



Vooruitzien is werken aan vitale veerkracht

Fotografie: Image-Bank

MET DE WET VAN OPA NAAR VITALITEIT IN ORGANISATIES

Organisaties worstelen meer dan ooit met de vraag hoe zij het potentieel van de medewerkers in lijn krijgen met de eisen die (op termijn) aan de functie worden gesteld. Een buitengewoon lastig en taai vraagstuk, waarvan de urgentie alleen maar toeneemt. Met een vitaliteitsbeleid kan de organisatie een optimaal rendement van mens en organisatie bereiken. De 'wet van OPA', (O)nrust x (P)erspectief x (A)ctie= rendement, biedt uitkomst.

door Frank Markerink en Jeroen Rommets

Een bedrijf in de energiesector probeerde de afgelopen jaren intensief de organisatie vitaler te krijgen, de uitstroom en de mobiliteit van medewerkers te vergroten en de gemiddelde leeftijd naar beneden te brengen. Daarvoor kwam er een groot employabilityproject, werd veel geïnvesteerd in het opzetten van POP-gesprekken, kwam er een mobiliteitscentrum, ging het bedrijf stage-

overeenkomsten aan met andere bedrijven en ontwikkelde het regelingen voor oudere medewerkers.

De directeur en het hoofd personeelszaken evalueerden, mede aan de hand van al het onheil dat door veranderde wetgeving van De Geus op hen afkomt, de resultaten en het employabilitytraject. Het werd geen succes. Het verloop nam amper toe en de

werknemers die bij andere bedrijven hebben gekeken, maakten gebruik van hun terugkeergarantie. Alleen medewerkers die nu net niet hadden moeten vertrekken, zijn weggegaan.

Deze case is waarschijnlijk voor veel organisaties herkenbaar en de vraag is: waarom gaat het mis? Het antwoord: door het ontbreken van een gedegen analyse (wie ver-

'OUDERENBELEID' LEIDT VAAK TOT UITSTROOM VAN GOED FUNCTIONERENDE MEDEWERKERS

oorzaken het probleem?) en het uitblijven van het daadwerkelijk aanpakken van het probleem.

Bedreiging

De ontwikkelingen van veel organisaties gaan de laatste jaren erg hard. Toenemende productiviteitseisen, steeds wijzigende productiemethoden, druk op de kostprijs, stringenter overheidsregelingen en een steeds kritischer klant, trekken een zware wissel op organisaties en hun medewerkers.

Parallel lopen de maatschappelijk ontwikkelingen ook volop door zoals de sterker wordende vergrijzing en ontgroening, de oplopende arbeidskosten, de roep om steeds hogere arbeidsproductiviteit en de afschaffing van prepensioenen. De gemiddelde Nederlandse onderneming is een tredmolen geworden waarin continu aandacht moet zijn voor het gelijk laten lopen van de ontwikkelingen van de organisatie en de ontwikkelingen van de medewerker. Medewerkers die qua ontwikkeling niet meekunnen zijn immers een bedreiging voor het rendement van de organisatie.

Gebrekkige analyses

Veranderingen binnen organisaties hebben altijd tot gevolg dat bepaalde medewerkers niet mee kunnen komen en buiten de boot dreigen te vallen. Het probleem van disfunctioneren wordt nu vaak bij bepaalde groepen neergelegd zoals oudere werknemers of laag opgeleiden, in plaats van dat er naar individuen wordt gekeken. In de praktijk zie je dat de categorie oudere werknemers een zondebok is geworden binnen deze ontwikkelingen. Op basis van veronderstellingen en een korte tijdhorizon worden vaak maatregelen getroffen voor medewerkers die op dat moment niet goed (zouden) functioneren, zonder dat wordt gekeken naar de toegevoegde waarde op langere termijn.

Daarnaast is het opvallend dat deze algemene, soms verkeerde en vaak armoedige keuzes hun oorsprong vinden in een gebrekkige analyse van kengetallen en

financiële cijfers. Los van de twijfelachtige sociale component zijn deze algemene maatregelen, die vaak bedekt gaan onder de welluidende noemers 'ouderenbeleid' of 'activiteiten in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid' juist een enorme kostenpost voor organisaties (onvoldoende doorerekende financiële impact) en leiden ze ook veelvuldig tot uitstroom van juist zeer goed functionerende medewerkers en daarmee van strategische kennis.

