

Succesfactoren bij adviseren over innovatie, duurzame inzetbaarheid en prestatie

Een werkzaam en integrerend model op basis van *de volwassen en dynamische arbeidsrelatie*

V.Chr.Vrooland, naaw.nl, mei 2013

Te midden van snelle economische, politieke en sociale veranderingen zijn steeds meer bedrijven bezig met zichzelf opnieuw uit te vinden. Apart, groepsgewijs of ondersteund door sector- of brancheorganisaties wordt gezocht naar innovatiemogelijkheden en nieuwe kwaliteit bij overleving- of (het liefst) successtrategieën. Daarbij horen ook andere visies op de bestaande arbeidsrelaties, de wijze van werken, interne flexibiliteit en duurzaam presteren. De hulp die daarbij vanuit de wetenschap of adviesbureaus wordt geboden is goed maar wel erg verbrokken. En soms tegenstrijdig. Naast vernieuwend leiderschap staat sturen op kosten. En daar weer naast: slimmer werken met minder mensen, anders werken door lean standaardiseren of juist het vergroten van de regelruimte voor bevlogen medewerkers. En overal worden successen behaald of beloofd.

In dit artikel wordt geprobeerd een model te maken waarin de grote hoeveelheid goede ideeën, beleidsvoorstellen en instrumenten worden geïntegreerd in een kwalitatief en uitvoerbaar groei-model voor de komende jaren.

Definiëring van de begrippen

Duurzame inzetbaarheid is de laatste loot van een reeks visies en ambities rond arbeid. Vergeleken met arbobeleid en verzuimbeleid is het aanmerkelijk breder en een stuk positiever. Het heeft daarnaast ook een grotere bedrijfskundige relevantie: zowel de duurzame gezondheid, de inzetbaarheid en de feitelijke prestatievermogens worden betrokken op de doelstellingen en de strategie van het betrokken bedrijf. Daarmee voldoet het aan de trend dat de overheid bedrijven minder voorschrijft en meer ruimte laat voor het invullen van eigen ambities en kwaliteitsniveaus in bedrijven. En tenslotte geeft het werkgever, leidinggevende en werknemer ieder een grote en eigen verantwoordelijkheid.

De verschillen blijken uit de onderstaande definities:

- Het klassieke arbobeleid is gericht op het uitbannen van gezondheidsrisico's voor medewerkers op basis van wetenschappelijke criteria die door de overheid zijn vastgelegd.
- Het inmiddels ingerichte verzuimbeleid staat niet meer in de Arbo-wet maar is gebaseerd op de regels in het burgerlijk wetboek over arbeidscontracten en de wetten verbetering Poortwachter en de WIA/VGA. Centraal staat dat werkgever en werknemer ieder een aantoonbare inzet moeten tonen om te re-integreren bij ziekte.

Sinds een aantal jaren is er een trend dat de overheid bedrijven minder wil voorschrijven. Dat heeft geleid tot een aantal vernieuwingen.

- In het nieuwe arbobeleid – meestal mede ontwikkeld vanuit branches – is meer aandacht voor het werk en de werkprocessen: het is gericht op de deskundig onderzochte eigen gezondheidsrisico's van een bedrijf.
- Gezondheidsbeleid is breder dan verzuimbeleid omdat het ook een deel van de preventiemogelijkheden oppakt. Zo is er PSA-beleid gericht op psychische belasting en

agressie, is er een leefstijlbeleid gericht op het faciliteren van verbeteringen rond roken, beweging, voeding, ontspanning en alcoholgebruik en is er een periodiek medisch onderzoek waarin de feitelijke gezondheid van medewerkers medisch wordt vastgesteld.

- Nieuwer gezondheidsbeleid wordt geleverd door metingen van de meningen over hun toekomstig arbeidsvermogen. Deze zijn echter alleen inzichtelijk voor de individueel betrokken medewerkers zelf.
- Inzetbaarheidbeleid richt zich niet alleen op reïntegratie bij ziekte maar heeft ook betekenis voor het werk zelf. Bedrijven en onderdelen ervan hebben ambities om slimmer, flexibeler te werken met meer betrokken en verantwoordelijke medewerkers.
- Duurzame inzetbaarheid richt zich niet alleen op de huidige situatie maar vraagt om nadenken, een programma en acties gericht op de inzetbaarheid voor de komende zeg vijf jaar.

De verschillende definities kunnen in verband worden gebracht met een groeiende ambitie van bedrijven om optimaal te presteren. Het onderstaande schema kan bedrijven helpen hun huidige situatie en hun ambities in kaart te brengen.

De ladder van beleid bij werk			
Ambitieniveau	Onderwerp	Werkgever/werknemer	Resultaat
Duurzaam inzetbaarheidsbeleid	Het bedrijf innoveert en ontwikkelt zich met het oog op de toekomstige marktcondities. Werkgever, leidinggevenden en werknemers werken daarin toekomstgericht samen	Management, leidinggevenden en medewerkers werken samen en komen tot innovatie, flexibilisering en blijvend succes voor het bedrijf en blijvende inzetbaarheid van de medewerkers. Het management heeft de regie in dialoog met de werkvloer. De werknemers hebben de regie over hun eigen toekomstige inzetbaarheid	De innovatie, flexibiliteit voor succes voor bedrijf en medewerkers in de komende jaren
Inzetbaarheidbeleid	Het bedrijf combineert aandacht voor gezondheid met feitelijke gewenste competenties en prestaties	Leiding en medewerkers bespreken klant-evaluaties, prestatie-eisen en overleggen over werkverbetering en soms over met plezier presteren	Beter presteren en gemotiveerde medewerkers
Medewerkertevredenheidsonderzoek	Het bedrijf en de organisatie-onderdelen krijgen	De interpretatie is het werk van deskundigen die een signaalfunctie	Inzicht in de stand van zaken, de sfeer en de motivatie

	inzicht in de arbeidsverhoudingen en motivatie	hebben, de leidinggeevenden pakken	
Werkvermogen	Het bedrijf faciliteert het inzicht van de werknemers in hun toekomstig werkvermogen	Er is weinig regie mogelijk	Onduidelijk wat dit toevoegt aan gezondheidsbeleid. Voor kleine groepen werknemers werkt het positief uit.
Nieuw gezondheidsbeleid	Het bedrijf faciliteert het inzicht van de werknemers in hun gezondheid.	Er is weinig regie mogelijk, er is wel regie op de faciliteiten	Een positieve houding t.a.v. gezondheid, meer fitheid op de werkvloer, betere privé-werkbalans
Vernieuwd arbobeleid	Het bedrijf analyseert de eigen risico's en pakt die aan	De regie ligt bij deskundigen. Leidinggeevenden en medewerkers worden betrokken	Makkelijker en beter werken
Verzuimbeleid	Vermindering verzuim/vermindering kosten	De regie ligt bij de leidinggeevenden	Minder kosten, evt betere werksfeer
Arbobeleid	Vermindering door de wet geformuleerde risico's	De regie ligt bij arbo-deskundigen	Geen claims of boetes

Motieven om het verzuim- en arbobeleid te verbinden met inzetbaarheidbeleid

Gezondheidsambities verbinden met bedrijfsambities en betrokkenheid

Zolang verzuim- en arbobeleid apart worden georganiseerd blijft de regie eigenlijk vooral van buitenaf bepaald door de daarbij behorende wet- en regelgeving. Maar daarmee wordt de echte eigen regie van bedrijf en medewerker bemoeilijkt. Eigenlijk is dat wonderlijk. Een medewerker herstelt van gezondheidsklachten en gaat weer aan de gang. Maar gaat hij dan goed, gemotiveerd en competent aan de slag of is hij er gewoon weer?

