

Wendbare organisaties

De wereld verandert, de arbeidsmarkt verandert en medewerkers veranderen mee. Het afgelopen jaar heeft ons meer dan ooit doordrongen van het feit dat veranderingen zo snel plaatsvinden dat wij de toekomst niet kunnen voorzien. Hoe hadden we voorbereid kunnen zijn op de coronacrisis? Hoe komen we de economische klap weer te boven? En hoe bereiden we ons voor op een toekomst die blijkbaar niet te voorspellen is? Het draait allemaal om één woord: wendbaarheid. *Yrenee Koen*



ensen maken
het verschil

Hoe graag we het ook zouden willen, onze omgeving laat zich niet controleren. Het darwinisme is tegenwoordig nog net zo relevant als voorheen: niet de sterkste of de slimste overleeft, maar degene die zich het beste aan veranderingen kan aanpassen. We hebben het dan over wendbaarheid. Voor organisaties betekent dit dat mensen het verschil kunnen maken in het succes van de organisatie. Tegenwoordig is het

OVER DE AUTEUR

Yrenee Koen is toegepast psycholoog en oprichter van Talent College. Zij begeleidt medewerkers, teams en organisaties bij het werken aan amplitie, onder andere door professionals op te leiden tot amplitiedeskundige.



namelijk niet meer zo dat leiders het beste weten wat de organisatie nodig heeft; de toekomst is immers niet te voorspellen. Kansen en bedreigingen doen zich voor op dit moment en niet meer alleen in de toekomst. Juist medewerkers zien kansen en bedreigingen op de werkvloer die leiders van bovenaf niet kunnen voorzien. Niemand heeft de waarheid in pacht die bepaalt wat de organisatie succesvol maakt. Juist innoveren en experimenteren zijn nodig om mee te kunnen bewegen in de snel veranderende maatschappij.

Mensen kunnen het verschil maken in het succes van de organisaties. Neem als voorbeeld de technologische veranderingen. Deze vinden zo snel plaats, dat het belangrijker is dat medewerkers digitaal geletterd



beeld bigstock

zijn dan dat enkel gefocust wordt op de beste en nieuwste technologie van dit moment. Voor je het weet is dat weer achterhaald. Bovendien moeten mensen ermee kunnen werken. Ook innoveren en experimenteren vraagt om flexibiliteit, creativiteit en lef van mensen. Door gezamenlijk te onderzoeken, uitproberen en vernieuwen kunnen medewerkers ervoor zorgen dat een organisatie mee kan bewegen in haar omgeving.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

We kunnen stellen dat het menselijk kapitaal, dus de medewerkers binnen een organisatie, tegenwoordig een van de meest onderscheidende factoren is voor

organisatiesucces. Dit vraagt nogal wat van medewerkers. Alleen beschikken over vakkennis en lichamelijke gezondheid is niet meer voldoende. Zonder mentale fitheid kunnen we de benodigde wendbaarheid niet behalen. Bovendien wordt werk tegenwoordig niet meer alleen gezien als een middel om in de levensonderhoud te kunnen voorzien. Door de toegenomen welvaart ligt de focus van medewerkers steeds meer op het beste uit zichzelf halen. Ook deze behoefte aan zelfrealisatie vraagt om een goede dosis mentale fitheid.

Eenzijds hebben organisaties mentaal fitte medewerkers nodig en anderzijds willen medewerkers mentaal sterk in hun schoenen staan. Het biedt



- ▶ natuurlijk enorm veel kansen en mogelijkheden dat dit blijkbaar een gezamenlijke behoefte is. Dit maakt dat het tevens een gezamenlijke verantwoordelijkheid is om eraan te werken. We komen dan op het expertisegebied van amplitie.

Werken aan amplitie

Amplitie komt van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken of bevorderen betekent. Amplitie kunnen we in relatie brengen met preventie en curatie. Preventie is het voorkomen van problemen en risico's en curatie is het behandelen of oplossen van problemen en ziekten. Amplitie is gericht op het *bevorderen* van het welzijn en functioneren van medewerkers, in plaats van het *herstellen* ervan.

