaan met de vele en snelle veranderingen? Dan moet de basis, het fundament, goed, gezond en vitaal zijn en over een goed werkvermogen beschikken. Op dit fundament worden de veerkracht, de bekwaamheid en de wendbaarheid gebouwd.



Figuur 4. De Energiematrix (Van der Loo, 2013)



Figuur 5. Het Human Continuity Model (Dona[®], 2015)

Hiermee slaan we tegelijkertijd een brug naar het concept duurzame inzetbaarheid. Het begrip gezondheid & vitaliteit is daar in ieder geval een aspect van. Maar in nogal veel publicaties over duurzame inzetbaarheid gaat het te eenzijdig over gezondheid en vitaliteit of over de oudere werknemer en langer doorwerken. Zelden worden aspecten als wendbaarheid, capabilities en veerkracht samen met gezondheid of werkvermogen met elkaar geïntegreerd of gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid. In het Human Continuity Model (HCM) (zie figuur 5) integreren we deze vier aspecten en beschouwen dit als een nieuwe invulling van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid 2.0.

Het gaat ook over werkelijk de 'menselijke maat' terugbrengen in hoe we in organisaties met elkaar moeten omgaan, op een manier die zorgt voor energie en bevlogenheid. Bevlogen werknemers zijn niet alleen productiever, ze zijn ook veel minder en lang ziek, en zorgen voor innovatie en klantenbinding (Van Rhenen, 2011). Waarden die de organisatie succesvol maakt waardoor ze zich kan onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten.

Het Human Continuity Model (©HCM)

Human Continuity Management legt de verbinding tussen sustainable employment (duurzame inzetbaarheid), risicomanagement en business continuity management (BCM) (Crommenacker, Dona & Van der Ploeg, 2015).

Dona (2012) onderscheidt een viertal dimensies binnen duurzame inzetbaarheid: gezondheid/vitaliteit (o.a. de fysieke, psychische en mentale gezondheid van de werknemer, het werkvermogen); flexibiliteit (o.a. de fit tussen de kennis en competenties die een medewerker heeft en de vraag van markt, omgeving en organisatie); mobiliteit (het 'niet vastroesten' in functie en taken en bewegen, soms ook buiten de organisatie); cultuur/leiderschap (transformationeel leiderschap, betrokkenheid en bevlogenheid) (Dollevoet, Dona & Evers, 2012).

Immers, om de onderneming in staat te stellen succesvol te opereren en de gestelde doelen te behalen, zijn de medewerkers van cruciaal belang. Om dit te realiseren onderscheiden we naast de 'agile' medewerker, drie

andere kenmerken die de 'human continuity' bepalen. In dit model wordt de verbinding gelegd tussen de vier pijlers van het Human Continuity-beleid: bekwaamheid (*capability*), veerkracht (*resilience*), werkvermogen (*workability*) en wendbaarheid (*agility*) van de medewerkers. Daarmee wordt ook duidelijk hoe het model bijdraagt aan de continuïteit van bedrijf en medewerker. Het zijn de vier aspecten die de toegevoegde waarde van de medewerkers bepalen voor het behalen van de strategische doelen van het bedrijf.

In het begin van dit artikel hebben we vooral het concept 'de wendbare werknemer' beschreven. Hieronder werken we in het kort de drie andere concepten van het HCM-model uit: de bekwame of capabele werknemer, de veerkrachtige werknemer en de weerbare werknemer.

