



PERSONEEL & ORGANISATIE

WHITEPAPER

VAN INZETBAARHEID NAAR 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. VAN INZETBAARHEID NAAR DUURZAME PRODUCTIVITEIT

Kunnen we met tijd de verbinding tussen duurzame inzetbaarheid en duurzame productiviteit leggen? Ja, dat kan. Dit vraagt allereerst om een definitie van beide begrippen.

Duurzaam inzetbaar betekent dat werknemers in hun huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn kunnen functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.¹

Deze brede definitie van duurzame inzetbaarheid is algemeen gangbaar. Er zijn ook wat variaties op dit thema: sommigen definiëren het smal, anderen breed. We kunnen drie groepen onderscheiden. De eerste groep beschouwt DI als een individueel kenmerk en een individuele verantwoordelijkheid van de werknemer. Het accent ligt vooral op het optimaal benutten van talenten, vaardigheden en competenties. Een tweede groep benadrukt de individuele eigenschappen van veranderbereidheid, flexibiliteit en mobiliteit. Naast het kunnen speelt ook het willen een rol, waarmee in het begrip duurzame inzetbaarheid het perspectief en de subjectieve tijd een rol gaat spelen.

Tenslotte is er de brede definitie, die hierboven staat. Als toelichting nemen we hier een passage van Wilmar Schaufeli²: "De contextuele dimensie van duurzame inzetbaarheid is geïnspireerd door het begrip 'capability' van de Indiase ontwikkelingseconoom en Nobelprijswinnaar (1998) Amartya Sen³. In zijn visie heeft capability betrekking op de mogelijkheden die iemand heeft om belangrijke persoonlijke doelen te bereiken. Het gaat om wat mensen belangrijk vinden én wat ook daadwerkelijk binnen hun bereik ligt. Toegesneden op arbeid kunnen we het capability-begrip verhelderen door het te vergelijken met prestatie (performance) en vermogen (capacity). Prestatie heeft betrekking op wat iemand feitelijk doet, terwijl vermogen betrekking heeft op wat iemand feitelijk kan. Op zijn beurt verwijst capability naar het individuele vermogen (wat iemand kan) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt.

Een eenvoudig voorbeeld kan dit verduidelijken. Als iemand de fysieke eigenschappen en de vaardigheden heeft om te fietsen, kan hij fietsen. Bezit hij echter geen fiets of beschikt hij niet over een fiets dan 'kan' hij niet fietsen. Ook als er alleen maar modderpoelen zijn en geen begaanbare wegen om te fietsen, 'kan' hij niet fietsen. En als er een uitgaansverbod van kracht is, 'kan' hij evenmin fietsen. Capability omvat al die aspecten: de fysieke eigenschappen en vaardigheid om te fietsen, beschikken over een fiets, en een fysieke (geschikte weg) en sociale omgeving (geen uitgaansverbod). Daardoor kan de beschikking over deze middelen en eigenschappen worden benut. De crux bij capability zit dus in het 'kunnen', dat zowel verwijst naar in staat zijn als naar in staat gesteld worden.

Ook het verrichten van arbeid kunnen we beschouwen als een capability in de zin van Amartya Sen. Net als bij fietsen gaat het bij arbeid zowel om het in staat zijn als om het in staat gesteld worden. Anders gezegd: het gaat zowel om de individuele werknemer die in staat moet zijn om te werken, als om de context waarbinnen dit plaatsvindt en die dat dus ook mogelijk moet maken. Vanuit deze optiek is duurzame inzetbaarheid het naar de toekomst toe openhouden van zo veel mogelijk mogelijkheden tot werk. Het gaat er dus niet alleen om dat iemand bepaalde kennis en vaardigheden bezit en de wil heeft om die verder te ontwikkelen, maar ook dat de organisatie daartoe de mogelijkheden biedt en dat faciliteert." Tot zover Schaufeli.

In alle drie de type definities zijn individuen zelf verantwoordelijk voor hun eigen motivatie, competenties en vitaliteit. Dat kan niet anders, omdat deze kwaliteiten 'embodied' zijn: niemand anders kan dit voor hen doen! Met de inzet op motivatie (*willen*), competenties en vitaliteit (*kunnen*) probeert een individuele werknemer relevant te zijn voor de organisatie (*doen*). Werknemers die van toegevoegde waarde zijn, ontvangen daarvoor een (redelijke) vergoeding. Deze vergoeding hoeft niet alleen van financiële aard te zijn. De kans krijgen je te kunnen ontwikkelen, je netwerk te vergroten, je doelstellingen te verwezenlijken, et cetera, zijn ook waardevol.

