



PERSONEEL & ORGANISATIE

WHITEPAPER

MEETBAARHEID OP WEG NAAR WAARDEVOLLE ORGANISATIE

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. MEETBAARHEID

De doelstelling van de waardevolle organisatie is met de begrippen tijd en verantwoordelijkheid verhelderd. Het gaat om decentralisatie als manifestatie van het ontwikkelen van een leefwereld. Daarmee kan verborgen potentieel voor duurzame productiviteit in de organisatie worden vrijgemaakt. Wanneer zeggenschap wordt gedecentraliseerd en meer ruimte wordt gegeven aan de professional is welbeschouwd dus sprake van een transformatieproces. Daar is weerstand tegen, omdat je kunt weten wat je loslaat (controle), maar niet weet wat je mist (het verborgen potentieel). Draagvlak voor de verandering is erbij gebaat wanneer er een geobjectiveerd beeld is van het verborgen potentieel.

Productiviteit ontstaat door waarde te creëren voor klanten. Werknemers creëren deze waarde met hun vitaliteit, competenties en motivatie. Met interventies vanuit de systeem- en de leefwereld ondersteunen organisaties hun werknemers daarin. De aan klanten geleverde waarde kunnen we per definitie gelijkstellen aan het totaal van door werknemers geleverde waarde. Het waardecreatie-potentieel is dan de waarde bij maximale vitaliteit, competenties en motivatie. Het verborgen potentieel is het verschil tussen de huidige én de maximale vitaliteit, competenties en motivatie van werknemers.

Verwachtingswaarde van interventies

Een goed transformatieproces identificeert, selecteert en programmeert passende interventies – en het liefst zo weinig mogelijk. De identificatie van interventies – een proces dat op eigenaarschap wordt gebaseerd – kun je baseren op de mogelijkheden of verwachtingswaarde om verborgen potentieel vrij te maken. Hoe hoger die verwachtingswaarde, hoe groter de hefboom, zou je kunnen zeggen.

Wanneer een passende interventie een groep die laag scoort op een specifiek thema in beweging weet te brengen dan zet dat team in de organisatie grote stappen in haar waardecreatieproces.

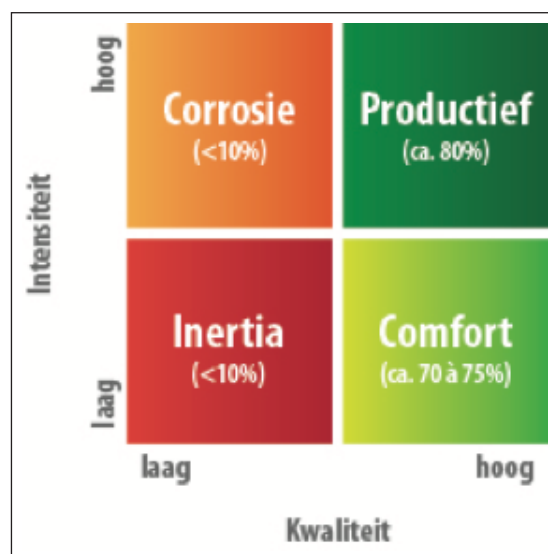
Een dergelijke analyse is veel relevanter dan het vergelijken met externe data. In feite leidt benchmarking mogelijk zelfs af van de vraag wat de organisatie zelf te doen heeft.

Een besluit om een transformatie met interventies vorm te geven, kan rationeel worden onderbouwd wanneer de verwachtingswaarde ervan met hefboomen wordt gekwantificeerd en de verandering daarmee zinvol, begrijpelijk en uitvoerbaar wordt gemaakt. Objectivering van hefboomen voorkomt willekeur, geeft inzicht in productiviteitsverbetering en zorgt ervoor dat er geobjectiveerd inzicht is in de situatie én het veranderproces.

Wanneer dit proces in dialoog met de betrokkenen wordt vormgegeven, is er ook eigenaarschap voor de interventie.

