

# AGILE ORGANISEREN VRAAGT OM AGILE WERKNEMERS!

*'Agile' lijkt wel het nieuwe allesoverheersende adagium te zijn!*

**Eigenaarschap en dienend leiderschap als fundament voor AGILISEREN!**

**December 2017**

*Als we het aantal publicaties en persberichten zouden mogen geloven dan is HET antwoord op alle omgevings- en marktontwikkelingen en veranderingen, zorg dat je een Agile organisatie wordt, dan komt alles goed!*

*Zo publiceerde Yacht in de Jaren 2012 tot 2015 jaarlijks een onderzoek naar de stand van zaken omtrent de wendbaarheid van organisaties, en adviesbureau HAY spreekt dan in 2015 over 'Fit of Purpose'<sup>1</sup>. Hierin beschrijven zij aan de hand van de 'brillenmetafoor', dat je op twee manieren naar wendbaarheid kan kijken. Door de bril vanuit de organisatie, of de bril vanuit het individu:*

Bril vanuit de organisatie	Een organisatie die werkt – die de strategische koers werkelijk ademt. Een organisatie die de veranderende koers bij kan houden, wendbaar en flexibel is. Een organisatie die werkelijk bijdraagt (create meaning), hierin verder gaat dan financiële toegevoegde waarde.
Bril vanuit het individu	Een mentaal, fysiek en emotioneel gezonde medewerker heeft meer plezier in zijn werk, is weerbaarder en veerkrachtiger in het leven. Zij presteren beter.

Deze laatste bril is echter wel een van de weinige visies die ook gericht is op de werknemer binnen die al of niet wendbare organisatie. In onze visie maken de mensen, de medewerkers en management, de organisatie wendbaar, en niet andersom. Of anders gezegd zien we de werknemer de strategie van de organisatie volgen, of is het de werknemer die samen met management de strategie vernieuwt, richting geeft en zorgt dat het uitgevoerd wordt, en zo voortdurend aansluit bij veranderingen in de omgeving en markt?

Maar ook in de (management) literatuur zien we de afgelopen jaren de nodige boeken over Agile verschijnen. Van Agile organiseren naar Agile managen ( van Mike Hoogveld) naar de wendbare organisatie van Leo Kerklaan, naar Agile HR van Nienke van de Hoef & Willemijn Boskma, naar een recente publicatie, de toolkit voor Agile leiders van Peter Koning.

Vanuit het perspectief van ontwikkelingen als duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning zijn bedrijven geïnteresseerd om te onderzoeken in welke mate hun medewerkers beschikken over de kennis en competenties die aansluiten bij de marktbehoeften en de strategische doelen of ambities.

---

<sup>1</sup>. HAY Group. Publicatie: 'Fit for Purpose'. Managing director Jeroen van Duijvenbode, Korn Ferry HAY Groep, 2015.

De toenemende snelheid van veranderingen en marktfragen, en de toenemende concurrentie vragen om een wendbare of 'agile' organisatie-inrichting.

In feite zien we dat agile het nieuwe reorganiseren is: het voortdurend kunnen vernieuwen om blijvend de marktfragen en ontwikkelingen aan te kunnen. Agile is dan een van de fundamenten van de bedrijfscontinuïteit.

Maar ook op andere vlakken, ook in maatschappelijke discussies lijkt het steeds meer te gaan over de rol van de werknemer in organisaties, in zijn eigen privéleven en de balans tussen het werk en privé (in zoverre dat voortdurend te scheiden is!).

Meestal gaat het dan vooral om het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de werknemer t.a.v. zijn of haar gezondheid, vitaliteit en soms gaat het ook nog over de loopbaan. O.i gaat het dan vooral over in welke mate werknemers bereid zijn (WILLEN) om eigen regie te nemen, deze KUNNEN nemen en dat het in organisaties ook toegestaan wordt om die regie te nemen (MOGEN). We sluiten hierbij aan bij het gedachtengoed van Amartya Sen's Capability Approach. SEN beschrijft dan drie niveaus van 'vermogens of waarde: 'je beschikt over vermogens; je handelt en gebruikt je vermogens, en het wordt toegelaten om je vermogens toe te passen'. Deze laatste gaat dan over de context waarin een mens opereert in werk, privé of maatschappelijk. Op organisatieniveau betekent dit een omgeving die stimuleert, inspireert en uitdaagt om je vermogens in te zetten. Als vermogens worden dan o.a. gezien de kennis, vaardigheden, talenten en inzet van en door medewerkers. Juist dat laatste gaat dan o.i. over de inzet van de werknemer zelf. Hebben we het dan eigenlijk niet over 'eigenaarschap' en betekent eigenaarschap nemen en dragen dan ook niet dat je er voor zorgt dat jouw 'wendbaarheid', het zorgen dat je vermogens op peil blijven en passend blijven?

