

## Double Diamond

### van duurzame inzetbaarheid naar duurzaam presteren

*Duurzame Inzetbaarheid is inmiddels vervallen tot een containerbegrip en iedereen heeft er een mening over. Ook zien we vaak dat de business case duurzame inzetbaarheid het C-level management niet overleeft. En terecht als gezond fruit op de balie of 15% korting op een sportschoolabonnement de invulling is. Dit alles heeft de doorbraak naar een effectieve benadering niet ondersteund.*

*Stel je eens voor om voortaan te spreken van duurzaam presteren!*

*Door de verantwoordelijkheden en belangen daarbij veel duidelijker te benoemen, kunnen de prestaties van werknemers en van de totale organisatie in samenhang worden beschouwd. Workmetrics presenteert hier haar Double Diamond model voor Duurzaam Presteren dat voordeel biedt aan alle betrokkenen. We zullen het model stap voor stap opbouwen en hierbij gebruik maken van gerenommeerd wetenschappelijk onderzoek. Tot slot kun je een indicatie krijgen van het prestatieverlies in je eigen organisatie door het uitvoeren van een korte scan.*

## SCHIJNTEGENSTELLINGEN

Verschillende hoogleraren benadrukken dat duurzame inzetbaarheid op de schouders staat van decennialang wetenschappelijk onderzoek; tegelijk hebben ze allemaal een definitie gepresenteerd die professionals in de praktijk in verwarring heeft gebracht. Van Marrewijk heeft onderzoek verricht onder gemeenten en onderwijsinstellingen naar hoe zij duurzame inzetbaarheid beleven (BG Magazine). Hij constateerde een grote diversiteit van beleid en met name de vraag ‘wie waarvoor verantwoordelijk is’ bracht enorme verschillen naar boven. Ondertussen neemt de pensioengerechtigde leeftijd toe; wordt de arbeidsmarkt krappere; stijgt het aantal burn-outs en mensen met chronische aandoeningen. Een steeds grotere groep medewerkers geeft aan dat zij de eindstreep niet kunnen halen. Werkgevers ervaren een sterk stijgende gemiddelde leeftijd van hun personeelsbestand met toenemende risico's en oplopende kosten. Medewerkers hebben een groot gebrek aan inzicht ten aanzien van hun toekomst: wat zijn hun financiële scenario's en wanneer worden ze vervangen door robots of slimme algoritmes? Onvrede neemt toe, kritiek wordt scherper en de verleiding van een ongezonde levensstijl neemt toe. De onzekerheden nemen voor beide partijen toe waardoor werkgevers en werknemers steeds meer tegenover elkaar komen te staan. Dit is niet alleen jammer. Het werkt contraproductief. Deze paper benadrukt het gemeenschappelijk belang en laat zien dat beide partijen de regie moeten voeren op hun eigen specifieke verantwoordelijkheid. Indien individuen hun leven lang ‘grip’ houden op de kwaliteit van hun leven – en dus ook het werkzame deel daarvan – bereiken zij een hoger niveau in hun behoeften. Tegelijk bereiken werkgevers substantieel meer met betrokken, vitale en effectieve werknemers en kunnen zodoende duurzamer presteren en hun bedrijfsprestaties verbeteren.

## 4M MODEL (WERKNEMER)

Van Marrewijk concludeerde dat de gangbare definities voor duurzame inzetbaarheid niet goed in de praktijk werkbaar zijn. Het is beter om een domein vast te stellen waarvoor de werknemer zelf verantwoordelijk is - ‘zelf grip op moet houden’ - én een domein waar de werkgever de regie behoort te pakken.

