

De winst van duurzame inzetbaarheid

Vincent Wolters MMC, drs. Daphne van den Broek, Loeki Salemans & Tim Beusen

Duurzame inzetbaarheid is een brede term die nog vragen oproept. Wat verstaan we eronder, wat kunnen we ermee en waarom hoort dit thema ons inziens hoog op de (HR) agenda? Onderzoek wijst uit dat er een duidelijke relatie is tussen duurzame inzetbaarheid en effectiviteit van organisaties. Werkgevers kunnen daarmee duurzame inzetbaarheid effectief faciliteren en werknemers kunnen zelf een aantal concrete stappen ondernemen om bij te dragen aan betere inzetbaarheid en een beter bedrijfsresultaat.

Achtergrond en definitie

DUURZAME INZETBAARHEID OP DE KAART

We leven en werken in een wereld die steeds complexer wordt. Er zijn minder zekerheden en de nieuwste ontwikkelingen volgen elkaar in een hoog tempo op. De omgeving dwingt ons om verder te kijken dan vandaag en morgen. Duurzaamheid is daarbij een veelvuldig gehoord sleutelwoord. Dit geldt niet alleen voor de producten en diensten die een organisatie levert.

Verskillende ontwikkelingen (Van Dam, Van Der Heijden, & Schyns, 2006) zijn zichtbaar, die maken dat er anders gekeken wordt naar de inzet van mensen en middelen.

- De groeiende (internationale) concurrentie en de veranderende klantenwens doen in toenemende mate een beroep op de veranderbereidheid en –vermogen van organisaties. Organisaties, we hebben het dan per definitie over mensen, die zich weten aan te passen aan veranderingen, kunnen blijven concurreren en hun voortbestaan veilig stellen.
- De technologische ontwikkelingen veranderen de vorm en de inhoud van het werk drastisch. Zo zullen er banen gaan verdwijnen, bijvoorbeeld in de bankensector vanwege de komst van het internetbankieren, of vanwege de verhuizing van callcenters naar organisaties in de BRIC-landen. Door die verschuiving ontstaat tegelijkertijd ander, nieuw werk, bijvoorbeeld om nieuwe technologie te ontwerpen en te beheren. Anticiperen en blijven investeren, voor zowel organisatie als individu, is daarom van belang om de concurrentie aan te kunnen blijven gaan.
- Tot slot zijn er ook diverse demografische ontwikkelingen gaande, met als belangrijkste de ontgroening en de vergrijzing van de werkzame beroepsbevolking in Nederland. Deze ontwikkelingen vormen de aanleiding voor diverse veranderingen. Een illustratieve consequentie is dat iedereen langer moet doorwerken om het sociale stelsel in dit land te kunnen blijven financieren.

Al deze zaken hebben een effect op de bemensing van een organisatie, zoals overtalig of onderontwikkeld personeel. Dit heeft consequenties voor het functioneren van een organisatie. Zolang er niks wordt ondernomen loopt men het risico dat het werknemersbestand niet langer aan de behoeften kan voldoen. Zowel de werkgever als de werknemer krijgen daar uiteindelijk de rekening voor gepresenteerd. Hoewel de verwachting is dat de economie in 2014 weer langzaam gaat aantrekken, zal dit voorsnog niet leiden tot veranderingen op de arbeidsmarkt (CPB, 2013). Het wijzigen van het werknemersbestand, bijvoorbeeld door werving, opleiding of ontslag, blijft een moeilijk en kostbaar proces. Niet alleen in termen van financiën. Het nemen van maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid kan daar een oplossing voor bieden en kan relatief veel opleveren voor alle

betrokkenen. Enkele voorbeelden zijn breed inzetbare werknemers, betere arbeidsprestaties en een betere concurrentiepositie. Zo kunnen organisaties en werknemers zelf de touwen in handen nemen om hun eigen toekomst veilig te stellen.

WAT IS DUURZAME INZETBAARHEID?

Er zijn zoveel definities van duurzame inzetbaarheid als dat er organisaties zijn. In essentie gaat het om het volgende: het realiseren van langdurige arbeidsparticipatie met een meerwaarde voor alle betrokken partijen, aldus het NEN (2010).

