

HRM EN TOEGEVOEGDE WAARDE LEVEREN AAN DE BEDRIJFSCONTINUÏTEIT

Peter Dona

Verzekeren kan altijd nog, is de titel van het te verschijnen boek over risicomangement en bedrijfscontinuïteit, waarvan Peter Dona één van de auteurs is.

‘Bedrijven en instellingen verwachten van hun adviseur steeds meer toegevoegde waarde op het gebied van risicomangement en bedrijfscontinuïteitsmanagement. En dat geldt in toenemende mate ook voor de HRM adviseur. Op welke wijze kan deze toegevoegde waarde leveren op wat wellicht de meest cruciale bedrijf continuïteit factor is, de werknemer! Daarom spreekt Peter Dona ook over Human Continuïteit Management (HCM) als een nieuwe visie op het HRM vak. Of zoals, Henny de Haas, directeur van het succesvolle bedrijf Hoppenbrouwers Techniek aangeeft:

“Wij willen de beste partner zijn voor medewerkers, klanten en scholen. In die volgorde!” Henny de Haas, Hoppenbrouwers Techniek.

Henny de Haas is een van de geïnterviewde in het in juni 2015 te verschijnen boek “Verzekeren kan altijd nog’: Handboek Risicomangement & Bedrijfscontinuïteit (NEN Uitgeverij).

Van Business Partner naar Human Continuïteit Adviseur

Veel is geschreven over HRM in de rol van business partner, zoals o.a. is beschreven door één van de belangrijkste HRM auteurs, Dave Ulrich. In de meeste gevallen wordt dan vooral bedoeld dat de HR adviseur meer (in)zicht of verstand moest krijgen van de business van het bedrijf of organisatie waar hij werkzaam is. En dan was de volgende vraag, ‘wat is dan de toegevoegde waarde die geleverd wordt?’ Moeizame discussies in bedrijven en allerlei HR opleidingen. Werken met ken- & stuurgetallen, maken van een business case, het beleid vertalen naar HR scenario’s of de huidige hype of trend, HR Analytics, het is nog niet echt het fundamentele pakket van de HRM adviseur.

Maar ook het management zal zich meer rekenschap moeten geven hoe men in zijn algemeenheid omgaat met de HR factor, of wel de ‘factor mens’ binnen de organisatie & bedrijfsprocessen. Ondanks dat in de meeste organisaties de medewerker is die het product of het resultaat van de dienstverlening realiseert, betekent dit nog niet dat de werknemer als de belangrijkste ‘asset’ wordt gezien, als de bron die eigenlijk de continuïteit van de organisatie realiseert, en dus zorgdraagt voor omzet, winst en uiteraard soms verlies (of zijn dat meestal eigenlijk geen strategische missers!). Hooguit hebben we het dan over managen ‘met de menselijke maat’ (zie o.a. Rob Vinke).

Sturen op bedrijfscontinuïteit stelt steeds meer eisen aan organisatie, management en vooral werknemers. De veranderingen in de omgeving, markten en klanten zijn zo divers en volgen elkaar steeds sneller op, dat wendbaarheid een vereiste aan het worden is. In de literatuur zien we dan ook steeds meer aandacht voor de ‘Agile organisatie of de wendbare organisatie’.

Wendbaarheid als voorwaarde voor succesvolle bedrijfscontinuïteit

In toenemende mate wordt wendbaarheid (Agile) van de organisatie gezien als de oplossing om te kunnen gaan met de steeds sneller worden veranderingen in omgeving en markt.

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.

Zo verricht Yacht jaarlijks onderzoek naar de wendbaarheid van organisaties, en spreekt consultancyorganisatie HAY over de 'fit of purpose'. In feite manieren om risico's te kunnen herkennen, hierop proactief te kunnen anticiperen en zo het belangrijkste ondernemersdoel te realiseren, de continuïteit van het bedrijf.

Niet voor niets zien we dat bedrijven steeds meer aan de slag gaan met het professioneel invullen en uitvoeren van die bedrijfscontinuïteit en overgaan tot gebruikmaking van de ISO 22301, de norm voor bedrijfscontinuïteit management.