Het is ook opvallend hoeveel van deze initiatieven voor maatregelen bedacht en geïnitieerd worden door disciplines die ver staan van de daadwerkelijke problematiek (zoals overheid, CAO-partijen, staffuncties en arboplatforms) en niet voortkomen uit gesprekken tussen de medewerker en diens leidinggevende. Bijvoorbeeld dat bij een afvalverwerkingsbedrijf ouderen niet meer als chauffeur op grotere vuilnisauto's mogen rijden. Ergonomisch is er geen enkele reden voor deze maatregel en de oudere chauffeurs verzetten zich er met hand en tand tegen en voelen zich gediskwalificeerd. Discussies blijven abstract, blijven vaak hangen in analyses zonder actieplanning en worden zelden vertaald naar individuele actieplannen. Veel leidinggevenden ervaren slechtnieuwsgesprekken als 'lastig', meer algemene maatregelen zijn immers meer indirect en veiliger. Jammer dat ze dus vaak niet doelgericht werken. Dit soort gesprekken vraagt ook om specifieke vaardigheden, lef en een goed opgebouwd dossier. Dit laatste is in de praktijk vaak ver te zoeken. Wat verder opvalt is dat dit soort veranderprocessen vaak via structuurinterventies worden aangepakt. Denk hierbij aan veranderingen in de organisatiestructuur, het droppen van competentieprofielen, opzetten van mobiliteitscentra en aanbieden van losstaande vaardigheidstrainingen. Dit lukt dus niet. Veel onderzoek, onder andere van Boonstra, heeft ondubbelzinnig bewezen dat een dergelijke aanpak tot rampen leidt. De organisaties die getroffen zijn door deze aanpak kennen dikwijls een hoog cynisch gehalte.

Aanpak OPA

Waar zou een geslaagde aanpak op gebaseerd moeten zijn? Met het stellen van deze vraag werd de aanpak ontwikkeld. De wet van OPA is bij deze aanpak het uitgangspunt en geldt voor nagenoeg alle veranderingen binnen organisaties: (O)nrust x (P)erspectief x (A)ctie = rendement.

Uitgangspunt is dat er *onrust* moet zijn om veranderingen gerealiseerd te krijgen. Teverden medewerkers veranderen of vertrekken niet. Dit punt wordt in de praktijk veel over het hoofd gezien of er wordt onvoldoende aandacht aan geschonken. Een paradoxaal probleem. De leiding van het waterschap ziet de problemen binnen twee jaar op zich af komen en de houding van de medewerkers is 'het zal mijn tijd wel duren'. Er moet dus onrust worden gecreëerd maar hoe? Het antwoord is: door perspectief te bieden.

Perspectief is noodzakelijk om de onrust te 'richten'. Als er geen perspectief is ontstaat er chaos. Voor onze aanpak betekent dit dat het volstrekt duidelijk moet zijn waarom medewerkers zich moeten ontwikkelen of aanpassen dan wel moeten uitstromen. *Actie* houdt in dat er daadwerkelijk keuzes gemaakt worden in instroom, doorstroom en uitstroom en dat deze keuzes helder en duidelijk worden voor de individuele medewerkers en vertaald worden naar individuele actieplannen.

Voor een succesvolle aanpak moeten de drie elementen (OPA) met elkaar samenhangen. Het samenbindende element is *collectieve passie*. Deze collectieve passie houdt de elementen bij elkaar.

Een voorbeeld ter illustratie. In een middelgrote organisatie in de energiesector verzag de directie dat de huidige cultuur van de organisatie over één of twee jaar een groot probleem zou worden in de veranderende marktomgeving. De recent aangetreden directeur gaf in een aantal sessies een concrete schets waar 'het naar toe moest'. Hij schetste een professioneel bedrijf waar het prima werken is.