Dan zouden we kunnen zeggen dat de:

## ***De werknemer is de reisleader van zijn eigen inzetbaarheidsreis***

### **1. INLEIDING EIGENAARSCHAP: DE CRUCIALE FACTOR VOOR SUCCES!**

Maar wat is eigenaarschap eigenlijk: hoe kun je het versterken of verbeteren en kun je het meten? Een blik in de ontwikkeling naar eigen regie, verantwoordelijkheid nemen of zelfmanagement van werknemers voor de eigen duurzame inzetbaarheid.

Maar is dat wel zo nieuw als het lijkt? Kende we al meer dan tien tot vijftien jaar geleden al niet thema's als intern ondernemerschap en introduceerde Stephen Covey met zijn bestseller de 7 Habits (of effective people) in 1989 (dus al 28 jaar geleden) al niet het begrip Persoonlijk leiderschap? Of wat te denken van de jarenlange populaire aanpak van 'Empowerment' van werknemers. In die gedachte kunnen we wel vaststellen, dat het duidelijk een lange weg is om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.

In de begin jaren negentig heeft de Amerikaanse onderzoeker en hoogleraar John I. Pierce al geschreven over wat hij omschrijft als Psychologisch eigenaarschap<sup>2</sup>, waarbij Pierce onder dit begrip drie kernaspecten of motieven uitwerkt, wat verder gaat dan je eigenaar ‘voelen van iets’, dat zowel tastbaar als niet tastbaar kan zijn. Voor Pierce gaat het dan om: controle en effectiviteit; identiteit (zelfkennis en zelfidentiteit) en als laatste ‘erbij horen’.

In Nederland werkt het onderzoeksbureau Motivaction met een visie en model over eigenaarschap in organisaties, dat gebaseerd is op het gedachtengoed van Pierce, en waarmee zij in organisaties dit inzichtelijk maken. Hiervoor heeft men een scan ontwikkeld bestaande uit 8 factoren.

In onderstaande tabel vatten we de verschillende visies en begrippen op gebied van eigenaarschap samen, uitgaande van het fundament van Pierce.

In de laatste kolom werken we de aspecten van eigenaarschap uit naar de wijze waarop we dat in organisaties zouden kunnen meten en onderzoeken. Wij vertalen, wat Pierce omschrijft als controle en effectiviteit, in de (energie) begrippen autonomie en regelvermogen (o.a. uitgewerkt in het Job Demand Resource model). Het begrip identiteit, zelfkennis en intrinsieke motivatie, het 2<sup>e</sup> begrip in de visie van Pierce vertalen wij naar ‘intrinsieke motivatie’ voor het werk, waar zit de passie, het werkplezier, dat we uitstekend kunnen meten met bevoegenheid. En het 3<sup>e</sup> begrip ligt voor hand, ‘erbij horen’ zien wij als betrokkenheid (op 3 niveaus: betrokken met de organisatie; leidinggevende en collega’s). En ook dit concept is goed meetbaar. Op die manier zien wij een effectief en geïntegreerd onderzoek model om (psychologisch) eigenaarschap te onderzoeken en in kaart te brengen.

Pierce Psychologisch eigenaarschap	Covey Persoonlijk leiderschap	Motivaction	Dona
Controle en effectiviteit	Wees pro- actief (1) Belangrijke zaken eerst (3)	Eigen verantwoordelijkheid Pro-activiteit Oplossingsgericht	Autonomie en regelvermogen
Identiteit, zelfkennis	Begin met het einde voor ogen (2) Houdt de zaag scherp (7)	Zelfvertrouwen Ontplooiingsmogelijkheden Duidelijke rol	Bevoegenheid (Energie, toewijding en absorptie)
Erbij horen	Denk win-win (4) Eerst begrijpen dan begrepen worden (5) Zoek Synergie (6)	Onderling vertrouwen Alignment	Betrokkenheid (Betrokken bij de organisatie, bij leidinggevende en collega’s)

Figuur 1. Vergelijking verschillende visies op eigenaarschap

<sup>2</sup> Pierce J.L. & I. Jussila. Psychological Ownership and the Organizational Context Theory, Research Evidence, and Application. Edward Elgar Publishing, UK, 2011.