Zonder werknemers geen bedrijfscontinuïteit

Ondanks dergelijke normen wordt er nog te weinig verbinding gelegd naar wat in feite de meest cruciale bedrijfscontinuïteitsfactor is, de optimale inzet van werknemers. De werknemers maken de organisaties wendbaar niet andersom. Of misschien in zijn eenvoud organisaties zijn niet tastbaar en kunnen daardoor niet wendbaar zijn, het zijn dus de werknemers die op markt- & klantvragen en veranderingen hierin wendbaar handelen en reageren.

In een werkelijk wendbare organisatie, volgt de werknemer niet de strategie (zoals nu gebruikelijk is), maar is de werknemer die samen met het management de strategie vernieuwt, richting geeft en zorgt dat het uitgevoerd wordt. Met andere woorden werknemers beïnvloeden hiermee de strategie, de wendbaarheid en hebben daardoor directe invloed op de bedrijfscontinuïteit. Juist daar ligt dan een cruciale rol voor HRM, om dit proces niet alleen te faciliteren, maar het juist mogelijk te maken, te stimuleren en zo direct toegevoegde waarde te leveren aan de continuïteit van de business.

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

Dit kan HRM doen vanuit het perspectief van ontwikkelingen als duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning, en te onderzoeken in welke mate werknemers beschikken over dié kennis en competenties die aansluiten bij de marktbehoeften, de strategische doelen of ambities en de talenten van werknemers. Met andere woorden HRM heeft een belangrijke rol in het wendbaar maken en houden van werknemers!

Wendbaarheid en energie: Organisatie-energie als handvat voor de 'binnenkant' van organisaties

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

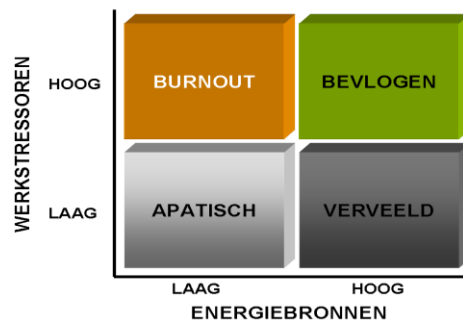
Door Prof. dr. Heike Bruch, hoogleraar Human Resources van de St Gallen University in Zwitserland, is organisatie-energiemodel ontwikkeld. Zij onderscheidt hierin een viertal organisatie-energieën waarmee we als het ware de 'binnenkant' van een organisatie kunnen meten. De vier energieën kunnen worden 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.

In feite zien we sterke overeenkomsten van het model van Bruch met de theorie over werkstressoren en energiebronnen, zoals deze door Demourouti, Bakker & Schaufeli is ontwikkeld, het Werkstressoren- Energiebronnenmodel (WEB-model), zie figuur 2.

Zo geven zij aan dat in elke organisatie potentiële stressoren en energiebronnen aanwezig zijn. In feite een erosieproces dat welzijn en gezondheid ondermijnt en een motivatieproces dat bevoleging bevordert.



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



Figuur 2 Werkstressoren-Energiebalans(WEB) model Demourouti, Bakker & Schaufeli, 2000

Productieve energie mobiliseert en kanaliseert emoties, aandacht en inspanning die gericht is op het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen. Voorbeelden van emoties die de 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, bevolegd zijn bij het werk wat ze doen.

Hans van der Loo heeft een vergelijkbare methodiek beschreven in zijn boeken, 'We hebben er zin in' uit 2011 en de Energy Boost uit 2013. Hij heeft het dan over de Energiematrix met vier energiezones (zie figuur 3). Hij onderscheidt dan de zinzone, de comfortzone, de

hyperzone en de zombiezone. En hij beschrijft de krachtformule: $E(\text{nergie}) = B(\text{vlogenheid})$ als basis van het model. Energie ziet hij als een gevolg van bevlogenheid, binding, aandacht en ambitie.

In feite zien we dan dat de productieve energiezone overeenkomsten heeft met wat van der Loo noemt dit de ZINZONE.

