

Hoe maak je Duurzame Inzetbaarheid bespreekbaar?

De meeste organisaties willen graag dat hun werknemers breed inzetbaar zijn en zelf de regie nemen op hun loopbaan. Juist nu we te maken hebben met Corona blijkt dit onderwerp nog meer ter tafel te komen dan anders. Een medewerker die blijft leren en zich ontwikkelen, die ‘arbeidsmarktproof’ is en open staat voor beweging. Echter dit vraagt nogal wat van de medewerker. De organisatie verandert, de arbeidsmarkt verandert, de medewerker zelf verandert, soms zijn er onzekerheden over het voortbestaan van de huidige functie/loopbaan binnen de organisatie. Is het dan wel realistisch dat je verwacht dat de medewerker blijft meegroeien? Nee, niet altijd. Het blijft een constante afstemming over ‘Passen wij nog bij elkaar als organisatie en medewerker?’ Echter dit soort gesprekken voeren blijkt lastig en gevoelig te liggen. Terwijl we wel heel goed begrijpen dat we voor het behoud van onze relatie met onze partner in gesprek moeten blijven om de aansluiting bij elkaar te behouden. Hoe vaak hoor je niet dat men soms even tijdelijk besluit om even afstand van elkaar te nemen om de tijd te krijgen even op adem te komen en de zaken te kunnen relativeren. Hoe pak je deze gesprekken over je eigen Duurzame Inzetbaarheid dan aan?

Het gesprek over Duurzame Inzetbaarheid

De komende jaren wil Bedrijf X de Duurzame Inzetbaarheid van de medewerker bevorderen. We hebben het als volgt omschreven: Duurzame Inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijke realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig als toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. Duurzame Inzetbaarheid is dus een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer voor het creëren, behouden en overdragen van waarde op de arbeidsmarkt. Duurzame Inzetbaarheid draait om de vragen hoe we het werk voor onze medewerker aantrekkelijk houden en hoe de medewerker zo lang mogelijk aantrekkelijk blijft voor onze organisatie.

Het is dus belangrijk dat je eerst als organisatie zelf helder hebt wat je onder Duurzame Inzetbaarheid verstaat. Het is een containerbegrip waar iedereen een andere vertaling aan geeft. Mijn ervaring is dat medewerkers er vaak geen goede omschrijving van kunnen geven en het vaak negatief omschrijven. Probeer het dus zo concreet mogelijk te maken door doelen te formuleren waaruit blijkt wat je wilt bereiken als organisatie en zorg dat deze doelen meetbaar zijn. En vervolgens komt het toverwoord: ‘Communicatie’. Een open deur maar hier valt of staat alles mee. Geef aan waarom je als organisatie belangrijk vindt dat een medewerker zich ontwikkelt. Geef aan welke kant je als organisatie opgaat en wat voor een gevolgen dit kan hebben. Wees hier niet schimmig over. Duidelijkheid is de sleutel. Het gezegde is niet voor niets: ‘Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden’. Ook als je nog niet exact weet in welke richting de organisatie zich gaat ontwikkelen en wat daarvan de consequenties voor de functies zijn. Wees helder dat er veranderingen aankomen die mogelijk consequenties hebben voor de werknemers. Geef de verschillende scenario’s weer en laat de medewerker hierin meedenken. En dit gaat dus niet altijd over een baan buiten de organisatie. Nee, probeer juist je belangrijkste kapitaal binnen boord te houden door ze de kans te geven zich te ontwikkelen.

Succesfactoren Duurzame Inzetbaarheid

De komende jaren wil Bedrijf X dus de Duurzame Inzetbaarheid van de medewerker bevorderen. Dit kan betekenen dat de medewerker toekomstproof wordt gemaakt voor zijn huidige functie, een nieuwe interne functie of een externe functie.

Ervaring leert dat het belangrijk is dat de ontwikkeling van Duurzame Inzetbaarheid meer resultaat oplevert als er gewerkt wordt met de ‘pull’- methode i.p.v. met de ‘push’-methode.

Succesfactoren hierbij zijn:

- Zeer zorgvuldige communicatie en voorlichting richting management en medewerkers
- Vrijwilligheid staat centraal, maar eenmaal gekozen dienen er wel duidelijke afspraken wederzijds gemaakt te worden over de verwachtingen naar elkaar.
- Persoonlijk contact en vertrouwen tussen manager en medewerker is de sleutel tot resultaat.
- Breed draagvlak directieraad/management noodzakelijk voor bereiken resultaat.
- Breed aanbod aan ontwikkel mogelijkheden/vacatures/trainingen/begeleiding nodig voor realisatie Duurzame Inzetbaarheid.