1 Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). Duurzame inzetbaar: Werk als waarde. Den Haag: ZonMW

2 Wilmar Schaufeli, Hoofdstuk uit: Schouten & Nelissen (2011). "Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland", Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

3 Sen A.K. (1992). Inequality re-examined. Oxford: Clarendon Press. Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. Journal of Human Development, 6, 93-114

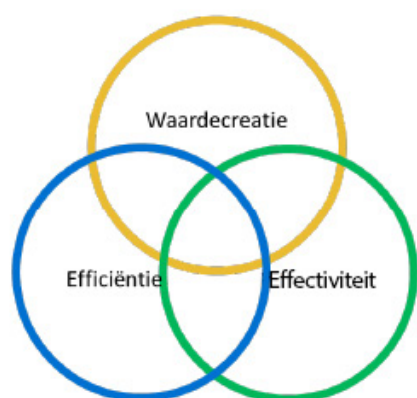
Als werknemers optimaal gemotiveerd, vitaal en competent zijn, garandeert dit nog geen duurzame productiviteit. Een organisatie behoort daar een heel palet van organisatiegebieden – van leiderschap tot en met het organiseren van processen – bij in te zetten om dit voor elkaar te krijgen. Anders geredeneerd: een simpele optelling van vitale werknemers levert geen waardevolle organisatie op. De competenties van werknemers alleen genereert geen toegevoegde waarde voor klanten en de motivatie van werknemers is een noodzakelijke voorwaarde, maar biedt onvoldoende focus op de keuzes die een organisatie in het waardecreatieproces moet nemen om productief te zijn en te blijven.

Een organisatie heeft dus alle reden – en is zelfs wettelijk en moreel verplicht – om werknemers te ondersteunen in hun streven relevant te zijn. Daardoor kan de organisatie namelijk meer waarde genereren voor haar stakeholders. De grote vraag is echter hoe een organisatie haar werknemers daadwerkelijk ondersteunt.

Efficiency, effectiviteit en waarde

We kunnen de ondersteuning onderscheiden in drie ontwikkelstadia en beschrijven vanuit het perspectief van de tijd. Deze drie factoren tezamen bepalen de waarde van de organisatie. Een eerste stadium is de ondersteuning van de efficiency. Hoe meer tijd de medewerker voor een klant nodig heeft, hoe hoger de kostprijs. De organisatie is meer of minder efficiënt.

Het tweede stadium is de ondersteuning van effectiviteit. Hoe korter de wachttijd in interne processen, hoe sneller de klant wordt bediend met wat hij of zij nodig heeft. De organisatie is meer of minder effectief. Dit zijn de twee stadia van de systeemwereld. Een derde stadium is de ondersteuning van de waarde van tijd. Hoe waardevoller de organisatie is voor de beleving van de klant, de omgeving van de klant en de toekomst daarvan, hoe hoger de kwaliteit van de tijd. Het gaat de patiënt niet om de diagnose-behandelcombinatie, maar om het genezen. Het gaat niet om de auto, maar om het reizen. De output van een organisatie heeft meer of minder waarde in de klantcontext. Dit is het stadium van waardecreatie in de beleving en leefwereld van klanten.



Ondersteuning	Efficiency	Effectiviteit	Waardecreatie
Klantbehoefte Taal	Zelfstandig naamwoord	Bijvoegelijk naamwoord	Werkwoord
Uitdagingen	Feiten	Meningen	Mogelijkheden
Organisatie- principe	Standaardiseren	Flexibiliseren	Integreren
Verbeter focus	Efficiency	Effectiviteit	Waardecreatie
Innovatiefocus	Technisch	Proces	Sociaal
Bedoeling	Verbeteren	Versnellen	Verrijken
Tijdbewustzijn	Tijd = geld	Tijd = snelheid	Tijd = aandacht

Figuur 1: Ondersteuning in de waardevolle organisatie

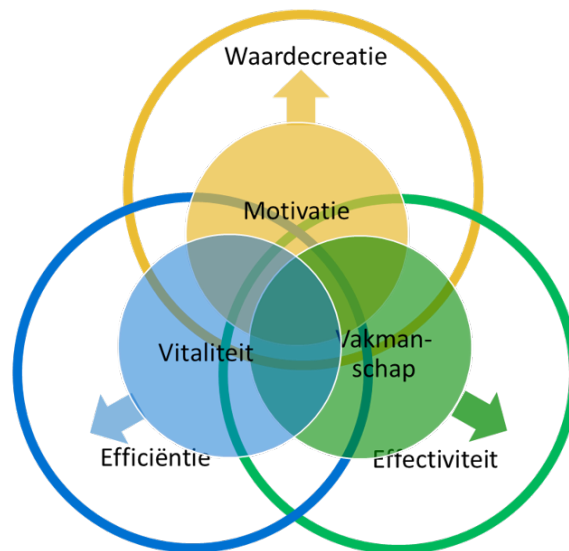
Tabel 1: Kwaliteiten vanuit een fasegewijs perspectief

Ieder ontwikkelstadium heeft een andere bedoeling, een andere klantbehoefte, kenmerkende uitdagingen en een specifieke verbeterfocus. In tabel 1 worden enkele belangrijke aspecten van de ondersteuning naar duurzame productiviteit in samenhang getoond. Afhankelijk van de focus van de verschillende ontwikkelstadia (efficiënt, effectief en/of waardevol) en van de perspectieven en mogelijkheden kan de relevantie van de organisatie worden vergroot. Organisatieprofessionals die de interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid effectief weten te koppelen aan het ontwikkelstadium van de organisatie, voegen daardoor dus waarde toe aan de ontwikkeling van de organisatie (in de richting van meer duurzame productiviteit) én aan duurzame inzetbaarheid (richting van de werknemers).