In de theorie over werkstress en energiebronnen 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 der Loo beschrijft niet alleen de energie in de desbetreffende zones, maar ook het gedrag en prestaties die hierbij horen. Omdat energie de brandstof is voor het gedrag wat mensen laten zien en de basis is voor het leveren van prestaties.

Als medewerkers betrokken of bevlogen zijn zien we dat de productiviteit stijgt met gemiddeld 18% en het ziekteverzuim daalt met ca. 27%. Er 51% minder verloop van klanten plaatsvindt, 12% meer omzet en klanttevredenheid ontstaat en er 62% minder veiligheidsincidenten voorkomen (bronnen: van Rhenen, 2012 en Gallup, 2013).

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 gecombineerd wordt met productieve energie. Of wel in termen van der Loo; de COMFORTZONE.

(Gelaten) Inertie duidt op passiviteit van medewerkers, zelfs onverschillig, vermoeid, apathisch en cynisch. De kans op succesvolle innovaties of verandertrajecten is nihil. Het verzuim daarentegen is hoog en de betrokkenheid bij de organisatie laag. Medewerkers die negatieve houding hebben ten opzichten van hun werk en hun organisatie scoren 31% minder dan het gemiddelde, wat de van der Loo de ZOMBIEZONE noemt.

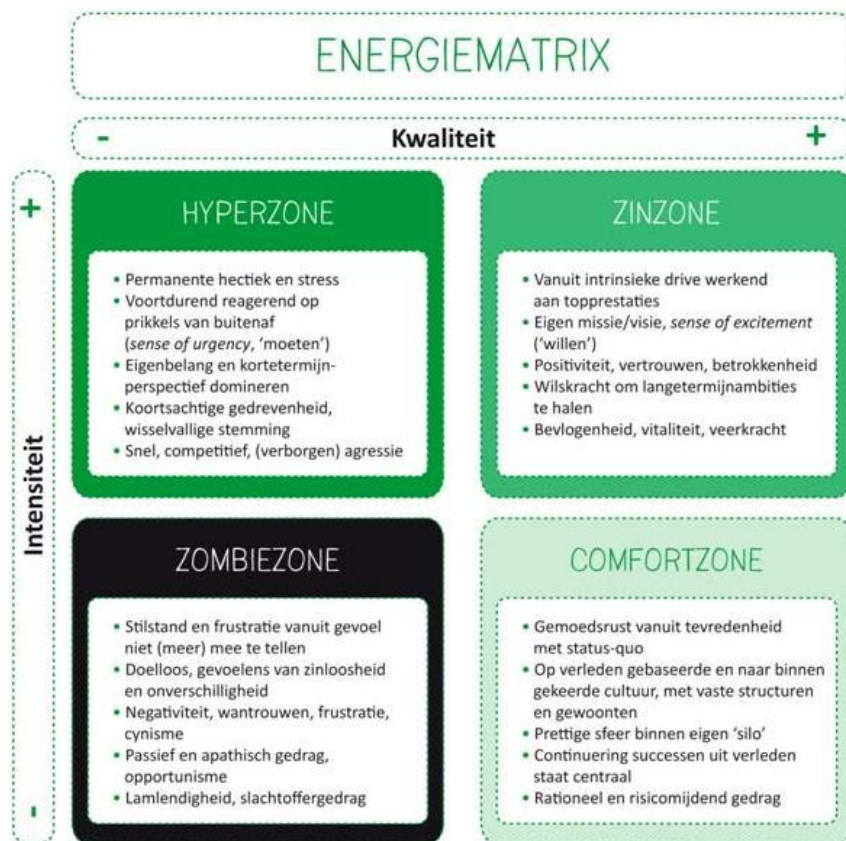
Ondermijnende energie (corrosie=roest) kent eveneens een hoge intensiteit, maar de aandacht is negatief gericht, en geneigd op confrontatie en conflict. Angst en woede zijn hier de raadgevers. Het blokkeert veranderingen en ondermijnt de performance van de organisatie. Wat van der Loo, de HYPERZONE noemt.

Overeenkomst tussen organisatie-energie en medewerker energie bronnen

In figuur 2 laten we zien dat er tussen de organisatie- energiezones een overeenkomst lijkt te zijn met de indeling zoals deze wordt beschreven in het werkstressoren-energiemodel van Schaufeli, Bakker en Demourouti (dat gebaseerd is op Job Demand Resource Model van Karasek uit 1979).