Capability (de bekwame werknemer)

Bedrijfscontinuïteit vraagt om wendbare werknemers die zich (blijvend) kunnen aanpassen aan nieuwe eisen die de markt en het bedrijf aan hen stellen. Dit betekent wel dat de werknemer in staat moet zijn om zijn capaciteiten te kunnen inzetten, het vermogen te hebben dat ook daadwerkelijk te doen en er een organisatie en leiderschap moeten zijn die dit faciliteren en stimuleren. Dan ontstaat er (zin-) energie waardoor de werknemer zich voortdurend kan aanpassen, en liefst voortvloeit op de veranderende eisen, processen en werkmethode die markt en omgeving vragen dan wel vereisen. Zoals al eerder aangegeven sluit ik me aan bij de visie en theorie van de Nobelprijswinnaar (1998) Amartya Sen die samen met Martha Nussbaum de Capability Approach heeft ontwikkeld. Zij schreven al hoe belangrijk de context en de middelen zijn voor een mens om zijn 'capabilities' te benutten en zo een stadium van 'well-being' te realiseren. Ik vertaal dat vrij naar 'de menselijke maat'.

De capabilities of de bekwaamheden moeten blijvend worden ontwikkeld en gewaarborgd, daardoor blijft de werknemer wendbaar, oefent hij niet te lang dezelfde functie en werkzaamheden uit (reduceren van

'You don't build a business. You build people, and then people build the business'

productiviteitsverlies, wegnemen van veranderingen, minder inflexibiliteit). In de theorie noemen we dat de functieverblijfsduur.

De veerkrachtige en weerbare medewerker

Ontwikkelingen in omgeving en markt gaan steeds sneller, en als mens vinden we het steeds lastiger om deze snelle ontwikkelingen en veranderingen aan te kunnen en bij te blijven. Werkdruk is er zeker, misschien is het zelfs, als we de cijfers mogen geloven (ca. 30-40% van de werknemers ervaart werkdruk en werkstress), een fors probleem (TNO, 2014). Het helpt echter niet om te blijven sleutelen aan werkdrukinterventies, zonder ons af te vragen of deze interventiemethodiek en benaderen van werkdruk in een tijd van snelle veranderingen nog wel werken. Ik pleit er dan ook voor om interventies om werkdruk te reduceren vanuit de werknemer zelf te benaderen. In welke mate zijn medewerkers mentaal veerkrachtig en weerbaar genoeg om opgewassen te zijn tegen de snelle veranderingen, en de voortdurend veranderende eisen die aan hen worden gesteld? In welke mate worden zij hierin gefaciliteerd en versterkt door leidinggevers, management en HRM?

Veerkracht heeft echter ook te maken met de mate waarin de werknemer betrokken is bij de organisatie, en vooral bevlogen is in zijn werk. Een veerkrachtige en bevlogen werknemer zorgt voor energie; dan ontstaat er wat Van der Loo noemt de 'zinzone'.

Resilience (de veerkrachtige en weerbare medewerker)

Bedrijfscontinuïteit stelt steeds hogere eisen aan de mentale veerkracht (*resilience*) van medewerkers. Een open bedrijfscultuur, waarin de ontwikkeling van medewerkers als

normaal wordt beschouwd en waarin medewerkers verantwoordelijkheid krijgen en dragen, draagt sterk bij aan het ontwikkelen van die veerkracht. Een cultuur waarin leidinggevers vooral inspireren, waarderen en faciliteren zorgt zo effectief mogelijk voor toegevoegde waarde aan het bedrijf.

De werkvermogene, of vitale medewerker

Wendbaar, bekwaam en veerkrachtig kun je alleen zijn als je fysiek en psychisch gezond en vitaal in het leven staat. Als je je fysiek en psychisch werkvermogen op orde hebt. Het concept werkvermogen dat in Finland door Ilmarinen is ontwikkeld en de 'workability index' (WAI) wordt genoemd, is ook in ons land een zeer populair begrip, model en meetinstrument geworden. De kracht ligt vooral in het gegeven dat het zowel de stand van de fysieke en psychische gezondheid c.q. werkvermogen meet (curatief), als een voorspellende analyse geeft (preventief) en daarmee een kernonderdeel is geworden binnen duurzame inzetbaarheid (Ilmarinen, 2005).

Workability (de werkvermogene medewerker)

Bedrijfscontinuïteit vraagt om gezonde en vitale medewerkers die zowel fysiek als psychisch in hun kracht staan, werken aan een gezonde leefstijl en daardoor duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Een medewerker functioneert optimaal in een klimaat waarin betrokkenheid en bevlogenheid worden gestimuleerd (waardoor een hogere productiviteit wordt gerealiseerd) en waarin sprake is van een positief werkvermogen (*workability*).