Dat is een belangrijke vraag, want voor de toekomst van bedrijven zijn immers de kwaliteit van het afgeleverde werk (producten of diensten), de kwaliteit van het werk zelf, innovatie en betrokken en meedenkende werknemers cruciaal voor succes. De regie op bedrijfssucces komt daarom pas als de aandacht van risico's en verzuim wordt aangevuld met een kader van de visie op de toekomst voor het bedrijf (werk, kwaliteit, motivatie en prestatie) en de regiemogelijkheden daarop voor management, leidinggeevenden en medewerkers.

Hetzelfde geldt voor medewerkers: uitdagend werk, een goede werksfeer, ontwikkelingsmogelijkheden, wederzijds vertrouwen en waardering spelen een belangrijke rol, zowel bij (dreigend) verzuim als bij betrokkenheid en goede prestaties.

De visie op medewerkers is gemoderniseerd

Bij verzuimbeleid wordt in de regel bij een ziekmelding gevraagd naar mogelijkheden naast beperkingen. Bij een hoog verzuim werkt dat. Bij een minder gemotiveerde medewerker

wellicht ook. De essentie bij deze benadering is echter dat de leidinggevende de taak heeft zijn grip op het gedrag en de inzet van de medewerker te vergroten. Daarmee komt een visie om de hoek kijken waarvan je je kunt afvragen of die nog eigentijds is.

Organisaties vragen om meer betrokkenheid, zelfstandigheid, motivatie, verantwoordelijkheid en betrokkenheid van zelfstandige medewerkers.

Dan is het beter daar aan te werken en niet de medewerker, zodra hij zich ziek meldt, te bezien als iemand wiens gedrag gecorrigeerd moet worden.

De essentie bij het sturen op inzetbaarheid is dat al tijdens het werk medewerkers wordt gevraagd actief naar kwaliteit te zoeken. En bij eventuele problemen – werkproblemen of gezondheidsproblemen – actief en gemotiveerd naar oplossingen te zoeken.

Of anders gezegd: het incidentele gesprek bij een verzuimmelding wordt bij sturen op inzetbaarheid vervangen door een constant gesprek over inzet, goed werkgevers- en werknemersgedrag tijdens het werk.

Uiteraard kan correctie nodig zijn. Maar daarvoor geldt dat dat beter in een werkoverleg, beoordelings- of ontwikkelingsgesprek kan gebeuren dan tijdens een verzuimmelding.

De volwassen en dynamische arbeidsrelatie

Daarmee zijn we aangekomen bij het kader van duurzame inzetbaarheid: de dynamische en volwassen arbeidsrelatie.

In een liberaal land als Nederland zijn bij een arbeidscontract alleen de formele juridische contouren vastgelegd. Tegenover tijd staat loon. Werkgevers hebben de verplichting werk aan te bieden dat de gezondheid niet schaadt en in overeenstemming is met de krachten en bekwaamheden van de werknemer. Daartegenover staat dat de werknemer het aangeboden werk moet verrichten en daarbij redelijke instructies moet accepteren.

Dat is de wet. Maar iedereen weet dat er meer aan de hand is.

Daarbij zijn er verschillende visies.

- Vanuit professionals die zich bezig houden met gezondheid wordt de arbeidsrelatie ingevuld met begrippen als gedrag, maar ook met arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden.
- Vanuit arbodiensten en adviesbureaus staan deelbegrippen centraal zoals motivatie, bevoegenheid en vitaliteit.
- En vanuit organisatie-adviesbureaus gaat het om stimulerend leiderschap en een activerende dialoog tussen management en werkvloer op basis van wederzijds vertrouwen en respect voor ieders kennis en vaardigheden. Deze visie wordt gedeeld door de overheid die onder het begrip duurzame innovatie en inzetbaarheid zelfs een groot subsidieproject heeft opgezet.

Een eerste conclusie kan dan zijn dat in de huidige visie de arbeidsrelatie een rijke inhoud heeft gekregen waarbij de wederzijdse afhankelijkheid en kwaliteit wordt benadrukt.

Dit wordt nog duidelijker als we oog hebben voor de economische belangen die er op het spel staan.

- De werkgevers zijn daar volstrekt duidelijk over: in elke branche groeit het aantal voorbeeldbedrijven en bekroningen voor innovaties waarbij management in dialoog met leiding en de werkvloer de werkprocessen hebben verbeterd, de rol van de werknemers hebben vergroot en het economisch resultaat aanmerkelijk hebben laten groeien.
- Maar ook voor de werknemer is duurzame inzetbaarheid van belang. Banen voor het leven zijn er niet veel meer. Arbeidscontracten worden beperkt in tijd en inhoud. De losse schil in en rond de bedrijven groeit. Strategische personeelsplanning maakt de risico's voor bedrijven kleiner en die voor de werknemers groter. En dat betekent dat

een werknemer die geen oog heft voor en niet meewerkt aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid en duurzame verdien capaciteit risico's loopt. Risico's die groter zijn naarmate de werknemer ouder wordt en/of naarmate meer werk wordt gedigitaliseerd, elders wordt uitbesteed of inhoudelijk verandert.

Positief gezegd gaat het om nieuwe gedachten over waarden en "fairness". Bedrijven zoeken naar meer waardetoevoeging bij hun producten, diensten of processen en verlangen een grotere waardetoevoeging door hun werknemers. Daarbij komt fairness aan de orde in de onderlinge ruilrelatie op basis van het arbeidscontract.

De inhoud van die dynamische en volwassen arbeidsrelatie wordt globaal weergegeven in het onderstaande schema.