In feite worden er vier 'mens energie velden' beschreven, waarin de energie van de werknemers samen de energie voor de organisatie kunnen bepalen.

We kunnen deze energieprofielen niet alleen vaststellen en beschrijven maar ook meten, waarbij uitkomsten een bepaald patroon laten zien, de specifieke situatie van de desbetreffende organisatie.



Figuur 3 De Energiematrix, van der Loo. Energy Boost, 2013.

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

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

In toenemende mate zijn bedrijven steeds meer kennisproductie-, kennisintensieve- of kennis ontwikkel 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 de 'toegevoegde waarde' aan het specifieke 'product' van het bedrijf, maar 'maken, vormen of ontwikkelen' dat product. Zij zijn daarmee 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 is 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’.

De ‘Agile’ medewerker die voortdurend moet kunnen inspelen vanuit een professionele deskundigheid op de steeds veranderende vraag van klanten en omgeving, doe proactief nieuwe kansen ziet en de strategie van de organisatie hierdoor voortdurend aan kan passen. De medewerker loopt niet achter de strategie van de organisatie aan, maar vormt in belangrijke mate dé strategie. Waarmee dit energie en binding geeft, en een werkelijk gezamenlijk doel creëert. Niet een binding dat vanuit een internet slogan als visie en missie de organisatie in wordt gearachuteerd, en als je een willekeurige werknemer naar die visie en missie vraagt niet bekend is. Maar een binding die stand komt door dat betrokken en bevlogen werknemer de organisatie-energie bepalen. De wendbare medewerker is dan essentieel geworden voor het succes van bedrijven.

Het Human Continuity Model (HCM)

Human Continuity Management legt de verbinding tussen *sustainable employment* (duurzame inzetbaarheid), risicomanagement en business continuity management (BCM). 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 leggen we de verbinding tussen de vier pijlers van het Human Continuity-beleid: bekwaamheid (capability), veerkracht (resilience), werkvermogen (workability) en wendbaarheid (agility) van de medewerkers. En daarmee 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.



Figuur 4 Het Human Continuity Model (Dona © 2015).

Hieronder beschrijven we in het kort de vier pijlers van het HCM model.

- ***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 verder gaat 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) zijn we er nog niet. We hebben meer nodig om als medewerker succesvol te zijn, waardoor jouw bedrijf ook succesvol kan worden. Met nadere woorden we hebben meer nodig dan wendbaarheid. Om wendbaar te kunnen zijn, in te kunnen spelen op al die veranderingen uit markt, omgeving en uit de eigen organisatie moeten we kunnen beschikken over de mogelijkheden (capabilities) om dat te kunnen doen. Ik benoem dat als de medewerker moet bekwaam zijn en blijven. En in welke mate is de medewerker opgewassen tegen deze veranderingen, en op welke wijze kan hij hiermee omgaan. Met andere woorden is de medewerker veerkrachtig (resilience) en haalt hij energie uit, en geeft energie bij het omgaan met de vele en snelle veranderingen. Dan moet de basis, het fundament goed zijn, het gezond en vitaal zijn en over een goed werkvermogen beschikken. Op dit fundament wordt de veerkracht, de bekwaamheid en de wendbaarheid gebouwd.

- ***Capability (de bekwame medewerker)***

Bedrijfscontinuïteit vraagt om wendbare medewerkers die zich (blijvend) kunnen aanpassen aan nieuwe eisen die de markt en het bedrijf aan hen stelt. Medewerkers die het vermogen en de bekwaamheid (of capability) hebben om zich aan te passen aan processen en werkmethoden door hun kennis en competenties voortdurend te ontwikkelen. Een voorwaarde voor behoud van wendbaarheid is dat medewerkers niet te lang dezelfde functie en werkzaamheden uitoefenen (reduceren productiviteitsverlies, wegnemen van veranderweerstand, reduceren inflexibiliteit).

