

# De Volwassen ArbeidsRelatie (VAR): sturen op beweging en energie

Vincent Vrooland, mei 2018

## Professioneel sturen op mens en bedrijf

Het denken over ondernemerschap, leiderschap, bedrijfssucces, kostenbewustheid, innovatie en de inzetbaarheid van medewerkers is in enkele jaren sterk naar elkaar toegroeid. Ongemerkt is er zelfs een sterke overlap. Voor echt succes is nu een integratie nodig. Dat vraagt om beweging. En om energie. In dit stukje presenteren we enkele handzame modellen die goed bruikbaar zijn voor succes in de praktijk van alledag.

Voor een modern bedrijf is duidelijk dat een goede toekomst vraagt om een balans tussen continuïteit en verandering.

Eenzijds gaat het om de duidelijk kenbare toegevoegde waarde van het werk van alle dag: om de kwaliteit en zinvolheid van product of dienstverlening.

En tegelijkertijd is flexibiliteit nodig om even goed – zo niet beter – te presteren in snel veranderende marktcondities en politiek-maatschappelijk verschuivende panelen.

### **Beweging en energie in een dynamisch balansmodel**

Een van de eerste stappen die je kunt zetten is een stap terug doen en goed kijken naar wat de bedrijfswetenschappen, de managementgoeroes en voorbeeldbedrijven de laatste jaren hebben ingebracht. Veel daarvan is heel waardevol (ook al omdat er veel goede oude wijn in nieuwe zakken wordt gepresenteerd). Het nadeel is echter dat de verschillende bedrijfswetenschappen niet met elkaar zijn geïntegreerd. Managers en medewerkers worden daarom overspoeld met goed bedoelde waarheden als koeien die in de praktijk maar gedeeltelijk werken.

Hieronder zetten we de meest opvallende even op een rij. Maar wellicht wilt u dat gewoon overslaan en direct doorlezen bij de volgende paragraaf, waarin de essentie staat voor een succesvolle praktijk.

#### *Goede ideeën die maar half werken*

1. Bevlogen medewerkers zijn een zegen voor de zaak. Jazeker. Maar de hardwerkende diesel-medewerkers zijn ook belangrijk. En een gedeelte van de medewerkers is allerminst bevlogen en wacht meestribbelend af op opdrachten van zijn leidinggevende. Hoe krijg je die in beweging en bevlogen?
2. Sturen op energiebronnen in het werk verhoogt de belastbaarheid van medewerkers. Jazeker. Maar het idee dat de ook aanwezige problemen op het werk dan geen aandacht meer behoeven lijkt een oproep tot een donkere toekomst.
3. Meer luisteren naar je medewerkers vanuit de visie dat zij waardevolle kennis en ervaring hebben die je niet mag overslaan is zeker waar. Maar dat mag allerminst betekenen dat de eigen rol van managers moet verminderen. Integendeel. Een van de veelbelovende nieuwe ideeën is zelfs gericht op : "narrative leadership": managers hebben meer succes als ze een sterk en goed en consistent verhaal hebben.
4. Positieve feedback op goede prestaties doet wonderen. Jazeker. Behalve bij professionals, die krijgen meer energie van uitdaging en facilitering van hun eigen ideeën. Hoe krijg je die van hen en die van jou op één lijn?
5. Lean management werkt kostenbesparend. Jazeker. Maar de Japanse manier waarop dat vaak wordt uitgevoerd komt neer op standaardisering en een grote scheiding tussen denken en doen. En dat werkt in deze tijd eerst zeker rechts maar daarna even zeker averechts. Lean en innovatie liggen niet in elkaars verlengde. Lean is meer voor nu, innovatie is gericht op morgen. En let daarbij maar op punt 3, dat totaal tegengesteld lijkt te zijn.
6. Verandering geeft weerstand tenzij in dialoog uitgevoerd. Dat is ook al waar. Dit lijkt een beetje op een andere oneliner: mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden. Ook waar. Maar

nog meer waar is de zakelijke constatering dat lang niet alle veranderingen rationeel beschouwd goed uitpakken voor iedereen. “Meer doen met minder mensen” is daarvan een duidelijk voorbeeld.