De dynamische arbeidsrelatie als ruilhandel tussen werkgever en werknemer	
Loon	Tijd
Passend werk	Acceptatie van instructies
Goede arbeidsomstandigheden	Redelijke prestaties
Ontwikkelingsmogelijkheden	Betere prestaties, kwaliteit
Informatie over prestaties en doelstellingen	Motivatie
Waardering en luisteren	Energie en betrokkenheid
Innovatie en perspectief	Meedenken en flexibiliteit

De bovenste drie rijen in het schema zijn te benoemen als "het formele arbeidscontract" zoals dat in het Burgerlijk Wetboek deel 7, art 622-658) is geregeld. De daaronder weergegeven rijen staan in de literatuur bekend als "het psychologisch arbeidscontract". Centraal staan niet de vatgelegde rechten en plichten maar de wederzijdse ambities en wederzijdse verwachtingen zoals die in de hoofden van management, leidinggevenden en medewerkers leven. Bewust maar veelal onbewust bestaat er tussen elk bedrijf en elke medewerker en tussen elke leidinggevende en medewerker een dergelijk psychologisch arbeidscontract. En ofschoon het niet vaak zo wordt benoemd richt vrijwel alle moderne managementliteratuur zich op de positieve invulling van dat psychologisch contract. Het woord "positief" wordt hier bewust gebruikt om aan te geven dat om daadwerkelijk succes te hebben het niet voldoende is dat eventuele problemen worden aangepakt zoals bij verzuimbeleid of arbeidsomstandighedenbeleid. Is dat niet in orde dan daalt de tevredenheid. Maar als het wel in orde is leidt dat tot niet meer dan "normale" tevredenheid. Leidinggevenden en werknemers verwachten eigenlijk altijd méér van elkaar. We komen daar later op terug.

Een organisatorisch en begripsmatig voordeel

Overzie je het geheel van instrumenten dat gericht is op werknemers dan geeft het eigenlijk een wat rommelig beeld.

Verzuimbeleid en arbobeleid staan naast zaken als tevredenheidsonderzoek, functioneringsgesprekken, beoordelingen, leiderschapstijlen en toekomstscenario's. En vaak zijn er verschillende hrm-professionals of adviseurs bij betrokken, die onderling niet samenwerken. Het is niet echt verwonderlijk dat leidinggevenden, cruciaal in de omzetting van strategie naar het handelen op de werkvloer, de vele instrumenten zien als een opstapeling van eisen die aandacht vragen terwijl ze in hun dagelijks werk vooral bezig zijn met "de boel bij elkaar en aan de gang" te houden. Door het begrip duurzame inzetbaarheid ontstaat er een duidelijke lijn en integratie van de instrumenten die zorgen verbetering bij dat dagelijkse werk. Een voorbeeld is snel gegeven: een werknemer die actief en betrokken meedenkt in een verbetergroep voor zijn afdeling hoeft niet te sturen op zijn gedrag bij dreigend verzuim: die voelt genoeg medeverantwoordelijkheid om zelf al de mogelijkheden naast de beperkingen te zetten.

De basis van een integrerend model is het groeiend besef van ieders eigen, wederzijdse en gezamenlijke gezonde zakelijke belangen om fier overeind te blijven.

1. Nieuw ondernemerschap is nodig voor succes maar behoeft daarbij de meedenkende en gemotiveerde inzet van leidinggevend en medewerkers. Ook en juist bij een groeiende losse schil van medewerkers in en rond de bedrijven.
2. Voor medewerkers is de flexibilisering van de arbeidsmarkt een reden om behalve te bouwen op en voor hun werkgever ook te bouwen aan hun eigen duurzame gezondheid en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.
3. En voor de cruciale tussenlaag, de leidinggevend en is een intensivering van hun al bestaand belang: hoe blijf ik zelf overeind door de belangen van bedrijf en werkvloer samen te smeden tot een team waarin gemotiveerd en met plezier wordt gepresteerd.

Het succes van duurzame prestatie en duurzaam verdienvermogen voor een werknemer zit daardoor bij het in vertrouwen bespreken en waarmaken van hun wederzijdse verwachtingen.

Vernieuwing en verbetering bij de keus voor duurzame inzetbaarheid en de dynamische arbeidsrelatie.

De keuze voor de combinatie van duurzame inzetbaarheid een aantal verbeteringen en sterke voordelen met zich mee. Ten dele zijn deze berust dat op wetenschappelijk onderzoek en de daarop gebaseerde theoretische modellen. En ten dele betreft dat vooruitgang door de inzet van betere veranderkundige modellen. Aan de hand van wetenschappelijke modellen kunnen succesfactoren worden voorspeld. Aan de hand van veranderkunde modellen kunnen betere handelingskeuzes worden gemaakt.

Het bereik is groter: van minder problemen bij weinig medewerkers naar meer succes bij meer medewerkers, teams en bedrijf

Het aanpakken van arbeidsrisico's vermindert de kans op gezondheidsschade maar zorgt nog niet voor goed werk en gemotiveerde medewerkers. Ze scheppen de voorwaarden ervoor maar niet meer dan dat. Herzfeld die dit al vijftientig jaar geleden onderzocht kwam tot een tweedeling in "ziekmakende"factoren en "salutogene" factoren. Tussen beiden bleek eigenlijk te weinig overlap. Problemen rond arbeidsomstandigheden of arbeidsverhoudingen werken nadelig. Dat geeft geen verrassing. Met het oplossen ervan leidt niet tot waardering en meer inzet. Dat gebeurt pas als er ook wordt geïnvesteerd in "gezond"makende factoren. De meest in het oog vallende factoren zijn de wens van medewerkers om "gehoord te worden", gewaardeerd te worden en het verminderen van problemen bij de besluitvorming over verbeterideeën.

Kennelijk vinden medewerkers het niet meer dan normaal dat er geïnvesteerd wordt in arbeidsomstandigheden. Dat behoort bij de wederzijdse rechten en plichten van werknemers en werkgevers zoals vastgelegd in het arbeidscontract. Maar binnen dat contract zit ook het woord contact. Werknemers bloeien op als ze hun eigen rol begrijpen, als hun werk voor hen betekenis krijgt, als ze zelf invloed kunnen uitoefenen op hun werk en als ze het idee krijgen dat hun leidinggevende naar hen luistert en hun inbreng waardeert.

Dat lijkt een beetje op de aspecten die ook aan de orde komen bij vroegere thema's als empowerment of binden en boeien. En die thema's zijn uiteindelijk niet op de agenda blijven staan in bedrijven omdat ze geen antwoord gaven op de managementbehoefte aan controle, beheersbaarheid en sturing. Ze waren te eenzijdig en het pleidooi van de bekende leiderschapsgoeroe Quinn over nieuwe vormen van empowerment heeft het daarom ook niet gewonnen. Maar ook gedachten vanuit de managementkant, zoals die over inspirerend ondernemerschap of stimulerend leidinggeven hebben hun gebreken door hun eenzijdige focus op een van de twee contractpartijen bij de arbeidsrelatie. Maar die eenzijdigheid wordt

opgeheven als de tweezijdigheid van de arbeidsrelatie wordt ingebracht. In het kader van een dynamische arbeidsrelatie moeten niet alleen de wensen van de werknemers maar ook die van management en leiding worden meegenomen! Boonstra en vooral Werkman hebben in Nederland uitgezocht dat de grootste verbeterkansen in bedrijven ontstaan als leiding en werkvloer in dialoog met elkaar – met respect voor wederzijdse kennis, rollen en posities – een ontwikkelingsproces starten naar succes voor mens en bedrijf. Het aanpakken van arbeidsrisico's leidt van een min-situatie naar een nulsituatie, het overleggen over wederzijdse eisen en verwachtingen leidt tot een plus-situatie.