Mijn visie op Duurzame Inzetbaarheid

De (nieuwe) baan hoort een afgeleide te zijn van iemands persoonlijke overtuiging van binnen (wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik) naar buiten (hoe kan ik hier concreet vorm aangeven, aan welk perspectief ga ik werken). De focus ligt dan op de doelen en mogelijkheden vanuit innerlijke motivatie. Gezamenlijk creëren van inzicht in patronen, waardoor mensen beter in staat zijn, waar nodig die patronen te doorbreken. Werkelijke veranderingen zijn pas mogelijk wanneer eigen motivatie eraan ten grondslag ligt. Het is daarom ook van belang om de medewerker die de eerste stap neemt om aan zijn eigen ontwikkeling te werken goed te herkennen en proactief te helpen deze motivatie te verstevigen. Gedurende het proces moet elke vorm van ontwikkeling beloofd worden.

Ook in het kader van vrijwillige mobiliteit (bijv. vooruitlopend op een reorganisatie) is het van belang om vast te stellen wat de termijn is waarbinnen de medewerker in de gelegenheid wordt gesteld om, in totaal, met het traject aan de slag te zijn. Voor het in beweging krijgen van medewerkers is het noodzakelijk dat er formele momenten worden benoemd inclusief een tijdsplan en het te bereiken resultaat. Door het maken van afspraken en deze afspraken zorgvuldig vast te leggen zorgen we ervoor dat vrijwillige mobiliteit nooit vrijblijvende mobiliteit zal worden. Uiteindelijk is het in het belang van de medewerker die zelf wil bewegen dat deze de grootst mogelijke hulp krijgt om ook te kunnen bewegen.

Duurzame Inzetbaarheid als project definiëren

Zoals eerder omschreven is het belangrijk om focus te hebben. Waarom vinden we Duurzame Inzetbaarheid zo belangrijk binnen onze organisatie, wat verstaan we eronder en wat is het doel?

Vlieg het aan als een projectplan met doelen, kosten/baten en zorg dat je in beeld hebt hoe je huidige personeelsbezetting er nu uitziet en hoe deze er naar verwachting over 2-5 jaar eruitziet. Met welke krachtenvelden heeft de organisatie te maken (DESTEP-methode) en breng systematisch in kaart wat de effecten en kansen op de lange termijn zijn. Hoe zien de diensten of producten er dan uit? Wat betekent dit voor jouw medewerkers. Het begint met (organisatie-)bewustzijn. Iets dat je niet onderkent kun je niet veranderen. Door bewustzijn ontstaat er ruimte (en hopelijk urgentie) om in de toekomst andere keuzes te maken. We

weten immers dat kleine stapjes een groots effect kunnen hebben. In deze fase is het dus aan HR/Management/Directie om eerst zelf in kaart te brengen waarom Duurzame Inzetbaarheid zo belangrijk is. Het belangrijkste is dan vervolgens dat je het als groep doorleeft en ook hierbij eerlijk naar jezelf durft te zijn en daarnaar handelt ‘Ben je zelf duurzaam inzetbaar?’

Communicatie richting Medewerkers

Zoals aangegeven is het belangrijk dat je met de bewustwordingsfase kiest voor een top down benadering. Geef als HR/Management/Directie zelf het goede voorbeeld en ja dit is niet makkelijk. Durf hierin ook kwetsbaar te zijn door te erkennen dat je als manager zelf ook niet altijd bezig bent geweest met jouw Duurzame Inzetbaarheid en dat je het ook spannend vindt om deze weg te bewandelen. Maar geef altijd aan wat het doel is waar je naar toe werkt.

Wees duidelijk waarom je als organisatie Duurzame Inzetbaarheid belangrijk vindt en wat je van de medewerker verwacht. Bijv. schets de veranderingen die gaan plaats vinden binnen de functie/organisatie/branche en welke effecten dit heeft op werkinhoud/werkgelegenheid. Benader het positief waaruit blijkt welke kwaliteiten je de medewerker toedicht. Maar wees ook eerlijk als er naar verwachting geen toekomst is intern maar dat je de jarenlange inzet van de medewerker zeer waardeert en hem/haar nu de tijd geeft, onder begeleiding, om straks elders een baan te verwerven. Mensen zijn pas bereid om de zware inspanning van een veranderingsproces aan te gaan als ze zich bewust zijn van de noodzaak van die verandering. Dus wat is precies het probleem en waarom is een verandering noodzakelijk? Nu klinkt het misschien heel negatief maar bespreek de diverse scenario's waardoor de kansen ook zichtbaar worden.

