



# De arbeid van de toekomst is duurzaam en energiek

---

Aukje Nauta & Cristel van de Ven

Waar hangt productiviteit in de toekomst van af? Welke vaardigheden worden steeds belangrijker en wat kunnen bedrijven doen om hun mensen ook in de toekomst gezond, lerend, en productief te houden? Cristel van de Ven en Aukje Nauta beschrijven de kern van wat ze uit jarenlang onderzoek en eigen ervaring geleerd hebben.

Begin deze eeuw was de eerste auteur van dit artikel postdoctoraal onderzoeker bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en niet echt gelukkig in haar werk. "Ik deed best aardig onderzoek naar conflicthantering en samenwerking in bedrijven, dat ik her en der wist te publiceren. Maar ik ontleende er nou niet veel betekenis, zingeving aan. Dat was op z'n ergst toen ik ergens las dat een wetenschappelijk artikel door gemiddeld vijf mensen wordt gelezen. Waar doe ik het allemaal voor? Dat gevoel be kroop me regelmatig. Totdat tijdens het afdelingsoverleg onze hoogleraar – mijn baas dus – zei dat iemand van TNO graag één dag per week bij ons les zou willen geven. 'Dan wil ik die ene dag wel met haar ruilen', hoorde ik mezelf zeggen. 'Goed plan', zei mijn baas, hij steunde het meteen. En zo geschiedde. Met gesloten beurs ruilden de TNO'er en ik één dag per week met elkaar uit. Waardoor zij haar hart aan het lesgeven kon ophalen, en ik leerde onderzoek te doen in opdracht van een klant – iets wat ik een stuk zinvoller vond. En de Faculteit Bedrijfskunde had twee gemotiveerde medewerkers die ook nog eens praktijkvoorbeelden inbrachten. Winst aan alle kanten."

Dit voorbeeld uit eigen ervaring illustreert de twee hoofdboodschappen van dit artikel, namelijk:

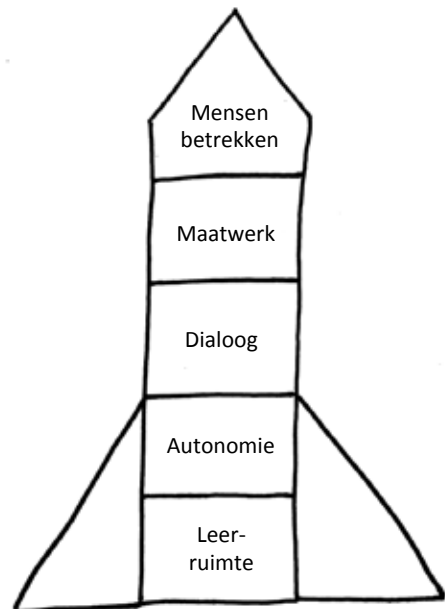
1. dat duurzame inzetbaarheid vraagt om een omkering, in die zin dat we het werk idealiter aanpassen aan de mens, in plaats van andersom, zoals mijn baas dat begin deze eeuw al doorhad;
2. dat duurzame inzetbaarheid geen *rocket science* is, maar simpelweg een kwestie van *doen*, namelijk veel en oprechte energie steken in de wensen van mensen.

## Vijftrapsraket

Over raketten gesproken: wij houden ons al ruim acht jaar bezig met onderzoek en advies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De kern van wat we leerden hebben we vastgelegd in een zogenoemde vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid. We baseren ons op onderzoek dat we nu al voor het derde jaar uitvoeren bij enkele duizenden managers en HR-professionals (Van de Ven & Nauta, 2018). Deze ma-

nagers en HR-professionals scoren hun eigen bedrijf op hoe het zit met duurzame inzetbaarheid van hun personeel en hoe ze scoren op factoren die daar mogelijk mee samenhangen. Daaruit komt stevast het rijtje naar voren dat staat vermeld in Figuur 1.

Bedrijven die mensen veel ruimte geven voor leren en ontwikkelen; die mensen zo veel mogelijk autonomie geven om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren; die goede gesprekken voeren met hun mensen over werk en ontwikkeling; die daarover afspraken op maat van het individu maken – zoals bovengenoemde baas uit eigen loopbaanhistorie; en die mensen volop betrekken bij de doelen van het team, de afdeling of liefst nog de hele organisatie: dat zijn bedrijven waar mensen duurzaam inzetbaar zijn. In brede zin, dus niet alleen gezond en lerend, maar ook nog eens productief, en dat is wat werkgevers willen. Onze vijftrapsraket is dus van strategisch belang.



Figuur 1. Vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid

Niet alleen nu, maar zeker als het gaat om de toekomst van arbeid. Want dan hangt productiviteit niet langer af van routinewerk dat de baas zegt, omdat routinewerk meer en meer zal worden geautomatiseerd en gerobotiseerd. In de toekomst vergt productiviteit zogenoemde eenentwintigste-eeuwse vaardigheden als kritisch en creatief denken, probleem-oplossen en zelfregulering; vaardigheden die groeien en bloeien bij precies die vijf rakettrappen naar duurzame inzetbaarheid.