## 2. Zonder bepaalde vorm van leidinggeven géén eigenaarschap?

Eigenaarschap bloeit en groeit als het tot ontwikkeling en wasdom kan komen, daar zijn alle bovenstaande auteurs het wel over eens. Met andere woorden een werkklimaat, waarin mensen worden gestimuleerd en geïnspireerd om zich te ontwikkelen, zichzelf te zijn, de eigen identiteit te ontwikkelen en een zinvolle bijdrage aan team en organisatiedoelstellingen te leveren. En een leiderschapstijl die het ontwikkelen van de medewerker versterkt, laat en 'durft los te laten'.

Maar hoe is het in Nederland hiermee gesteld als we naar eigenaarschap kijken? Ondanks dat we het steeds belangrijker vinden, is er nog relatief weinig over geschreven of onderzoek naar gedaan. Juist door nu op pragmatische wijze de begrippen van Pierce te operationaliseren zoals we hierboven hebben beschreven, ontstaan er meer mogelijkheden om inzicht in deze materie te verkrijgen. Uitgaande van de drie hieronder uitgewerkte kernindicatoren brengen we het begrip 'eigenaarschap' in beeld. Als we het kunnen meten, kunnen we er ook op sturen, het sterker maken en mensen daadwerkelijk in de kracht zetten:

Kernindicatoren	Resultaat Benchmark	Bronnen (benchmark)
Autonomie en regelvermogen	Ca. 25% van de werknemers geeft aan niet of onvoldoende te beschikken over autonomie en/of regelruimte	Monitorarbeid.tno.nl
Bevlogenheid	Ca. 14% van de werknemers is bevlogen. Range zit afhankelijk van branche tussen 9-26%	Schaufeli, Bakker, van Rhenen Gallup World Engagementsurvey
Betrokkenheid	Ca. 40% van de werknemers is betrokken  13% is engaged (= combinatie van bevlogenheid en betrokkenheid)	Het verborgen potentieel van werkend Nederland 2016, Effactory.  Gallup Engagement, 2016.

Figuur 2 Indicatoren van eigenaarschap

## 3. Hoe nu eigenaarschap te versterken?

In onze optiek ligt het voor de hand dat eigenaarschap voor de werknemer betekent dat deze eigenaar is, wordt en blijft van zijn eigen duurzame inzetbaarheid, dit wij hebben vertaald naar de vitale, bekwame, wendbare en veerkrachtige medewerker. Deze vier componenten vormen voor ons het fundament vanuit het werknemersperspectief. Ofwel de helft van de dialoog wordt hierdoor gevormd.

Maar zoals gezegd dat kan niet zonder die andere helft, de werkgever, de leidinggevende, het werkklimaat dat er zorg voor draagt dat de werknemer kan bloeien en groeien in de organisatie. Een leidinggevende - of organisatie - die de werknemer coacht op verantwoordelijkheid nemen voor zijn gezondheid, leefstijl en vitaliteit. Die de werknemer enthousiast maakt en houdt om zich blijvend te ontwikkelen, om ook op kennis en competenties voor de toekomst van waarde te laten zijn. De leidinggevende die de werknemer motiveert om nieuwe kansen te grijpen, mobiel te blijven en niet vast te roesten in lange functieverblijfsduren en tenslotte verantwoordelijkheden durft los te laten en over te dragen aan de werknemer, hem of haar daarbij te ondersteunen.

Wij sluiten hier sterk aan bij de visie op dienend leiderschap, zoals Ingen Nuijten<sup>3</sup> en Roeland Broeckaert<sup>4</sup>.

Broeckaert noemt als eerste het zogenaamde ABC-model voor de werknemer, wat staat voor Autonomie, Binding en Competentie. En beschrijft dan vervolgens 3 leiderschapsposities dat zorgt voor dienend leiderschap.