Duurzame productiviteit

Het onderscheid tussen de verantwoordelijkheid van de organisatie en die van de werknemer en het onderscheid in ontwikkelingsstadia, verheldert de opgave. De kwaliteit van de organisatie (systeem- en leefwereld) kunnen we ons nu voorstellen als kwaliteiten die de cirkels vergroten. Wanneer de werknemers voor de klanten zorgen en de organisatie zorgt voor de werknemers, dan pakt ieder zijn rol goed op en werkt iedereen samen aan die integratie van duurzame inzetbaarheid en duurzame productiviteit.

Indien de verantwoordelijkheden van werknemers (gesloten cirkels) adequaat worden ondersteund door de organisatie (open cirkels) dan ontstaat een nieuwe voorstelling van duurzame inzetbaarheid, zoals weergegeven in figuur 2. In essentie combineert een waardevolle organisatie de kwaliteiten van werknemers en van de organisatie en converteert deze tot de toegevoegde waarde voor de stakeholders, met name de klanten van de organisatie.



Figuur 2: Kwaliteiten van mensen en organisaties.

De drie meest relevante stadia worden door waardecreatie netwerk Archimedes gekarakteriseerd aan de hand van hoe tijd wordt gehanteerd: efficiënt, effectief of waardevol. De eerste twee zijn de perspectieven op tijd vanuit de systeemwereld; de waarde van tijd is een beleevingsaspect en het perspectief van de leefwereld. Wat gebeurt er wanneer een organisatie duurzame inzetbaarheid vanuit ofwel slechts de systeemwereld ofwel slechts de leefwereld wil verbeteren?

Problemen met werkdruk en inzetbaarheid worden in het eerste geval technocratisch opgelost met bijvoorbeeld betere planningssystemen en hardere afspraken. In een stabiele wereld kan vermindering van regelmogelijkheden goed werken, maar als je deze aanpak handhaaft terwijl de wereld om je heen complexer, dynamischer en dus onvoorspelbaarder wordt dan werken dergelijke interventies steeds minder goed.

In het tweede geval wordt de bevoegdheid van werknemers versterkt door het belang van de opgave te onderstrepen. Het risico op burn-out neemt toe. Initiatieven vanuit de organisatie die structuur en duidelijkheid in rollen, taken en bevoegdheden willen aanbrengen, worden bijvoorbeeld gebagatelliseerd, omdat dit onmogelijk zou zijn vanwege grote complexiteit, volatiliteit of ambiguïteit. De omstandigheden worden als excuus gebruikt om werknemers niet te ondersteunen.

De manier om uit dit conflict te komen is de doorontwikkeling van de organisatie naar het stadium waarin de beperkingen van de objectieve tijd worden gekoppeld aan het toevoegen van kwaliteit aan de tijd. Hierbij past het decentraliseren van autonomie en zeggenschap over tijd. Kortom een transformatie naar de leefwereld die wordt ondersteund vanuit de systeemwereld.

Agile

Dit denken over andere manieren van organiseren laat zich goed combineren met de veel besproken wijze van agile ontwikkelen. Volgens de agile-principes behoort een organisatie responsief te zijn, te willen en kunnen reageren op dominante uitdagingen vanuit de omgeving. Het aanpassingsvermogen te kunnen reageren op veranderende omstandigheden is het tweede principe van de agile organisatie - adaptief zijn. In een voorspelbaar stabiele omgeving mag het verandertempo traag gaan, maar in een moderne dynamische organisatie is veerkracht essentieel. Naarmate de complexiteit van de omgeving toeneemt, behoort een organisatie meer flexibel en veerkrachtig te zijn. De laatste factor – het minst genoemd inzake agility – is balans. Voor het overleven in complexe omstandigheden zijn alle voorgaande eigenschappen even belangrijk.

De ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid naar duurzame productiviteit vraagt derhalve om een perspectiefverandering. In de duurzaam productieve organisatie dagen mensen elkaar uit niet alleen van binnen naar buiten te kijken, maar ook van buiten naar binnen. De mens is meer dan een resource, een nummer of een naam. Er is ook een gezicht. Vanuit het perspectief waarin aandacht centraal staat, kun je dit gezicht ook zien, als een spiegel van jezelf.

Doelstellingen

Of in organisaties de vitaliteit, vakmanschap en motivatie van werknemers wordt gewaardeerd of niet, is ontwikkelbaar. De organisatiecultuur versterkt of remt het gewenst gedrag. Daarmee kunnen we een beleidsdoelstelling formuleren. We willen een cultuur ontwikkelen door het gedrag te ondersteunen, dat tot verantwoordelijke werknemers en waardevolle producten en diensten voor klanten en stakeholders leidt. Dat brengt ons bij de vraag wat daar voor nodig is.

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