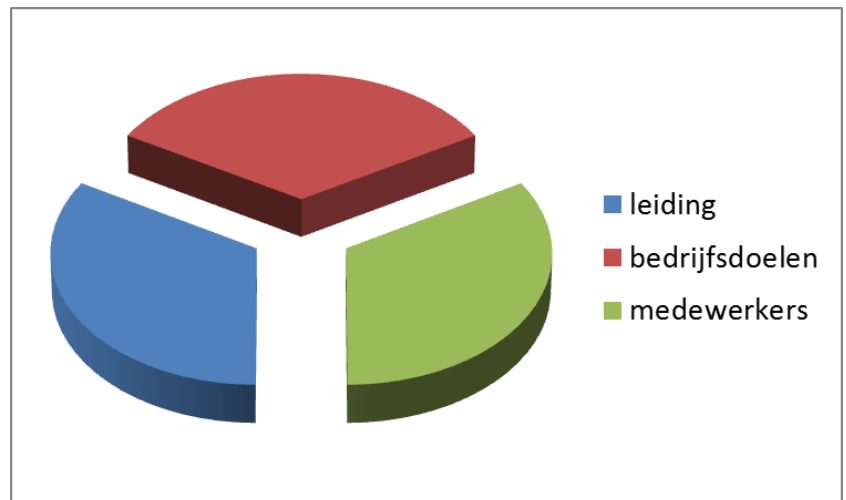
7. Vitale medewerkers presteren beter. Dat klopt, al gaat het dan om veel meer dan leefstijl. En een andere waarheid is dat de ouderdom wel degelijk met gebreken komt. En soms, maar niet altijd, met verminderde behoefte aan beweging en verandering.
8. In een puur economische setting komt het actuele belang van het bedrijf het beste tot zijn recht. Een dergelijke Angelsaksische benadering staat echter haaks op de Rijnlandse aandacht voor mensen: dat zijn meer dan economische objecten. Zolang een Rijnlandse benadering voorop staat kan het bedrijfsbelang echter naar de achtergrond verdwijnen. Is er een combinatie van beide economische en sociaal-psychologische visies mogelijk?

### **Beweging en energie door integratie.**

De sleutel voor succes zit in de integratie van al de bovenstaande positief bedoelde ideeën. En het slot waarin die sleutel past was al jaren lang bekend en ten onrechte vergeten: de relatie tussen het doel en de ambities van een bedrijf, en de rol, belangen en ambities van managers en medewerkers.

Staat die centraal dan valt ineens alles op zijn plaats.

- Wat is of zijn de bedrijfsdoelen?
- Wat drijft de mensen die werken aan het succes en het voortbestaan van het bedrijf?
- En hoe verhouden ze zich tot die doelen en tot elkaar?
- Wat is de toegevoegde waarde van die mensen voor het bedrijf?
- En, binnen dat kader, wat is de toegevoegde waarde van die mensen voor elkaar?
- Wat voegt hun denken en handelen toe aan het bedrijf? En aan elkaars waarde?
- En de basisvraag is natuurlijk: hoe krijg je de juiste bewegingen en energie in het geheel?



De antwoorden op die vragen raken de kern van zowel de oude als de nieuwe wijnen, in welke zakken ze ook worden aangeboden.

- Managers en leidinggevendenden die aandacht hebben voor de medewerkers maar daarbij ook straight zijn over de bedrijfsdoelen en bedrijfsambities staan borg voor de helft van het succes van het bedrijf.
- De andere helft van de energie en beweging wordt geleverd door medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor hun werk, hun eigen inzet en het bedrijf
- De beweging en de energie ontstaan door hun op het werk van vandaag en morgen gerichte krachtige dialoog tussen management en werkvloer

De essentie zit daarmee in de dialoog tussen leiding en medewerker(s) in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen. De ingang daarvoor is het model van de volwassenarbeidsrelatie.

### **De dynamische en volwassen arbeidsrelatie**

De meeste literatuur over arbeid is gericht op thema's zoals leiderschap, tevredenheid of inzetbaarheid. In onze visie wordt daarbij –zoals eerder gezegd – het doel van de arbeid vergeten. Pas in een integrerend model komen de afzonderlijke thema's goed tot hun recht. Die integratie is in een one-liner weer te geven: leiding en medewerkers sluiten een onderling arbeidscontract af als middel om het doel van een bedrijf te realiseren. Het model ontstaat vervolgens “vanzelf” door het stellen van de meest essentiële basisvragen:

1. Wat is het doel van de onderneming /het bedrijf/de afdeling?
2. Wat mogen leiding en medewerkers van elkaar verwachten t.a.v. het werk dat nodig om dat doel te bereiken?