Werken aan amplitie is cruciaal om de medewerkers van een organisatie ook echt als kapitaal te kunnen beschouwen. Indien men zich alleen bezighoudt met welzijnsrisico's en -problemen, ligt de focus op het herstellen van welzijn en functioneren. Op deze manier worden de medewerkers beschouwd als kostenpost. Er moeten immers kosten gemaakt worden om te voorkomen dat iemand bijvoorbeeld door overmatige stress uitvalt. Door te focussen op het bevorderen van welzijn en functioneren worden gemaakte kosten gezien als investering om het kapitaal te versterken. Zo kunnen er zowel voor de medewerkers zelf als voor de organisatie positieve opbrengsten behaald worden. Denk aan meer plezier, gezondheid en motivatie, minder verzuim en verloop, meer productiviteit en innovatie, betere dienstverlening, meer klanttevredenheid en hogere omzet.

Medewerker verantwoordelijkheid

Welbevinden en optimaal functioneren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Kijk maar eens naar de definitie van geestelijke gezondheid (WHO, 2005): *'een staat van welbevinden waarin het individu zijn of haar eigen mogelijkheden en talenten kent, kan*

Van medewerkers wordt verwacht dat zij amplitief gedrag vertonen: groeigedrag dat bijdraagt aan het bevorderen van het eigen welbevinden en functioneren. Daarnaast wordt van werkgevers verwacht dat zij amplitief gedrag stimuleren en faciliteren.

omgaan met de normale stress van het leven, productief en vruchtbaar kan werken en in staat is een bijdrage te leveren aan zijn of haar maatschappij'. De grondslag van geestelijke gezondheid is dus dat jij jezelf goed kent. In een tijdperk waarin verandering de enige constante factor is, moeten we voor stabiliteit terug naar onszelf. Wat wij doen wordt steeds minder belangrijk. De kennis en vaardigheden die je bezit kunnen in een oogwenk verouderd zijn. Veel belangrijker tegenwoordig is wie jij bent. Echt zijn wie je bent leidt ertoe dat je van betekenis kunt zijn en zingeving ervaart.

Zijn wie je bent klinkt heel logisch en gemakkelijk. Toch schikken we onszelf vaak naar de verwachtingen en eisen die de omgeving aan ons stelt. Bovendien gaan we er ook vaak vanuit dat iets van ons verwacht wordt, zonder dat dit misschien daadwerkelijk zo is. Gedurende ons leven zijn wij dus lang niet altijd de werkelijke versie van onszelf. Het is onze eigen verantwoordelijkheid om onszelf goed te leren kennen en daar vervolgens ook naar te handelen. Om maar eens tien vragen te stellen:

1. Weet jij waar jij energie van krijgt?
2. Wat maakt jou trots?
3. Waar raak je door geïnspireerd?
4. Wat zijn jouw belangrijkste waarden?
5. Weet jij wat jouw talenten zijn?
6. Accepteer jij jezelf zoals je bent?
7. Handel jij vanuit autonomie?
8. Weet jij door welke uitdagingen je persoonlijk kunt groeien?
9. Herken jij kansen die zich voordoen en weet jij deze te benutten?
10. Voel jij je thuis in de maatschappij?

Zijn wie je bent en daarnaar handelen maakt dat je een hoge mate van welzijn ervaart en weet hoe jij het beste functioneert. Dit maakt je een gelukkig mens en een waardevol talent voor de organisatie. Amplitief gedrag houdt bijvoorbeeld in dat je zorgt voor een goede werk-privébalans, dat je activiteiten uitvoert die jou energie opleveren, dat je jezelf laat scholen in het verder ontwikkelen van je talenten en dat je deze talenten ook gebruikt.

Naast dat jij je bewust bent van wat je nodig hebt, is het een belangrijke verantwoordelijkheid om je omgeving te laten weten wat je nodig hebt. Kom je om in het werk waardoor je niet voldoende rust kan pakken? Geef het aan! Als je omvalt heeft niemand meer

iets aan je. Wil jij een talent verder ontwikkelen door het volgen van een opleiding? Geef het aan! Misschien weet je werkgever niet eens van jouw talent af en kan hij de inzet ervan hard gebruiken. Zie jij kansen die onbenut blijven? Geef het aan! Innoveren en experimenteren is meer dan ooit van belang om mee te bewegen in de snel veranderende maatschappij. Grote kans dat jij kansen ziet waar een ander niet bij stil heeft gestaan.