Wetenschappelijk onderzoek

Waardecreatie netwerk Archimedes heeft een vragenlijstplatform ontwikkeld waarmee inzicht kan worden gegeven in de hefboomen om het verborgen potentieel te vergroten. Een subthema hiervan is het meten van de organisatie-energie. Dit biedt een wetenschappelijk gevalideerd inzicht, ontwikkeld door Prof. dr. Heike Bruch¹, hoogleraar Human Resources van de St. Gallen University in Zwitserland. Zij maakt onderscheid tussen vier organisatie-energieën en daarmee kun je de 'binnenkant' van een organisatie meten. De vier energieën kunnen worden geordend zoals in figuur 1, waarbij energie wordt getypeerd aan de hand van een hoge of lage intensiteit en een positieve (gericht op doelstellingen) of negatieve kwaliteit. Tussen haakjes staan de ideaalscores.



Figuur 1: Energiematrix, Heike Bruch en Bernd Vogel: Fully Charged (2013)⁸

¹ Heike Bruch & Bernd Vogel (2011) Fully Charged - How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Harvard Business Review Press

Productieve energie mobiliseert en kanaliseert emoties, aandacht en inspanning die gericht zijn op het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen. Voorbeelden van emoties die de productieve energie vrijmaken zijn bijvoorbeeld enthousiasme, bevoegenheid en trots. Zij voelen zich sterk verbonden met het lot van de organisatie en dragen bij aan het succes.

Comfort energie kenmerkt zich in een hoge tevredenheid van werknemers. Ze gaan met plezier naar hun werk, maar vertonen een sterke identificatie met de status quo en hebben een hoge weerstand op veranderen.

Afgehaakt (Inertia) duidt op passiviteit en gelatenheid van werknemers, ze kunnen zelfs onverschillig, vermoeid, apathisch en cynisch zijn. De kans op succesvolle innovaties of verandertrajecten is nihil. Het verzuim daarentegen is hoog en de betrokkenheid bij de organisatie laag.

Weerzin (Corrosie) is eveneens een negatieve, en door de hoge intensiteit, zelfs ondermijnende energie. In deze energie zijn mensen geneigd tot confrontatie en conflict en zijn in het extreme geval zelfs destructief gericht. Het onderzoek van Heike Bruch en Bernd Vogel in het Duits taalgebied wees uit dat bedrijven in de productieve zone 14% financieel gezonder en 17% productiever zijn. Ook is het verzuim in deze organisatie 17% lager.

Valkuilen

Waarom lukt het veel organisaties niet om het verborgen potentieel vrij te maken? Het onderzoek suggereert dat 50% van de organisaties gevangen zit in wat zij noemen de acceleration trap: te veel doelstellingen, te hoge ambities, en te weinig tijd en beschikbare middelen.

Het probleem is niet dat er geen interventies worden gedaan. Het probleem is dat er te veel ineffectieve interventies worden gedaan.

De gevolgen zijn: veel stress, irritatie bij en weerstand van werknemers en - dat is het meest opvallend - een aantoonbaar verlies aan performance van gemiddeld 20%. De focus was op meer, maar het effect was juist minder! Er is perspectief genoeg, maar met name gebrek aan ruimte.

De zogenaamde complacency trap, een combinatie van een hoge comfort energie en achterblijvende productieve energie, wordt juist veroorzaakt door te veel ruimte bij werknemers en een gebrek aan perspectief. Het gaat, zoals gezegd, om balans in de juiste ondersteuning om de uitdagingen vanuit de omgeving op te pakken.

Archimedes voerde vragenlijstonderzoek uit naar de mogelijkheden voor het vergroten van duurzame productiviteit binnen een universiteit, die hun afgestudeerde topstudenten een inspirerende promotieomgeving wil bieden. De universiteit vraagt hen daarbij onderwijsstaken uit te voeren. Het gaat goed met de universiteit. Het trekt veel nationale en internationale studenten aan.