Leiderschapspositie	Kenmerken
De leider als manager	Resultaatgericht, heeft inzicht en zicht op wat hij van zijn medewerkers mag en kan verwachten. Stelt duidelijke criteria waaraan uitkomsten of resultaten moeten voldoen. Geeft hiervoor ruimte aan medewerkers en stimuleert autonomie. Is de regisseur van activiteiten, middelen en verantwoordelijkheden en stemt deze adequaat op elkaar af.
De leider als leider	Is verantwoordelijk voor zijn team en stuurt deze de juiste richting in. Bewaakt de relatie tussen hem en team en binnen het team.
De leider als coach	Als de eerste twee posities goed zijn ingevuld ontstaat de mogelijkheid om het coachaspect tot zijn recht te laten komen. Hierin is de leider aan de slag om eenieder in de juiste rol te brengen, en talenten te ontwikkelen en toe te passen. En draagt bij aan een veilig leerklimaat, waarin feedback een positief gegeven is.

Figuur 3 Dienend leiderschapsposities, Broeckaert, 2016

#### 4. Onze visie op eigenaarschap versus leiderschap

In onze visie, is dialoog hét instrument voor leidinggevende en werknemer om samen over eigenaarschap kunnen, willen en mogen te spreken, en wat de werknemer hier zelf in kan doen en waarin de (dienende) leidinggevende de werknemer kan ondersteunen, begeleiden en motiveren.

---

<sup>3</sup> Nuijten, Inge. Echte leiders dienen: voor leiders die het verschil maken. Academic service, 2012.

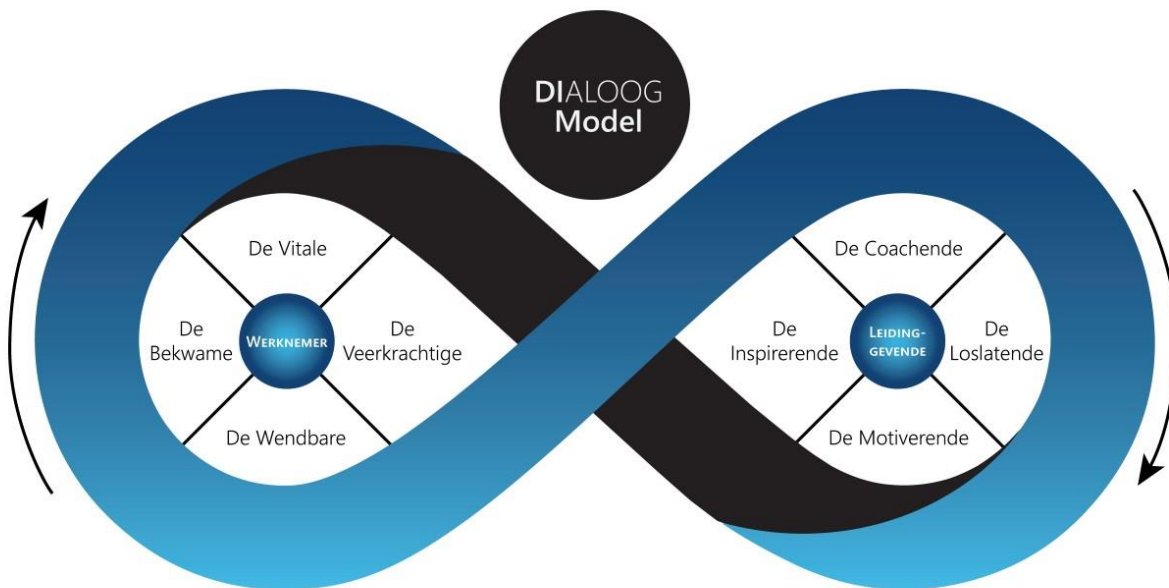
<sup>4</sup> Broeckaert, Roeland. Dienend leidinggeven: zacht voor mensen, hard voor resultaten. Lanno campus, 2016.

Om eigenaarschap te kunnen versterken stellen we eerst hoe we het kunnen vaststellen en daardoor kunnen meten en versterken. Dat heeft geleid tot de vier dimensies van eigenaarschap werknemer:

EIGENAARSCHAPSDIMENSIE	KERN
Vitale werknemer	Vitaal en gezond zijn en blijven. Bewust met je leven en leefstijl omgaan.
Bekwame werknemer	Bekwaam zijn en blijven, beschikken over de juiste kennis en vaardigheden zowel nu als straks (leven lang leren). Wat ook wel Learning Agility wordt genoemd.
Wendbare werknemer	Niet vastroesten in dezelfde functie of takenpakket, actief en proactief aan de slag met de eigen mobiliteit en voorkomen van te lange functieverblijfsduren
Veerkrachtige werknemer	Mentaal vitaal zijn en blijven, om zo voldoende veerkracht te ontwikkelen om, om te kunnen gaan met de veelheid en snelheid aan interne en externe veranderingen. Een goede balans te hebben tussen werk en privé en rekening houdende met de levensfase van waarin men zich bevindt.

