



**PERSONEEL & ORGANISATIE**

**WHITEPAPER**

# **WAARDECREATIE MET DUURZAME INZETBAARHEID**

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<sup>+</sup>**  
*improving professionals*

## VISIE, PROCES EN HANDVATTEN VOOR INTERVENTIESELECTIE

Je bent aangekomen bij de laatste publicatie in de reeks over het thema waardevolle organisaties. Ben je geïnspireerd om, door het hanteren van het begrip tijd, de organisatie waardevoller voor klanten en medewerkers te maken? Als dat zo is, dan dagen we je graag uit om het gedachtegoed naar je eigen praktijk te brengen. Daar zijn enkele goede handvatten voor. Een eerste laten we je graag al doende ontdekken.

Na een korte samenvatting van de eerdere delen introduceren we een maturiteitsmodel voor duurzame inzetbaarheid (DI), waarin je de perspectiefwisseling zelf kunt ervaren. We geven enkele adviezen over hoe je hiermee aan de slag kunt gaan. Dat is vooral voor jezelf waardevol, of eventueel ter ondersteuning van een gesprek met leidinggevenden.

Het model is handzaam in zijn eenvoud en heeft verdergaande mogelijkheden, met name voor interventieselectie. Om het gedachtegoed sterk verankerd in organisatieontwikkeling in te kunnen brengen, ontwikkelden we een professioneel, veilig en anoniem onderzoeksinstrument. Veel organisaties voeren al risico-onderzoek (RI&E) uit en we gaan in op mogelijkheden dit routineonderzoek te verrijken met het waardecreatie perspectief, waarmee de interventieselectie kan worden geprofessionaliseerd. Naast een uitgebreid onderzoek is er ook een scan beschikbaar. Die kun je aanvragen en zelf uitproberen, al dan niet ter voorbereiding op een workshop vanuit dit perspectief.

Nu eerst een zeer beknopte inleiding voor de lezers die voorgaande vier publicaties in de reeks hebben gemist en met name het proces van vereenvoudigen hebben overgeslagen.

Disruptieve ontwikkelingen veranderen markten met een toenemende snelheid. Ongetwijfeld brengt dat ook in jouw organisatie veranderingen. Werken in verandering kan je gelukkig maken, maar er zijn ook 1 miljoen mensen met last van burn-out klachten. De innovatie in Nederland is laag en dat geldt volgens internationaal onderzoek ook voor de betrokkenheid van medewerkers. De nieuwe governance code maant toezichthouders en directies tot aandacht voor langere termijn waardecreatie. Dat vereist meer professionele autonomie binnen een heldere collectieve ambitie. Hoe krijg je daar overzicht over? Een herkenbaar oriëntatiepunt helpt daarbij.

Ieder mens kent de waarde van tijd. Je kunt jezelf afvragen: waar haal ik de tijd vandaan? Of je kunt jezelf de vraag stellen: Wat wil ik achterlaten? Beide vragen gaan over tijd, tijdbeleving en bevatten de notie dat tijd waarde heeft. Juist omdat het aspect tijd zowel voor klanten als werknemers cruciaal, als in management onomstreden is, biedt de vernieuwing van dit begrip ook een goed aangrijpingspunt om de communicatie en samenwerking tussen werknemers, de organisatie en de omgeving te vernieuwen.

Met de bril van tijd naar organisatie en verandering kijken, verloopt op dezelfde manier als met de bril van waarden naar een organisatie of mens kijken. Mensen en organisaties functioneren in een bepaald waardesysteem. Voorbeelden daarvan zijn invloed en macht, financieel succesvol zijn of verbinding zoeken. De bril van tijd is een verbijzondering en vereenvoudiging van het denken in waardesystemen. Door vraagstukken met de bril van tijd opnieuw onder woorden te brengen, kun je elkaar en de behoefte van klanten beter verstaan.

Een organisatie levert klanten waarde door proposities aan te bieden. Dit aanbod kan worden geanalyseerd met drie interpretaties van de waarde van tijd: tijd is geld, tijd is snelheid en tijd is aandacht. Een voorbeeld uit de medische sector kan dit verhelderen. De patiënt wil een oplossing die werkt, in een proces dat goed verloopt met een beleving dat je als mens wordt gezien en gehoord. Iedereen in de organisatie levert hieraan een bijdrage, van ziekenhuisarchitect tot schoonmaker.

