

# Duurzame inzetbaarheid en Coveys complete benadering

## Versterken van binnenuit

Veel organisaties worstelen met duurzame inzetbaarheid. Toch kan een organisatie duurzame oplossingen bedenken en uitvoeren in vier overzichtelijke stappen. Om verzuim aan te pakken, te werken aan leiderschap of problemen op te lossen in teams.

tekst Cecile van der Velde

In dit artikel staat de complete benadering van Stephen R. Covey centraal om het doel van duurzame inzetbaarheid te bereiken. Covey gaat uit van de theorie dat organisaties bestaan uit vier aspecten. Samen vormen die een geheel. Hij gebruikt daarbij het 'complete mens/organisatie-model' (zie figuur 1). Een organisatie is in balans wanneer elk van de vier aspecten evenveel aandacht krijgt: ziel (de kern), hart (verbinding), hoofd (informatie) en lichaam (focus op afspraken).

Hierna volgt per stap een toelichting,



met in oranje een concrete toepassing in de vorm van een praktijkvoorbeeld.

### Stap 1: werken aan de ziel

Hoog verzuim kan een symptoom zijn. Bij een verzuim van 7,5 procent op een personeelsbestand van 200 personeelsleden met een meldingsfrequentie van 2,5, bijvoorbeeld. De organisatie ervaart dit verzuim als een acuut probleem. Om te achterhalen waar het vandaan komt, hoeft je geen expert te zijn. De HRM- of arbo-adviseur kan de reden eenvoudig in kaart brengen door persoonlijk met mensen te spreken. De gesprekken geven dan duidelijkheid over onderliggende patronen in de organisatie.

Na diverse gesprekken met medewerkers en de or blijkt dat het verzuim in een organisatie op hele verschillende manieren is aangepakt. Binnen het managementteam gaf de directeur een leidinggevende 6 weken ziekteverlof om bij te komen van een scheiding. Op andere afdelingen krijgen de medewerkers



slechts met moeite een vrije dag. De strakke planning maakt de roosters inflexibel. Die planning maakt dat medewerkers zich liever ziek melden dan de moeite nemen een vrije dag aan te vragen. Met het voorbeeld van anderen in het achterhoofd blijkt een ziekmelding vruchten af te werpen. Zo'n melding is bovendien heel eenvoudig. Met een simpel sms'je of telefoontje naar een aardige secretaresse is het snel geregeld. Griep en migraine komen dan ook opvallend vaak voor. Sommige medewerkers melden zich wel negen keer per jaar ziek. Anderen blijven om privé-rezonden weken achter elkaar weg.

Op de langere termijn raakt dit patroon aan het **vertrouwen** (de ziel) in een organisatie. Zit het daarmee niet goed, dan

uit dit zich in roddels, machtsstrijd, het achterhouden van informatie of in een defensieve houding.

### Stap 2: werken aan het hart

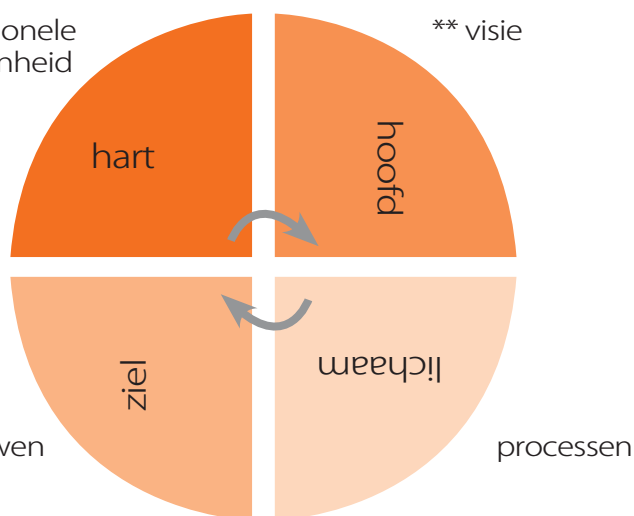
De aandacht voor passie en inzet, medewerkers bij hun werk betrekken, is daarom van groot belang voor mensen om plezier te beleven aan hun rol binnen een organisatie.

