

Het Value-to-Profit model

(Illustreer dit artikel met de Infographic)

Het Value-to-Profit (waarde naar winst) model verbindt bestaande werkplek gerelateerde modellen en laat een duidelijke relatie zien tussen hoe een organisatie haar medewerkers waardeert en de winstgevendheid van de organisatie.

De gerelateerde wetenschappelijke modellen zijn:

- Het **Job Demand Resources** model (werkeisen en energiebronnen), door Prof. Dr. Arnold Bakker e.a., Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Het **Unwritten Ground Rules** model (ongeschreven basisregels) door Stef du Plessis en Steve Wilson
- Het **HELD** model, door dr. Bas Kodden, Nyenrode Universiteit, Amsterdam
- Het **Accountability** model (verantwoordelijkheidsmodel), door Sam Silverstein
- Het **Employability** model (inzetbaarheidsmodel), door TNO Innovation for Life
- De **Golden Circle** (Gouden Cirkel), door Simon Sinek e.a.
- De **Engagement & Strength Finder** (betrokkenheid en kwaliteiten), door Gallup

Er is een overvloed aan modellen, studies en rapporten beschikbaar voor organisaties om deze tot betere werkgevers te maken. Aan de basis staat de centrale opvatting dat hoe beter je een medewerker behandelt, des te waardevoller zijn of haar bedrage zal zijn. In de loop der jaren heb ik veel van deze modellen bestudeerd en zo goed als ze allemaal zijn, bleef ik zitten met het gevoel dat er iets ontbrak.

Het Value-to-Profit model legt uit wat dat ontbrekende element is.

Hoewel de modellen die ik bestudeerde op zeer vakkundige wijze een deel van het raadsel wisten op te lossen, leek niemand een algemene oplossing te bieden voor het raadsel "hoe word ik een betere werkgever?"

Het Value-to-Profit model biedt de lijm tussen de bestaande populaire modellen. Dit artikel geeft u een kort overzicht.

Een van de belangrijkste aspecten van werk - ongeacht rang, positie of status - is je eigen inzetbaarheid. Het woordenboek definieert 'inzetbaarheid' als volgt:

"De mogelijkheid voor een werkend individu meerwaarde te vinden voor zichzelf in de uitvoering van zijn/haar werk en (daarmee) toegevoegde waarde bieden aan een arbeidsorganisatie, nu en in de toekomst."

Veel woordenboekdefinities zijn feitelijk en droog - maar deze vind ik juist best prettig. Het gaat over mijn favoriete onderwerp: mezelf. En het kan ook over jou gaan, zonder ook maar iets van de aantrekkingskracht te verliezen. Het identificeert 'inzetbaarheid' duidelijk als iets dat hoort bij eenieder van ons. Het gaat niet om uw werkgever of elke andere 'arbeidsorganisatie'. Sterker nog, als je er goed over nadenkt, bestaan 'organisaties' grotendeels eigenlijk helemaal niet. Heb je ooit weleens geprobeerd een goed gesprek aan te gaan met een 'organisatie'?

Het Value-to-Profit model

Het is wat dat betreft wel duidelijk dat de verantwoordelijkheid bij mijzelf - en bij jou - ligt om zelf toegevoegde waarde te creëren voor het werk dat je doet. Voor bedrijven met Angelsaksische wortels is dit bekend terrein, maar het gaat verder dan alleen de verdeling van verantwoordelijkheid.

Tegenwoordig moeten werkgevers ook leiders zijn. De uitdrukking 'duurzaam leiderschap' is in de mode en grondig onderzocht door Prof. Dr. Niels Brabandt (New York University). Vasthouden aan Frederick Taylor's 'speeds and feeds' (toevoer en productie) benadering is niet genoeg voor succes in de 21^e eeuw. En toch, vreemd dat 95% van de bedrijven er de voorkeur aan geven om zich te concentreren op het aantal uren dat werknemers moeten werken, en niet, in plaats daarvan, te kijken naar de resultaten die ze leveren.

In de basis luidt de logica dat iemand een contract geven van 40 uur zal resulteren in 40x de hoeveelheid werk die in 1 uur gedaan kan worden. Al het onderzoek toont aan dat dit niet juist is en onmogelijk waar kan zijn. Noorwegen behoort qua productiviteit tot de top van Europa met 70% [\[1\]](#). Het is echter onmogelijk om 8 uur per dag zo te presteren. Recent onderzoek in Zweden heeft aangetoond dat het werken van 6 uur per dag productiever is en ook de klanttevredenheid verhoogt. Een gemiddelde productiviteit van 45% per uur wordt nu beschouwd als normaal, hoewel dit kan stijgen met maar liefst 20% wanneer werknemers betrokken zijn.

We moeten goed zorgen voor onze medewerkers als we willen dat het werk op elk niveau echt rendabel is. Hiermee bedoel ik meer dan financieel en economisch rendabel, maar juist ook moreel, ecologisch, sociaal, enz.. Zoals Prof. Henry Mintzberg (McGill University) schreef in zijn artikel 'The Problem is Enterprise, Not Economics (Het probleem is Ondernemen, niet Economie) (Huffington Post, 2010):

"Een robuuste onderneming is een gemeenschap van mensen, niet een verzameling van 'human resources'."

Werkgevers moeten hun medewerkers ondersteunen door hen te helpen hun weg te vinden in het leven en ze geven wat ze (redelijkerwijs) nodig hebben om te gaan waar ze heen willen, "Wat of waar zou je graag in 3-5 jaar tijd willen zijn en wat heb je nodig om daar te komen?"