Figuur 4 Visie op eigenaarschap, Dona HR Advies, 2017

In onderstaande figuur laten we zowel de dimensies voor de werknemer zien als wel wat wij zien als parallele en verbindende schakels vanuit dienend leiderschap dat het eigenaarschap versterkt.



Figuur 5 HET DIALOGO MODEL EIGENAARSCHAP & LEIDERSCHAP (©Dona, 2017)

Voor ons betekent dit dat de werknemer, die eigenaarschap neemt, ook nadenkt en stappen zet ten aanzien van de eigen mobiliteit, en nadenkt of de talenten nog wel goed uit de verf komen bij de huidige organisatie. Het over de grens van het 'bekende' heen durven kijken en stappen te zetten.

Als we naar de resultaten van nationaal Onderzoek duurzame inzetbaarheid 2017<sup>5</sup> kijken dan zien we echter dat mobiliteit erg laag scoort, en op de vraag of medewerkers breed inzetbaar zijn, is er iets meer dan de helft die dat bevestigend antwoord.

### 5. Meten en verbeteren van eigenaarschap medewerkers en dienend leiderschap

Om in de praktijkorganisaties te kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen en versterken van eigenaarschap en dienend leiderschap is een tool ontwikkeld waarin deze kunnen meten, en in kaart brengen waar de organisatie op dat moment staat. Maar biedt het ook een basis om op deze dimensies te gaan ontwikkelen.

De tool bestaat uit een beperkte set aan meetindicatoren, een benchmark vergelijking en op die manier de mogelijkheid om samen met de opdrachtgever te kunnen vaststellen waar de risico's en de kansen zich bevinden. En brengen we de stand van de dialoog medewerker en leidinggevenden in kaart. Hiermee kan de organisatie op praktische en realistische wijze werken aan de dialoog en op die manier daadwerkelijk het eigenaarschap, het leiderschap en dus duurzame inzetbaarheid versterken.

Hieronder geven we voor de 4 rollen van de werknemer inzicht in de indicatoren die we meten, als voorbeeld om vorm te geven aan eigenaarschap van werknemers.

Dimensie	Indicator
Vitale werknemer	Werkvermogensscore Leefstijlscore Verzuim
Bekwame werknemer	Kwalificatiescore Opleidingsinvestering per medewerker Leervermogen
Wendbare werknemer	Functieverblijfsduur % doorstroom Talentscore (9 GRID) Arbeidsmarktfit score
Veerkrachtige werknemer	Psychische gezondheid Bevlogenheid en betrokkenheid score Learning agility score

Figuur 6 Meten van eigenaarschap, Dona 2017

<sup>5</sup> Nationaal onderzoek over duurzame inzetbaarheid 2017/PW.

## **Tot slot**

Eigenaarschap is hot, net zoals dienend leiderschap dat is. Echter de dagelijkse praktijk in organisaties laat zien dat we nog een forse slag moeten maken om dit te realiseren. Dat vergt zowel van de werknemer moed en durf en de bereidheid in zichzelf, de leidinggevende en de organisatie te investeren en eigenaarschap te nemen en te tonen. Van de leidinggevendenden vraagt het een geheel andere manier van leiding geven aan medewerkers, dat op vele aspecten loslaten van het bekende vereist, en vertrouwen als fundament ziet voor de samenwerking met de werknemer.

Dan ontstaan er duurzame menselijke organisaties waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen, dragen en laten zien. Waarin geluk, betrokkenheid en bevologenheid dé HRM factoren zijn en waardoor de organisatie succesvol en agile in zijn omgeving staat.

*Drs. Peter JH Dona, consultant, onderzoeker en docent op gebied van HRM en duurzame inzetbaarheid. Eigenaar van adviesbureau Dona HR Advies, en kerndocent HRM bij Avans Plus.*

*Drs. Jacqueline Spijker, Gecertificeerd Arbeidsdeskundige en Loopbaanadviseur, en docent bij Avans Plus en die op persoonlijke titel een bijdrage heeft geleverd aan dit artikel.*