Schets vooral het toekomstplaatje waarom er een inspanning wordt gevraagd. Wat betekent dat voor de wijze waarop je nu of in de toekomst je functie gaat uitoefenen. Bespreek ook wat dat met het plezier in werken en het energieniveau van de medewerker doet. Maar nog belangrijker laat de medewerker zelf nadenken en uitspreken wat hij/zij verwacht hoe zijn/haar loopbaan er uit ziet en welke hulp hij/zij hierbij nodig denkt te hebben. En soms zijn er meerdere alternatieven of is het eindplaatje nog niet volledig helder. Werk dan in kleine stapjes.

Korte termijn versus lange termijn.

Vanuit mijn werk als arbeidsmarkttrainer kom ik regelmatig tegen dat zowel de medewerker als organisatie samen een individueel plan hebben opgezet om de Duurzame Inzetbaarheid van de medewerker te vergroten. In sommige gevallen komt hieruit naar voren dat loopbaan niet intern ligt en mogen wij deze medewerker begeleiden naar extern. Het is dan aan ons om de medewerker te leren om afstand te nemen van de organisatie en de blik naar buiten open te zetten. Echter de dagelijkse bezetting rond krijgen binnen de organisatie waar deze medewerker nog werkt is ook niet altijd even makkelijk. Regelmatig maak ik dan ook mee dat de medewerker wordt gevraagd tijdelijk nog even mee te draaien of een project of een zieke collega te vervangen. Het effect is dat een medewerker weer hoop krijgt op toekomstmogelijkheden en de gegeven tijd om aan zijn/haar Duurzame Inzetbaarheid te werken inwisselt voor het tijdelijke project of vervanging. Aan het einde van de rit staat de medewerker met lege handen en jij als werkgever wellicht met een hogere kostenpost als de medewerker de WW ingaat. Dus bespreek van tevoren als HR/Management/Directie goed wat de koers is als dit soort situaties zich voordoen.

Instrumentarium

Waar mogelijk kies een natuurlijk moment om te communiceren. Ik zou persoonlijk niet zeggen ‘Nu gaan we werken aan jouw Duurzame Inzetbaarheid’ want dat impliceert dat je dat nog niet doet. Zorg dat je het organisatie breed uitrolt. Schaar het onder Leren en Ontwikkelen dit is minder beladen. Leren en Ontwikkelen is namelijk een belangrijke voorwaarde om een professionele en flexibele organisatie /medewerker te zijn die uitdagingen aankan.

Veranker het project onder een positieve naam in de organisatie. HR is in mijn ogen de aangewezen afdeling om dit te borgen, maar pas op dat Duurzame Inzetbaarheid geen ‘HR-feestje’ wordt. Het moet door alle leidinggevende gedragen worden. Zij kunnen namelijk als eerste de signalen oppikken wanneer een medewerker hiermee aan de slag wil. Ook hebben leidinggevendenden het meeste contact met de medewerkers waardoor ze het op een natuurlijke manier bespreekbaar kunnen maken bij de koffiepraatjes/voortgangsgesprekken of pop-gesprekken. Dus het is belangrijk dat alle leidinggevendenden gecoacht worden in het voeren van ontwikkelingsgesprekken maar ook op de hoogte zijn van alle mogelijkheden. Want als de ene medewerker wel een opleiding onder werktijd mag volgen en de andere medewerker niet bestaat de kans dat er vooral gesproken wordt over hetgeen dat niet mag i.p.v. over de kansen die geboden worden. Eenduidigheid is hierin erg belangrijk.

Mocht je als organisatie het groots willen aanpakken kan het helpen om een intern loopbaan/mobiliteitscentrum op te zetten. Door het aanbieden van trainingen/workshops kun je medewerkers helpen in hun zoektocht wie ben ik/wat kan ik/ wat wil ik. Maar het bestaan van een loopbaancentrum kan ook de gewenste veiligheid bieden om twijfels te uiten rondom de huidige functie. Zorg wel dat de leidinggevende altijd, tot een zekere hoogte, betrokken blijft.

Het creëren van een passend leerklimaat is dus nodig en kan tegelijkertijd helpen om vitaliteit, mobiliteit en professionaliteit in de organisatie blijvend te vergroten. Leren en ontwikkelen als voorwaarde én als hulpmiddel, ook bij het streven naar Duurzame Inzetbaarheid.