Een praktische beschrijving is dan:

Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het vermogen van werknemer en werkgever om met resultaat en voldoening werk te behouden dan wel in de toekomst te verkrijgen.

Binnen deze omschrijving ligt de nadruk op twee verklarende factoren: individueel gebonden factoren en organisatiegebonden factoren. Bij individueel gebonden factoren gaat het over persoonlijkheid, aanleg, gezondheid en behoeften. Bij organisatiefactoren gaat het over cultuur, leiderschap en processen.

Waarom werkt duurzame inzetbaarheid?

Momenteel zijn tal van onderzoekers bezig om factoren te identificeren die bijdragen aan de ontwikkeling van duurzaam inzetbaarheid bij medewerkers en gericht te onderzoeken wat duurzame inzetbaarheid nu oplevert. In dit hoofdstuk bespreken we in vogelvlucht de stand van zaken en de implicaties voor de praktijk.

DUURZAME INZETBAARHEID EN ORGANISATIE-EFFECTIVITEIT

“Duurzame inzetbaarheid is een HR thema”. Een stelling die volgens ons niet helemaal klopt. Want duidelijk is dat duurzame inzetbaarheid gerelateerd is aan organisatie-effectiviteit, en daarmee een volwaardig managementthema mag zijn. Wat levert het op als men tijd, energie en geld investeert in duurzame inzetbaarheid?

Arbeidsprestatie en “OCB”

In veel organisaties verandert de aard van het werk. Alleen voldoen aan de gestelde taakeisen is niet meer voldoende om bij te dragen aan de effectiviteit van een organisatie. Niet alleen gedragingen die staan gespecificeerd in het arbeidscontract en/of de functie-eisen zijn van belang voor het voortbestaan van de organisatie. Gedrag dat buiten deze omschrijvingen valt, maar een belangrijke bijdrage levert aan het functioneren van de organisatie is eveneens van vitaal belang. Er kan daarbij gedacht worden aan het steunen van collega's of het zetten van een stapje extra voor de organisatie. Dit noemen we: Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Onderzoek van Beusen en Salemans uit 2013 wijst uit dat dit gedrag meer wordt vertoond door duurzaam inzetbare medewerkers. Medewerkers die meer “OCB gedrag” vertonen, dragen nadrukkelijk bij aan het aanpassingsvermogen binnen organisaties. Dit zorgt er voor dat organisaties effectiever gaan functioneren en beter in staat zijn om hun doelen te bereiken (Organ, 1988). Duurzame inzetbare medewerkers hebben een kenmerk, namelijk ‘walk the extra mile’ en dit gedrag draagt nou juist bij aan organisatie-effectiviteit.

Innovatief werkgedrag

Duurzaam inzetbare medewerkers vertonen meer innovatief werkgedrag. Dit heeft te maken met creativiteit op de werkvloer. Het komen met nieuwe ideeën, hier steun voor winnen, en de plannen ook daadwerkelijk uitvoeren. Zo deden Collins en Porras (2005) onderzoek naar bijzonder succesvolle organisaties. Het bleek dat deze zogenaamde visionaire ondernemingen hun succes voornamelijk te danken hebben aan experimenteel leren vanuit een gericht doel en visie en niet op basis van alleen operationele doelen. De mogelijkheid tot experimenteren zorgt ervoor dat medewerkers innovatief werkgedrag kunnen laten zien, waarmee de kans op een innovatief idee groter wordt. Dit werkt alleen als een organisatie medewerkers ook echt de ruimte geeft voor experimenteel leren en binnen veilige kaders toestaat om fouten te maken. Ruimte voor experimenteel leren draagt daarom bij aan succes van een organisatie.

Verloopintentie

Organisaties spreken vaak de angst uit dat duurzame inzetbaarheid eigenlijk betekent dat je opleidt voor de concurrent en daarmee geen ROI van je duurzame inzetbaarheidsinvestering hebt. Uit onderzoek blijkt dat het tegendeel waar is. Als medewerkers vinden dat zij breed inzetbaar zijn, dan zullen zij minder verloopintenties vertonen (De Cuyper, Van Der Heijden, & De Witte, 2011). Dit heeft te maken met een gevoel van betrokkenheid (Joo, 2010). Medewerkers voelen zich juist meer verbonden met de organisatie, als er in hun inzetbaarheid geïnvesteerd wordt.