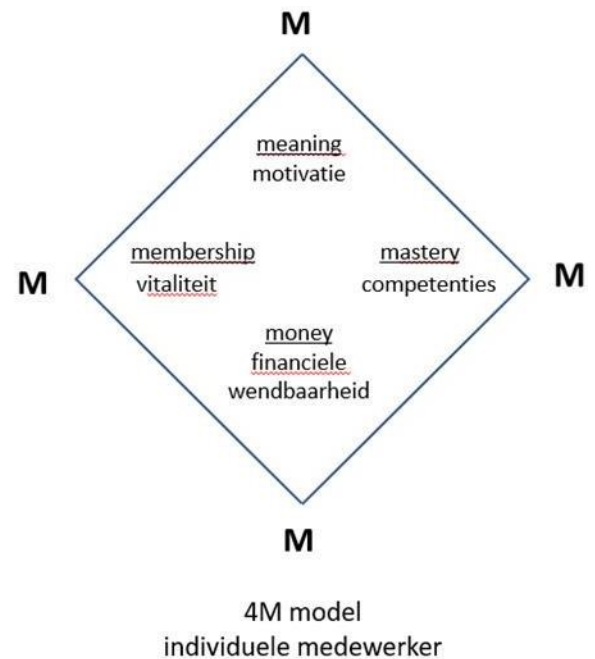
Laten we beginnen met de werknemer. Voor hem of haar zijn er drie zogenaamde ‘*embodied*’ kwaliteiten, namelijk:

<b>vitaliteit</b>	gezondheid, levensstijl,
<b>motivatie</b>	betrokkenheid, betekenisgeving, attitude en
<b>competenties</b>	kennis en vaardigheden.

Hier kan niemand anders dan alleen de werknemer zelf verantwoordelijk voor zijn.

Dit pakket van persoonlijke kwaliteiten maakt dat de werknemer relevant is voor zijn werkgever. Immers als je verzuimt, ongemotiveerd bent of niet capabel voor wat van je gevraagd wordt, dan ben je niet relevant en kun je geen waarde toevoegen voor de organisatie. De relevantie vertaalt zich in een beloningspakket met arbeidsvoorwaarden.

De drie thema's komen overeen met de onderzoeksresultaten van Harvard professor Rosabeth Moss Kanter, met name de drie motiverende krachten van professionals: **Meaning** (betekenisgeving), **Mastery** (vakmanschap, competenties) en **Membership** (je een vitaal en sociaal veilig onderdeel voelen van een gemeenschap). Het vierde thema is de erkenning, waardering en uiteindelijk het beloningspakket: **Money**. Zie figuur 4M model.



**Memberschip** | Vitaliteit staat vaak duidelijk op de agenda en probeert men met goed medewerker onderzoek te vangen. Wat ons opvalt is dat het leveren van een rapport met bevindingen vaak het eindstation is, terwijl er veel meer duidelijk wordt als we de bevindingen met moderne data-analyse technieken onder de loep nemen en nog meer als we ook de effecten van interventies consequent monitoren.

**Mastery** | Competenties worden geduid in loopbaan ontwikkelplannen, POP gesprekken, goed team management e.d. en ingevuld met allerhande trainingen en cursussen. Interessant vanuit competentie invalshoek is de recente studie van het World Economic Forum “*The Future of Jobs Report*” (2018). Laten we hoop ontlennen aan de *key finding* uit dit rapport:

As technological breakthroughs rapidly shift the frontier between the work tasks performed by humans and those performed by machines and algorithms, global labour markets are undergoing major transformations. These transformations, if managed wisely, could lead to a new age of good work, good jobs and improved quality of life for all, but if managed poorly, pose the risk of widening skills gaps, greater inequality and broader polarization.

**Meaning** | Betekenisgeving motiveert werknemers door zich de positieve impact van het product en dienstverlening scherp voor ogen te houden. Het verbindt de individuele doelen met de collectieve ambities en dit vergt dagelijks aandacht. De mate van alignment laat zich afleiden uit de data-analyse van medewerkeronderzoek en verzuim- en verloopcijfers.

**Money** | Financiële wendbaarheid en – weerbaarheid wordt vaak vergeten. Hier bedoelen we met Money de financiële positie en het financiële inzicht vanuit integrale optiek voor een werknemer. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn bijvoorbeeld “Wat betekenen de regelingen van de werkgever in financieel opzicht voor de werknemer?” En hoe verhoudt zich dat met de andere financiële middelen van een werknemer zoals sparen, beleggen, pensioen, overige inkomsten. “What-if” wordt doorgerekend in verschillende scenario’s zoals ongewijzigde voortzetting dienstverband, ziekte, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid, overlijden en geheel of gedeeltelijke pensionering. Hoeveel is mijn netto besteedbaar inkomen nu en in de toekomst (financiële weerbaarheid)?