Eigenlijk hoort hier meteen een derde vraag bij:

3. Wat is het nut van de producten of diensten die worden geleverd en wat is de invloed van de economische, sociale en technische (markt)condities.

Die derde essentieel vraag is wellicht het belangrijkste. Of het nu om een ziekenhuis, een overheidsinstelling of een productiebedrijf gaat: allemaal hebben ze te maken met een tweedeling:

- Kwaliteit, nut en prijs van hun bestaande producten
- Veranderingen in de behoefte aan hun producten/diensten, economische vooruitzichten, technische ontwikkelingen en veranderende maatschappelijke condities.

Dat levert meteen een goed antwoord op bij vraag in: wat is het doel van bedrijf of afdeling?

Op zijn minst zijn dat er dan twee:

- Continuïteit: Het bevredigen van bestaande klanten op een manier dat het bedrijf kan voortbestaan
- Flexibiliteit: Het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten om te kunnen blijven bestaan of te groeien.

Het antwoord op de tweede vraag wordt dan iets ingewikkelder. Feitelijk komt dit neer op een uitbreiding van het in Nederland bestaande formele arbeidscontract met functionele en psychologische aandachtspunten. Anders dan in andere modellen staan hier steeds tweezijdige relaties centraal. Basaal is het arbeidscontract zoals dat in de wet is geformuleerd:

1 – Formeel: er is een arbeidscontract waarin tegenover de leverplicht van loon de leverplicht van arbeid staat. De werkgever is daarbij verplicht te zorgen voor gezond werk dat past bij de competenties van de werknemer en de werknemer is verplicht redelijke het werk te verrichten en instructies op te volgen.

Voor een moderne arbeidsrelatie is dat niet genoeg. Werknemers zijn geen te instrueren wezens maar zelfdenkende en verantwoordelijke mensen. Naast de formele arbeidsrelatie is er dan ook een functionele relatie:

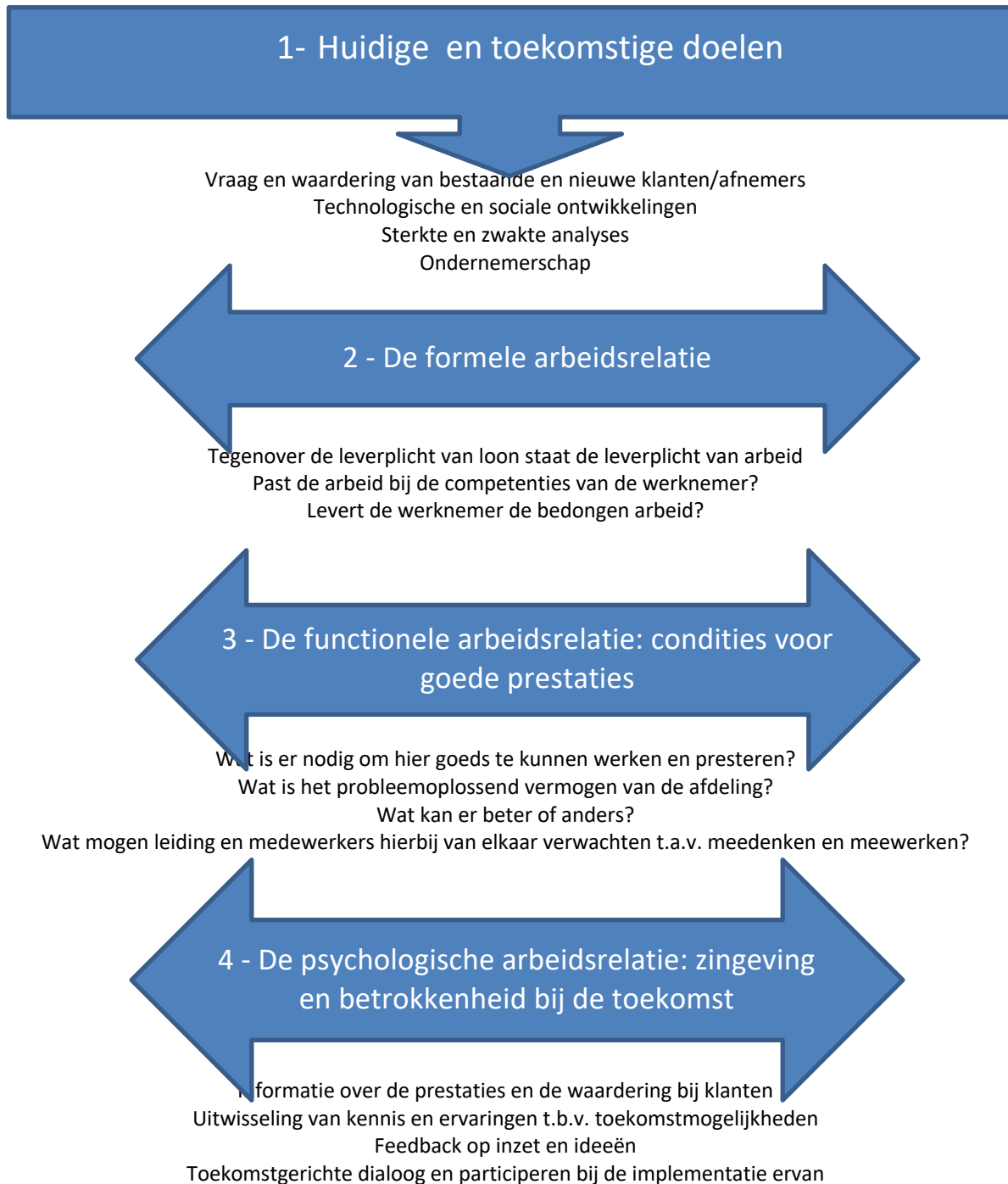
2 – Functioneel. De werkgever ziet zijn verantwoordelijkheid voor passende arbeidsmiddelen, scholing, arbeidsomstandigheden en goede verhoudingen. De werknemer ziet zijn verantwoordelijkheid voor een goede inzet, goede prestaties en samenwerking met anderen. In feite gaat het om antwoorden op de vraag: wat is er hier wederzijds nodig om goed te kunnen werken en te presteren.