DE WERKNEMER: INDIVIDUELE KENMERKEN

Onderzoek laat zien dat de werknemer zelf een belangrijke schakel is in het beïnvloeden van duurzame inzetbaarheid. Het gaat hier over persoonskenmerken en andere individuele factoren.

- *Bedrijvigheid*

Bedrijvigheid is een persoonlijkheidskenmerk, dat gaat over de neiging van een individu om hard te willen werken. Het gaat om 'drive' en ambitie en het is een onderdeel van het persoonlijkheidskenmerk 'consciëntieusheid' wat als onderwerp terug te vinden is in veel moderne persoonlijkheidstesten. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat werknemers die meer bedrijvig zijn, ook beter duurzaam inzetbaar zijn en beter presteren. Mensen die van nature hard werken, doen ook sneller een stapje extra voor de organisatie.

- *Zelfvertrouwen*

Het hebben van vertrouwen dat je als werknemer aan je taakeisen kan voldoen, hangt samen met duurzame inzetbaarheid. Werknemers die minder vertrouwen hebben in hun eigen kunnen op het werk, zijn minder duurzaam inzetbaar en zetten minder vaak het stapje extra voor de organisatie. Ook zijn onzekere werknemers minder effectief in het uitvoeren van hun taken.

- *Behoeften*

Uit onderzoek (Spreitzer & Porath, 2013) blijkt dat mensen drie basisbehoeften hebben in hun werk: autonomie, competentie en sociale verbondenheid. Werknemers willen graag ruimte om zelf beslissingen te nemen, zich competent voelen in het uitoefenen van hun taken en zich verbonden voelen met collega's. Als de werkgever de werknemer hierin tegemoet kan komen, zal de werknemer zich prettiger voelen in hun werk en meer initiatieven nemen. Wordt aan deze basisbehoeften voldaan, dan resulteert dat in een grotere duurzame inzetbaarheid.

DE ORGANISATIE: LEIDERSCHAP EN CULTUUR

Specifieke kenmerken in de organisatie op het vlak van leiderschap en cultuur zijn belangrijk in het mogelijk maken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Leidinggeven: motiveren en helpen veranderen van medewerkers

Medewerkers inspireren en motiveren om verder te gaan dan hun contractuele verplichtingen, is het kenmerk van leiderschap dat gerelateerd is aan duurzame inzetbaarheid. Het gaat dan over het effectief beïnvloeden van attitudes, overtuigingen en waarden van medewerkers. Dit wordt ook wel transformationeel leiderschap genoemd (Rubin, Munz, & Brommer, 2005).

Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers onder transformationele leiders beter voldoen aan de gestelde taakeisen (Camps en Rodríguez, 2011) en dat zij eerder geneigd zullen zijn het stapje extra te zetten voor collega's en organisatie (Beusen, 2013). Als leiders hun medewerkers stimuleren om verder te gaan dan hun contractuele verplichtingen, dan zullen deze medewerkers beter presteren binnen en buiten hun gegeven opdrachten daarmee bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en de succes van de organisatie.

Organisatiecultuur: leerklimaat

De term leerklimaat gaat over de kenmerken van de organisatie en het management die bijdragen aan het leren binnen organisaties (Chiva & Alegre, 2009). Leren wordt in deze complexe en ontwikkelende maatschappij steeds meer een strategische vaardigheid voor organisaties (Lei, Slocum, & Pitts, 1999). In een snel veranderende samenleving, kennisintensieve en competitieve economie wordt leren steeds belangrijker. Organisaties kunnen via het effectief organiseren van leren concurrentievoordeel behalen.

Het scheppen van een leerklimaat is een van de factoren waarmee organisaties effectief duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Een gunstig leerklimaat bestaat uit het ruimte geven aan experimenteren en innovatief werkgedrag, het betrekken van de markt (klant, samenleving) bij de interne organisatie, en het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming. Onderzoek wijst uit dat deze leerklimaatkenmerken vaak worden aangetroffen in succesvolle organisaties (Collins & Porras, 2005) en samenhangen met een betere duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Camps & Rodríguez, 2011).

GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

Succesvolle duurzame inzetbaarheidsinitiatieven staan of vallen bij het besef dat duurzame inzetbaarheid effectief is als het door de werkgever én door de werknemer opgepakt wordt. Zowel werkgever als werknemer dragen namelijk verantwoordelijkheid om investeringen te maken. Het nemen van verantwoordelijkheid is geen kwestie van of/of: zowel werkgever als werknemer moeten de urgentie voelen tot het nemen van initiatief tot het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid. Als slechts één van de twee partijen hiertoe bereid is, zullen de gemaakte afspraken eerder mislukken.

Werkgevers zijn vaak huiverig om te investeren in duurzame inzetbaarheid, waarom is dat?

1. *Organisaties hebben moeite om betekenis aan het thema te geven –het thema mist vaak afbakening en richting;*
2. *Als investeringen gedaan moeten worden, vindt HR het lastig om aan te geven hoe deze investering precies rendement op gaat leveren;*
3. *Er is een aantal verkeerde aannames over duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld ‘je leidt op voor de concurrent’ en ‘je beste specialisten lopen weg’.*

Werkgevers hebben juist echter baat bij breed inzetbaar personeel om bijvoorbeeld flexibel in te kunnen spelen op de wensen van de klant. Als werkgevers willen investeren in duurzame inzetbaarheid, dan is het noodzakelijk om het beleid te laten aansluiten bij de behoefte van het personeel. Daarom is het nodig om werknemers te laten participeren in die besluitvorming. Werknemers hebben tenslotte het beste zicht op wat er nodig is en waar ze behoefte aan hebben. Die kennis is essentieel bij het vormen van effectieve interventies. Als werknemers met ideeën komen, dan moeten ze hierin zo veel mogelijk worden aangemoedigd en gefaciliteerd. Zodra er geen sprake is van deze participatie door de werknemers, dan is het risico dat het beleid waarschijnlijk minder draagvlak heeft en aan effectiviteit verliest.

Waarom vinden werknemers het lastig om zelf initiatieven te nemen in kader van duurzame inzetbaarheid?

1. *Een korte termijn focus.* Veel werknemers zijn onvoldoende doordrongen van het feit dat hun kennis en vaardigheden, zeg hun werknemerskapitaal, in een veranderende markt straks misschien wel minder waard is;
2. *Onduidelijkheid/onwetendheid.* Werknemers hebben vaak geen idee wat de arbeidsmarktontwikkelingen zijn waar zij op termijn op in moeten zullen spelen en weten niet welke concrete stappen ze moeten nemen.

Kennis is vergankelijk en ontwikkelingen volgen zich in deze maatschappij in hoog tempo op. Zelfstandig bezig zijn met je eigen inzetbaarheid op de lange termijn is daardoor een belangrijk aandachtspunt voor iedere individuele werknemer. Er is landelijk een afname in de vraag naar personeel en een toename in het aanbod van personeel waar te nemen (UWV, 2012). De verwachting is dat er eind 2013 bijna 563.000 werkzoekende geregistreerd zullen staan bij het UWV. Een algemene krapte op de arbeidsmarkt lijkt de komende jaren dus niet te verwachten.

Het is zodoende zinvol om je als individuele medewerker te onderscheiden. Daarenboven tekent zich een toenemende kwalitatieve discrepantie af tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (mismatch). Er is vooral behoefte aan personeel dat bereid is en het vermogen heeft zich aan te passen (verbeteren, ontwikkelen, vernieuwen) met het oog op de toekomst.

Mede daarom is het alleen al belangrijk om bij te blijven met alle ontwikkelingen die er gaande zijn. Werknemers die echter met hun handen over elkaar blijven zitten te wachten, onvoldoende proactief bezig zijn met hun eigen inzetbaarheid zullen meer moeite hebben om zich te onderscheiden op de huidige arbeidsmarkt.