Deze waarde wordt gerealiseerd door werknemers, door het mobiliseren van hun vitaliteit, competenties en motivatie. De arts bijvoorbeeld is gezond, weet wat hij of zij doet en krijgt voldoening uit het genezen van mensen. Zodoende wordt inzetbaarheid via tijd geconverteerd in productiviteit. Wanneer de organisatie ondersteuning biedt die de vitaliteit, effectiviteit en motivatie van werknemers vergroot, kunnen organisaties waardevoller worden voor klanten. De professional behoort zich af te vragen welke specifieke ondersteuning diens waardecreatie kan vergroten?

Tijd speelt niet alleen een belangrijke rol in primaire processen, maar ook in complexe veranderprocessen. Verandering (met name in lange waardeketens) vraagt tijd voor sociale innovatie. Relationele kwaliteit en vertrouwen spelen hierin een grote rol. Dit zijn kwetsbare waarden. De uitspraak: "Vertrouwen komt te voet en gaat te paard" drukt dit mooi uit. Maar het effect ligt er niet om: "Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder."

## DI MATURITY MODEL

Om van een huidige situatie naar een nog waardevollere organisatie te komen zijn interventies nodig. Dan is het van belang te weten waar je naartoe wilt en waar je nu staat, om goed aan te sluiten bij wat nodig is. Hoe wordt er in jouw organisatie met de waarde van tijd omgegaan? Hoe kan dit beter? Waar zitten de hefboomen?

Het DI maturity model is opgezet als matrix, waarbij de rijen worden gevormd door de klantwaardering en de thema's uit duurzame inzetbaarheid, aangevuld met de visie, missie en strategie van de organisatie. De volgorde loopt van buiten naar binnen. Deze rijen worden met de bril van tijd bekeken: beheersen (tijd is geld), betrekken (tijd is snelheid) en beleven (tijd is aandacht). Zodoende wordt inzetbaarheid met tijd geconverteerd in productiviteit en waardecreatie.

De specifieke stellingen kunnen nog anders verwoord worden, zodat het meer aansluit bij je eigen beleving en organisatie. Echter, dit raamwerk maakt de ontwikkelingsgerichte manier van denken over duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van buiten naar binnen en vice versa goed duidelijk.

Doe je mee? Kies bij de beantwoording van je vraag dan eerst voor welk deel van de organisatie je het raamwerk wilt inzetten. Een afdeling of het geheel? 15 stellingen score je voor jezelf op een vijfpuntschaal: 1: helemaal niet waar; 2: meestal niet waar; 3: neutraal; 4 meestal waar; 5: helemaal waar. Dan tel je per rij en kolom de totalen op. De maximale totaalscore is 75.

W aarde van tijd		Beheersen	score	Betrekken	score	Beleven	score	Totaal-score
Extern	Klantwaardering	Onze klanten hebben voldoende financiële waardering voor onze producten/diensten		Onze klanten en stakeholders helpen ons met feedback onze processen te verbeteren		Wij ontvangen regelmatig persoonlijke waardering van klanten		
	Integratie	Wij maken waar wat we beloven en op basis daarvan evalueren we de strategie		We hebben een heldere visie en alle stakeholders zijn daarmee bekend		Huidige en toekomstige klantbehoeften zijn de inspiratiebronnen van onze organisatie		
Intern	Inspiratie	Medewerkers zijn trots op hun vakmanschap en benutten nieuwe technologische mogelijkheden		Als wij onze successen vieren doet iedereen mee		We zijn er voor elkaar om onze talenten te benutten en ontplooiën		
	Effectiviteit	Wij leveren slim maatwerk		Wij organiseren de benodigde kennis in het proces		Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor de besturing van klantprocessen		
	Vitaliteit	De bedrijfsprocessen zijn efficiënt en we voorkomen verspilling		Werk en rusttijden ondersteunen goed presteren		Individuele takenpakketten worden in dialoog afgestemd op beschikbare tijd		
Totaal-score								

## HOE KUN JE DE UITKOMSTEN INTERPRETEREN?

De eerste waarde van de oefening kan zijn dat het je tot denken aanzet. Hoe heb je deze oefening ervaren? Is het lastig om hier open over te zijn? Liepen de mogelijke antwoorden sterk uiteen of had je al snel een idee over de score? Waarom denk je dat dit het geval is? Wat zegt dat over de organisatie? Verstaan management en medewerkers elkaar goed? Hoe ondersteunend werkt de organisatiecultuur?

Vervolgens is de waarde van de scan dat het een eerste inzicht geeft in mogelijke doelstellingen voor ontwikkeling. Een eerste aandachtspunt is de eerste rij: de klantwaarde. Welke klantwaarde willen jullie verbeteren? Het is zinvol om na te gaan waar de meeste verbeterpotentie ligt en daar het gesprek over te voeren. Vervolgens kun je vanuit dezelfde waarden aan deze doelstelling werken. De kolomtotalen kwantificeren hoe efficiënt, effectief en waardevol er met tijd wordt omgegaan. Er is altijd ruimte voor verbetering.