De universiteit wordt bekostigd op basis van outputfinanciering: pas wanneer een student is afgestudeerd, wordt het geld uitgekeerd. Het opleiden van studenten kost vier jaar. Universiteiten die groeien, hebben daardoor enkele jaren geen ruimte om de groeiende onderwijsstaken te bekostigen. De onderwijsstaken komen terecht bij de promovendi en dat gaat ten koste van de tijd voor hun promotie. Dat schaadt de lange termijn kwaliteit en reputatie van het instituut.

Voor het verbeteren van universiteiten zijn derhalve aanpassingen nodig in de systeemwereld, in het bijzonder de financieringsstructuur. Deze zijn voor medewerkers nauwelijks te beïnvloeden. Het gebrek aan regelruimte is de bron voor psychische klachten. Dit is een herkenbaar probleem in het onderwijs, de zorg en vele andere sectoren.

Toch betekent dit niet dat verbetering onmogelijk is. Het vragenlijstonderzoek liet de hefbomen zien die op teamniveau inzicht geven in de maatregelen die de universiteit of het team wél kan uitvoeren en die de potentie vrij kunnen maken. Het onderzoek binnen de universiteit gaf inzicht in de volgende hefbomen: voedingspatronen, aard van de besluitvormingsprocessen, aanstellingsprocedures, waarderende dialoog, visieontwikkeling en samen vieren van successen.

Toen de gesprekken over bijvoorbeeld voeding werden gevoerd, ervoeren medewerkers oprechte aandacht voor hun persoonlijke omstandigheden. Daardoor verbeterde de kwaliteit van communicatie. Het kernprobleem (financieringsstructuur) kon worden geïsoleerd en de verantwoordelijkheid bij de faculteitsraad worden gelegd.²

Ook de volgende situatie is ongewenst: de ruimte wordt ondersteund, maar het perspectief niet. Dat geeft tevreden werknemers die hun status quo verdedigen, en daarmee de organisatie te kort doen. De context van de organisatie dwingt (nog) niet de consequenties van de versnellende tijd te implementeren, maar de mogelijkheden die deze tijd biedt, worden ook niet benut. Dit kost de organisatie ook gemiddeld ruim 20% performance. De interventies die een organisatie uit de 'complacency'-valkuil halen, die met andere woorden een comfortzone weer terugbrengen naar de productieve zone zijn gericht op het creëren van perspectief. Heike Bruch benoemt twee mogelijke strategieën voor deze transitie: slaying the dragon (het creëren van urgentiegevoel en de bereidheid om de grootste vijand te verslaan) en winning the princess (samen op weg naar een gemeenschappelijk doel en wenkend perspectief).

Er is ook een gevarenzone. In de gevarenzone ontbreken zowel ruimte als perspectief. Mensen zijn veelal afgehaakt en er is een permanente onderstroom van sluimerend verzet.

Een zorginstelling biedt thuiswonende ouderen ondersteuning. Het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) bepaalt hoeveel zorg een cliënt vergoed krijgt. Die tijd is onder druk van bezuinigingen steeds beperkter geworden. "Soms zijn op woensdag de zorguren al op". Er lijkt ook geen perspectief te zijn op verbetering. Het ziekteverzuim is op sommige afdelingen 20%.

Zelfs deze lastige situatie is herstelbaar wanneer er consequent wordt gewerkt aan ruimte en perspectief. Dat vraagt dan van alle betrokkenen, waaronder in het voorbeeld het CIZ, om open te staan voor nieuwe vormen van bekostiging, bijvoorbeeld bekostiging van ondersteuning van mantelzorg, calamiteiten en bekostiging van innovaties. Het gaat hier dus om verbeteringen van efficiency en effectiviteit én om verbeteren van de relaties tussen de belangrijkste spelers in het systeem. De gezamenlijke focus op wat waardevol is voor klanten biedt een gezamenlijk uitgangspunt.

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

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