Beide partijen hebben er dus belang bij om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Het is zelfs een voorwaarde om te komen tot effectieve interventies. Enerzijds zullen bedrijven die onvoldoende gefocust beleid doorvoeren niet hun gewenste doelen bereiken. Anderzijds zullen medewerkers die zelf weinig ondernemen minder kans maken op de (interessante)

arbeidsplekken. Samen een dialoog aangaan vanuit een perspectief op de toekomst is de voornaamste voorwaarde om duurzame inzetbaarheid te bereiken.

Praktische handvatten

Er is voldoende aanleiding om aan de slag te gaan met de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Om effectieve interventies te kunnen realiseren, is het goed om aan een aantal voorwaarden te voldoen op het gebied van bijvoorbeeld positionering en communicatie. We adviseren hier over processtappen en over interventies.

PROCESSTAPPEN

Stap 1: Richting geven- in lijn met organisatiestrategie

Duurzame inzetbaarheid krijgt betekenis vanuit een visie op het aanpassen (ontwikkelen, verbeteren, vernieuwen) van organisatie en gedrag in organisatie in relatie tot veranderingen. Een visie op aanpassen komt voort uit de ambitie om organisatiedoelen in de toekomst te behalen en daar in het hier en nu al aan te werken. Met andere woorden: duurzame inzetbaarheid is geen project van HR, wat losstaat van de rest van de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid is, vanuit een visie op de toekomst en in functie van te behalen organisatiedoelstellingen, gericht op de organisatie van werk door mensen, met mensen, voor mensen. Duurzame inzetbaarheid behelst een *mindshift* aan de bestuurstafel over de afhankelijkheid en inzet van mensen als bron (middel naast grondstoffen en kapitaal) voor organisatie-effectiviteit. Hebben we het over organisatiestrategie, dan hebben we het per definitie over een strategie op de inzetbaarheid van mensen nu en straks. Deze relatie tussen organisatiestrategie en duurzame inzetbaarheid is essentieel in de communicatie en de beleving van de belanghebbenden. Duurzame inzetbaarheid als thema verdient daarom een plek aan de bestuurstafel.

Stap 2: Formuleer dan concrete doelen

De acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid moeten niet te veel een ‘ver van mijn bed show’ karakter krijgen. Hierbij is het essentieel dat werkgever als werknemer duidelijk voor ogen hebben wat de concrete doelen zijn. Het formuleren van concrete of SMART geformuleerde zal eerder leiden tot concrete actie, dan abstract geformuleerde doelen of wensen, en beperkte indicatoren over wanneer het als geslaagd of succesvol kan worden beschouwd.

Een voorbeeld van een vaag doel is: ‘de mobiliteit van het personeel moet worden vergroot.’ Een voorbeeld van een concreet doel is het voornemen van een leidinggevende, ‘om in alle volgende functioneringsgesprekken een drietal gerichte vragen te stellen over de beleving van de eigen mobiliteit door de medewerker’. Dit is een concreet voornemen, waarvan het resultaat gemeten kan worden, en dat niet moeilijk is om in te bedden in bestaande processen en procedures. De concreetheid van dit doel kweekt vertrouwen bij deze leidinggevende, om deze intentie om te zetten in gedrag. Het risico van het niet concreet formuleren van acties en doelen is dat mensen niet weten wat ze nu werkelijk moeten doen en vervolgens niet doen wat er van ze verwacht wordt.

Stap 3: Formuleer en meet het effect van interventies

Duurzame inzetbaarheid als gedeeld thema van HR, management én werknemers, verdient het om als een business case behandeld te worden. Daar hoort bij dat gemeten moet worden wat het effect is van de interventie, of wat de *return of investment* is. Welke parameters zijn daarvoor het meest geschikt?

‘Zachte’ variabelen

Uit onderzoek blijkt dat duurzame inzetbaarheid gerelateerd is aan een aantal variabelen of KPI's, die vaak gebruikt worden als indicatie voor de effectiviteit van organisaties.

- Organizational Citizenship Behaviors (zie paragraaf 3.2.1)
- Tevredenheid
- Betrokkenheid

‘Harde’ variabelen

- Productiecijfers
- Arbeidsprestatie
- Verzuim

De effecten worden zo meetbaar gemaakt en kunnen het management aanmoedigen te gaan inzetten op duurzame inzetbaarheid.