Het is vervolgens zinvol om de kolommen te analyseren, met name ook de kolom waarin je wilt investeren. Liggen de waarden in de kolommen dicht bij elkaar en is dit dus coherent, of liggen de waarden sterk uit elkaar en is er weinig samenhang? Dan is het goed om op zoek te gaan naar de hefboom: het onderwerp en de waarde die je wilt vergroten.

Iedere ontwikkeling begint met het stellen van een goede vraag. Probeer het eens uit: kijk eerst in welke rij, in welke kolom en in welk vak de verbeterpotentie het grootst is. Op basis daarvan formuleer je zelf een vervolgvraag. Hieronder geven we enkele voorbeeldvragen, die globaal van linksboven naar rechtsonder kunnen worden gesteld:

- + Hoe verbinden we systemen beter aan de behoeftes van de klant?
- + Wat kunnen we doen om eigenaarschap te vergroten?
- + Hoe vergroten we het bewustzijn van onze samenwerkingsmogelijkheden?
- + Hoe weet de klant dat wij weten wat zijn behoefte is?
- + Hoe kunnen we de klant met kwaliteit en service verrassen?
- + Hoe willen we relevanter zijn voor onze klanten?

Op basis daarvan kun je zelf een ontwikkelvraag formuleren. Die vraag breng je in een gesprek in. Met dit eerste beeld krijg je een gevoel bij de mogelijkheden om je organisatie op basis van tijd te ontwikkelen. En ook waar het aangrijpingspunt zou kunnen liggen. Is het herkenbaar?

### **INTERVENTIESELECTIE**

Zou je op basis hiervan een interventie kunnen selecteren? Je kunt hiermee betere vragen stellen. Dat is voor jou persoonlijk waardevol. Wanneer de cultuur voldoende open is, kun je een bijeenkomst organiseren. Dan biedt het voor een groep een waardevolle reflectie. Het is goed mogelijk dat dit tot waardevolle nieuwe perspectieven leidt. Wanneer er schroom is om open te zijn, kan anoniem onderzoek een uitkomst bieden om onderwerpen toch te agenderen.

Je kunt deze manier van denken dan inbrengen in vormen van onderzoek. Wat is de meerwaarde hiervan ten opzichte van bestaand medewerkersonderzoek? We nemen je mee in de wereld van onderzoek en vertrekken bij de vraag hoe je het medewerkers- of RI&E-onderzoek kunt richten op waardecreatie. Wil je bepalen welke interventies in duurzame inzetbaarheid de grootste impact op duurzame productiviteit hebben? Dan is het mogelijk om de kwaliteit van interventieselectie op basis van representativiteit en verwachtingswaarde te verbeteren.

### **VRAGENLIJSTONDERZOEK**

Een RI&E kun je pas als kader voor interventieselectie gebruiken wanneer er tenminste voldoende participatie is. Met andere woorden, wanneer de respons een voldoende representativiteit garandeert. Het onderzoek moet robuust en valide zijn, zodat je er als gebruiker iets aan hebt en het helpt wanneer de beleving van deelname oké is. Dan doe je mee en beveel je het collega's aan. Hoe kun je dit bevorderen?

Zorgvuldige communicatie over het onderzoek geeft de deelnemer informatie over doelstelling, privacy, de aanleiding en achtergronden en de wijze waarop het onderzoek zal worden opgevolgd. De vragen zijn relevant, taal is instelbaar en afgestemd op de doelgroep en de vraagformulering activeert. Na afloop krijgt de gebruiker een verrassend resultaat: niet alleen een benchmark ten opzichte van team en organisatie van aspecten van het omgaan met tijd, maar ook persoonlijk geselecteerde ontwikkelvragen. Dit zijn stimulerende, formatieve vragen gericht op intenties en gedrag van de betrokkene zelf, maar ook op mogelijkheden om invloed uit te oefenen op cultuur en structuur. De voorbeeldvragen hierboven geven daarvan een beeld. Deze vragen zijn gebaseerd op de uitgangspunten van Appreciative Inquiry en de principes van positieve psychologie. Daarmee worden deelnemers uitgedaagd om de aandacht te richten op nieuwe mogelijkheden om met de verbetering van hun situatie aan de slag te gaan. Om met deze vragen de gebruiker te bereiken, kun je toon en taal afstemmen op de situatie van de gebruiker. Zo professioneel kan het participatievraagstuk rondom vragenlijstonderzoek ook worden benaderd.