Op deze manier kunnen we medewerkers ondersteunen bij het creëren van toegevoegde waarde in hun eigen toekomst, zelfs als het gebeurt buiten de organisatie waar ze momenteel werken. Dit idee is schokkend voor sommigen. Diegenen die verantwoordelijk zijn voor de centen merken onvermijdelijk op: "Wat als wij investeren in onze medewerkers en zij vervolgens vertrekken?" Bedenk eens wat er zal gebeuren als je niet in ze investeert en ze blijven. Investeren in mensen zorgt voor een toekomst voor iedereen: werkgever en werknemer.

Wat hebben werknemers dan eigenlijk nodig? Het antwoord ligt in het hen te vragen - iets wat te weinig wordt gedaan. Maar al te vaak bepalen lijnmanagers of de HR-afdeling wat voor hulp een werknemer nodig heeft en hun opleidingsbehoeften worden onder dwang van bovenaf bepaald. Het is onvermijdelijk dat een dergelijk plan de neiging heeft geschoeid te zijn op de leest van de 'speeds en feeds' benadering, de aanpak van Fredrick Taylor. Het idee dat Big Brother alles het beste weet, valt niet lekker bij de meeste mensen. Studies tonen aan dat slechts 10% van de werknemers deze top-down benadering van het voldoen aan hun opleidingsbehoeften waarderen.

Mensen zullen pas echt vertrouwen krijgen in het aanbod van hun werkgever om in hen te investeren wanneer zij begrijpen waarom ze deel zouden moeten nemen - wat hebben zij eraan. Om dit tot een succes te maken, moeten werkgevers overtuigd zijn van de rendabiliteit voor zichzelf en medewerkers

Het Value-to-Profit model

moeten voldoende vertrouwen hebben in hun werkgever om behoorlijk diepgaande gesprekken te voeren over wat zij nu daadwerkelijk willen in het leven. De aanpak is er absoluut een met tweerichtingsverkeer.

Er is tegenwoordig een toenemende focus op de bedrijfscultuur. Soms uitgedrukt als teamcultuur of de ongeschreven spelregels, vormen deze de basis voor het dagelijks gedrag binnen een bedrijf, bijvoorbeeld, waar we het over hebben als de baas er niet is. Hoewel alle organisaties zo hun eigen cultuur hebben, bestaan er instrumenten om deze tot op zekere hoogte te meten. De verantwoordelijken hebben hun eigen kijk op de kernwaarden van het bedrijf en vaak publiceert de raad van bestuur deze als een vorm van mission statement of visie. In de loop der jaren komen dergelijke proclamaties vast te zitten, alsof in beton gegoten. Nieuwkomers zijn bang hen tegen te spreken en wanneer het bedrijf onvermijdelijk ontwikkelt, blijven de gepubliceerde culturele statements achter en vallen dus uit de toon. Dit leidt ertoe dat de positie van de leidende ongeschreven cultuur niet langer op één lijn zit met de gepubliceerde visie.

Pogingen om de gepubliceerde en ongeschreven spelregels op één lijn te krijgen, kunnen nogal wat problemen met zich meebrengen. Bij te veel pogingen om alles weer op één lijn te krijgen, wordt vergeten dat organisaties verzamelingen van mensen zijn. Ze vergeten te controleren of de kernwaarden van de mensen die voor hen werken op één lijn zitten met de kernwaarden die ontwikkeld worden. Werknemers komen op meer afstand te staan wanneer hun kernwaarden niet op één lijn zitten met die van hun werkgever. Het onderzoek van Gallup naar betrokkenheid van medewerkers meldt dat slechts 13% van de werknemers in de wereld betrokken zijn ('Can Bad Managers Be Saved (kunnen slechte managers gered worden)?' door Marco Nink en Jennifer Robison, december 2016)

Het is dan ook essentieel dat medewerkers betrokken zijn - maar hoe krijg je dat voor elkaar? Het antwoord ligt in de ABCs of Engagement (de ABC's van Betrokkenheid):

1. Autonomy (autonomie)
2. Belonging (saamhorigheid)
3. Competencies (competenties)

Succesvolle organisaties laten hun medewerkers hun eigen werk plannen en beslissingen nemen over wie wat doet wat, wanneer. Zij worden aangestuurd door een teamcoach of voorman en dragen verder zelf zorg voor de organisatie. Hier komt natuurlijk leiderschap bij kijken. Autonome medewerkers weten dat ze deel uitmaken van een team dat weet waarom het bestaat en wat de functie is. Autonomie geeft mensen macht en toestemming om hun creativiteit en logica te gebruiken.

De resultaten zoals vastgelegd door Gallup zijn duidelijk: zeer effectieve en betrokken teams zijn productiever, hebben betere klanttevredenheidsscores, minder ziekteverzuim en zorgen voor hogere winsten.

Om goed inzetbare mensen voor ons te hebben werken, moeten we meer weten over de volgende onderdelen van het Value-to-Profit model:

- Onze persoonlijke kernwaarden
- De kernwaarden van het bedrijf
- Talenten
- Persoonlijke middelen

Het Value-to-Profit model

- Energiebronnen
- ABC van betrokkenheid
- Werkeisen
- Baanboetseren

Ik zal hierover uitweiden in nog te verschijnen artikelen

Value_to_Profit_Model_v3.docx pagina | 1

[1] <http://www.jobat.be/nl/artikels/in-welk-land-wordt-het-hardst-gewerkt>