Heel concreet betekent dat het aan de orde stellen van bijvoorbeeld de onderstaande vragen:

- Welke eisen worden aan de afdeling gesteld
- Welke eisen worden daarom aan de medewerkers gesteld
- Wat is er nodig om het huidige werk goed te doen en goed te presteren
- Wat kan daarbij de bijdrage en inbreng van de medewerkers zijn en de van de leidinggevende
- Voldoen wij aan de huidige, cq toekomstige eisen van onze opdrachtgevers, cliënten of klanten?
- Wat kan daarbij de bijdrage en inbreng van de klanten, de medewerkers de leidinggevende zijn om dat vast te stellen, te beoordelen en tot verbetering te komen?

De dynamische arbeidsrelatie schept forse verbetermogelijkheden van gedrag en houding vanwege meer en positievere contacten.

De vraag is eigenlijk: wat beweegt mensen? En wat brengt daar verbetering in t.a.v. hun houding naar het werk, naar elkaar en t.a.v. de vereiste kwaliteit en prestaties?

Een verzuimgesprek, een functioneringsgesprek, een meting over tevredenheid of werkvermogen, er zit niet veel fout aan de achterliggende bedoelingen. Maar of het werkt is de vraag. Soms schiet het zelfs platweg te kort. Een verzuimgesprek waarin het gedrag van een medewerker gecorrigeerd moet worden is niet echt motiverend. En los daarvan, het komt zowel bij frequent verzuimers als bij langdurig verzuim niet meer dan een keer of vier per jaar voor. Bij metingen zoals die naar tevredenheid of werkvermogen is er daarnaast nog een ander probleem. Ze worden in de regel niet vaker dan eens per twee jaar georganiseerd. Maar een extra probleem is hun anonimiteit. En er is een grote vrijblijvendheid bij bedrijf en individu om er wat mee te doen.

In de praktijk zijn de contactmomenten op basis van verzuim, arbobeleid, tevredenheid of werkvermogen zowel te schaars als te vrijblijvend.

Vanaf het moment dat niet eventuele incidentele problemen maar de kwaliteit en de vooruitgang van het dagelijks werk als vertrekpunt wordt genomen kan het heel snel veel beter gaan. Ter ondersteuning van die stelling is een kleine theoretische onderbouwing nodig. Wat beweegt een mens? De moderne psychologie is daar helaas te snel klaar mee. Het principe is dat er naar feitelijk gedrag wordt gekeken en vandaaruit conclusies worden getrokken over de achtergronden ervan. Het bekendste model bestaat uit een ijsberg. Gedrag is het topje van een ijsberg en de rest zit onder water en bestaat uit normen en waarden en criteria. Bevlogen medewerkers doen het goed, minder gemotiveerde medewerkers minder goed. Maar dat is maar half interessant. De vraag is namelijk nog steeds: hoe krijg je optimale inzet? Hoe draag je bij aan ander en beter gedrag? Daarvoor is het nodig naar meer fundamentele modellen te kijken. De onderzoeken van Fishbein en Ajzen hebben tot een beter hanteerbaar model geleid: dat van het Rational Planned Behaviour-model. Allereerst is belangrijk dat het meeste gedrag van mensen volstrekt automatisch is. De basis ervan zijn de combinatie van eigen interne criteria en eerdere ervaringen. Is ander gedrag gewenst dan

moet dat in een situatie of op een manier gebeuren die zorgt dat het gewoontegedrag even geen kans krijgt of, nog beter, geen zin heeft. Op de vraag: heb je ideeën over hoe je werk beter zou kunnen hebben veel mensen een bevestigend antwoord. Maar helaas hebben ze ook een snel antwoord op de vraag: denk je dat je die ideeën ook kan realiseren? Nee dus. Of omdat ze te snel oordelen dat er te grote obstakels zijn, of omdat ze er weinig over hebben nagedacht vanwege de dagelijkse drukte op het werk. De Daverende Dagelijkse Dingen. Het wordt pas interessant, als hen wordt gevraagd welke condities hun kansen zouden laten stijgen. Of bij een confrontatie met een probleem dat hen even uit de comfort-zone haalt. Of in het algemeen: als er een reden is om even uit het gewoonte-denken te stappen. Gelukkig is dat niet zo moeilijk te realiseren. Zowel in hun privé-leven als op het werk komen vaak genoeg onverwachte of gecompliceerde situaties voor waarin eisen worden gesteld die niet meteen door gewoontedenken en gewoontegedrag kunnen worden opgelost. Maar juist op die momenten kunnen leiding en medewerkers alert zijn. En nadenken en besluiten tot ander gedrag.

In het conceptueel model van Ajzen en Fishbein komen dan drie vragen op die kunnen leiden tot ander gedrag.

- Wat is het verlies of de winst bij ander gedrag? (opbrengstverwachting)
- Kan ik het? (control, capaciteit)
- En voor de medewerker en zijn gespreksgenoot is de belangrijkste: Leert de persoon er iets van?

Als op die drie vragen een positief antwoord komt dan treedt een energie-cirkel in werking die ook al uitgebreid is onderzocht (Bandura). Centraal staan de begrippen zelfvertrouwen en geloof in eigen capaciteiten. Dat iemand iets positiefs wordt gevraagd en dat er naar het antwoord wordt geluisterd is al reden voor een eerste motivatie. Dat er dan nog concrete (al of niet kleine) stapjes ook worden gerealiseerd ondersteunt het gevoel van control en capaciteit. En eenmaal op gang gekomen kan een spiraal ontstaan van 1) positieve verwachtingen, 2) feitelijke toegenomen grip en 3) (gevoel) van toegenomen competentie, 4) leren dat het kan en werkt en 5) doorgroeien naar grotere verwachtingen, competenties en resultaten.

Uiteraard kan dit worden versterkt door redelijk grote en indringende projecten gericht op de combinatie van resultaat voor bedrijf en resultaten voor medewerkers.

Het kan ook werken bij incidentele “doorbraak”-vragen zoals: *wat zou jij kunnen bijdragen aan een verbetering met 50% in....?*

Maar de essentie is er voor te zorgen dat bij het gewone dagelijkse werk en bij opkomende thema's of werkoverleg steeds stimulerende positieve normen en criteria worden beleefd. Niet de incidentele contacten maar de dagelijkse ervaringen zorgen voor verandering van attitude.

