

De vijf basis ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid

De praktijk van duurzame inzetbaarheid intrigeert me. Het houdt me bezig waarom het voor organisaties vaak zo lastig blijkt te zijn om het binnen de gehele organisatie gestalte te geven. Terwijl de noodzaak er voor steeds duidelijker wordt in de dynamische omgeving waarin wij leven en werken.

In de afgelopen maanden heb ik onderzocht hoe de implementatie van duurzame inzetbaarheid in de praktijk werkt. Ik ben daarvoor het gesprek aan gegaan met een aantal HR professionals of leidinggevenden van non-profit organisaties. Alle organisaties van de geïnterviewden zijn aan de slag met duurzame inzetbaarheid en ervaren het als een zoektocht.

In de onderzoeksgesprekken hebben we ervaringen en 'lessons-learned' gedeeld. De gesprekken leverden gedeelde inzichten op. Die aangevuld werden door de aantal praktijk onderzoeken. Daaruit zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die in mijn opinie belangrijke ingrediënten zijn voor een succesvolle brede aanpak van Duurzame inzetbaarheid.

Ik deel ze graag met jou en je collega HR professionals:

1. Duurzame inzetbaarheid is het kompas voor HR
2. Duurzame inzetbaarheid: iedereen aan zet!
3. Duurzame inzetbaarheid gaat over (zelf)leiderschap
4. Duurzame inzetbaarheid en dialoog zijn onlosmakelijk verbonden
5. Duurzame inzetbaarheid implementeren is maatwerk en vraagt voortdurende aandacht

***1 – Duurzame inzetbaarheid is het kompas voor HR**

Duurzame inzetbaarheid is belangrijk, dat beseffen de meeste organisaties inmiddels wel. Duurzame inzetbaarheid staat echter nog niet altijd hoog op de agenda in organisaties. Lieten veel deelnemers van het Nationaal Onderzoek Over Duurzame inzetbaarheid 2016 weten. Duurzame inzetbaarheid is mijns inziens een wezenlijk onderdeel van de toekomstbestendige organisatie. "Er is geen keuze het te doen" stelt één van de HR leidinggevenden.



Duurzame inzetbaarheid compleet inbedden in alle (HR) thema's en processen dat is waar het volgens mij om draait. Daarvoor is een visie op duurzame inzetbaarheid nodig: waar wil de organisatie voor staan als werkgever. Bijvoorbeeld: een wendbare organisatie met vitale medewerkers of een Fitte organisatie.

"Duurzame inzetbaarheid moet als begrip geladen worden en alle P instrumenten moeten er aan bijdragen", vertelt een HRM adviseur. Duurzame inzetbaarheid is het kompas op basis waarvan alle (HR)vraagstukken en plannen worden gestuurd en uitgewerkt. De vraagstukken van de organisatie die 'moeten' zijn vaak de 'haakjes' waarin je duurzame inzetbaarheid gestalte kunt geven. Verzuimaanpak, zelforganisatie of Strategisch Personeel Planning zijn zeer geschikt om het inzetbaarheids-perspectief in mee te nemen. Een HR leidinggevende benoemt het als volgt: "M.b.t. Duurzame inzetbaarheid gaat het om de kern te snappen en afspreken wat je met elkaar gaat doen. Wat zijn key-issues en welke keuze maak je in je afdeling?"

Een visie en uitwerking van duurzame inzetbaarheid houdt rekening met 4 x 3 aspecten:

1. Het bevat drie perspectieven¹: werkvermogen, vitaliteit en employability;
2. Aandacht voor curatie, preventie en amplitie² (versterking) bij het oppakken van vraagstukken/uitwerken plannen;

¹ De drie pijlers van duurzame inzetbaarheid opgesteld volgens de Sociaal Economische Raad.

² Geïntroduceerd door o.a. W.Shaufeli in: Van preventie naar amplitie.

3. Aandacht voor gedeelde verantwoordelijkheid: medewerker, organisatie, samen (team/manager);
4. Focus op korte en lange termijn: nu, straks, later

***2-Duurzame inzetbaarheid: iedereen aan zet!**

Iedereen aan zet betekent letterlijk iedereen in de organisatie aan de slag met duurzame inzetbaarheid. Iedereen pakt vanuit z'n rol en taak z'n verantwoordelijkheid en draagt bij!

“ Het gaat net zozeer over het activeren van de medewerkers als over aanpassingen in de organisatie en de processen en procedures daarvan”, is een belangrijke conclusie in het onderzoek bij ZorgaanZet.