De strategische waarde en rol van de HR-manager

HRM heeft de opdracht vanuit de mensfactor toegevoegde waarde te leveren aan de bedrijfscontinuïteit, aan het realiseren van de strategie van de onderneming. De kern van de hr-strategie zou dan ook moeten zijn de vier werknemerbegrippen van Human Continuïteit Management te vertalen in acties en beleid.

Het merendeel van organisaties stuurt echter vooral op risico's die te maken hebben

met de factor workability, het fysieke en psychische vermogen van medewerkers dat met name wordt beïnvloed door gezondheid-, leefstijl- en werkgerelateerde risico's.

Door binnen een HCM-beleid naast aandacht voor de workability, ook structureel aandacht te besteden aan capability, resilience en agility kunnen hr-managers hun strategische waarde vergroten, en zo bijdragen aan een grotere kwaliteit, en daarmee aan een sterkere concurrentiepositie en de (business) continuïteit van het bedrijf.

Het beschreven Human Continuïteit Model (HCM) maakt onderdeel uit van het in juni 2015 te verschijnen boek *Verzekeren kan altijd nog! Handboek Risicomanagement & Bedrijfscontinuïteit* (NEN Uitgeverij) en is geschreven met coauteurs Erik van de Crommenacker (Nationale Nederlanden) en Siebrand van der Ploeg (SPJ Financiële & Corporate Communicatie).

Literatuur

- Bruch, H. en B. Vogel, *Fully Charged: How leaders boost their organization's energy ignite high performance*, Harvard Business Review Press, 2011.
- Bruch, H., Presentatie 'Hochleistung in die arbeitswelt von morgen', *Forum UBS*, Institut für Führung und Personalmanagement, november 2013.
- Crommenacker, E. van der, P. Dona en S. van der Ploeg, *Verzekeren kan altijd nog! Handboek Risicomanagement & Bedrijfscontinuïteit*. NEN Connect Uitgeverij, juni 2015.
- Dollevoet, G., P. Dona en H. Evers, *Aan zet met inzet: Management van strategische inzetbaarheid werknemers*, Academic Service, 2012.
- Hay Group, 'Is uw organisatie fit for purpose?', *HR Praktijk*, 2015.
- Ilmarinen, J., *Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2005.
- Loo, H. van der, *We hebben er zin in!*, Van Duuren Management, 2011.
- Loo, H. van der, *Energy boost: voor jezelf, je team en je organisatie*, Van Duuren Management, 2013.
- Rheden, W. van, 'Engagement & productiviteit; elke dag is belangrijk'. Inaugurale rede aan Nyenrode University, 2011.
- Sen, A.K. 'Capability and well-being', in: M.C. Nussbaum en A.K. Sen (Eds.), *Quality of life*, Clarendon Press, 1993.
- TNO, Factsheet Psychosociale arbeidsbelasting, 2014.
- Yacht, 'Wendbaarheid', kwartaalonderzoek Q4, 2013.
- Yacht, *Winst door wendbaarheid*, Elsevier Media, 2014.

Peter Dona is eigenaar van adviesbureau Dona HR Advies LLP, dat zich richt op vraagstukken op het snijvlak van HRM, duurzame inzetbaarheid, risicomanagement en business continuity management. Daarnaast is hij kerndocent bij Avans Plus, op het gebied van post hbo- en masteropleidingen, zoals masteropleiding duurzame inzetbaarheid (RAIGM), Master of strategisch HRM, masterclasses Human Capital en trends in HRM (strategische personeelsplanning). Peter is verbonden als examiner aan Nibe-SVV voor de certificering van Erkend Risicoadviseur. Hij is coauteur van de boeken *Aan zet met inzet over duurzame inzetbaarheid* en *Het werkstressalfabet*. peterdona@msn.com