

## Hoe staat het met de loyaliteit van uw *werkvloer*?

De dienstverleningsbranche voor hoogopgeleide adviseurs heeft de afgelopen jaren flinke klappen gehad. De vraag naar diensten nam af en de tarieven stonden onder druk. Bedrijven zoals AtosOrigin, CapGemini E&Y, IBM en Getronics moesten de broekriem aanhalen. Er is veelvuldig afscheid genomen van medewerkers die te veel op de 'bank' zaten. De achterblijvers zijn onder druk gezet om hun inzetbaarheid zo groot mogelijk te maken in een markt waar de uurtarieven sterk onder druk stonden.

Veel bedrijven hebben de economische malaise en andere ontwikkelingen in de wereld (9-11) aangegrepen om schoon schip te maken. Niet alle medewerkers waren voldoende toegerust om in een schaarse markt voldoende opdrachten te genereren. De jaren negentig stonden vooral in het teken van volumegroei in plaats van kwaliteitsontwikkeling. Zeker in de Internet hype periode was een beperkte *New Economy* vocabulaire voldoende voor een aantrekkelijke carrière in de advieswereld. Veel van die carrièrezoekers hebben al dan niet met een goede regeling de organisaties weer moeten verlaten.

Maar hoe zit het met de achterblijvers? Ze hebben opeenvolgende reorganisaties meegemaakt, afscheid genomen van collega's die met weinig perspectief op straat werden gezet. Ze voelden de toenemende druk om te presteren. Hoe zit het met hun loyaliteit naar de organisatie? Zij hebben geleerd dat het hebben van een vaste aanstelling een betrekkelijk begrip is ook binnen het bedrijf waar zij werkzaam zijn. Medewerkers zijn voorzichtig geworden. Niet te veel opvallen en zorgen dat je niet onder de maat presteert, dat is de leus geworden.

Uit gesprekken met medewerkers van bovengenoemde bedrijven kwam naar voren dat veel medewerkers op zoek zijn naar plekken waar het gras groener is. Er klinkt ontevredenheid en afhaakgedrag. De drang om in de eigen organisatie iets moois te creëren, heeft plaats gemaakt voor afhakers.

Uit diezelfde gesprekken maak ik op dat de afgelopen vier jaar zwaar bezuinigd is in opleiding en ontplooiing. De focus heeft sterk gelegen in het uitbuiten van de kennis en vaardigheden die direct ingezet kon worden. Investerings voor toekomstige ontwikkelingen zijn vooruitgeschoven.

Risico is dat juist nu het weer wat beter gaat en de druk van de ketel is afgehaald de relatie tussen organisatie en medewerker nog verder onder druk komt te staan. De gesignaleerde angstcultuur heeft een verlamme werking. Mensen zijn bang om op straat te komen te staan, maar kunnen het tegelijkertijd niet opbrengen om zich met het hart in te zetten voor de organisatie. Ik kan me niet voorstellen dat dat tot goede dienstverlening leidt.

Het management van deze organisaties wacht een uitdaging om de loyaliteit en energie van de medewerkers te herwinnen. Dat betekent gevoelig zijn voor signalen vanuit de 'werkvloer'. Die signalen zijn vaak zwak. Het is gemakkelijk om ze niet te horen en er over heen te stappen.

De medewerkers van deze organisaties wacht vooral de uitdaging om de loyaliteit en verbinding met zichzelf te herwinnen. Stilletjes mopperen over de organisatie en vervolgens niets doen leidt tot apathie. Actief en zelfbewust de persoonlijke vraag naar ontwikkeling

oppakken die in lijn is met de ambitie, maakt van de afhaker weer een strijder die met het heft in eigen handen zijn uitdagingen en wensen kan vervullen.

Jeroen van der Velden 2005