### **IMPACT VAN HET ONDERZOEK**

Wanneer vervolgens uit het onderzoek blijkt, dat er in een team op meerdere onderwerpen verbetering te behalen is (en dat is altijd zo...), dan is de vervolgvraag voor welk onderwerp je kiest. Je kunt niet alles. Dit is immers kostbaar en ineffectief. Bovendien krijgen mensen al genoeg verandering over zich heen. Een selectie van de meest krachtige interventie(s) is de eerste belangrijke doelstelling van onderzoek. Hoe selecteer je dat en hoe ga je daarmee om? Een standaard onderzoek zal de prioriteiten baseren op het gemiddeld grootste verbeterpotentieel. Als veel mensen slecht scoren op een onderwerp komt dat eruit. Toch kan dat trekken aan een spreekwoordelijk 'dood paard' zijn.

Een thema kan relevant lijken, maar wat is het effect op bijvoorbeeld duurzame productiviteit? Bovendien tonen gemiddelde scores geen inzicht in de variantie. Wat nu als een gedeelte van de werknemers wel goed scoort en juist deze deelnemers veel hogere productiviteit genereren? Dat zou weleens een hefboom kunnen zijn: je selecteert vervolgens interventies die gericht zijn op het vergroten van het aandeel werknemers die wellicht in een volgende onderzoeksrunde bereid zijn de indicator positief te waarderen. Ook dit is weer congruent met uitgangspunten van de positieve psychologie. Vandaar dat we aanbevelen te werken met (gewogen) positieve scores in plaats van gemiddelde scores.

Een data-analist kan die onderwerpen per team selecteren en de verwachte bijdrage aan groepsprestaties berekenen. Een goede diagnose maakt het mogelijk de juiste interventies te selecteren. 'Juist' in de betekenis van het best afgestemd op de context en de situatie. Zo professioneel kan interventieselectie zijn.

### **EIGENAARSCHAP STIMULEREN**

Om het eigenaarschap voor het verbeterproces te stimuleren, gaat een adviseur over de onderzoeksresultaten in gesprek met de betrokkenen. Zulke dialooginterventies zijn gericht op inspiratie en inzicht voor het vergroten van waardecreatie. We bereiden deze gesprekken voor met ontwikkelvragen. We prioriteren zo samen inzetbaarheidsthema's als vitaliteit, competenties, motivatie en het gezond functioneren van de organisatie. Zo snijdt het mes als het ware aan twee kanten: goed voor de medewerker en goed voor de organisatie.

Door het begrip tijd te vernieuwen, kunnen belangrijke tegenstellingen worden overbrugd. Het ondersteunt op de langere termijn waardecreatie en wat belangrijker is: hiermee kan een begin worden gemaakt met het inrichten van de verantwoordelijkheid van werknemers voor de waardecreatie voor klanten en de verantwoordelijkheid van de organisatie voor het zo effectief mogelijk ondersteunen van werknemers daarbij.

### **BELANGSTELLING?**

We hebben twee onderzoeksproposities: een waardecreatiescan en een diepgaand onderzoek 'conversiemeting' ([www.conversiemeter.org](http://www.conversiemeter.org)). De scan kan een impuls geven om het goede gesprek te voeren. Het onderzoek gaat op deze lijn verder. Er zijn combinatiemogelijkheden. Ook zijn er mogelijkheden om de scan in beheer van de DI-adviseur te brengen, nadat deze een opleiding krijgt om het adviesgesprek over waardecreatie te kunnen voeren.

We hopen dat we de lezer met nieuwe taal, andere denk- en werkwijze en mogelijkheden met innovatieve (meet) instrumenten hebben kunnen inspireren om duurzame inzetbaarheid in het licht van waardecreatie te plaatsen. Met methodes die werknemers de mogelijkheid bieden hun relevantie te vergroten en meer bij te dragen in de waardecreatie van hun organisatie. En daarmee bij te dragen aan een waardevolle organisatie.

Relaties van Avans+ worden van harte uitgenodigd om met de in deze whitepaper beschreven aanpak met het maturiteitsmodel of onderzoeksinstrumenten aan de slag te gaan. Een gratis waardecreatiescan is beschikbaar om een fijne workshop goed te kunnen voorbereiden.

December 2017  
Maarten de Winter  
Marcel van Marrewijk

Wij bedanken Gert Veenhoven en onze collega's Erna van der Weerd en Wouter Dekker van waardecreatie netwerk Archimedes die aan onze instrumenten en gedachtegoed hebben bijgedragen.

#### **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](mailto:info@avansplus.nl).

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

**avans<sup>+</sup>**  
improving professionals