- De medewerker neemt initiatief om het gesprek met de leidinggeven en met het team aan te gaan. Hij durft te zeggen wat hem bezig houdt en durft te vragen wat hij nodig heeft of wenst. Hij pakt zelf de ruimte die er (waarschijnlijk) is voor scholing en/of maatwerk afspraken. De uitdaging ligt in het (letterlijk) zelf in beweging komen, een nieuwe (kleine) stap maken.
- Leidinggevendenden geven de ruimte aan medewerkers om kansen te pakken en om autonoom te handelen binnen de werkinhoud en organisatiedoelen. Dit draagt bij aan de zelforganisatie van een team waarin de medewerkers meer mogelijkheid nemen hun eigen manier van werk vorm te geven. Het past bij de dienstverlening die focust op zelfredzaamheid en eigen regie van de cliënt (burger).
- In het team is enerzijds ruimte en vertrouwen naar elkaar nodig om autonoom te handelen binnen de context/ opdracht. Anderzijds is in gesprek met elkaar zijn en blijven essentieel. Succesvol ondernemend werknemerschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het ervaren van wederkerigheid in het team.
- “Duurzame inzetbaarheid valt of staat met een bestuurder die het vast blijft houden en er in gelooft” zei een HR adviseur. Een bestuur of directie draagt uit wat de visie van duurzame inzetbaarheid is en leeft het voor.
- HR faciliteert vanuit het duurzame inzetbaarheid kompas de processen, procedures en aanpak van vraagstukken. En voegt de daad bij het woord: laat zien hoe belangrijk duurzame inzet voor jou is m.b.t. de ontwikkeling van de ‘human resources’ in de organisatie. Als HR professional stimuleer en verleid je medewerkers en leidinggevendenden om met elkaar in gesprek en aan de slag te gaan met aspecten van duurzame inzetbaarheid.
- De organisatie structuur en cultuur zijn helpend om duurzame inzetbaarheid in te bedden en om de verschillende (bovengenoemde) stakeholders te faciliteren. Een lerende cultuur en transparante communicatie passen daarbij.

***3-Duurzame inzetbaarheid gaat over (zelf)leiderschap**

Duurzame inzetbaarheid vraagt een leidinggevende die de medewerker stimuleert in beweging te komen. Hij gaat gesprekken aan met zijn medewerkers over hun duurzame inzetbaarheid, creëert veiligheid en vertrouwen en durft los te laten. Waardoor hij de medewerker uitnodigt aan de slag te gaan met aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals hun employability, vitaliteit en ontwikkeling.

Het rapport vitaliteit in de zorg van IZZ beschrijft: “De leidinggevende heeft sterke invloed op de vitaliteit van de medewerkers. Wanneer de leidinggevende kiest voor een positief oplossingsgericht gesprek verbetert deze enorm.”

Het Nationaal Onderzoek Over Duurzame inzetbaarheid 2016 stelt dat de topmanagers nog niet erg in woord en daad uitdragen dat ze duurzame inzetbaarheid belangrijk vinden. De invloed van de voorbeeldfunctie lijkt bij duurzame inzetbaarheid zelfs vrij groot en de vaak traditionele top-down aansturing lijkt een belemmering tegen de verdere ontwikkeling van duurzame inzet.

Duurzame inzetbaarheid vraagt van de medewerker eigen regie in werk en leven, initiatieven nemen m.b.t. de eigen duurzame inzetbaarheid en het gesprek aan gaan met leidinggevende en team. De medewerker is een werkondernemer, die zijn loopbaan in eigen hand neemt, mogelijkheden creëert of oppakt om zich te ontwikkelen en profileren.

“ Werknemers blijken in de praktijk daadwerkelijk werk te maken van hun eigen duurzame inzetbaarheid als zij ten eerste rechtstreeks (individueel) worden benaderd ter versterking van hun kennis, vaardigheden en motivatie door informeren, trainen, overtuigen en belonen. Ten tweede als zij op organisatieniveau extra kansen krijgen door het aanbieden van faciliteiten (maatregelen zoals vitaliteitsbudget, scholingsmogelijkheden, et cetera) en een veilige en positieve cultuur wat betreft duurzame inzetbaarheid”. Een van de conclusies uit het onderzoek voor A+O VVT over verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid.

Om te werken aan duurzame inzetbaarheid is er (zelf)leiderschap en durf nodig om ruimte te geven en te nemen, het gesprek aan te gaan en maatwerk afspraken aan te moedigen.

***4- Duurzame inzetbaarheid en dialoog zijn onlosmakelijk verbonden**

Belangrijkste tool in duurzame inzetbaarheid is de dialoog tussen medewerkers onderling en met de leidinggevende. Daar zijn alle geïnterviewden het over eens. “ De kern is goede gesprekken te voeren met iedereen, collega’s, managers....”

Dat is waar het moet gebeuren: een open gesprek over behoeften en kansen en verwachte resultaten en afspraken op maat over de invulling van het werk(taken), de vitaliteit en de ontwikkeling van de medewerker. En dat op basis van de volwassen

arbeidsrelatie, waarin er een gelijkwaardige uitwisseling is, gebaseerd op vertrouwen. Waarin werkgever en werknemers wederzijds investeren en van waarde voor elkaar zijn.



Een leidinggevende gebruikt het gesprek om medewerkers uit te nodigen om stil te staan bij hun toekomst en om breder te kijken, ook buiten het werkveld: “in de gesprekken is het ‘omzetten’ van de mindset naar meer zelf regie en het prikkelen om over de toekomst na te denken belangrijk. Stel dat..... ”.

