



Zo blijf je toekomstbestendig

Stephen Steijger

Hoe komt het dat er in de beroepsbevolking altijd een grote groep medewerkers is die minder mee kan in de eisen van de tijdgeest? Wendbaarheid en omgaan met veranderingen zijn vooral een kwestie van de juiste grondhouding aannemen. Welke levenshouding kun je het beste innemen om een aantrekkelijke speler te blijven tot aan je pensioen?

De veranderende arbeidsmarkt vraagt van veel mensen een andere rol in hun functie. Het gaat allemaal om duurzame inzetbaarheid. Duurzaam gaat over het vinden en het behouden van je plaats op de arbeidsmarkt, dat je toekomstbestendig bent, jezelf en anderen niet beschadigt en aanwezige energie en talent efficiënt inzet en goed verdeelt. Steeds meer duikt het begrip 'duurzame inzetbaarheid' op, de 2.0-term voor employability, ofwel de mate waarin een medewerker op basis van kennis, vaardigheden, vitaliteit en gedrag in staat is om zo optimaal mogelijk de taken uit te voeren die van hem worden verwacht. Anders gezegd: je baan is veranderd ten opzichte van toen je hier binnenkwam. Hoe zorg je dat je vooral een versproduct blijft?

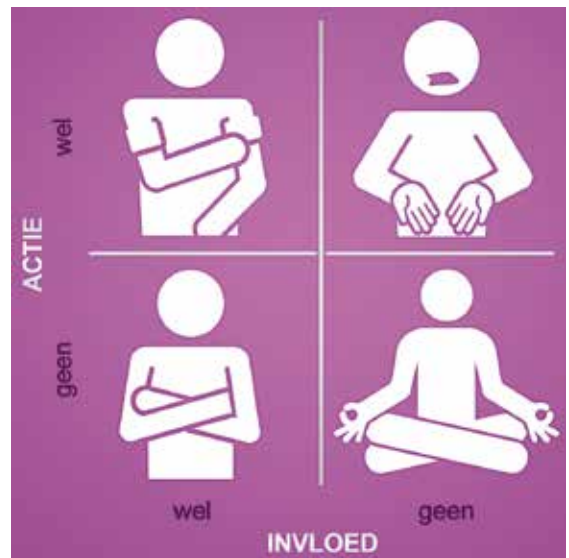
Competenties om overeind te blijven

Deze systeemverandering vraagt ook van managers, medewerkers en professionele begeleiders een nieuwe manier van denken, optreden en begeleiden. Werk wordt steeds meer overgenomen door computers, robots en machines. Nu de vaardigheden van computers die van mensen op veel gebieden overstijgen en werk 'ontmenselijkt' wordt, kunnen mensen het beste vaardigheden en kwaliteiten ontwikkelen waarmee ze zich onderscheiden van elke denkbare machine. In zijn boek *Onbeperkt houdbaar* beschrijft Jeroen Busscher dat de ultieme economische grondstof wordt gevormd door de volgende vier menselijke competenties:

1. **Beïnvloeden:** In staat zijn om andere mensen te enthousiasmeren, een visie over te brengen en hen in beweging te krijgen.
2. **Creëren:** De vaardigheid om een nieuw antwoord op een bestaande vraag te formuleren of het antwoord op een nieuwe vraag te vinden.
3. **Analyseren:** Het analyseren van complexe situaties in verschillende werkelijkheidsniveaus.
4. **Organiseren:** Op een hoog niveau acteren met veel mensen met veel verschillende belangen en een complexiteit van factoren.

Zeg 'ns AAAA

Hoe ga je persoonlijk om met deze transitie? Wat kun je er zelf aan doen? In de kern komt het erop neer dat je leert omgaan met veranderingen. En in essentie heeft dat te maken met je levens- of grondhouding. Het doet direct denken aan de twee welbekende cirkels van Stephen Covey, namelijk de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed. Over deze twee cirkels is al veel geschreven. Zeer nuttig en bruikbaar, alleen mis ik nog een dimensie. Dat is de scheidslijn tussen actie en geen actie. Proactiviteit is meer dan alleen initiatief en actie nemen. Het is ook de kunst van het 'laten'. En dat is waar veel mensen vastlopen. In onderstaande invloedsmatrix zijn de vier invloedstanden uitgewerkt die ik vaak gebruik in mijn coachingspraktijk.