## **WEALTH & HEALTH (ORGANISATIE)**

McKinsey-onderzoekers Keller en Price hebben een omvangrijke studie uitgevoerd naar zoals zij formuleerden:

*“How to build an organization that can execute in the short run and has the vitality to prosper over the long term?”*



Zij concludeerden dat duurzaam presteren een kwestie is van het balanceren van Wealth en Health; van het genereren van (financiële) waarden én het bouwen en onderhouden van een gezonde organisatie. Beide strategische doelstellingen hebben evenveel aandacht nodig van de directie.

Wanneer een organisatie duurzaam wil presteren dan behoort deze organisatie concrete en meetbare resultaten te behalen en tegelijk een organisatie voortbrengen die in staat is deze performance lang vol te houden. De directies van koplopers besteden evenveel aandacht aan Wealth en Health en realiseren hiermee twee keer zo veel omzet als organisaties die dit niet doen. Bovendien zijn deze organisaties aanzienlijk meer rendabel. Zie figuur Wealth & Health.

## DIAMOND MODEL (ORGANISATIE)

Laten we het model van McKinsey nu verder uitbreiden en vaststellen dat een organisatie die duurzaam wil presteren vier dingen heel goed moet doen:

**FOCUS** op duurzaam presteren.

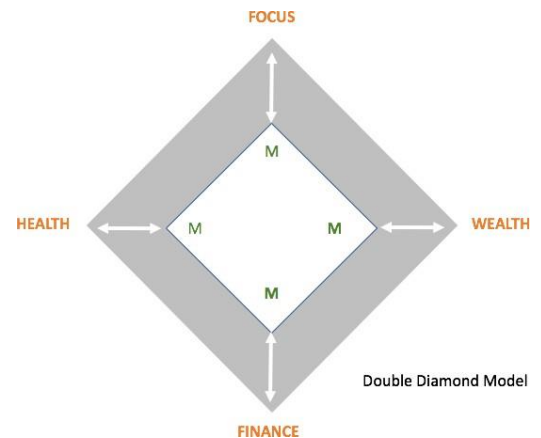
**WEALTH:** het doen renderen van het primair proces, m.a.w. de conversie van inzet, talent en middelen tot toegevoegde waarden voor stakeholders, met name klanten ( “van inzet naar omzet”).

**HEALTH:** het tot stand brengen van een gezonde, veerkrachtige (agile) organisatie, waardoor je als organisatie in staat bent blijvend te presteren.

**FINANCE:** aan de voorgaande drie dimensies voegen wij een vierde toe namelijk Finance. In ons Double Diamond model verstaan we onder Finance de kosten van personeel. Zodoende ontstaat Inzicht in het rendement en de risico's van het personeelsbestand.

Meerover risico's van arbeid in <http://workmetrics.nl/risk/>

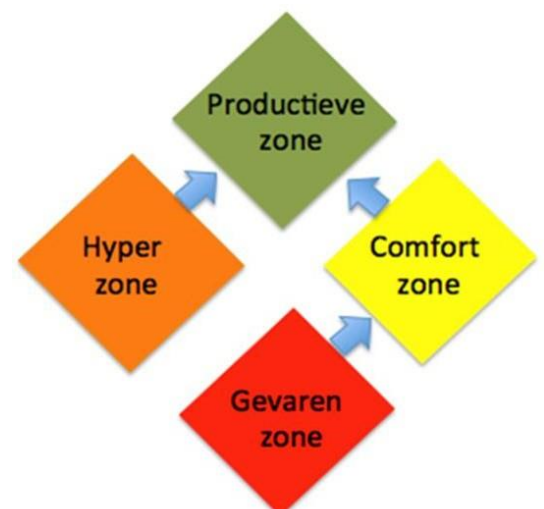
De vier componenten Focus, Wealth, Health en Finance en hun onderlinge relaties vormen tezamen ons Diamond Model op organisatieniveau.



