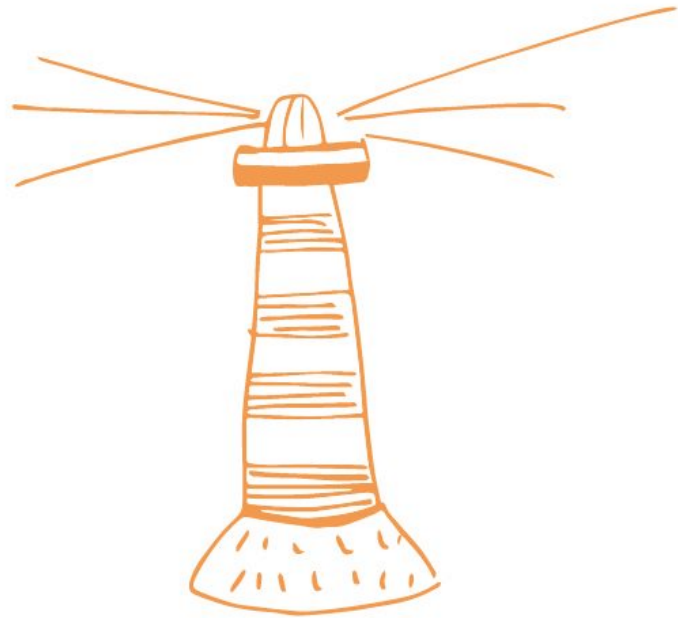




Werkbaarheid van duurzame inzetbaarheid nader bekeken

Gedachten en reflecties op de praktijk

Rosanne Oudshoorn



INLEIDING

Duurzame Inzetbaarheid is een 'hot topic'. Veel organisatie geven aan te (willen) investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Maar de manier waarop dat vaak gebeurt, is er een waarvan ik mij afvraag of die ook daadwerkelijk succes sorteert. Want wat willen we nu precies bereiken? Waar hebben we het dan over met elkaar? En willen we de focus op individuele duurzame inzetbaarheid, of zijn we op zoek naar iets wat ons als organisatie, als collectief sterker maakt?

In deze whitepaper neem ik je mee in mijn zoektocht naar hoe duurzame inzetbaarheid wel werkt en oplevert. Ook neem ik je mee in de visie die ik heb ontwikkeld over de manier waarop organisaties focus kunnen en moeten aanbrengen. Een visie die gebaseerd is op kennis en ervaring in de praktijk. Het is mijn ervaring, dat het niet alleen een vraagstuk is van het individu, de medewerker zelf, maar vooral ook een opgave van de organisatie is.

DE HUIDIGE KIJK OP DUURZAME INZETBAARHEID

Mensen willen best veranderen, maar ze willen niet veranderd worden...

Juist dit punt maakt het vraagstuk rondom duurzame inzetbaarheid zo ingewikkeld. Want wat gebeurt er in organisaties die 'meer duurzaam inzetbare' medewerkers willen? Juist, die gaan heel hard proberen om via allerlei programma's, trainingen en workshops hun medewerkers 'in beweging' te krijgen. In de praktijk zien we dat dit weinig oplevert. Natuurlijk kunnen mensen verleid worden om ander gedrag te laten zien, maar de verleiding is net zoals het effect vaak tijdelijk als de context niet mee verandert. Die context drukt mensen weer snel in oude gedragspatronen van voor de training. Regelmatig hoorde ik verzuchtingen in de trant van:

"Het was een mooi programma met goede trainingen, we leerden anders naar onszelf kijken en met elkaar omgaan. Maar na een paar weken zaten we weer in de oude groef en slokte de waan van de dag ons weer op!"

De afgelopen jaren heb ik in veel organisaties mee mogen kijken in hun gezondheidstrajecten of vitaliteitsprogramma's. Wat ik daarin zie, is een voorzichtig verschuiving in het denken over duurzame inzetbaarheid en bijbehorende verantwoordelijkheden.