Twee leidende principes

Hoe kunnen werkgever en werknemer het begrip duurzame inzetbaarheid het beste benaderen? Een combinatie van een twee leidende principes: “one size fits all” en “one size fits one”, zal het beste werken. In het kort zegt de combinatie van deze twee principes: De werkgever stelt kaders en schept randvoorwaarden (“one size fits all”) waarbinnen werknemers zelfstandig regie kunnen pakken (“one size fits one”).

One size fits all

Met een “one size fits all” benadering wordt bedoeld dat de werkgever een afsprakenstelsel inbedt in de organisatie, waarbij er sprake is van een continu proces van afstemming. De werkgever stelt de kaders en schept randvoorwaarden, waarbinnen werknemers zich kunnen ontwikkelen. De One size fits all benadering is een manier van de werkgever om te laten zien waar zij naar toe wil en wat zij belangrijk vindt.

Voorbeelden van een one size fits all benadering zijn:

- Een werkgever stelt als doel om haar werknemers lid te laten worden van verschillende brancheverenigingen. Op deze manier verkrijgt de organisatie informatie over toekomstige ontwikkelingen in het vakgebied die zij kan vertalen in ontwikkelplannen.
- Alle medewerkers krijgen de ruimte, bijvoorbeeld 15% van de tijd, om te werken aan hun eigen (innovatieve) producten voor de organisatie.
- Werknemers kunnen kiezen uit ontwikkelmogelijkheden die gekozen zijn om specifieke competenties die voor de organisatie belangrijk zijn, te versterken.
- Werknemers dienen om de 2 jaar deel te nemen aan een job rotationprogramma.

One size fits one

Met een “one size fits one” benadering gaat het erom dat de werknemer binnen de gestelde kaders zelfstandig de regie mag nemen. De werknemer neemt verantwoordelijkheid voor zaken die voor hem of haar van belang zijn. Dit is belangrijk om de eigen verantwoordelijkheid van werknemers te benadrukken, maar de one size fits one benadering is

ook passend in het managen van de diverse generaties werknemers en in kader van diversiteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Voorbeelden van deze benadering zijn:

- Een werknemer bezoekt in het kader van zijn professionele ontwikkeling een seminar en doet naar aanleiding hiervan een voorstel voor het verbeteren van de effectiviteit van de dienstverlening.
- Een werknemer mag jaarlijks een opleidingsvoorstel doen.
- Een werknemer kiest voor een interne stage om specifieke vaardigheden te ontwikkelen.
- Een werknemer mag 20 procent van de tijd besteden aan het mentoren van junior collegae.

INTERVENTIES

Nu duidelijk is welke factoren er op organisatie- en individueel niveau in het spel zijn, en hoe de werkgever en met behulp van organisatiestrategie, beleid en actiegerichtheid ervoor kan zorgen om duurzame inzetbaarheid te laten slagen, volgt een aantal praktische aanbevelingen.

Investeer in leiderschapsontwikkeling

Effectief leiderschap is een randvoorwaarde om medewerkers te helpen veranderen en daarmee een essentieel instrument binnen de set van interventies. In relatie tot duurzame inzetbaarheid gaat het om transformationeel leiderschap. Het gaat om het motiveren en stimuleren van medewerkers om een stap extra te zetten, te helpen vertrouwen te krijgen en samen te werken en te netwerken binnen (en ook buiten) de organisatie. Het gaat dan ook om het uitnodigen van medewerkers om mee te werken aan het bouwen van een effectief leerklimaat. Het ontwikkelen van deze competenties kan bijvoorbeeld starten met een scan die preciezer vaststelt wat de leerbehoefte van de leidinggevendenden precies is op het gebied van transformationeel leiderschap.

Selecteer op “bedrijvigheid”

Het hebben van deze werklust –een van de individuele kenmerken die gerelateerd is aan duurzame inzetbaarheid- zit in iemands persoonlijkheid, heeft een redelijk stabiel karakter en is niet gemakkelijk aan te leren. Bedrijvigheid is een onderdeel van het persoonlijkheidskenmerk ‘consciëntieusheid’ dat in persoonlijkheidsvragenlijsten gebaseerd op de “Big Five” theorie (Costa & McCrae, 1995) opgenomen is. Maak het beleid om nieuwe werknemers te selecteren op dit persoonlijkheidskenmerk.