## HEALTH (GEZONDE ORGANISATIE)

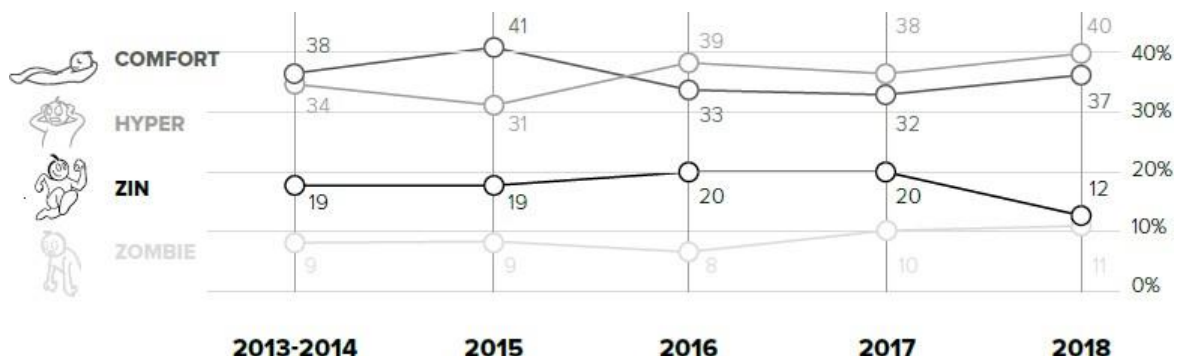
We gaan nu verder met het krachtige ‘Organisational Health’ omdat over de drie andere thema’s al veel bekend is.

Prof. dr. Heike Bruch, hoogleraar Human Resources aan de St. Gallen University in Zwitserland, heeft na uitgebreid en zorgvuldig wetenschappelijk onderzoek een organisatie-energiemodel ontwikkeld. Hiermee kan de ‘organisatorische gezondheid’ van een organisatie (of onderdeel) worden vastgesteld. Ook zijn strategieën ontwikkeld om een ‘ongezonde’ en dus ongewenste situatie te herstellen, waardoor de organisatie weer als een gezonde, productieve zone kan functioneren.



Workmetrics heeft dit model uitgebreid en praktijkonderzoek gedaan. Het blijkt dat organisaties in de Productieve Zone (zie figuur Energiezones) grofweg 30% beter presteren dan organisaties in de hyperzone, comfortzone of gevarezone. Meer informatie over organisatie-energie hier: <http://workmetrics.nl/prestatieverbetering/> .

Hans van der Loo heeft onderzoek gedaan naar de ‘energie van werkend Nederland’ waaruit blijkt dat in 2018 slechts 12% in de productieve zone functioneert terwijl dit in 2017 nog 20% was (Van der Loo spreekt van ZIN Zone terwijl Workmetrics Productieve Zone hanteert). Er is dus nog veel werk aan de winkel om het percentage gezonde organisaties te vergroten. Of om het positief te formuleren: er is nog heel veel potentieel voor prestatieverbetering. Zie figuur hieronder.