En daarmee is de invloed van de dynamische arbeidsrelatie veel groter dan die van losstaande gesprekken bij verzuim, een risico-inventarisatie of een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Maatschappelijke ontwikkeling en wetenschappelijke inzichten

Het is niet nodig diepgaand theoretisch onderzoek te doen maar het is wel handig om duurzame inzet en inzetbaarheid even te plaatsen. Maatschappelijk en bedrijfskundig is het een consequentie van de afnemende invloed van het Rijnlandse arbeidsmodel waarbij de overheid in het kader van arbeidsbescherming regelgevend en arrangement-aanreikend optreedt. Het voordeel van dergelijke arrangementen – cao's, arbobeleid, bedrijfsgeneeskundige zorg, veiligheidsvoorschriften enz enz – is dat de arbeid inderdaad beschermd wordt. Het nadeel is dat het nadenken over eigen ambities en voordelen ervan lange tijd was verminderd. De terugtrekkende overheid geeft ruimte voor het meer anglicaans model: het aanspreken van mensen, sturen op eigen verantwoordelijkheid en het zakelijk

beoordelen van iemands productiviteit. De aandacht voor leiderschap, sturen op budgettering en flexibilisering zijn bekende voorbeelden. Beide modellen hebben voor- en nadelen. De meeste bedrijfskundigen kiezen voor een middenweg. En soms lopen hun paden uiteen. Schaufeli en Bakker leggen de nadruk op bevlogenheid van medewerkers en energiebronnen in het werk. Met name Bakker probeert belangstelling te wekken voor job-crafting, waarmee bevlogen medewerkers hun eigen werk en taakeisen kunnen verrijken. Geen slecht idee maar wel een beperkt idee: niet de werknemer maar de context en het management bepalen de kaders en de mogelijkheden. Boonstra is daarentegen bekend om zijn studies naar vernieuwend leiderschap: managers moeten in staat zijn inspirerende verhalen te vertellen. Ook een goed idee, maar terecht voegt hij er aan toe dat die inspiratie moet komen ná het stimuleren van inbreng van en inzicht in wat er op de werkvloer gebeurt. Christis en anderen hebben zich op de Hanze Hogeschool in Groningen verenigd rond het thema Moderne Sociotechniek waarbij ze de landelijke trend van lean management proberen te voorzien van het inzicht over verbetering van de organisatie van het werk. Hoe minder arbeidsverdeling, hoe meer regelmogelijkheden in een taak(groep) en hoe lager de beslissingsbevoegdheden hoe beter en flexibeler een arbeidsorganisatie kan werken. Uiteraard doen we met deze indeling alle betrokkenen zwaar te kort. Maar de essentie lijkt duidelijk: de een kijkt naar de motivatie van medewerkers, de ander naar die van (hogere) leidinggevenden en weer de ander naar organisatiestructuren. Uiteraard zijn er claims op algemeen succes te vinden bij al deze stromingen. Maar van enige afstand bezien is het duidelijk dat er a) veel in beweging komt omdat bedrijven echt in verandering zijn en b) het dan beter is te kiezen voor de combinatie van aangeboden visies. Zeker omdat naast de her genoemde bedrijfskundige visies ook veranderkundige visies en modellen bestaan die het belang van een combinatie onderstrepen. Het vertrekpunt wordt gegeven door goeroes als Drucker en Pralahad: involve your team, stay communicating, do'nt give up, look for incentives. En de weg naar veranderkundig succes wordt aangegeven door moeizaam verworven inzichten die – gelukkig – nu al het niveau van tegeltjeswijsheden hebben bereikt. Deming stelt dat er een goede beleidscyclus nodig is met duidelijke prestatie-indicatoren. Kotter komt goed door met de mededeling dat er een gevoel van urgentie nodig is en dat kleine successen gevierd moeten worden om het enthousiasme overeind te houden. Collins is wat bescheidener maar wijst op het belang van gestaag doorgaan met mensen die gemotiveerd zijn. Het aardige van werken met het concept van duurzame inzet op basis van een dynamische arbeidsrelatie is dat het goede van veel verschillende richtingen wordt gecombineerd. En er iets essentieels wordt toegevoegd aan de bestaande instrumenten:

Verbetering t.a.v. de bestaande instrumenten:

- ipv minder afwezigheid gaat het om meer maar dan goed presterende en met plezier werkende aanwezigheid
- ipv tevredenheid gaat het om tevredenheid om zelf aan vooruitgang bij te dragen en met anderen samen wat te presteren (betrokkenheid, motivatie en succes)
- ipv een beoordeling van het eigen werkvermogen gaat het om het feitelijk werken aan huidig en toekomstig werkvermogen

verbetering t.a.v. de bovengenoemde bedrijfskundige en veranderkundige stromingen

- Niet de kwaliteit of verantwoordelijkheid van één partij maar de wederzijdse kwaliteit in wederzijds luisteren, waardering, respect en feitelijke vooruitgang en ontwikkeling staan centraal
- De huidige en toekomstige belangen van bedrijf en werknemer worden bij elkaar en op één lijn gebracht
- Successen worden werkenderwijs behaald ipv af en toe gemeten

De resterende vraag is dan? Hoe bereik je dat? En hoe bereik je dat op een positieve manier?

Sturen op energie door de aandacht voor problemen te verleggen naar opbrengsten en competenties.

Het psychologisch probleem van werken aan problemen

Bij duurzame inzet op basis van een dynamische arbeidsrelatie staan toekomst perspectief en met plezier presteren centraal. Impliciet wordt daarmee een probleemgerichte attitude vervangen door een opbrengstgerichte attitude. En expliciet is dat ook het geval. Rationeel gezien zijn problemen er om opgelost te worden. Maar een probleemgerichte houding is daarvoor niet de beste basis. Er is een psychologisch probleem: mensen houden niet van problemen. En ze houden er al helemaal niet van zichzelf als (mede)oorzaak van problemen te zien. In de psychologie wordt zelfs het begrip “de fundamentele attributiefout” gebruikt om aan te duiden dat er een fundamentele neiging bestaat anderen de schuld te geven voor het ontstaan van problemen. Met als gevolg dat een probleemgerichte actie – analyse, toekenning van oorzaken aan personen en regels, correctie of bijstelling – leidt tot verkleuring van de werkelijkheid bij de diagnose door de betrokkenen. Dat schiet niet echt op. En wellicht is het de mede-oorzaak van de wet van Pareto dat leidinggevend en medewerkers 80% van hun tijd aan 20% van hun taken besteden. Instrumentjes voor time-management leveren hetzelfde op: wat heeft wel/geen haast en wat is wel/niet belangrijk? Hoeveel nut heeft het om te lang bij problemen te blijven hangen alleen omdat de verantwoordelijkheid niet goed wordt verdeeld?

Het psychologisch succes van opbrengsten

Gelukkig is er bij bedrijven een toenemende aandacht voor de positieve energie die ontstaat als leiding en medewerkers meer aandacht krijgen voor opbrengstgericht denken. Kijk maar eens naar het verschil tussen de onderstaande vragen:

De probleemgerichte set:

- hoe kunnen we het voorkomen van problemen monitoren
- wat zijn de oorzaken van probleem X
- wie is er bij betrokken?
- Wie is verantwoordelijk voor het probleem
- Welke oplossing is mogelijk?

De opbrengstgerichte set van vragen:

- Wat zou het opleveren als we geen problemen meer krijgen?
- Wat levert het op als we nog een stap verder gaan en op successen sturen?
- Wie wil daar aan meewerken?
- Wie wil medeverantwoordelijk zijn voor dat succes?

De conclusies zijn duidelijk:

- Problemen moeten geen water krijgen maar je moet er energie aan toevoegen.
- Niemand is graag eigenaar van een probleem, iedereen is graag mede-eigenaar van een opbrengst en van successen.