Figuur 1. Invloedsmatrix met de vier invloedstanden

De vier A's die ik vanuit mijn rol waarneem:

1. A: Aanpakken
2. A: Afwachten
3. A: Ageren
4. A: Accepteren

1. Aanpakken

Onderneemt actie op zaken waar hij invloed op heeft. Stelt zich de volgende vraag: wat kan ik hieraan doen?

Voorbeelden: Je maakt elk jaar een APK-plan voor je eigen persoonlijke ontwikkeling. Je bent je bewust van je persoonlijkheid en je talentprofiel en je zorgt dat je baan zoveel mogelijk matcht met je sterke punten. Of je zorgt dat je werkervaring opdoet in de vier bovengenoemde menselijke competenties en je kwaliteiten door opleiding of persoonlijke ontwikkeling op een hoger niveau brengt.



Motto's en denkpatronen:

- Neemt de regie in eigen hand
- Alles wat ik wil is te realiseren
- Winnaars hebben een plan, verliezers een excuus
- Geluk dwing je af en komt dan naar je toe

2. Afwachten

Onderneemt geen actie op zaken waar hij invloed op heeft. Is zich daar niet altijd bewust van. Pakt zijn ruimte of positie niet of onvolledig. Voorbeelden:

Je constateert dat je weinig benaderd wordt voor een nieuwe baan, maar je LinkedIn-profiel is slecht bijgewerkt en je bent onduidelijk in wat je wilt.

Je gehoorzaamt aan het UWV tot achter de komma uit angst voor sancties en accepteert beperkende regels (geen vrijwilligerswerk en stage) die jouw kansen verkleinen. Je hebt meer verdiend dan realistisch was voor je functie, en je verwacht dat je dat elders weer kan krijgen.



Motto's en denkpatronen:

- De mens wikt, god beschikt
- Gedane zaken nemen geen keer
- Het heeft allemaal geen zin
- Ik sta machteloos tegenover externe invloeden
- Voor een dubbeltje geboren, word je nooit een kwartje

In figuur 2 is goed te zien dat het proactieve groene

3. Ageren

Je houdt je veel bezig met zaken waar je niks (meer) aan kunt doen. Je bent niet bij machte om er nog iets aan te veranderen en je bent vooral bezig met wat je overkomt.

Voorbeelden: Je ergeren aan weer een verandering. 'Wat zijn ze daar boven aan het doen?' Je voelt je slachtoffer van de crisis of de huidige arbeidsmarkt. Je bent hierover bozig en je legitimeert dit met zaken die buiten jou plaatsvinden zoals het feit dat ouderen kansloos zijn en dat er crisis is. 'Wat een onzin, dat roeptoeteren op social media, dat is voor selfies'.



Motto's en denkpatronen:

- Vroeger was alles beter
- Geld stinkt, mensen met geld zijn hebzuchtig
- Het gras is altijd groener aan de overkant
- Het is nooit klaar/af
- Ik heb altijd pech
- Ik heb altijd tekort
- Het leven is zwaar/oneerlijk...

4. Accepteren

Je houdt je niet bezig met zaken waar je niks (meer) aan kunt doen. Je hebt geen stress, je accepteert dat je er niks aan kunt veranderen. *Strategic patience* of *choose your battle* zoals de Engelsen dat noemen. Ten onrechte denken mensen dat niks doen passief is, maar het is juist proactief als je er niks aan kunt veranderen. Overgave is niet te verwarren met cynisme en gelatenheid, maar een staat van acceptatie van dat wat er is. Dat is heel verstandig. Zo bekeken is acceptatie een proactieve en wijze daad. Je bent niet in strijd met de werkelijkheid. Veel mensen ervaren dit als de grootste stap om meer in harmonie te leven met wat buiten je invloedssfeer ligt.

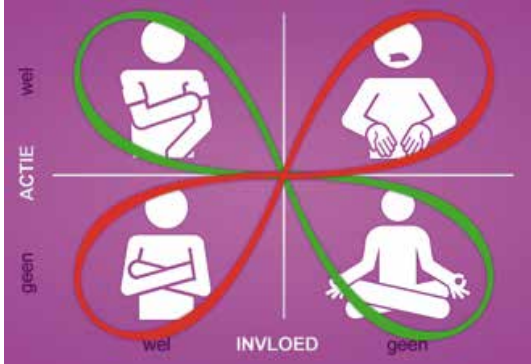


Motto's en denkpatronen:

- Het is zoals het is
- Ik kan er mee 'zijn'
- Je kunt iedereen altijd vergeven
- Iedereen heeft zijn eigen waarheid
- De mens is van nature goed
- Vanaf hier laat ik het aan jou

lemniscaatgebied zowel de actieve stand als de ZEN-stand is, vanuit een realiteitsgevoel 'zoals het is'. De reflectievragen hierbij zijn: Hoeveel tijd acteer jij in het proactieve gebied? Waar ligt jouw winst om je energie effectiever aan te wenden?