Gesprekken tussen de afdeling HRM, leidinggevenden en medewerkers leverden nog meer informatie op. Zo bleek het verzuim opvallend hoog te zijn onder een groepje vrouwelijke medewerkers dat drie dagen per week werkt. Dit vormde de aanleiding om met hen in gesprek te gaan. De reactie van de medewerkers was een verrassing voor iedereen. De meeste vrouwen bleken onder hun niveau te werken. Hun werk bood hun te weinig uitdaging en daardoor kregen ze er geen energie van. Ze beschouwden het werk vanuit hun privé-situatie als 'leuk voor erbij': binding, plezier en uitdaging waren gering. De adviesstijl van HRM en arboprofessionals bleken in dit geval doorslaggevend. Er volgden volwassen gesprekken, waarin de medewerkers eerlijk mochten zijn en HRM niet oordeelde, maar een helpende hand bood. Zo kregen meerdere mensen een nieuwe functie of taak. Eén medewerkster was zo opgelucht dat ze in alle openheid haar ambitie deelde met HRM. Die hielp haar vervolgens via contacten aan haar droombaan buiten de organisatie.

Een uiting van **emotionele intelligentie** (hart) krijgt vorm wanneer medewerkers enthousiasme tonen of emotionele binding hebben met een onderwerp of taak. Wanneer dit aspect (te) weinig aandacht krijgt, ontstaan er symptomen in de vorm van bijbaantjes, verveling en (veelvuldige) afwezigheid.



\*\* passie, emotionele band, betrokkenheid



Figuur 1: het complete mens/organisatiemodel (Covey, 2004)

### Stap 3: werken aan het hoofd

Aanvankelijk krijgt de organisatie veel papieren informatie: medewerkerstevredenheidsonderzoeken, Preventief Medewerkers Onderzoeken (PMO) of verslagen van de arbodienst. De informatie van experts roept in de praktijk veel vragen op. Het biedt de medewerker zelf of de leidinggevende onvoldoende houvast. Daarom even terug naar de praktijk.

De afdeling HRM van deze organisatie besloot om de expertinformatie via een rapport te presenteren. Op papier zorgde dit voor de nodige confrontatie, die zich uitte in boosheid, machteloosheid en het gevoel dat er iets moest veranderen. Daarmee was de weg ingezet naar de persoonlijke discussie met de mensen zelf. De wens om samen met het managementteam een visie te bespreken kwam daarna al snel op tafel.

**Mentale intelligentie** (hoofd) krijgt vorm wanneer medewerkers informatie krijgen van de organisatie. Het koppelt de nodige informatie aan wat haalbaar lijkt. Op basis van persoonlijke ervaringen, eigenschappen, geloof in mensen en langetermijnperspectief geven mensen kleur aan de haalbaarheid van nieuwe plannen of ontwikkelingen. Samen vormen die de visie binnen de organisatie.

### Stap 4: werken aan het lichaam

Snelheid, focus en coachen van de verandering zijn belangrijke ingrediënten voor het slagen van deze stap.

Een paar weken na de rapportage is gestart met een discussiebijeenkomst tussen de teamleiders en het management-

team om een visie neer te zetten. De teamleiders gaven aan zich onvoldoende gesteund te voelen door het management. Dit gaf de mogelijkheid om een gezamenlijke bijeenkomst te organiseren. Alvorens die bijeenkomst te organiseren besprak HRM de wens en de voorlopige bevindingen met het managementteam. Tijdens de tweede bijeenkomst was er weer ruimte nodig om



onderlinge ergernissen om te zetten in wensen. De derde bijeenkomst was uiteindelijk erg productief. De emotie was uitgesproken, de nawerking in de praktijk en de wandelgangen (ook anderen pikten de informatie op) deden de rest. Daarbij was er aandacht voor alle aspecten: een gezamenlijke visie bespreken (hoofd), emoties de ruimte geven (hart), de beleving van 'ongelijke behandeling' en vertrouwen bespreken (ziel), afspraken maken over het systeem van verzuim, communicatie, training en loopbaanontwikkeling (lichaam), focus houden op de afspraken (lichaam) en gesprekken voeren met hooggeleide parttimers over hun te lage taakeisen en hun passie (hart).