Uitgangspunten die je zou kunnen hanteren zijn

1. Leren en ontwikkelen verbinden met organisatiedoelen
2. Leren van wat we doen: bespreken casuïstiek en geven van feedback
3. Stimuleren dat we elkaar kennen en kennis delen
4. Nieuwe vormen van leren mogelijk maken
5. De medewerker neemt zelf de regie over het eigen leerproces
6. Streven naar beweging binnen de organisatie
7. HR is aanjager van leren en ontwikkelen
8. Leidinggevendenden zijn de dragers van het gedachtegoed.

Een slimme manier om Duurzame Inzetbaarheid bespreekbaar te maken is als organisatie meedoen met bijv. de ‘Week van het Werkplezier’ waarin mensen voor 1 dag van werkplek kunnen ruilen bij verschillende organisaties in de eigen arbeidsmarktregio. Daarnaast worden er allerlei instrumenten/workshops/lezingen aangeboden om medewerkers te stimuleren na te denken over hun eigen toekomst. Begin laagdrempelig waardoor de medewerkers zelf de keuze hebben om eruit te pikken wat er bij hen past. Het planten van een klein zaadje kan leiden tot een mooie bloem. In deel 2 zal ik een kort stappenplan beschrijven die je kunt gebruiken om Duurzame Inzetbaarheid binnen jouw organisatie op de kaart te zetten.

Stappenplan

Duurzame Inzetbaarheid vraagt de inzet van werkgever en medewerker. Duurzame Inzetbaarheid vraagt initiatief. Hieronder een summier stappenplan met per stap enkele tips om een begin te maken:

1. Visie en koers bepalen als organisatie

- Bij het verwoorden van een goede visie en strategie komt duidelijk naar voren waarom het zo wenselijk is om te veranderen.
 - Urgentiebesef creëren; waarom doen we dit? Waarom is dit nodig!
- ⇒ Het is dus belangrijk dat je eerst als organisatie zelf helder hebt wat je onder Duurzame Inzetbaarheid verstaat, maat het zo concreet mogelijk. In deze fase is het aan HR/Management/Directie om eerst zelf in kaart te brengen waarom Duurzame Inzetbaarheid zo belangrijk is en wat ze hieronder verstaan. Het belangrijkste is dan vervolgens dat je het als groep ook doorleeft en hierbij eerlijk naar jezelf durft te zijn ‘Ben je zelf duurzaam inzetbaar?’

2. Waar sta ik, waar staan we?

- Breng per afdeling de personeelsbezetting in beeld (Ist en soll situatie)
 - Breng in kaart welke toekomstige functies/functieprofielen gewenst zijn met het daarbij behorende competentieprofiel
 - Kunnen we knelpunten omzetten in kansen zoals generatiemanagement.
 - Breng HR/Management/Directie in beeld. Is iedereen capabel om een bijdrage te leveren aan het bevorderen van Duurzame Inzetbaarheid binnen de organisatie.
- ⇒ Beschrijf de verschillende scenario's om straks voor de medewerkers inzichtelijk te maken waarom bijvoorbeeld een verandering van belang is. En waar deze informatie op gestoeld is. Bijvoorbeeld schets de verwachte veranderingen binnen de branche of het product/dienst en de effecten op werkinhoud/werkgelegenheid.
- ⇒ Onderschat niet de invloed van je management/leidinggevenden. Zij horen en zien alles als eerste en hun reactie bepaalt het gevoel wat de medewerker krijgt bij de boodschap. Wees dus ook kritisch naar elkaar, is elke leidinggevende/manager geschikt om deze rol op te pakken. En zo nee, wat heeft hij/zij hierbij nodig. Wellicht kun je hiervoor een coach aanstellen om het management te begeleiden of te trainen.

3. Plan van aanpak opstellen & hulpmiddelen kiezen

- Bepaal je inzet van instrumenten en de bijbehorende budgetten
- Samenwerkingsafspraken maken HR/Management/Directie rondom het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid
- Communicatieplan opstellen. Wat wordt de boodschap om Duurzame Inzetbaarheid te stimuleren. Gebruik bijv. uitingen als de Week van het Werkplezier.
- Hoe ga je medewerkers betrekken zodat zij zelf de regie op hun eigen Duurzame Inzetbaarheid gaan nemen (en ook willen nemen)
- Digitaal ‘loopbaanplein’ inrichten waar alle informatie centraal en makkelijk leesbaar te vinden is rondom Duurzame Inzetbaarheid
- Kijk bijv. kritisch naar de invulling van vacatures. Biedt deze doorgroeimogelijkheden voor één van je eigen medewerkers en wat zijn hier de kosten van vereen nieuwe externe collega die waarschijnlijk ook nog ingewerkt moet worden. Actief – en

zichtbaar- kansen bieden aan je eigen mensen zorgt voor het binden en boeien van de huidige medewerkers en het stimuleert om in beweging te komen.