Soms ontstaat een goed gesprek, een dialoog vanzelf, vaak moet het een handje geholpen worden. In mijn ervaring lijken leidinggevendenden het gesprek aan gaan over aspecten van duurzame inzetbaarheid lastig te vinden. Er lijkt een onthandheid te zijn.

“ Duurzame inzetbaarheid is complex omdat het over loyaliteit vs. loslaten gaat”, zegt een HR leidinggevende. “Het is de rol van de leidinggevende om en brug te maken”, benoemt een HR adviseur. Het is van belang dat leidinggevendenden de stap nemen het gesprek met de medewerkers aan te gaan en te stimuleren. Zonder gesprek ontstaat er weinig bewustwording en beweging, volgens mij.

Als HR faciliteer en ontwerp je instrumenten ter ondersteuning van dialoog met de leidinggevende en/of het team. Ik denk daarbij aan Dialoogkaarten of een Koerskaart voor een teamgesprek over duurzame inzetbaarheid.

Bewustwording en aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid voor medewerkers ondersteun je door instrumenten als inzetbaarheids- of vitaliteitsvragenlijsten, workshops, vitaliteitsdagen. Dat geeft aanleiding en input tot gesprek.

***5- Duurzame inzetbaarheid implementeren is maatwerk en vraagt voortdurende aandacht**

Het is lastig te bepalen waar te beginnen als het gaat om implementatie van duurzame inzetbaarheid. “Het is een container begrip, maar ook heel klein en gewoon”. “ Het gaat over veel verschillende elementen” stelt een HR manager. “Begin met doen,” is een veel gehoord advies tijdens de gesprekken. Elke eerste stap die je zet kan bijdragen aan Duurzame inzetbaarheid (mits goed gekozen). “En aansluiten bij wat er leeft” voegt een HR adviseur toe.

Geen mens en geen organisatie is hetzelfde. Een kant-en-klaar recept om duurzame inzetbaarheid aan te pakken en gestalte te geven is er dus ook niet. Wel zoals benoemd, een aantal belangrijke ingrediënten: een gezamenlijke visie ontwikkelen, aanhaken bij jullie praktijk en vraagstukken, zorgen dat alle ‘lagen’ betrokken en actief zijn. De concrete vertaalslag geef je met en in je organisatie vorm. Daarbij integreer je duurzame inzetbaarheid zoveel mogelijk in de dagelijks praktijk en gebruik je bestaande instrumenten.

Ook voor medewerkers geldt dat maatwerk nodig is. Behoeften, werkstijlen en levensfasen verschillen. Recht doen aan een ieder vraagt persoonlijke afstemming en afspraken. Het is daarbij van belang zaken te koppelen: “ als mens ben je één, alles hangt samen” stelt een HR adviseur.

Duurzame inzetbaarheid is een veelomvattend thema dat voortdurende aandacht nodig heeft. Implementeren en zorgen dat het doordrongen raakt in alle lagen van de organisatie is een proces van lange adem en veel onderhoud.

Bovendien werken we in een constant veranderende wereld. Dus op de hoogte blijven en mee bewegen, vraagt aandacht en inzet. “ Vooruitkijken is preventief inzetten op mobiliteit en in beweging komen en aan de slag met vitaliteit. De waan van alle dag zorgt er soms voor dat dat weer uit het oog verloren wordt”, stelt een HR manager.

Ik zeg: Duurzame inzetbaarheid is ‘ here to stay’. We kunnen er niet om heen.



*Geschreven door **Erica van den Berg**, adviseur duurzame inzetbaarheid en employability; trainer en loopbaancoach bij Contigo Vitaal. Voorheen projectleider en adviseur duurzame inzetbaarheid bij de RotterdamseZorg en Pameijer.*

<https://nl.linkedin.com/in/erica-van-den-berg>

Dank voor de interviews aan:

Robbert van Berkel, Manager Amarant Academy & BZG – Amarant Groep; Anne Marie Vetten, HR Manager - Laurens Zorg; Babette Alberda, Coördinator Duurzame Inzetbaarheid - Stichting Philadelphia Zorg; Ingrid van Steenhoven, Directeur Gezondheidszorg, Welzijn & Sport - Zadkine; Jan-Hein Broekman, manager P&O –Haagse Wijk- en WoonZorg; Johan-Willem van Dijk, Hoofd P&O - Ministerie SZW; Karina Domaszuk, HR en Organisatieadviseur - St. Elisabeth.

Praktijkonderzoeken waar gebruik van is gemaakt:

- Nationaal onderzoek over Duurzame inzetbaarheid 2016 door Vakmedianet en overDuurzameInzetbaarheid (langer, gezonder, anders werken)
- De kracht van duurzame inzetbaarheid – inzichten uit een langjarig onderzoek door Lex Burdorf van Erasmus MC in de Limburgse zorg; ZorgaanZet;
- Daadwerkelijk werk maken van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor Duurzame Inzetbaarheid in de VVT – Loyalis met o.a. Tinka van Vuuren voor A+O VVT
- Onderzoeksrapport ‘Vitaliteit voor de zorg 2015’ van Stichting IZZ