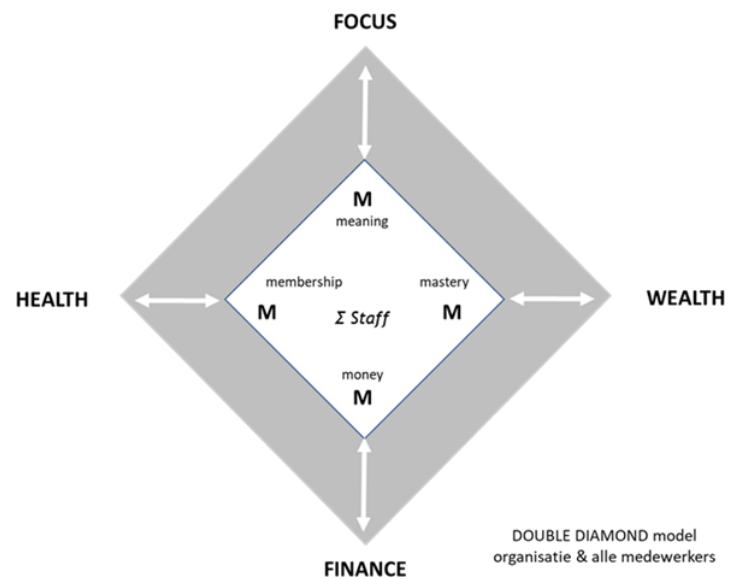


## DOUBLE DIAMOND MODEL (ORGANISATIE & WERKNEMERS)

We verbinden nu het 4M-model van de werknemer met het Diamond Model van de organisatie en zo ontstaat ons Double Diamond Model (zie figuur). De Double Diamond toont aan dat de belangen van werknemers en werkgevers parallel lopen. Er zouden geen tegenstellingen hoeven zijn indien beide partijen – vanuit hun eigen belang - echt samenwerken om de optima te vinden.

De werkgever is belanghebbend wanneer werknemers hun grip behouden op de ontwikkeling van hun kwaliteiten, inzetbaar blijven en effectief bijdragen aan het waardencreatieproces van de organisatie. Juist door hen een omgeving te bieden waarin zij zich gesteund en gestimuleerd voelen om aan hun drie persoonlijke thema's (Mastery, Membership en Meaning) te werken kan een versterkend effect ontstaan waardoor werknemers nog meer betrokken raken en toegewijd zijn. Tegelijk zijn de drie persoonlijke kernkwaliteiten de meest cruciale risico's van het personeelsbestand van een organisatie. Dit wordt duidelijk wanneer je parallel aan de individuele invloedssfeer de collectieve verantwoordelijkheid van de organisatie plaatst.

Gepositioneerd in de Double Diamond valt direct de paarsgewijze structuur op tussen de kernkwaliteiten van werknemers en de ambities van de organisatie. Dit suggereert dat in een conflictmodel slechts één van beide partijen winnaar kan zijn, terwijl vanuit een win-win benadering beide partijen optimaal kunnen ontwikkelen.



We verkennen nu de belangrijkste relaties tussen de organisatie en de werknemers in de Double Diamond.

### CREER EN BEHOUD FOCUS

Focus op duurzaam presteren impliceert de alignment tussen de individuele drijfveren en motivatie (Meaning) van de professionals en de collectieve ambities (Focus). De strategic alignment is een belangrijke indicator voor het succes van een organisatie. De zingeving van individuele werknemers en de missie, visie en ambities van de organisatie versterken dit proces.

### ZET VOL IN OP WAARDENCREATIE

Abstract geformuleerd dient een organisatie de inzet en kwaliteiten – de Competenties (Mastery) – van werknemers te combineren en om te zetten in toegevoegde waarde voor de stakeholders met name de klanten (Wealth). Dit proces kun je meten aan de hand van concrete (harde) performance indicatoren. Hiermee is reeds veel ervaring opgedaan. Aandachtspunt bij de traditionele KPI's is vaak de eenzijdige dominantie van financiële indicatoren. De financiële indicatoren zijn prima te gebruiken mits ze duidelijk in verband worden gebracht met overige indicatoren (correlatie en verbanden).

## BEHOUD EN VERSTERK VEERKRACHT EN BALANS

---

Met elkaar ‘de juiste dingen willen doen’ (*strategic alignment*) en ‘de dingen daadwerkelijk doen’ (waardencreatie - *organisation performance*) vraagt nog een derde kwaliteit: ‘de wijze waarop de dingen worden gedaan’. Dit is het domein van de *agile organisation*.

Je wilt als organisatie prestaties kunnen volhouden en dit vereist dat werknemers niet onnodig belast worden, dat zij een veilige omgeving ervaren waarin zij zich kunnen ontwikkelen – niet in de laatste plaats om de technologische ontwikkeling bij te houden. Op ‘lange termijn kunnen presteren’ impliceert dat werknemers niet structureel overbelast mogen worden en dus vitaal kunnen blijven, hun veerkracht kunnen ontwikkelen en vaardigheden (*Mastery*) op peil houden. Het bouwen aan en in stand houden van een gezonde en veerkrachtige organisatie is daarbij essentieel.