EERSTE GENERATIE IN DENKEN

Binnen de verschuiving in denken zijn er twee delen of generaties te benoemen:

Het eerste deel speelt ten tijde van het begin van mijn carrière, rond 2010. Met name het Preventief Medisch Onderzoek (hierna PMO) was een middel om te laten zien dat duurzame inzetbaarheid van de medewerkers op de agenda stond. Dat was nog los van het feit dat het PMO/PAGO (periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek) onderdeel was van een wettelijke verplichting om ‘te werken’ aan duurzame inzetbaarheid en het in kaart brengen en aanpakken van eventuele (gezondheids-)risico’s van het werk. Na uitvoering van het PMO kregen individuele medewerkers een advies om aan de slag te gaan met hun gezondheid en mentale welzijn. In een uitgebreide groepsrapportage werd vervolgens aandacht besteed aan de bevindingen, de implicaties daarvan en de adviezen om op organisatie/groepsniveau interventies in te zetten. Niet zelden verdwenen de rapportages in een lade van HR en was er weinig tot geen follow-up. Een enkele medewerker waarbij de resultaten een bepaalde urgentie lieten zien, zou gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met zijn of haar gezondheid.

Met de jaren werd het thema duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker. Vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt dwingen organisaties om na te denken over de toekomst van hun medewerkersbestand. En na te denken over de wijze waarop medewerkers tot minstens aan hun pensioen gezond en gemotiveerd aan het werk kunnen blijven. Die urgentie is alleen maar groter geworden en zal ook de komende jaren zorgen voor hoofdbreken.



TWEEDE GENERATIE IN DENKEN

Doorredenerend in deze lijn werden ook andere thema's belangrijker die de tweede generatie kenmerken: Leefstijlvraagstukken en het mentale welzijn (bevlogenheid en betrokkenheid) kregen steeds meer een plek op de agenda van HR-afdelingen.

In het PMO werd dat mooi zichtbaar door uitbreiding van de onderzoeken waarin het mentale- en psychisch welzijn een steeds belangrijker plek kregen. Ook op andere vlakken van het arbobeleid zien we dat terug; een belangrijk onderdeel van de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) is inmiddels ook het onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en in (secundaire) arbeidsvoorwaarden is ook steeds meer plek voor 'welzijnsondersteuning' zoals coaching en loopbaanbegeleiding.

In de loop der jaren zochten we naar mogelijkheden om het PMO een steviger basis bij de opdrachtgevers te geven en anderzijds ook om meer impact te kunnen maken met de resultaten en adviezen. Zo ontstond een vitaliteitsprogramma waarin een PMO wordt aangeboden én waarbij er sprake is van een geheel programma om de fysieke en mentale gezondheid en vitaliteit van de organisatie naar een hoger plan te tillen. Het PMO is dus in een bredere context geplaatst waarin niet alleen de huidige gezondheid van de medewerkers als onderwerp op de agenda staat, maar ook het bredere beleid rondom verzuim en inzetbaarheid.

Maar zoals gezegd, al die veelal kostbare programma's kennen vaak slechts een tijdelijk effect, maar resulteren niet in daadwerkelijke verandering. Laat staan dat ze leiden tot een grotere duurzame inzetbaarheid van het collectief in de organisatie.



HOE KAN HET ANDERS?

De vraag is of we duurzame inzetbaarheid moeten benaderen vanuit het perspectief van gezondheid en vitaliteit of dat er ook een andere benadering mogelijk is. Een benadering die uiteindelijk meer ruimte biedt aan ontwikkeling en (gedrags-) verandering. In mijn visie zijn andere aspecten van welzijn meer van belang; autonomie, competentie en verbinding (Ryan & Deci, 2010). Ik ben ervan overtuigd dat wanneer er effectief en constructief geïnvesteerd wordt in die drie aspecten, mensen bevlogen raken en bevlogen blijven. Dat ze zich intrinsiek gemotiveerd voelen om zich in te zetten voor de organisatie en het werk dat zij doen. Voor mij is dat een randvoorwaarde voor een succesvolle organisatie. Eentje die niet alleen op de agenda van HR staat, maar de verantwoordelijkheid is van de gehele organisatie.



EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK



“Onlangs werd ik door een opdrachtgever benaderd met de vraag in hun management team ‘iets te komen doen en vertellen over verzuim’. Een vraag die voortkwam uit een stijgend verzuim met daarbij behorende problemen op het vlak van onder andere capaciteit en werkdruk. Waarschijnlijk een heel herkenbaar fenomeen voor velen... Uiteraard kan ik op het vlak van verzuim, de Wet verbetering Poortwachter en de verschillende rollen in dat proces van alles vertellen, maar dat is geen ‘nieuw geluid’. In de meeste organisaties is alle kennis aanwezig om een verzuimende medewerker goed te begeleiden en tegenwoordig zijn ook de meeste leidinggevendenden getraind op het thema ‘verzuim’. Dus naast een korte introductie op verzuim heb ik een nieuw geluid laten horen. Iets dat niet gaat over die 8% van de medewerkers die ziek thuiszitten, maar de vraag stellen “wat doe je met de 92% van je medewerkers die wel aan het werk zijn?”. Wat gaat daar goed? Wat doe je om dat zo te houden? Daarvan uitgaande kreeg ik alle ruimte om het management team te inspireren. De centrale vraag daarbij was ‘hoe creëren we ruimte voor vakmanschap?’. Dit vanuit de gedachte dat vakmanschap en de ruimte om vakman of vakvrouw te zijn, bijdraagt aan het welzijn van medewerkers. In een sessie hebben we die vraag en bijbehorende aspecten uitgebreid verkend. Samen werken we verder aan het geven van handen en voeten aan wat vakmanschap betekent voor de organisatie. Ook werken we verder aan het met de medewerkers ruimte maken om vakmanschap en vakvrouwschap centraal te stellen.”

NIEUWE INZICHTEN

Al 10 jaar geleden werd 'werk als waarde' geïntroduceerd. Hierin gaat het veel meer om de betekenis die medewerkers aan hun werk geven, de waardering die zij er (voor zichzelf) uithalen en de toegevoegde waarde die zij ervaren van hun werk. Het ervaren van deze waarde leidt ertoe dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om te (blijven) werken en zich daarvoor ook kunnen en willen inspannen (Van der Klink et al., 2010).

Wil je als organisatie medewerkers die vitaal, gezond en bevlogen, ongeacht hun leeftijd, hun werk kunnen en willen blijven doen? Dan zal je als organisatie de randvoorwaarden daarvoor moeten scheppen. Je moet ervoor zorgen dat medewerkers de waarde die zij zijn en leveren ook ervaren. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om die waarde te onderzoeken, te evalueren, te herwaarderen en de ruimte krijgen stappen te zetten om meerwaarde te creëren en ervaren. We hebben het dan over randvoorwaarden als: dienend leiderschap, ruimte voor (persoonlijke) ontwikkeling, autonomie/zelforganisatie en een gemeenschappelijk gevoel van het 'ertoe doen'.

Factoren als een duidelijke structuur van overleg, heldere rolverdeling, gestructureerde communicatie en informatie moeten binnen de organisatie in de basis op orde zijn. Arjen Banach omschrijft het in zijn boek *OrganisatieVibe* (2019) heel helder. Veel organisaties erkennen de noodzaak om te veranderen en te vernieuwen. Ze steken hierop in met thema's als werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. Wat daaromheen georganiseerd wordt, zijn vaak 'leuke' interventies en acties, met helaas een tijdelijk effect. Er wordt voorbijgegaan aan het feit dat een vakman of -vrouw niet gelukkig of duurzaam inzetbaar hoeft te worden gemaakt. Zij willen op een fijne manier hun werk doen en zijn intrinsiek gemotiveerd om van waarde te zijn en blijven. In een succesvolle organisatiecultuur gaat het er niet altijd blij en vrolijk aan toe. Stevige debatten, discussies en feedback vergroten het vermogen om verder te ontwikkelen, te groeien en problemen en vraagstukken op te lossen. Die ruimte om met elkaar te ontwikkelen en te leren leidt tot meer vakmanschap, onderlinge verbinding en ook de mogelijkheid om meer autonomie te krijgen en te ervaren.

IN DE 'NIEUWE' PRAKTIJK...

Maar wat is dan een alternatief voor het 'meten, weten en interveniëren' van het PMO en de vitaliteitsprogramma's?

Ik mijn visie moeten organisaties ruimte gaan maken. Ruimte voor medewerkers om met elkaar te verbinden en met elkaar te leren. Dit over de grenzen van de functies heen, op vraagstukken en thema's die hen uitdagen. Zo ontstaat er ruimte voor de verdere ontwikkeling van vakmanschap, zowel op inhoud als op manieren van werken en leren. Het kan gaan over thema's die direct raken aan de werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld de klantbehoefte, maar het kan ook gaan ook over de betekenis van het werk en de betekenis van de organisatie voor de maatschappij.