Om dit te bereiken moest er het nodige veranderen. Het verhaal kwam met passie van-

IN ALLE GEVALLEN BLIJKT DE CATEGORIE OUDERE WERKNEMERS NIET HET PROBLEEM TE ZIJN

uit zijn tenen. De medewerkers vonden het een realistisch verhaal en velen werden als het ware verleid om mee te doen. Er ontstond inderdaad iets van collectieve passie. Een gevoel van 'we gaan dit met elkaar waarmaken'. Uiteraard ontstond er ook de nodige weerstand. Deze weerstand werd volstrekt serieus genomen en met twijfelende medewerkers werden direct na de sessie gerichte gesprekken gevoerd, waarin duidelijk werd of en hoe er een positie voor hen was. Dit is een manier waarop onrust, perspectief en actie aan elkaar verbonden zijn. Deze aanpak stelt hoge eisen aan de leidinggevende. Het is lastig om het perspectief zelf helder te krijgen en dit over te dragen, maar het is een essentiële vaardigheid. Een echte leider heeft visie en snapt buitengewoon goed wat mensen beweegt. Samengevat komt het erop neer dat collectieve ambitie moet leiden tot actie. Leren én ontwikkelingsproces worden een succes als ze passen in de collectieve ambitie. Uiteindelijk is het doel om organisaties om te vormen tot organisaties met professionele medewerkers. Want deze categorie gaat voor passie en wil blijven leren.

Vijf stappen

Er zijn vijf stappen te nemen om te komen tot een vitaliteitbeleid. In de eerste stap wordt de bijdrage van de afdeling aan de ondernemingsstrategie vertaald naar noodzakelijke competenties. Deze competenties worden daarna doorvertaald op functieniveau.

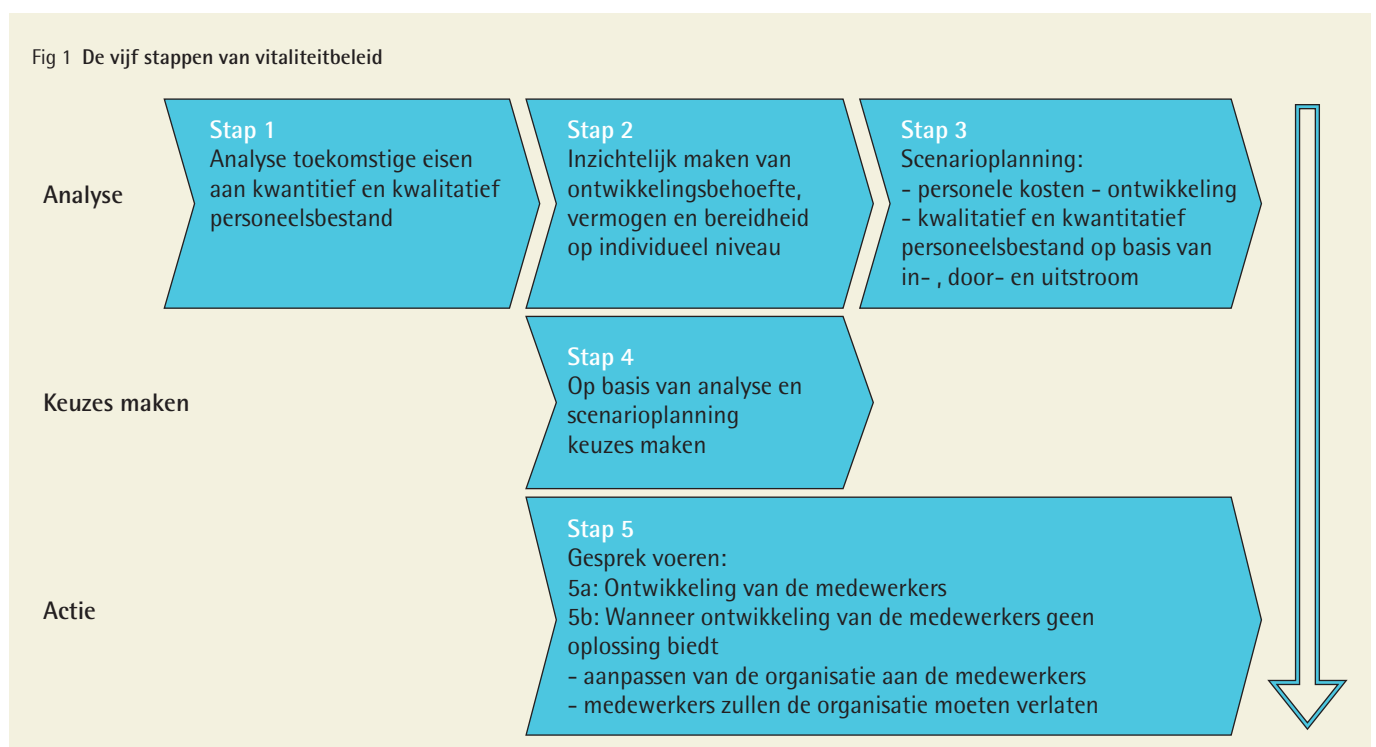
In stap twee worden de individuele medewerkers op deze competenties getest door de direct leidinggevende. Het is verstandig hier een splitsing te maken voor de huidige situatie en de situatie voor over twee tot drie jaar. Wanneer het gat tussen de aanwezige en de noodzakelijke competenties inzichtelijk is, moet de medewerker worden getest op zijn ontwikkelingspotentieel (het 'kunnen'). Te vaak wordt geloofd in 'de maakbaarheid van medewerkers' en wordt gekozen voor opleidingstrajecten en trainingen, soms tegen beter weten in. Dan moet de medewerker worden getest op het kenmerk 'willen'. Wanneer medewerkers namelijk niet willen, zal elke interventie zonder effect blijven. Dit alles leidt tot een kwantitatief en kwalitatief bezettingsplan van de huidige organisatie en de organisatie over