Voor beweging en energie is dit niet genoeg. Het gaat immers niet alleen om het actuele werk maar ook om de toekomst. Vanuit de werkgever gaat het dan om zingeving en flexibiliteit, vanuit de werknemer om motivatie, betrokkenheid en meedenken. We noemen dit de psychologische arbeidsrelatie:

3 – Psychologisch: De werkgever geeft informatie over de prestaties en de kansen en bedreigingen in de markt en vraagt de werknemers om mee te denken over nieuwe mogelijkheden. De werknemer ziet zijn toegevoegde waarde en ziet ook het nut en de mogelijkheden voor zijn toekomstig werk.

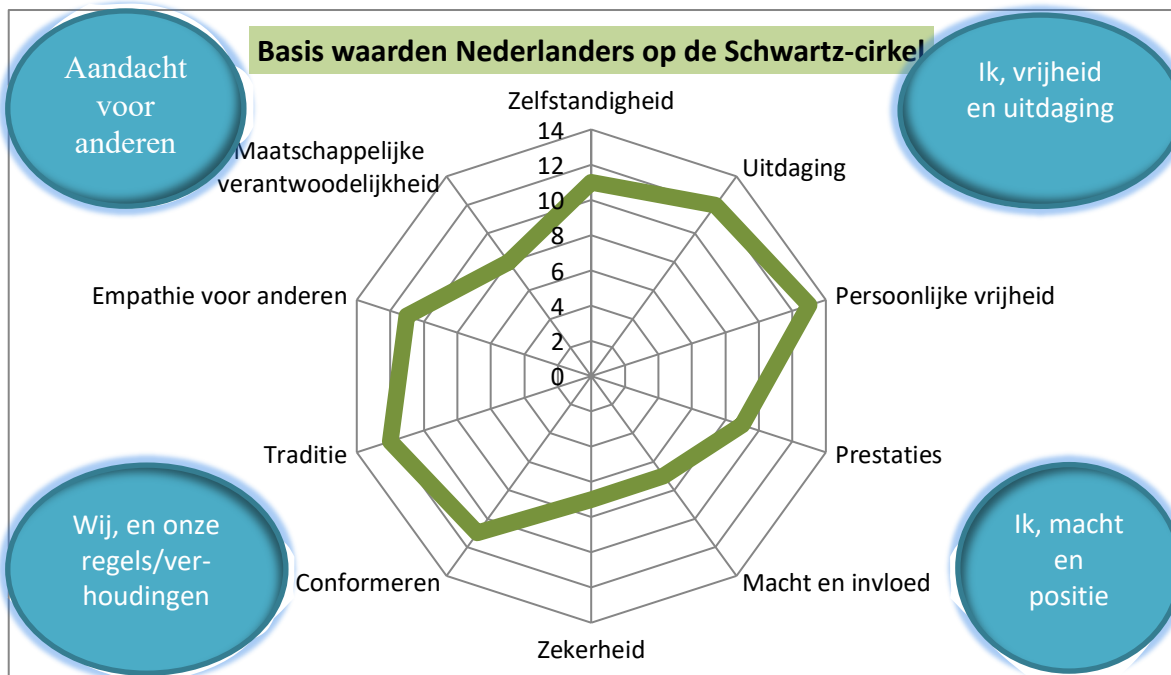
In model ziet dat er zo uit:

**De VAR: Het model van de dynamische Volwassen ArbeidsRelatie**



Professioneel werken aan de mensen die er toe doen: zicht op leidinggevenden en medewerkers.

Leidinggevenden en medewerkers hebben veel gemeen. O.a.: het zijn mensen. En daarom is het onhandig te snel te beginnen over leiderschapkenmerken, werknemerskenmerken, generatie-verschillen of diversiteit. Allemaal nuttige zaken, maar alweer het zijn deel-aspecten die hun plaats en kracht moeten krijgen in het inzicht van een groter en integrerend geheel. Op de vraag wat mensen drijft blijkt dat ze meer gemeen hebben dan in thematisch onderzoek wordt meegenomen. Het beeld geven we hieronder weer.



Medewerkers in Nederland zitten vrij ingewikkeld in elkaar. In het beeld is goed te zien hoe innerlijk tegengesteld (de diagonalen) mensen zijn. Enerzijds hebben ze behoefte aan een zekere thuishaven, teamverband en gedeelde spelregels (zo doen wij dat hier) aan de andere kant voelen ze zich zeer aangesproken door uitdagingen, zelfstandig werken en individualisme. Bij leidinggevendens mag een ietwat afwijkend beeld worden verwacht. Met iets minder aandacht voor zekerheid en soms wat meer aandacht voor macht maar vaker voor prestaties.

Het is niet moeilijk om in het bovenstaande beeld bekende concepten als bijvoorbeeld die van Maslow of de Belbinrollen te herkennen. Maar het bovenstaande beeld heeft twee voordelen. Ten eerste is het een bewezen beeld en ten tweede geeft het aan dat het niet gaat om óf-óf maar om én-én-kenmerken.

**Belangrijke veranderingen m.b.t. werk**

In de bovenstaande grafiek wordt een beeld gegeven van “de Nederlanders” in het algemeen. Betreden die Nederlanders eenmaal de arbeidswereld dan wordt het plaatje heel anders. Ze krijgen dan niet alleen te maken met hun eigen voorkeuren en ambities maar ook met de eisen vanuit het bedrijf. Veel onderzoek (o.a. Dorenbosch en Bakker) laat zien dat de normen en waarden van medewerkers heel belangrijk zijn, zowel in de beleving van de kwaliteit van het werk als voor hun inzet t.b.v. het meedenken en meewerken aan de prestaties van hun bedrijf.

Onderstaande grafiek geeft aan wat er bij mensen verandert. In de grafiek wordt daarbij ook weergegeven waar de verschillen zijn tussen de ambities die de medewerkers hebben en wat op die aandachtspunten door het bedrijf geboden wordt. (De grafiek is een voorbeeld en geldt niet als algemene referentie).



**Nog een stap verder**

Uiteraard zijn er verschillen tussen mensen, maar het geeft grote voordelen om juist de tegenstrijdige verbindingen als uitgangspunt te nemen. Binnen dat kader is het belangrijk om rekening te houden met de verschillen tussen mensen. Er zijn grote onderlinge verfschillen in ambities, vakmanschap, talenten en competenties. De NAAW hanteert daarbij het 5V-model (met daarin o.a. Vakmanschap, Vertrouwen, Verbinding en Verschillen).

Het standaardiseren van werk, bijvoorbeeld door lean-management is tot op bepaalde hoogte zeker mogelijk, maar als er geen ruimte is voor afwijking en uitdaging wordt het de dood in de pot. Anderzijds leiden te grote en voortdurende veranderingen (of de adhocratie van Quinn) tot verandermoetheid.

Een professionele leidinggevende kan beweging en energie creëren door te waarderen wat goed gaat en tegelijkertijd stimuleren dat mensen worden uitgedaagd waar dat nodig en mogelijk is. We noemen dat: gericht duwen in de richting die de mensen zelf prettig vinden en waar ze goed in zijn..