Ontdekken, dromen, ontwerpen en creëren. Geïnspireerd op het Appreciative Inquiry gedachtegoed van Cooperrider en Whitney (1999) heb ik als procesbegeleider met organisaties gewerkt. Gezamenlijk gaan we op zoek naar de thema's die er daadwerkelijk toe doen en daarmee ook een beroep doen op het vakmanschap dat er in de organisatie is. In dit proces ontstaat steeds meer ruimte om te reflecteren en te leren. Meer te doen van wat werkt en te stoppen met wat niet (meer) werkt. In eerste instantie kan dat meer praktisch van aard zijn, op de specifieke inhoud van het werk, maar langzaamaan zal er ruimte ontstaan om breder te kijken, nieuwe inzichten te genereren en deze met elkaar te verbinden.



Door medewerkers als experts en belangrijke adviseurs voor de organisatie en het leiderschap te zien, zal hun gevoel van waarde en betrokkenheid toenemen. Ze zullen hun kennis en vaardigheden, hun competenties inzetten en zich zo verder kunnen ontwikkelen. Nieuwe inzichten zullen het gevoel van gezien en gehoord worden verder voeden en ook het vermogen om zelf te leren ontwikkelen zal uiteindelijk groter worden. Vakmanschap krijgt daarmee een nieuwe lading; het betekent niet alleen dat je de vaardigheden en kennis hebt voor de taak die je te doen hebt, maar dat je ook in staat bent om die kennis en vaardigheden op zijn minst te bekijken, uit te breiden en op andere manieren voor de organisatie kan inzetten.

...EN WAT DIT VRAAGT VAN HET MANAGEMENT



De rol van management en leidinggevenden zou in het proces van duurzame inzetbaarheid van ondergeschikt belang moeten zijn. Niet omdat zij een rol vervullen die onbelangrijk is, maar omdat zij zichzelf ondergeschikt moeten maken. Ze kunnen en moeten een voorbeeld zijn, maar bovenal moeten zij ervoor zorgen dat hun medewerkers hun werk op de best mogelijke manier kunnen doen en hun potentie waarmaken. Het vraagt om een leiderschapsstijl die dienend is, niet sturend. Volgens Greenleaf & Spears (2002) gaat het om vier principes die de kern vormen van dienend leiderschap; dienstbaarheid aan anderen, uitgaan van de 'hele persoon', zorgen voor verbinding en het delen van 'macht' in het nemen van beslissingen. Het gaat om het helpen van anderen die zo hun doelen kunnen, leren, bereiken en om ruimte te scheppen voor zowel het individu als voor het team.

Door ten dienste te staan voor de medewerkers en leiding te geven vanuit deze principes wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de drie basisvoorwaarden, autonomie, competentie en verbinding, zoals eerder genoemd in dit artikel.

CONCLUSIE VAN MIJN BETOOG

Mijn aanpak zou zich dus kenmerken door het inzetten van een verandering waarin iedereen een vakman of –vrouw kan zijn of worden. Gezamenlijk gaan we op zoek naar dat wat van waarde is in, voor en door de organisatie. We zoeken naar manieren om dat verder uit te bouwen en gezamenlijk vorm te geven aan de toekomst. Dit doen we met en door de medewerkers van de organisatie. De thema's autonomie, verbinding, competentie, waarde en leiderschap vormen daarvoor de basis.

Met dit betoog heb ik absoluut niet de intentie om vitaliteits- of leefstijlinterventies te schrappen. Ik heb echter getracht te schetsen hoe ik een duurzame verandering in organisaties zie als een voedingsbodem voor haar medewerkers. Waarbij duurzame inzetbaarheid ontstaat omdat mensen doen wat zij goed kunnen, daar voldoening uithalen en zich daardoor verder ontwikkelen. Op het moment dat iemand dan tegen de grenzen van zijn of haar eigen mentale of fysieke gezondheid aanloopt en die erkent, zijn er altijd mogelijkheden om hem of haar daarin te ondersteunen.





Bronvermelding

1. Banach, A. (2019). OrganisatieVibe. Meppel, Nederland: Boom.
2. Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (1999). Appreciative inquiry. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
3. Greenleaf, R. K. & Spears, L. C. (2002). Servant Leadership [25th Anniversary Edition]: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (Anniversary edition). Amsterdam University Press.
4. Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55,68-78.
5. Vermaak, H. & Caluwe, L. de. (2019). Leren veranderen: Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk (3de editie). Amsterdam University Press.
6. Werk Als Waarde – Duurzame inzetbaarheid van werknemer, Van der Klink, J. Et al (2010)



Galan Groep

info@galangroep.nl

Alle rechten voorbehouden Copyright © 2020 Galan Groep Illustraties en vormgeving:
Elena Koole - k2mdesign.eu