Werkgever verantwoordelijkheid

Bij werkgevers ligt de uitdaging om het welzijn en functioneren van medewerkers te vergroten door amplitief gedrag te stimuleren en faciliteren. Hetgeen hierin het meest van belang is, is bottom-up werken. Vaak wordt vanuit een organisatie van alles geregeld. Er is een gezondheidsbeleid, medewerkers kunnen trainingen volgen, er zijn ontwikkelbudgetten en zelfs interne stages. Helaas wordt van erg weinig faciliteiten gebruikgemaakt. Hoe kan dat toch? Dit komt doordat de meeste activiteiten niet bij de medewerkers zelf vandaan zijn gekomen. Bovendien is vaak het geval dat medewerkers niet eens weten wat er allemaal is. Tevens een resultaat van het feit dat iets van bovenaf wordt bedacht. Graag deel ik de volgende casus:

Deze casus laat zien hoe belangrijk het is om bottom-up te werken. Hoewel de training stressmanagement wellicht een zelfde soort inhoud en doel had, sluit de

Bij een organisatie werd een training stressmanagement ingezet. Er had een organisatieverandering plaatsgevonden die veel stress voor iedereen had meegebracht. Nu alles weer op rolletjes liep leek men het gevoel van stress niet los te kunnen laten. De training moest hen hiervoor handvatten geven. Hoewel bijna 85 procent van de medewerkers aangaf veel stress te ervaren, was de opkomst bij de training erg laag (11 procent). Toen mij werd gevraagd wat er dan nodig was, heb ik de medewerkers eerst gevraagd waarom zij geen interesse hadden in de training stressmanagement. Het antwoord kwam neer op 'we hebben het al zo druk, dat kunnen we er niet bij hebben!'. Toen ik hen vroeg waar zij wel behoefte aan hadden, werd aangegeven dat ze de energie kwijt zijn. De organisatieverandering had zoveel teweeggebracht dat het lastig werd ervaren om weer met energie aan het werk te gaan. Mijn voorstel aan hen was om een training energiemangement te verzorgen, waarbij zij hun eigen energiebronnen leren kennen en handvatten krijgen om met meer energie hun werk te doen. Daar werd erg enthousiast op gereageerd. De opkomst bij deze training was 72 procent.

training energiemangement veel beter aan bij de behoefte van de medewerkers. Enerzijds is dit doordat men pas bewust is van hun behoefte zodra deze is uitgesproken. Door het gesprek aan te gaan maak je het onderwerp actief. Anderzijds lijkt het knelpunt vanuit organisatieoogpunt stress te zijn, terwijl het knelpunt voor medewerkers zit in energie. Dit weet je pas als erover gepraat wordt. Zoals we eerder zeiden komen verwachtingen, in dit geval van behoeften, niet altijd overeen met de werkelijkheid.

Om amplitief gedrag te stimuleren is het dus belangrijk om in te spelen op de behoeften van medewerkers. Niet alleen vakinhoudelijke kennis is van belang, juist persoonlijke ontwikkeling stimuleren wordt steeds belangrijker om talenten te creëren binnen je organisatie. Kijk dus niet altijd of ontwikkeling binnen het competentieprofiel past. Juist buiten de bestaande kaders liggen kansen om te innoveren en experimenteren en succesvol te blijven in een steeds veranderende omgeving.

Conclusie

De toekomst voorspellen is door de snelle veranderingen onmogelijk, waardoor wendbaarheid een belangrijker thema is dan ooit. Mensen kunnen hierbij het verschil maken, omdat innoveren en experimenteren noodzakelijk is. Dat organisaties mentaal fitte medewerkers nodig hebben en medewerkers mentaal sterk in hun schoenen willen staan, maakt dat er een gezamenlijke behoefte en verantwoordelijkheid is om hieraan te werken. Medewerkers vergroten hun eigen welzijn en functioneren en geven aan wat zij hiervoor nodig hebben. Werkgevers faciliteren en motiveren vanuit een bottom-up-benadering om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoefte. Zo kan samengewerkt worden aan gelukkigere medewerkers en groter organisatiesucces. Win-win! ❖

Wil je meer over dit onderwerp lezen?

Lees dan het boek 'Werken aan amplitie' van Yrenee Koen en Seline van Keulen. Amplitie is de toepassing van positieve organisatiepsychologie.

<https://www.swpbook.com/boeken/4/communicatie-management-en-organisatie/2236/werken-aan-amplitie>