Figuur 2. Invloedmatrix met het proactieve groene lem-



niscaatgebied

Casus: 'Hij kan niet meer mee'

"Ik heb een serieus personeelsprobleem", zegt Arnold tijdens een managementcoachingssessie. Hij is teamleider van een ict-team met zo'n vijftien professionals bij een grote gemeente. "Wat is het issue?" vraag ik hem. Hij reageert: "Kees is het langstzittende teamlid en werkt al 25 jaar voor ons, sinds zijn 23e. Hij was van oudsher de spil van de organisatie bij alle ict-gerelateerde vragen." "Wat scheelt er aan zijn functioneren?", vraag ik door. "Niks, hij doet precies hetzelfde als 25 jaar terug. Alleen zijn salaris zit twee schalen te hoog ten opzichte van wat hij echt waard is. Vorige teamleiders hebben er eigenlijk niks mee gedaan, maar nu begint het de spuigaten uit te lopen. Hij staat vaak in de mopperstand, is nukkig, leest zich niet meer in, heeft een blinde vlek als het gaat om zijn eigen optreden, want Kees is geneigd alle oorzaken buiten zichzelf te zoeken. Hij heeft niks met persoonlijke ontwikkeling. Hij stond vroeger bekend als de rots in de branding bij alle ict-zaken, maar nu kan hij eigenlijk niet meer mee, want de ict-vragen veranderen. Kees woont alleen en heeft een instabiel privéleven. Mijn zorg is dat als ik hem in een verbetertraject of onder druk zet, hij gekke

dingen gaat doen. Mijn sociale kant ziet het als mijn verantwoordelijkheid om hem dan maar te handhaven, maar tegelijkertijd voelt het niet goed. Het klopt niet meer. Andere teamleden moeten harder lopen om dit te verdoezelen, dus het begint te wringen bij de rest."

Vergelijkbare issues over prestaties hoor ik vaak in mijn coachings- en trainingspraktijk. Het is niet wetenschappelijk onderzocht, maar als ik afga op wat ik verneem in het werkveld, heeft elke gemeente of grote organisatie wel zo'n personeelsbezetting van minimaal 10 tot 33 procent die niet voldoet aan de tand des tijds. Uitzendorganisatie Yacht deed vorig jaar een onderzoek naar deze omvangrijke mismatch. De uitkomst was schokkend: 88 procent van de ondervraagde bedrijven gaven aan dat als er geen ontslagbescherming zou zijn, ze zeker medewerkers zouden vervangen. Tweederde van alle managers heeft een teambezetting die niet voldoet. Vaak passen managers, figuurlijk gezien, 'artikel 5' toe door het onderpresteren van mindere goden door de vingers te zien. Het komt er dan op neer dat eerdere managers het hellende vlak reeds hebben ingezet door het ongewenste gedrag niet bespreekbaar te maken. In feite is dit het gedogen van een verlaagde prestatienorm, waardoor het functioneren op het gewenste niveau verder onder druk staat. We geven de hete aardappel door aan de volgende manager. Kees is van een hardwerkende productietijger veranderd in een onderpresteerder.

Zoals Mathieu Weggeman het uitdrukt: mensen die teruglopen in hun innovatie zijn met name de productietijgers en verhalenvertellers die richting het eind van hun intellectuele latijn gaan. Kees is een *commodity* geworden in de waardeketen, als we ons toestaan dit klinisch en economisch uit te drukken. Ofwel een medewerker die standaardprestaties levert zonder echte toegevoegde waarde.

Terug naar de eerdere casus van Arnold, teammanager van vijftien ict-professionals. Hoe kunnen we de vier A's nu toepassen op deze casus?

Als we eveneens de vier duurzame competenties van de 21^e eeuw toepassen op de vier A's, dan komen we uit op vier gedragingen volgens elk type grondhouding.