Tegenwoordig is de ‘agile organisation’ een kernbegrip in de moderne managementliteratuur. Agile, veelal vertaald als veerkrachtige organisatie, behelst de volgende organisatievaardigheden: responsief (ontvankelijk zijn voor ontwikkelingen in de omgeving), adaptief (aanpassingsvermogen), flexibel en balans. Balans betekent in de eerste plaats het gelijke belang van responsief, adaptief en flexibel. Balans speelt ook een rol tussen bijvoorbeeld belasting en belastbaarheid; werk en privé; inzet en ontspanning; professionele en individuele ontwikkeling, en tussen geven en nemen.

Meer over hoe CEO’s in deze context fit-impact-grip managen:

<http://workmetrics.nl/fit-impact-grip/>

## TOT BESLUIT

---

Gebaseerd op het Double Diamond model heeft Workmetrics een ‘*Medewerkersonderzoek Nieuwe Stijl*’ ontwikkeld. In een video van 3 minuten leggen we uit hoe het werkt en wat je ermee kunt: <https://workmetrics.nl/es2dashboard/>

Wilt u een eerste indruk krijgen van drie belangrijke componenten van duurzaam presteren in uw organisatie dan kunt u hier de Workmetrics Quick Scan uitvoeren. Deze is anoniem, kosteloos en geeft in 5 minuten een indicatie: <http://workmetrics.nl/run-scan/>

## OVER WORKMETRICS

---

**Workmetrics** combineert moderne bedrijfskunde, senior management ervaring en state-of-art data-analytics expertise en past dit toe op de factor arbeid. Met deze mix van drie ingrediënten ontwikkelt zij verschillende data-gestuurde oplossingen voor organisaties. Een dedicated software ontwikkelteam onder leiding van een ervaren CTO maakt het mogelijk dat Workmetrics op maat software kan ontwikkelen die schaalbaar en veilig is. Het team van Workmetrics is divers en zeer ervaren.



## LITERATUUR

1. Patrick Davidson en Hans van der Loo, De energie van werkend Nederland 2018
2. World Economic Forum The Future of Jobs Report, 2018
3. Sociaal en Cultureel Planbureau, Arbeidsmarkt in kaart werkgevers 2017
4. Workmetrics, Wat laten we liggen 2017 <http://workmetrics.nl/prestatieverbetering/>
5. Workmetrics, Grootste risico niet gemanaged 2018 <http://workmetrics.nl/risk/>
6. Workmetrics, Hoe managen CEO's fit-impact-grip 2018 <http://workmetrics.nl/fit-impact-grip/>
7. Teresesa Amabile (2011) The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Harvard Business Review Press
8. Scott Keller & Collin Price (2011) Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. John Wiley & Sons.
9. Boonstra en Elving (2010) Veranderkunst. 70% van de verbeterprojecten haalt niet de beoogde doelstellingen: 50% faalt en 20% minder dan beoogd. Zie ook Beyond Performance
10. Eddie Obeng (2012), Smart failure for a fast changing World, TED Global 2012
11. Van Marrewijk (2012) *Managen? Alleen als de 'bijsluiter' aangeeft dat het kan!* BMG-Magazine. Er zijn zo'n 15.000 management boeken en artikelen geschreven, vaak zonder 'bijsluiter' voor gebruik.
12. Heike Bruch & Bernd Vogel (2011) *Fully Charged - How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance.* Harvard Business Review Press
13. Jim Collins (2009) How the mighty fall...and why some companies never give in. Arrow Books.
14. Hans van der Loo (2011) We hebben er zin in ! Van Duuren Management
15. Marcel van Marrewijk (2011) Cubrix, zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering, en (2014) Handboek organisatieontwikkeling, Academic Service
16. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992). "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". In: Harvard Business Review. 1992, Jan-feb, pp.71-79.
17. Workmetrics, Medewerkersonderzoek Nieuwe Stijl 2020 <https://workmetrics.nl/es2dashboard/>
18. Workmetrics, Quick Scan 2019 <http://workmetrics.nl/run-scan/>



**Performance  
Analytics**



**Interactive  
Dashboards**



**Analytics  
Excellence**