Of anders gezegd door probleemgericht te werken kom je steeds meer te weten over problemen en hun oorzaken. Maar je komt daarmee nog niets te weten over het goed het eigenlijk zou kunnen gaan en hoe dat te bereiken is.

En nog weer anders gezegd: werken aan problemen geeft aandacht voor het verleden, werken aan opbrengsten geeft aandacht voor de toekomst van morgen.

In het kader van een dynamische arbeidsrelatie moeten daarbij de doelstellingen van een bedrijf/afdeling als eerste worden meegenomen:

De dynamische set van vragen

- Wat zijn de prestaties die van ons worden verwacht
- Wat is de best mogelijke prestatie die we kunnen leveren
- Wat kunnen en willen we daarbij van elkaar verwachten

In het kader van deze positieve aanpak zijn er nog meer hulpbronnen die we kunnen aanspreken. Uiteraard is niet iedereen volmaakt. Maar iedereen heeft ook zeker goede kanten en competenties. In de positieve bedrijfskunde worden niet het ontbreken van competenties maar juist de aanwezigheid van sterke competenties ingezet.

Dat leidt tot aanvullende vragen:

De vraag: "Wat zijn de opbrengsten voor de afdeling als het probleem is opgelost" kan beter worden vervangen door een andere vraag:

- Wat zijn de best mogelijke prestaties van de afdeling?

En dan de aanvullingen:

- Wat zijn de huidige sterke kanten van de afdeling?
- Wat kunnen toekomstige successen van de afdeling
- Wat kunnen de toekomstige sterke punten van de afdeling zijn?
- Welke van de huidige sterke kanten kunnen we inzetten om dat te bereiken
- Wat zijn ieders persoonlijke sterke kanten?
- Waar putten we ieder voor ons en samen energie uit?
- Wat kan ieders eigen bijdrage daar in zijn?

Een dergelijk opzet bestaat al lang in Nederland maar is nu enige aren gelden geïntroduceerd onder de naam "Appreciative Inquiry", een in de Verenigde Staten al langer bekende methode van grote bedrijven die sturen op constante interne verbetering. David L. Cooperrider maakte het afgebeelde schema waarin de traditionele probleemoplossing en de Appreciative Inquiry met elkaar worden vergeleken.

Traditionele probleemoplossing	Appreciative Inquiry
Gevoelde noodzaak: identificatie van het probleem	Waarderen van het beste dat er nu al is (appreciating)
Analyse van de oorzaken	Verbeelden hoe de organisatie kan worden (envisioning)
Analyse van de mogelijke oplossingen	Organisatiebrede dialoog over hoe de organisatie moet worden (dialoguing)
Actie	Implementeren van de gewenste veranderingen (innovating)

Zijn navolgers maakten het ietwat te bont en vullen de linkerkolom veel negatiever in. Een handzaam schema wordt daarbij geleverd door Thatchenkery, die een schema maakt vanuit een gesprek over de dagelijkse praktijk van het werk.

De start begint gewoonweg met een bespreking over het werk van een afgelopen periode:

- Wat zijn de beste dagen geweest en waarom was dat zo?
- Wat zijn de slechtste dagen geweest en waarom was dat zo?
- Wat zijn gemiddelde dagen geweest?

Van belang is dan dat leiding en medewerkers dan kiezen voor een verdere uitdieping van de beste dagen en niet voor een bespreking van de slechtste dagen.

Terzijde, als navolger van Cooperrider overdrijft hij de overbodigheid van de aanpak van problemen. Uiteraard is de door hem voorgestelde verbetergroep een sterk idee maar er is niet veel tegen om tegelijkertijd ook

een “veegploeg” groepje te hebben dat ontevreden klanten of problemen in het werk toch uit de weg helpt. Dat zelfde geldt voor het populaire voorstel van de Nederlandse onderzoeker Schaufeli die terecht het zoeken naar en sturen op energiebronnen in het werk centraal stelt maar het dan overbodig acht om – bijvoorbeeld met gebruikmaking van die energiebronnen – toch ook de probleem uit de weg te helpen. Uit nader onderzoek blijkt gelukkig dat ook de meest bevlogen werknemers daar voldoende aandacht bij hebben. Sturen op inzet en energie in een dynamische arbeidsrelatie zorgt er voor dat de neuzen enthousiast naar de toekomst gericht worden. En soms worden problemen daardoor vanzelf opgelost. Maar resistente problemen en hindernissen om het werk goed te doen dienen wel degelijke worden aangepakt. Verbetering hoeft niet te worden begeleid tot masochisme of overdreven goeroe-gedrag. Vooruitgang is goed, maar niet als blind paard of als een ezel die zich graag talloze malen stoot aan dezelfde steen....



Maar het vervolg van het concept van Thatchenkery is praktisch en bruikbaar. Zin voorstel bestaat uit een drietal opeenvolgende stappen:

De eerste stap

Al of niet groepsgewijs de verhalen ophalen en rapporteren van de beste dagen:

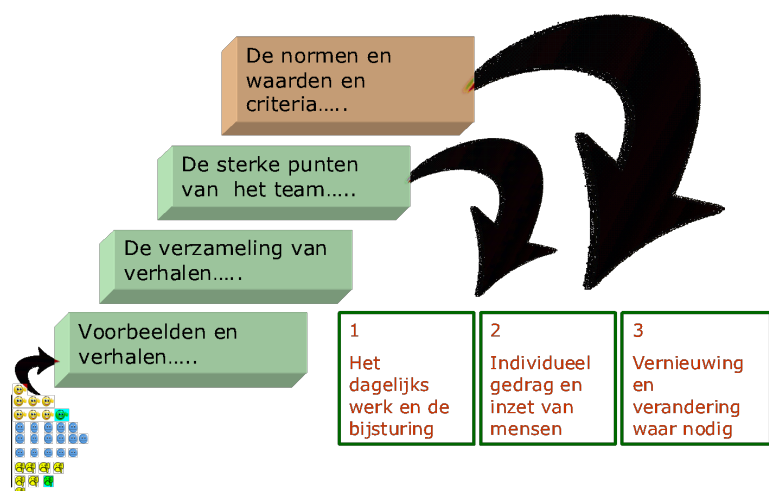
- Wat was daar goed aan?
- Hoe kwam dat?
- Wie of wat speelde daar een goede rol in?
- Is het mogelijk er voor te zorgen dat dat vaker gebeurt?

De tweede stap

Gezamenlijk bespreken welke kernpunten op de achtergrond meespeelden bij die successen

- (denk aan thema's als onderling vertrouwen, tijdigheid,

Figuur 1 Het schema van werken met waarderend onderzoek



samenwerking, zin om resultaat te halen enz) achtergrond
Het resultaat daarvan is dat zowel de successen als de help- en energiebronnen en mogelijk ook de normen en waarden bekend zijn die nodig zijn voor verbetering.