*Maar.* Helaas blijkt uit ons onderzoek steevast, met weinig verandering in de afgelopen drie jaar, dat bedrijven allesbehalve florissant scoren op de vijf factoren naar duurzame inzetbaarheid. De ruimte voor leren en opleiden valt nog relatief mee, met 64 procent van de respondenten die hun bedrijf hierop een voldoende geeft. Maar autonomie, dialoog, maatwerk, en mensen betrekken scoort allemaal rond de 50 procent of nog lager. En soms is het nog erger. In een groot ziekenhuis stelden we medewerkers via een enquête de vraag of ze van hun laatste functioneringsgesprek energie hadden gekregen. Het percentage ja-zeggings was vijftien procent. Wat we daarom nodig hebben is iets wat die raket in beweging krijgt: brandstof, ontsteking, zodat de raket de lucht in gaat.

### Relatie-energie

We kwamen op het belang van 'brandstof' dankzij een artikel van Owens en collega's (2016) over zogenoemde *relational energy*. Nu klinkt dat misschien wat *New Age*, maar deze wetenschappers bedoelen er iets heel simpels mee, namelijk de energie die je krijgt van je collega's, of die juist weglekt door je collega's. Andere mensen blijken een heel belangrijke bron, of juist lek, voor de energie die mensen hebben om te werken. Collega's kunnen een bron zijn van inspiratie, nieuwe ideeën, vrolijkheid, bevoegenheid. Maar ze kunnen ook een energieslurper zijn. Soms word je ontzettend *moe* van collega's of je baas. En dat is best ernstig, want Wayne Baker en collega's concluderen dat energie op het werk heel belangrijk is voor bevoegenheid en prestaties.

Baker en collega's (2003) hebben de energie die mensen elkaar geven of ontnemen letterlijk in kaart gebracht. Zij deden dat in een petrochemisch bedrijf, heel toepasselijk in relatie tot het thema energie. Aan een groep ingenieurs vroegen ze om op een schaal van 1 tot 5 aan te geven of ze elk van hun collega's energiegevend of energieslurpend vonden. Op basis daarvan konden ze een sociale-netwerk-kaart maken, waaruit bleek wie de grootste energieslurpers waren. Dat bleken heel vaak managers te zijn. Nu kunt u denken: dat is nou eenmaal het lot van managers. Maar nee. In een andere organisatie vonden de onderzoekers juist dat veel managers energiegevers waren. Het kan dus wél.

Steek het vuurtje van energieke werkrelaties aan door aan een collega te vragen wat zij of hij aan anderen zou willen leren

### I-deals

De vraag die vervolgens rijst is: hoe bouw je aan energieke werkrelaties? Op het microniveau van de relatie tussen medewerker en leidinggevende speelt de zogenoemde *i-deal* een belangrijke rol. Een *i-deal* is in dit verband geen internetbetalingssysteem. Wat het wel is, leggen we uit aan de hand van een waargebeurd verhaal.

Het gaat over een callcentermedewerker die zijn leidinggevende een voorstel deed. "Altijd maar beantwoord ik dezelfde vragen aan de telefoon. Wat als ik nu eens een paar veelgestelde vragen film en die filmpjes op onze website plaats? In mijn vrije tijd film ik namelijk regelmatig." Zijn manager was een echte energiegever, en zei: "Ga je gang." En zo geschiedde, waardoor zijn werk boeiender werd en het aantal telefoontjes daalde. Win-win.

Een *i-deal* is een bijzondere, unieke afspraak tussen medewerker en leidinggevende, die goed is voor de

medewerker en ook goed voor het bedrijf. De 'i' staat voor 'idiosyncratisch', dat betekent 'individueel, met een eigen, afwijkend karakter'. Zoals één van ons feitelijk ook een idiosyncratische deal maakte met haar hoogleraar door één dag per week met een TNO'er te ruilen. Zo'n i-deal komt tot stand in een goed gesprek, waarin de leidinggevende zich inleeft in wat de medewerker nodig heeft, leuk vindt, graag wil leren. De leidinggevende steekt dus veel energie in de medewerker, geeft de medewerker de aandacht en middelen die zij of hij nodig heeft. Om daar zelf, als afdeling of bedrijf, misschien niet onmiddellijk, maar wel op de lange termijn ook beter van te worden.

## Prosociale cultuur

Vanuit de kleinste bouwsteen van de i-deal kun je werken aan een zogenoemde 'prosociale cultuur', ofwel een cultuur waarin elkaar helpen de norm is. In een prosociale cultuur is iedereen ervan doordrongen, qua houding en gedrag, dat geven leuk en waardevol is en dat je, door te geven, zowel energie geeft als ontvangt. Dan doelen we vooral op kennis en ideeën aan elkaar geven, elkaars netwerk binnen en buiten de organisatie ruimhartig delen, problemen gezamenlijk oplossen. Kortom: een prosociale cultuur is een leercultuur.