Ontwikkel zelfvertrouwen

Als werknemers het vertrouwen hebben dat ze hun vereiste taken goed zullen kunnen volbrengen, zullen ze eerder aan de slag gaan dan als ze dit vertrouwen niet hebben. Werknemers zijn sneller geneigd om intenties om te zetten in concreet gedrag, als zij het vertrouwen hebben dat zij het kunnen bereiken (Ajzen, 1991). Kortom: vertrouwen hebben in jezelf zorgt ervoor dat je sneller je doelen kunt bereiken. Werkgevers kunnen dit zelfvertrouwen goed faciliteren. Zelfvertrouwen is goed te trainen, bijvoorbeeld door werknemers te laten oefenen met het gewenste gedrag, door (elkaar) feedback (te) geven, voorbeelden geven en coaching-on-the job.

Biedt scharrelruimte

Een klimaat waarin het leren wordt gefaciliteerd door zowel de organisatie als de manager door middel van transformationeel leidinggeven is belangrijk om als organisatie succesvol en

effectief te worden en te blijven. Een lerende houding kan geïntegreerd worden in alle niveaus van de organisatie: processen, systemen, cultuur en mensen.

Een manier om een leerklimaat te faciliteren is door het aanbieden van mogelijkheden om te experimenteren. Biedt werknemers de ruimte en steun ze om zelfstandig te experimenteren met nieuw gedrag, bijvoorbeeld door extra projecten of taken aan te pakken of door te oefenen zonder dat fouten grote gevolgen hebben. Fouten maken is net zo leerzaam als successen behalen en onderdeel van het leerproces. Dit geheel aan interventies zou ook aangeduid kunnen worden als ‘scharrelruimte’. Geef mensen het vertrouwen en de mogelijkheden om dingen te ondernemen.

Faciliteer overleg en betrokkenheid

Een andere manier om meer duurzame inzetbaarheid te realiseren is om over dit onderwerp met de medewerkers in gesprek te komen in projectgroepen of voortgangsgesprekken. Zo worden de medewerkers betrokken bij de besluitvorming over hun eigen toekomst en hebben ze mogelijkheden om zich er mee bezig te houden. Medewerkers hebben immers een goed beeld van hun eigen wensen, behoeften en mogelijkheden in hun vak. Zodoende kunnen er kaders worden geformuleerd die passen voor iedereen en krijgen werknemers de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen.

Biedt de werknemer inzicht in kansen en ontwikkelpunten

Een aantal initiatieven ligt bij de werknemer zelf. Een voorwaarde voor werknemers om daarmee aan de slag te gaan is het hebben van zelfinzicht. Daar kan de werkgever in ondersteunen: help de werknemer te onderzoeken wat de vraag uit de markt is en wat de werkgever verwacht van de werknemer in de toekomst, en biedt de werknemer de mogelijkheid om zichzelf te onderzoeken. Denk dan aan een assessment center of andere gestructureerde manieren om sterktes en ontwikkelpunten in kaart te brengen. Een werknemer die inzicht heeft in waar kansen liggen, zal sneller aan de slag gaan met zijn eigen leerdoelen dan algemene leerdoelen die je werkgever stelt.

Tenslotte

Duurzame inzetbaarheid is hét centrale thema wat organisatiestrategie en HR verbindt en waarbinnen interventies en instrumenten ten behoeve van alle belanghebbenden, een plek hebben. De uitkomsten van onderzoek pleiten er duidelijk voor dat duurzame inzetbaarheid zeker geen HR-thema is wat opgelegd is door de overheid, maar een nieuwe manier is van kijken naar ontwikkeling, waarbij de link met organisatie-effectiviteit evident is. Het is de uitdaging voor HR om aan de hand van goede business cases aan te tonen dat duurzame inzetbaarheidsinterventies, via zachte maar zeker ook harde variabelen, een *return on investment* hebben. Dat betekent dat dit thema, als verantwoordelijkheid en instrument, zeker ook thuishoort bij het lijnmanagement. Er zijn aantoonbare, concrete acties mogelijk op organisatie en individueel niveau die leiden tot effectievere inzet van werknemers, en betere arbeidsprestaties en voldoening gelet ook op veranderende eisen. Onderzoeksresultaten laten zien dat duurzame inzetbaarheid geen hype maar een zeer relevant thema.