Maar het zijn dan nog wel vooral de verhalen en nog niet de werkelijkheid. Argyris en Schön hebben de aandacht gevestigd op het verschil tussen plannen en woorden aan de ene kant en de feitelijke werkelijkheid aan de andere kant. Om tot feitelijke verbeteringen te komen moet er alsnog een praktische stap worden gezet richting hanteerbare werkelijkheid.

De derde stap

Wat zijn gezien de succescriteria de activiteiten/verbeteringen die moeten worden genomen op het terrein van

- Stijl van leidinggeven
- Manier van en betrokkenheid bij besluitvorming
- Verbetering van werkprocessen
- Onderlinge en verticale communicatie
- Organisatiestructuur en samenwerking met anderen
- Stimulansen, feedback en waardering

Het gebruik van opbrengst gericht en waarderend werken in de praktijk

In het plaatje op de vorige bladzij (figuur 2) wordt schematisch aangegeven hoe het werkt. Op basis van de verhalen over de goede dagen (of de beste voorbeelden of iemands sterke kanten) kunnen acties worden ondernomen met behulp van bestaande energiebronnen. Naarmate er meer verhalen – en daden – komen kan ook worden besproken welke criteria daarbij in de hoofden van de mensen beslissend zijn.

Maar niet altijd hoeft dit hele schema door lopen te worden. Zeker, het kan planmatig worden ingezet. Maar het kan ook een achtergrondschemata zijn voor doodgewoon dagelijks handelen. Het werkt immers net zo goed als een leidinggevende in een persoonlijk gesprek et een medewerker het schema helemaal of maar half door loopt en iemand er individueel mee stimuleert of waardeert.

Met name de derde stap kan beter in een planmatig project dan in de dagelijkse praktijk worden gebruikt. Het is heel goed mogelijk om in een werkoverleg de sterke kanten van een team te inventariseren en gezamenlijk te besluiten hoe die kunnen worden ingezet voor een specifieke vernieuwing of verandering. Buiten het schema valt dan een vraag die er zeker wel bij hoort: *wat is er nodig om iets te bereiken en wat kunnen we daarbij van elkaar verwachten?* Het is niet handig om bij elke vernieuwing meteen de hele derde stap te doorlopen: dat is vragen om onderhandelingen over condities en dat is precies wat niet wordt bedoeld. Daarentegen is het wel nuttig om de onderwerpen uit de derde stap op een gegeven moment evalueren te bespreken. Op die manier worden dan de culturele en organisatorische kenmerken en criteria benoemd die zorgen voor succes en duurzaamheid.

Herkenning in de praktijk

Bij de Nederlandse bedrijven die in 2011 en 2012 binnen hun branches onderscheiden werden vanwege de combinatie van groei, innovatie en duurzaamheid komen steeds dezelfde kernwaarden terug:

- respect tussen leiding en medewerkers en waardering voor elkaar op basis van vertrouwen
- gebruik maken van de kennis van top en werkvloer in een vorm van een blijvende dialoog
- blijvende communicatie over inzet, middelen en resultaten

- activering door stimulerend leiderschap
- gericht op de hand van continue verbeterprocessen
- motivatie van alle betrokkenen
- dialoogprijswinnende innovatieve en duurzaam geworden bedrijven verbeterd op basis van

Uiteraard zijn er per bedrijf nuanceverschillen. Maar de kernwoorden die we hier gebruiken in onderstaand voorbeeld geven wel aan waar het steeds om draait.

Het schema uit de derde stap wordt dan

Wat is nodig voor succes bij inzet en duurzaamheid op basis van een dynamische arbeidsrelatie			
	Respect en vertrouwen in dialoog	Activerend en motiverend (willen, kunnen, doen)	Continuïteit van ontwikkeling
Leiderschap			
Besluitvorming			
Procesverbetering			
Communicatie			
Organisatiestructuur			
Stimulansen en feedback			

Het is niet moeilijk om voor de eerste en tweede stap een verbetergroep van leiding en medewerkers in te richten die dan ook hun eigen variant van het bovenstaand schema hanteert om te bepalen hoe hun verbeterwensen ook feitelijk kunnen worden ingevoerd.

Het individuele aspect

In het bovenstaande is duurzame inzet en inzetbaarheid gepresenteerd op het niveau van een bedrijf of een afdeling. Maar tegelijkertijd is hopelijk ook duidelijk geworden wat een invloed dit kan hebben op de cultuur van een afdeling en de motivatie van een individuele medewerker.

Als tijdens het werk en bijvoorkomende gelegenheden (werkoverleg, tussentijds persoonlijke gesprekken, functioneringsgesprekken) sprake is van respect, waardering van kennis en competenties, stimulerend leiderschap, duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen, incentives, feedback op goede en feedback op afwijkende inzet of prestaties dan zal het nog maar zelden voorkomen dat een medewerker pas bij verzuim op zijn gedragsintenties moet worden aangesproken. In de regel weet dan de medewerker wat hij waard is, dat hij nodig is en dat hij zijn sterke kanten en hulpbronnen van het bedrijf kan gebruiken om re-integratie en een passende en gemotiveerde inzet van zijn tijdelijk beperkte mogelijkheden. Hij verwacht niet anders dan dat hij daarop kan worden aangesproken. Het is zelfs een goed idee om dat te doen als het wenselijk of noodzakelijk is (bijvoorbeeld bij goede preventie van problemen of de herhaling van problemen). Dat ook een goed preventieplan moet steunen op wederzijdse waardering en verwachtingen spreekt vanzelf.

Niettemin is het niet moeilijk om toch een praktische training of projectje te presenteren waarmee leidinggevenden en vooral medewerkers zichzelf duurzaam kunnen verbeteren. Een deel van deze training wordt tegenwoordig als nieuw verkocht onder de naam job crafting maar is in feite al een jaar of tien oud. In feite is het een soort self-empowerment. Bij Job Crafting is het de bedoeling dat werknemers zelf proberen hun werk te verbeteren. In onze visie gaat het om sturen op inzetbaarheid en prestatie in een arbeidsrelatie en zijn dus zowel

werknemers als leidinggevend, ieder voor zich én samen aan zet. Eigenlijk is dat een fundamenteel verschil en de basis voor een groter succes dan bij Job-crafting mogelijk is.

Er zijn twee basisvragen:

1 – Over de resultaten van het werk: welke prestaties worden van ons verwacht, zijn we daar goed in, hoe weten we dat en wat zou beter kunnen?

2 – Over het werk zelf: Welke taakeisen kunnen we verlichten, welke uitdagingen kunnen we toevoegen, welke persoonlijke behoeften hebben we, welke hulpbronnen hebben we van elkaar nodig.

T.a.v. de prestaties ligt het voor de hand om een eigen oordeel van een werknemer te vragen maar minstens zo goed zo niet veel beter is om ter plekke een plan te maken om oordelen en verbeter suggesties van klanten/afnemers/opdrachtgevers te vragen.

T.a.v. het werk zijn er de onderstaande blokjes die om inventarisatie, overleg en actiepunten vragen:

Over het werk zelf:

De basics:

- Welke voorbeelden zijn er van goed werk?
- Wat geeft de betrokkenen energie en het gevoel van waarde te zijn?