Na een half jaar spreek ik Arnold weer. Hij geeft aan

Actie	Wel	<p>Aanpakken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arnold doet elke twee jaar een strategische personeelsschouw. • Arnold voert consequent alle medewerkersgesprekken in de jaarcyclus. • Arnold stuurt op resultaatgebieden, omdat het er in de kern om gaat dat iedereen 'op norm levert'. • Arnold gaat in een coachend gesprek op zoek naar de diepere drijfveren, talenten en sterke punten van Kees en probeert het 'haakje' te vinden waar hij wél gevoelig voor is, om in beweging te komen. • Arnold maakt een stevige kosten-baten-analyse en hercontracteert met het MT op een duidelijk standpunt in deze kwestie. 	<p>Ageren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arnold beklagt zich bij hr en het MT dat eerdere managers niks gedaan hebben. • Arnold voelt zich verantwoordelijk voor het wel en wee van Kees. • Arnold voelt zich schuldig naar de rest van de team dat nu een stapje harder moet lopen. • Arnold blijft bij een onwillige en onontwikkelbare Kees hameren op een verbetertraject waarbij hij rolgebonden competenties op orde brengt binnen een dwingende termijn. • Arnold is naar Kees ook minder tolerant in de samenwerking.
	Geen	<p>Afwachten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arnold speelt verstoppertje door de cruciale jaargesprekken niet of onvoldoende te voeren. Het was te druk om iedereen te spreken. • Arnold nam bij aanvang deze opdracht aan van de directie zonder zijn eigen voorwaarden neer te leggen om succesvol te kunnen zijn. 	<p>Accepteren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arnold heeft er vrede mee dat Kees in principe net voldoende presteert, dus net een voldoende scoort, en dat het MT niet diep in de buidel wil tasten voor Kees. • Arnold richt zich op de positieve teamleden en richt zijn energie niet te veel op de mindere goden, want daar kan hij toch niks aan veranderen.
		Wel	Geen
Involed			

Figuur 3. Vier gedragingen vanuit de vier grondhoudingen



Stephen Steijger

Stephen Steijger is trainer, coach en medeoprichter van Optimaal Talent BV, een bureau voor talent-, team- en organisatieontwikkeling. Stephen heeft vier boeken geschreven over talentmanagement. In 2015 is zijn laatste boek verschenen 'Top 10 voor topteams: tien brillen om teams te versterken'. Zijn motto: haal eruit wat erin zit. www.optimaal-talent.nl

dat hij alle scenario's heeft onderzocht en afgewogen binnen en buiten zijn invloedssfeer. Gelet op zijn waardensysteem (Aanpakkenmodus) kan Arnold de situatie nu beter accepteren en blijkt optie A van accepteren het beste aan te sluiten. Arnold geeft aan dat mede doordat hij minder aandacht besteedt aan wat er niet goed gaat, Kees zelfs beter in zijn vel zit nu de druk eraf is. Vanuit de rest van het team is er meer compassie nu zij zien dat Kees wel meer inzet laat zien. Het is best handelbaar gebleken.

Slotopmerkingen

Deze methode is geschikt voor counseling- en coachingsthema's gericht op werk en loopbaan, welzijn en persoonlijke ontwikkeling in het algemeen. Toepassing van deze methodiek en werkwijze is aan te bevelen indien de coach beschikt over eigen ervaringsvoorbeelden van de vier grondhoudingen. Verder heeft de professionele begeleider inzicht in metaprogramma's of waarden/overtuigingensystemen vanuit NLP (Neurolinguïstisch Programmeren) en de egoposities vanuit de Transactionele Analyse (TA). Cruciale competenties voor de coach hierbij zijn: het herkennen van denkpatronen, spiegelen en confronteren, positief labelen en liefdevol provoceren en het vermogen om de cliënt in een stimulerende mindset te kunnen bewegen.

Franciscus van Assisi verwoordde dit principe al treffend

in de 13^e eeuw: "Geef me de moed om te veranderen wat ik kan veranderen. Geef me de wijsheid om te accepteren wat ik niet kan veranderen. Geef me het inzicht om het verschil tussen beide te zien." ■

Referenties

- Busscher, J. (2015). *Onbeperkt houdbaar: Hoe blijf je succesvol?* Amsterdam: Business Contact.
- Covey, S. (2008). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Langting, M. (2014). *Olietankers en Speedboten: Wendbaar werken in de 21e eeuw*. Amsterdam: Business contact.
- P&O actueel. (2014, 16 juni). *88% van de managers wil personeel vervangen*. Geraadpleegd op 26 oktober 2015, van <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2014/6/88-van-de-managers-wil-personeel-vervangen-1542177W/>
- Steijger, E., & Steijger, S. (2015). *Top 10 voor topteams: Tien brillen om teams te versterken*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Weggeman, M. (2012). *Leidinggeven aan professionals*. Schiedam: Scriptorum.