**Fysieke intelligentie** (lichaam) krijgt »



vorm wanneer medewerkers in actie komen. Discipline en toewijding zijn de belangrijkste ingrediënten van fysieke intelligentie. Discipline kent vele vormen en hangt samen met iemands eigenschappen. Initiatief nemen, betrokkenheid, besluitvaardigheid of focus houden geven voeding aan de afspraken en processen in een organisatie.

### Wanneer wel/niet?

Het principe van Covey is goed toepasbaar op vaststelling van het aspect dat aandacht verdient bij het werken aan duurzame inzetbaarheid. Zeker in deze tijd van losse werkverbanden, (internationale) concurrentie en toename van online communicatie.

Het principe is minder goed toepasbaar op individuen in organisaties. Een enkel individu heeft in de praktijk weinig invloed op de werkomstandigheden. De invloed van de werkomgeving op individueel gedrag is daarentegen groot. Verschillende onderzoeken tonen aan dat de omgevingsomstandigheden 80 tot 90 procent van ons gedrag bepalen. Dit gegeven onderschrijft dat aandacht geven aan de vier basisaspecten van een organisatie kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

### Verschillen met andere visies

In de praktijk richten organisaties zich in hun streven naar duurzame inzet-



## Visies op duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid vraagt om duurzame veranderingen. Het versterken van organisaties 'vanuit de kern' staat daarom steeds centraal in de artikelen in deze serie, telkens vanuit een andere visie. De afgelopen jaren zijn verschillende visies ontstaan op duurzame inzetbaarheid. Enkele daarvan zijn:

- » Duurzame inzetbaarheid is werken aan de balans in de kern van de organisatie. Niet door symptoombestrijding, maar door te werken vanuit de kern: versterken van binnenuit (complete benadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is mensen vitaal houden. Wanneer een individu vitaal is, kan hij langer werken en beter presteren (individuele benadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is gezondheidsmanagement. Daarbij ligt de nadruk op bedrijfskundige modellen. Werken aan een gezonde organisatie vanuit bijvoorbeeld een Health Balanced Score Card (bedrijfskundige benadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is goed leiderschap en talentmanagement. Daarbij staan programma's rondom persoonlijke ontwikkeling centraal (ontwikkelingsbenadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is samenwerking tussen organisaties, waarbij vitaliteit, mobiliteit en goede ondersteuning in de loopbaan belangrijk zijn (mobiliteitsbenadering).

In dit artikel staat de complete benadering van Covey centraal. In de volgende artikelen komen de andere visies aan bod.

baarheid dikwijls op individuele maatregelen. Daarmee pakken zij de onderliggende problemen echter niet aan. Het is denkbaar dat dit een soort golfbeweging veroorzaakt doordat chronische problemen in symptomen transformeren.

Door de gesprekken en sessies is de organisatie uit het voorbeeld in staat een relatie te leggen tussen de acute en de chronische problemen. Hieronder is dit gekoppeld aan de complete benadering van Covey:

- » Het eerste chronische probleem is het gebrek aan vertrouwen (ziel). De symptomen die daarbij naar boven kwamen zijn onder andere roddel, machtsstrijd of slachtoffergedrag.
- » Het tweede chronische probleem is gebrek aan visie (hoofd), met als een van de symptomen de afwijkende criteria over ziekmeldingen.
- » Het derde chronische probleem is dat er geen uitvoering is gegeven aan afspraken (lichaam). Een van de symptomen: degene met het hoogste woord krijgt zijn zin.
- » Het vierde chronische probleem is dat een aantal medewerkers geen passie had voor het werk of de organisatie (hart). De symptomen: veelvuldig ziek melden.



In alle gevallen ontstaat er een patroon. De mensen ervaren geen eigen verantwoordelijkheid en leggen het probleem bij een ander neer.

In het praktijkvoorbeeld hebben de betrokkenen laten zien dat het verzuim een symptoom is van onderliggende organisatieproblemen. De daling van het ziekteverzuim is tot nu toe boven verwachting. Dit heeft ook een positieve uitwerking op andere aspecten. «