Over de taakeisen

- Zijn er verbeteringen wenselijk t.a.v. arbeidsomstandigheden en regelruimte, informatie, arbeidsverhoudingen, samen werken?
- Welke taken kunnen beter, slimmer of anders worden ingericht?

Over de eigen hulpbronnen

- Wat willen we/ik leren qua kennis of vaardigheden of houding?
- Wat geeft me energie en plezier en hoe zorgen we dat iedereen dat krijgt (Of: hoe kan ik er ook zelf voor zorgen dat ik dat meer krijg).

Uiteraard is een training van een dag niet genoeg. Soms wordt daarom per week een van de bovenstaande blokjes opgepakt. En soms krijgen werknemers een persoonlijk werkboekje of een digitaal werkplan als er op een of meer aspecten op enige termijn vooruitgang moet worden geboekt. Het werkt pas echt als leidinggevend en medewerkers inzien hoe het werkt en er wordt besloten die inzichten op onderdelen van het beleid of het werk in te gaan zetten. Dat klinkt veel ingewikkelder dan het is. Werken met een “thema van de week of van de maand” of het periodiek inzetten van kleine verbetergroepjes zorgen al snel voor een nieuwe vooruitgangscultuur.

Duurzaamheid

Tot nog toe zijn vooral de voordelen en mogelijkheden aan de orde gesteld van verbeteringen door meer positief denken en handelen in het kader van een dynamische arbeidsrelatie.

Het begrip duurzaamheid vergt echter een toevoeging.

Het is niet voldoende vandaag goed te presteren, morgen en overmorgen is dat ook nodig.

Maar de markt verandert, klanten veranderen, opdrachten vanuit de overheid aan gemeenten veranderen, ziekenhuizen kiezen voor zorgpaden en worden beïnvloed door marktwerking en verzekeringsmaatschappijen, grote bedrijven spelen met hun toeleveranciers, scholen barsten uit hun voegen of noteren veranderingen in instroom van scholieren en studenten. En intussen wordt Nederland kleuriger en voor een deel ouder.... En wordt de duurzaamheid op de arbeidsmarkt kleiner en het risico groter.

Scenario's met daarin opgenomen de meningen en wensen van buitenaf

Zowel voor arbeidsorganisaties als voor individuele werknemers is het nodig om scenario's te maken die het verschil tussen vandaag en morgen of overmorgen laten zien. Gebeurt dat niet dan wordt gewerkt aan het succes en de duurzaamheid van gisteren en dat wordt steeds sneller afgestraft in onze Angelsaksisch verkleurende economie en maatschappelijk bestel.

Voor bedrijven vraagt duurzaamheid om een intensivering van hun inzicht in de huidige en toekomstige markt, gevolgd door een strategische personeelsplanning en een bijbehorend investeringspatroon.

Maar ook voor werknemers is een eigen marktinzicht en een eigen investeringsprogramma noodzakelijk. Zijn er nog wel zoveel hoogopgeleide professionals nodig, hoe lang duurt het voor het werk op middelbaar niveau wordt geoutsourcd, gestandaardiseerd of wordt gedigitaliseerd? En hoe lang kan de bouw het nog verdragen dat gemiddelde leeftijd 48 jaar is en autochtone jongeren "met blauwe ogen" niet meer kiezen voor "werken met je handen"?

Op bedrijfsniveau is de belangstelling voor de toekomstige markt groeiende, zij het dat de dienstensector en de overheidssector daar nu nog bezig zijn met het inhalen van een achterstand. Maar op afdeling, team-, en individueel niveau moet het eigenlijk nog beginnen.

Op zich wordt het betoog in de vorige paragrafen al een stuk sterker als meteen vragen worden gesteld over de waardering van de afdelings- en teamprestaties in de ogen van "anderen": klanten, opdrachtgevers en cliënten. Het is dus zinvol om de keuze van betrokkenen bij een verbeteringsproces niet te beperken tot het eigen team maar zeker in het begin en aan het eind ook de "toeleverende" of "afnemende" mensen of afdelingen te betrekken. Uit eigen onderzoek bij een grote en gecompliceerde telefoonmaatschappij, bij de relatie tussen een arbodienst en een bedrijf en binnen een grote gemeente bleek dat de zelfwaardering van een bedrijf, afdeling of team soms wel 20% hoger scoort dan de waardering van klanten, opdrachtgevers en cliënten. Zeker in veranderende omstandigheden levert dat gevaar op roest en risico van daling van prestatie en erkenning.

Het is dus nodig om de buitenwereld te betrekken bij het bepalen van zowel de huidige als de toekomstige prestaties en waarderingscriteria.

- Vindt de voor ons relevante buitenwereld ons wel net zo goed als we zelf denken?
- Welke criteria leggen die anderen aan
- Wat betekent dat voor ons beeld van goed presteren en welke interne criteria levert dat op?
- Moeten we periodiek of constant de veranderingen meten?
- Wie van ons intern heeft het meest te maken met de dagelijkse externe waardering en wie heeft het meest te maken met de strategische waardering van buitenaf?
- Wat is nodig om ons een betere positionering te verschaffen?
- Wat is nodig om ons een betere positie over vijf jaar te verschaffen?
- Welke investering in doelstellingen, mensen en middelen is daarvoor nodig?

Meer precisie is hier niet mogelijk: er zijn te veel verschillen tussen bedrijven en hun interne en externe condities. En in de veranderingen die nog komen.

En zeker geldt dat voor individuele werknemers.

Maar zeker is wel dat fysieke gezondheid en ontwikkeling of aanpassing van competenties en vaardigheden gepland moeten worden. In dat kader schieten metingen van huidige tevredenheid, gezondheid of inschatting van toekomstig werkvermogen sterk te kort. Zowel vanuit de arbeidsorganisatie als vanuit de individuele werknemer of de beroepsgroep moet geïnvesteerd worden in scenario-inzichten. De huidige werknemer bevindt zich in een situatie

die voor diensten en producten vanuit de BostonCosultingGroep al is beschreven als een keuze: ben ik een potential, ben ik er een van dertien in een dozijn, verdwijnt mijn verdienvermogen op den duur en waar zijn kansen?

Daarover kan door het management en door professionals beter een tijdig arrangement worden bedacht in de vorm van een combinatie van investeringsplannen en toekomstplannen, op basis van toekomstbeelden en – zo mogelijk – blijvend toegevoegd nut en waarde van individuele werknemers en functies. Inzicht en investering is van beide kanten hard nodig.

NB Dit stuk is de toelichting op een praktijkstuk genaamd *Powerplay*, waarin werkvormen en gesprekstechnieken en – voorbeelden zijn opgenomen. Het maakt ook onderdeel uit van een grotere set van instrumenten zoals nieuwe verzuim/inzetbaarheidsgespreken, beleidsvoorstellen, implementatie-ondersteuning en, vooral, leermogelijkheden. Zie daarvoor.....