- Sta als organisatie open voor netwerken met andere organisaties om medewerkers te laten zien en laagdrempelig te ervaren wat er nog meer in de regio te koop is. Zoals intersectoraal HR Netwerk De Verbinders (www.deverbinders.nl)
- ⇒ Probeer zo concreet mogelijk te zijn door doelen te formuleren die ook meetbaar zijn. Schrijf het plan kort/helder/leesbaar op zodat het voor iedereen te begrijpen is. Waar mogelijk benadruk duidelijk dat het niet gaat om een reorganisatie of dat er mensen uit moeten stromen. Nodig mensen/medewerkers juist uit om mee te denken en benadruk dat je iedereen binnen boord wilt houden. Je medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal binnen de organisatie die je graag de kans wilt geven om verder te ontwikkelen.

5. Aan de slag

- Communiceer duidelijk het doel richting je medewerkers. Laat feiten zien waardoor medewerkers begrijpen wat er van hun verwacht wordt. Bedenk ook dat je als HR/Management/Directie al in het verhaal gegroeid bent. Geef je medewerkers dus ook de tijd om aan het idee te wennen en de informatie te verwerken. De kracht van de boodschap zit in de herhaling.
 - Geef als HR/Management/Directie zelf het goede voorbeeld. Zien doet geloven.
 - In de praktijk leer je het snelst maar wees ook kritisch naar jezelf en als organisatie. Plan, do, check, act! Check voortdurend je doelen en koers; zit je nog op de goede weg?
 - Deel ervaringen van medewerkers. Laat zien als organisatie waar je voor staat en welke ontwikkelingen er spelen. Maar laat ook zeker zien dat het niet altijd even makkelijk is, toon de werkelijkheid dit wekt vertrouwen richting medewerkers.
 - Vier successen klein en groot! Kleine stapjes versterken het vertrouwen maar zijn ook noodzakelijk om een verandering tot een goed einde te brengen.
- ⇒ De kracht van de boodschap zit in de herhaling. Dus zorg dat HR/Management/Directie allemaal hetzelfde verhaal vertellen en dat ze hier ook aandacht aan besteden bij het teamoverleg/koffiepraatje/nieuwsbrief/etc.
- ⇒ Vrijwilligheid staat centraal, maar eenmaal gekozen dienen er wel duidelijke afspraken gemaakt te worden over de verwachtingen naar elkaar (bijv. volgen van een opleiding/stage/tijdelijke andere functie). Stel hierover een leidraad vast zodat elke medewerker dezelfde kansen en afspraken krijgt.
- ⇒ Blijf de veranderingen positief benaderen en het liefst op individueel niveau. Welke kansen brengt dit met zich mee voor de medewerker. Geef de medewerker zelf de regie over zijn/haar loopbaan. Mensen zijn pas bereid om de zware inspanning van een veranderingsproces aan te gaan als ze zich bewust zijn van de noodzaak van de verandering. Schets het toekomstplaatje waarom er een inspanning wordt gevraagd en laat de medewerker zelf nadenken en uitspreken over hoe zij/zij dit ziet en welke hulp hierbij gewenst is. Werk hierbij in kleine stapjes.

6. Evalueer

- Pas het plan waar nodig aan en volg de opgestelde doelstellingen nauwgezet. Welke zijn behaald, welke moeten worden bijgesteld op haalbaarheid?
 - ⇒ Evalueer na elke stap.
 - ⇒ Wees eerlijk en kritisch naar elkaar. Elke organisatie heeft tijd nodig om te veranderen en dit gaat met vallen en opstaan. Het nieuwe denken in Duurzame Inzetbaarheid en alle aanpassingen die daarvoor zijn genomen moeten geborgd worden in de organisatie. Dus pas bestaande werkprocessen aan. Bijvoorbeeld door de wervingsprocedures zo te wijzigen dat het de kansen van de eigen interne medewerkers om door te groeien enorm vergroot.
 - ⇒ Deel je vraagstuk met andere organisaties, je kunt van elkaar leren!

Blijf kritisch naar jezelf als HR/Management/Directie. Kunnen we deze ontwikkeling zelf aan of hebben we externe hulp nodig. Hulp inroepen is geen falen maar een vorm van kracht.

Annemieke Rexwinkel-Pelgrom

Mede-oprichter HR Netwerk De Verbinders en Arbeidsmarktexperts De Verbinders
(www.deverbinders.nl)

<https://www.linkedin.com/in/annemiekerevwinkelpelgrom/>