Hoe kun je nu een prosociale cultuur creëren? Orga-

geeltjes. Dan plakken mensen één voor één hun idee al voorlezend op een flip-over. Binnen een uur keert de probleemhebber terug naar z'n werkplek met vaak wel honderd ideeën. Maar ook heeft iedereen veel bijgeleerd, zijn er nieuwe verbindingen tot stand gekomen en is de energie sky-high.

## Leerambassadeurs

Van groot belang is om te investeren in energieke gesprekken. Bij Royal Philips werkt men sinds enkele jaren met leerambassadeurs, een project opgezet in samenwerking met vakorganisatie FNV. Leerambassadeurs zijn medewerkers van de werkvloer die hun collega-productiemedewerkers helpen bij het ontdekken en verwoorden van wat zij willen leren. Zij wijzen hun collega's op de mogelijkheden die Philips biedt om je te ontwikkelen. Dit werkt beter dan dat (HR-)managers werknemers wijzen op de noodzaak van ontwikkeling. In een korte opleiding hebben leerambassadeurs geleerd hoe ze goede gesprekken met hun collega's kunnen voeren over werk en ontwikkeling. Die collegiale gesprekken blijken meer overtuigingskracht te hebben dan formele gesprekken tussen baas en medewerker: de leerambassadeurs hebben al heel wat collega's tot het volgen van cursussen verleid. En het mes snijdt aan twee kanten. Niet alleen hebben de leerambassadeurs dankzij hun neventaak nieuwe skills en energie gekregen, maar ook dragen zij bij aan een leercultuur in de Philipsfabrieken.

## Steek energie in mensen

Kortom, het loont om volop energie te steken in je mensen, via i-deals, via prosociale durf-te-vragen-lunches, via leerambassadeurs of via welke weg dan ook. De essentie is dat we de mens niet langer aanpassen aan het werk, maar dat we het omkeren; dat we werk en ontwikkeling aanpassen aan wat mensen kunnen, willen en willen leren. Dat is geen raketwetenschap, dat is simpelweg een kwestie van doen. De energie die vervolgens loskomt als mensen met plezier hun werk doen, maakt niet alleen dat ze in het hier en nu goed presteren, maar ook dat ze duurzaam aan het werk kunnen blijven.

Om het praktisch te maken, willen we eindigen met

## Van groot belang is om te investeren in energieke gesprekken

niseer bijvoorbeeld eens zogenoemde durf-te-vragen lunches. Want vragen stellen is dé manier om hulp uit te lokken. Iemand met een knelpunt in zijn project plukt dan tien à vijftien mensen uit de kantine, van heel diverse afdelingen, en vraagt: 'Wil je met me brainstormen over een oplossing?' De probleemhebber legt dan in tien minuten zijn probleem uit. Daarna schrijft iedereen eerst individueel zijn ideeën op

een concrete tip: Steek het vuurtje van energieke werkrelaties aan door aan een collega te vragen wat zij of hij aan *anderen* zou willen leren. Met dit idee zijn we trouwens weinig origineel, want onderwijsvernieuwer Joseph Lancaster zei in de negentiende eeuw al eens: 'Qui docet, discit'. Wie doceert, leert'. Daar is nog wetenschappelijk bewijs voor ook, want uit onderzoek blijkt dat mensen kennis beter begrijpen en onthouden als ze die kennis onderwijzen in plaats van louter zelf bestuderen (Fiorella & Mayer, 2013). Juist door dat wat je al goed kan binnen je organisatie aan anderen te mogen overdragen, maakt dat je niet alleen je eigen kennis extra verdiept, maar ook dat je dit doet op een terrein waar je goed in bent en wat je leuk vindt, in verbinding met anderen in de organisatie. Als mensen daar al geen energie van krijgen, dan weten wij het ook niet meer. ■

## Referenties

- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In K. Cameron & J. Dutton (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 328-342). Berrett-Koehler.
- Fiorella, L., & Mayer, R. E. (2013). The relative benefits of learning by teaching and teaching expectancy. *Contemporary Educational Psychology*, 38(4), 281-288.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49.
- Van de Ven, C. & Nauta, A. (2018). Duurzame inzet voor iedereen? Uitkomsten nationaal onderzoek. *PW De Gids*, April, 14-18.



Aukje Nauta

Aukje Nauta is mede-eigenaar van Factor Vijf en bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie vanwege Sioo aan de Universiteit Leiden. Zij studeerde en promoveerde aan de RUG. Zij werkte achtereenvolgens bij TNO, Randstad en UvA en was van 2012-2016 kroonlid SER.



Cristel van de Ven

Cristel van de Ven is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Zij studeerde cum laude af in beleid- en organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Zij werkte achtereenvolgens bij HayGroup (Nu: Korn-Ferry), Isotis NV, TNO en Randstad.