twee tot drie jaar en een portfolioanalyse per medewerker.

In stap drie wordt een gedegen afweging gemaakt van de bedrijfseconomische effecten. Allereerst worden scenario's doorgerekend voor loonkostenontwikkelingen, de rendabiliteit van interventies (zoals scholing, functiewisseling, outplacement, terugverdiendtijd van regelingen). De gegevens voor deze individuele scenario's kunnen worden verzameld op afdeling- en organisatieniveau. Het grote voordeel hiervan is dat steeds overzichtelijk blijft wat de gevolgen voor de organisatie zijn van keuzes op individueel niveau en omgekeerd wat de doorvertaling van keuzes op organisatieniveau voor de individuele medewerker betekenen. Op basis van de bovengenoemde stappen worden er definitieve keuzes gemaakt. Dit is stap vier van de aanpak.

De doorgerekende scenario's en de inzichten van de 'vlootsschouw' vormen de input voor stap vijf; de individuele actieplannen waarmee de leidinggevenden een individueel gesprek gaan voeren met hun medewerkers. Deze stap moet in een zo vroeg mogelijk stadium plaatsvinden. Dit wordt verge-

Fig 1 De vijf stappen van vitaliteitbeleid



makkelijkt door de leidinggevendenden vanaf stap één in het proces te betrekken. Noodzaak, mate van verandering voor de organisatie en medewerker, de reguliere frequentie van gesprekken tussen medewerker en leidinggevende en de 'eerlijkheid' van eerdere beoordelingen en functioneringsgesprekken, bepalen de aard van het gesprek in grote mate. Hier speelt ook intersubjectiviteit en het leren van elkaar een belangrijke rol. Ondersteuning op het vlak van gespreksvoering, afstemming van communicatie en gespreksbegeleiding kan wenselijk worden geacht. Het verdient aanbeveling het thema *vitale veerkracht* onderdeel te maken van de normale HRM-cyclus, zodat de onderwerpen van gesprek in de normale functionering- en beoordelingsgesprekken kunnen worden opgenomen.

Dit lijkt misschien allemaal zeer complex en bewerkelijk. In de praktijk blijkt dat met een beperkt aantal workshops een behoorlijke slag kan worden gemaakt. Als cijfermatige analyses tijdens de workshop beschikbaar zijn, stagneert het proces niet, waardoor analyse en actiebepaling hand in hand gaan. Ook zijn de benodigde competenties in veel gevallen al impliciet geschat, zo blijkt in de praktijk. Daardoor kan het expliciet maken van deze kennis vrij voo spoedig verlopen.

Ervaringen

Deze aanpak is bij een aantal organisaties ingevoerd met een aantal opvallendheden. In bijna alle organisaties vinden de direct leidinggevendenden het moeilijk om uitspraken te doen over de medewerkers, omdat zij er niet aan gewend zijn. In sommige gevallen blijken de reguliere beoordelingen (voorafgaand aan de workshops) veel positiever te zijn dan de beoordelingen tijdens de workshops. Dit geeft eens te meer aan dat er vaker over disfunctionerende medewerkers wordt gesproken dan dat er daadwerkelijk met hen wordt gesproken. Het belang van gemeenschappelijke workshops is daarmee duidelijk.