Het is voor organisaties een uitdaging om beleid rond dit onderwerp vorm te geven, waarbij enerzijds de situatie op de markt duidelijk laat zien dat inzetbaarheid in de zin van anticiperen op veranderingen van markt en organisatie, meer dan ooit noodzakelijk is, en anderzijds de budgetten zeer beperkt zijn, evenals de rol van de overheid. Een paradox wellicht, maar zeker een kans om ook andere partijen te betrekken in de beleidsvorming. Denk aan branche-

organisaties die, misschien nog gericht dan zij nu doen, werkgevers en werknemers informeren over toekomstige ontwikkelingen in de markt en adviseren over of zelfs voorzien in opleiding en training. Hoe zou onderwijs beter in kunnen spelen op de wensen en behoeften van werkgevers en een wellicht beter aansluitend curriculum kunnen ontwikkelen? En op welke wijze zouden vakbonden een rol kunnen spelen? Die rollen en kansen zullen pas duidelijker worden als organisaties eerst aan de slag gaan met zelf concrete stappen te nemen.

Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Beusen, T. (2013). Employability als mediator in de relatie tussen organisatiefactoren en business variabelen. (Ongepubliceerde masterthesis). Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Nederland.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 4, 423-442.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43, 169-191.
- Centraal Planbureau (2013). *Centraal Economisch Plan 2013*. Gedownload 9 juli 2013, van <http://www.cpb.nl>.
- Chiva, R., & Alegre, J., (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20, 323-340
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. London, England: Random House Business Books.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64, 21-50.
- Cuyper, N. de, Heijden, B.I.J.M. van der, & Witter, H. de (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1486-1503.
- Dam, K. van, Heijden, B.I.J.M. van der, & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266 –280.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2011). Als het getij verloopt, verzet men de bakens. Inaugurale rede, 18 maart 2011, Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 69-85.
- Lei, D., Slocum, J., Pitts, W. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27, 24–38.
- NEN (2010). *Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070: Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers*. Gedownload 15 januari 2013, van <http://www.nen.nl>.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rubin, R.S., Munz, D.C., & Brommer, W.H. (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behaviour. *Academy of Management Journal*, 48, 845.
- Salemans, L. A. (2013). *"Walking the extra mile": een studie naar de samenhang van vitaliteit & leren, persoonlijkheidskenmerken en prestatiegedragingen*. (Ongepubliceerde masterthesis). Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Nederland.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16, 537–549.
- Spreitzer, G. M., & Porath, S. (2013). Self-determination as nutriment for thriving: building an integrative model of human growth at work. In: Gagne (2013) *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.
- UWV (2012). *Uitgelicht: Arbeidsmarktprognose 2012-2013*. Gedownload 7 juli 2013, van <http://www.uwv.nl>.
- Salanova, M., Lorente, L., & Martinez, I. M. (2012). The dark and bright sides of self-efficacy in predicting learning, innovative and risky performances. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 1123-1132.
- Scott, S.G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

De auteurs

Vincent Wolters, MMC, is organisatieadviseur met als specialisatie human resource- en verandermanagement. Hij heeft ruim 15 jaar management ervaring in zowel de publieke als de zakelijke dienstverlening en is sinds 2006 als directeur en adviseur werkzaam bij Right Management.

Drs. Daphne van den Broek is senior consultant/Register A&O Psycholoog NIP en is sinds 1997 verbonden aan Right Management. Zij werkt als executive coach, assessor en projectleider en begeleidt organisaties in talent management en developmentprogramma's. Voor Right Management publiceert zij over uiteenlopende HR onderwerpen. Naast haar werk voor Right Management, is Daphne werkzaam als lid van de raad van bestuur voor een internationale non profitorganisatie en geeft zij leiding aan een internationaal team van mensen die werken op het gebied van 'cooperative communities'.