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, en misschien is het als we de cijfers mogen geloven (ca. 30-40% van de werknemers ervaart werkdruk en werkstress), ook een fors probleem. Alleen we kunnen blijven sleutelen aan werkdrukinterventies, zonder ons af te vragen of het benaderen van werkdruk, van snelle veranderingen niet vanuit een geheel andere kant moeten benaderen.

In welke mate zijn medewerkers mentaal veerkrachtig en weerbaar om opgewassen te zijn tegen de snelle veranderingen, en de voortdurend veranderende eisen die aan hen gesteld worden. En in welke mate worden zij hierin gefaciliteerd en versterkt in die veerkracht door leidinggevendenden, management en HRM.

- **Resilience (de veerkrachtige en weerbare medewerker)**

Bedrijfscontinuïteit stelt steeds hogere eisen aan de mentale veerkracht (resilience) van medewerkers. Een open bedrijfscultuur, waar 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 leidinggevendenden vooral inspireren, waarderen en faciliteren is om zo effectief mogelijk toegevoegde waarde te leveren aan het bedrijf.

- **Workability (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. Je fysiek en psychisch werkvermogen op orde hebt.

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

Aspecten hiervan worden soms in de theorie rondom duurzame inzetbaarheid opgenomen, maar vaak gaat dit te veel over gezondheid en vitaliteit of over de oudere werknemer. Maar zelden of nooit wordt deze aspecten met elkaar geïntegreerd. In het Human Continuity Model (HCM) integreren we deze vier aspecten en beschouwen dit als een nieuwe invulling van duurzame inzetbaarheid.

Het gaat ook over werkelijk de 'menselijke maat' terugbrengen in hoe we in organisaties met elkaar zouden moeten omgaan, dat zorgt voor die energie en bevologenheid. En bevologen werknemers zijn niet alleen productiever, maar zorgen voor innovatie en voor klantenbinding. Waarden die de organisatie succesvol maakt en daardoor onderscheidbaar ten opzichte van zijn concurrenten.

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 4 dimensies van Human Continuïteit Management te vertalen in acties en beleid.

Het merendeel van organisaties sturen vooral op risico's die te maken hebben met de factor 'Workability', dus het fysieke en psychische vermogen van medewerkers dat met name wordt beïnvloed door gezondheidsrisico's.

Door binnen een HCM-beleid naast aandacht voor het werkvermogen, ook structureel aandacht te besteden aan bekwaamheid, veerkracht en wendbaarheid kunnen HR-managers hun strategische waarde vergroten, bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit, en daarmee aan de versterking van de concurrentiepositie en de continuïteit van het bedrijf.

Het in dit artikel beschreven model van Human Continuïteit Model (HCM) maakt onderdeel uit van het in juni/juli 2015 te verschijnen boek "Verzekeren kan altijd nog": Handboek Risicomanagement & bedrijfscontinuïteit (NEN uitgeverij) en is geschreven met co- auteurs, Erik van de Crommenacker (manager Groot Zakelijk, Nationale Nederlanden) en Siebrand van der Ploeg (SPJ Financiële & Corporate communicatie).

Peter Dona is eigenaar van adviesbureau Dona HR Advies LLP, een adviesbureau dat zich richt op vraagstukken op het snijvlak van HRM, duurzame inzetbaarheid, risicomanagement en business continuity management. Daarnaast is hij verbonden als 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 examinerator aan NibeSVV voor de certificering van Erkend Risicoadviseur.

En co- auteur van de boeken Aan zet met inzet over duurzame inzetbaarheid en Het werkstressalfabet.

gebruikte literatuur

- Bruch, H. en B. Vogel, Fully Charged: How leaders boost their organization's energy ignite high performance, Harvard Business Review Press, 2011. T
- Bruch, H., Presentatie 'Hochleistung in die arbeitswelt von morgen', Forum UBS, Institut für Führung und Personalmanagement, november 2013. T
- Crommenacker, E. van der, P. Dona en S. van der Ploeg, Verzekeren kan altijd nog! Handboek Risicomanagement & Bedrijfscontinuïteit. NEN Connect Uitgeverij, juli 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. Finnisch 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.
- Rhenen, W. van, 'Engagement & productiviteit; elke dag is belangrijk'. Inaugurele 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.