De voortgang van het proces blijkt gemakkelijker te verlopen door vroegtijdige betrokkenheid van de leidinggevendenden, gezamenlijke actievorming tussen lijnmanagement en HRM, en een wisselwerking tussen feiten en oordelen. Vanuit de gezamenlijke analyse worden gezamenlijk oplossingen gevonden.

In alle gevallen blijkt de categorie oudere werknemers niet het probleem te zijn. Natuurlijk zijn er wel eens problemen met een oudere werknemer, maar nergens is deze categorie 'het probleem'. Doordat er met behulp van de financiële doorrekening van scenario's wordt gewerkt, blijkt het verschil in rendement van de oudere werknemer - bijvoorbeeld berekend voor wat betreft exit-scenario's en rolaanpassingen - binnen de onderneming veelvuldig gunstig uit te werken voor het laatste scenario. Andere leeftijdscategorieën (bijvoorbeeld eind twintigers met een te laag ontwikkelingspotentieel) of functie categorieën (zoals bepaalde staffuncties) blijken soms problematischer.

Problemen en oplossingen

Natuurlijk waren er problemen in de trajecten: medewerkers met enorm lange dienstverbanden die niet mee kunnen met de ontwikkelingen en waarvan afscheid nemen sociaal en financieel niet verantwoord is. Medewerkers die tussen wal en schip dreigen te raken en angst hebben voor de volgende leidinggevende die misschien wel vanuit een soort dadendrang een eind probeert te maken aan de slepende carrière.

Deze vitaliteitsaanpak lost die problemen niet op. Belangrijk is wel dat die individuele medewerkers door een gezamenlijke analyse zijn geïnventariseerd en dat de (on)mogelijkheden inzichtelijk zijn geworden en zijn doorgerekend. Een gefundeerd en afgewogen besluit maakt vaak ook een eind aan een voortdurende discussie rondom dergelijke medewerkers, het geeft 'rust'.

Wat goed ging, was dat er in het traject goede, eerlijke en openhartige gesprekken

zijn gevoerd waarin een duidelijk perspectief is neergezet. Dit was voor de betrokken medewerkers niet altijd prettig, maar zij stelden de openheid op prijs.

In een aantal gevallen zijn er toch oplossingen gevonden die eerst niet aan de orde kwamen, omdat de leidinggevende die als onbespreekbaar beschouwde. Vooral door het bewust creëren van onrust zijn er medewerkers structureel gedetacheerd bij leveranciers en is een aantal medewerkers een eigen zaak begonnen, waarbij de organisatie gedurende de eerste jaren de risico's voor haar rekening nam.

Andere werkbare creatieve oplossingen zijn:

- Stage lopen en plaatsing bij externe organisaties
 - Interne verplaatsing
 - Demotie in een lagere functie elders
 - Aanpassing van de eigen functie
 - Allerlei mogelijke vertrekregelingen
- Van diegenen die niet mee wilden werken, is afscheid genomen.

Tot slot de opmerking dat het in veel organisaties niet gebruikelijk is om twee jaar vooruit te kijken. Soms nog wel voor strategische onderwerpen maar als het gaat om de kosten en baten over meerdere jaren, dan blijkt het jaarbudget nog wel eens leidend voor de gedachten.

F. Markerink is director. J. Rommets is senior adviseur. Beiden werken bij KPMG.

markerink.frank@kpmg.nl

Literatuur

- Metselaar, E. en J. Boom, *Handen en voeten aan employability, P&O in uitvoering* (2003) Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Diekmeijer, J. *Effectief en kostenbewust HRM beleid, P&O in uitvoering* (2004) Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Lat, de M., R. Roelvink en T. Plender, *Human Resources Accounting, Controlling in de praktijk* (2004) Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Tillema, van K. en F. Markerink, *Gericht Presteren met het INK-managementmodel, Sigma reeks* (2004) Kluwer, Alphen aan den Rijn.

VEEL ORGANISATIES KIJKEN ZELFS GEEN TWEE JAAR VOORUIT