



■ Jol Stoffers & Beatrice van der Heijden

Investeren in employability, een onderzoek in het MKB

# Participatie van oudere werknemers in innovatie

**Bij innovatie is zelden aandacht voor innovatie in het werkgedrag van medewerkers, terwijl hiermee hun concurrentiekracht kan worden vergroot. In dit onderzoek tonen we de voorspellende waarde van employability ten aanzien van innovatief werkgedrag aan. Bovendien blijkt dat bij oudere medewerkers het verband tussen employability en innovatief werkgedrag sterker is dan bij hun jongere collega's. Participatie van oudere werknemers in innovatie kan worden vergroot door te investeren in employability. Na een uiteenzetting van ons onderzoek en de resultaten bespreken we de consequenties met betrekking tot de hrm-praktijken binnen het MKB.**

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) vertegenwoordigt in Nederland meer dan 99 procent van alle bedrijven, 68 procent van de werkgelegenheid en 62 procent van de toegevoegde waarde. De rol van het MKB binnen de nationale economie staat echter in schril contrast met de beperkte kennis over de hrm-praktijken in deze bedrijven. Er is een grote behoefte aan wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot hrm in het MKB (zie bijvoorbeeld Van der Heijden, 2011). Het belang van het MKB, zowel voor het bedrijfsleven als voor de werkgelegenheid, wordt verder benadrukt door het gigantische potentieel voor innovatie. Innovatie wordt algemeen erkend als een belangrijke factor in het concurrentievermogen van landen en bedrijven.

Er zijn aanzienlijke verschillen tussen grote bedrijven en het MKB waar het gaat om innovatie. In het MKB zijn bijvoorbeeld minder (financiële en personele) middelen beschikbaar, maar men heeft er wel meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Innovatie komt op verschillende niveaus in de organisatie tot uiting en bestaat uit meer dan de ontwikkeling van een nieuw idee. Innovatie is gericht op zowel economische, sociale en maatschappelijke vooruitgang en op de verbetering van werkprocessen. Wat opvalt, is dat bij innovatie weinig wordt gesproken en geschreven over de medewerker die de innovatie moet realiseren. We hebben het meestal over het resultaat, maar niet of nauwelijks over het proces van innovatie, dat een werkproces is van sociale interactie tussen mensen, waarbij de kwaliteiten (of competenties) van de medewerkers mede bepalend zijn voor de uitkomst. Met andere woorden: hun innovatieve werkgedrag verdient veel meer aandacht. Daarbij is het ook belangrijk om te kijken naar de verschillende fasen in het innovatieproces en naar de verschillende rollen die nodig zijn om dat proces goed te laten verlopen.

### **Innovatief werkgedrag door employability**

Om voortdurend innovatie te realiseren, moeten medewerkers niet alleen bereid zijn, maar ook de competenties bezitten om te kunnen innoveren. Innovatief werkgedrag wordt gedefinieerd als 'welbewuste generatie, promotie, en realisatie van nieuwe ideeën binnen het werkdomein van de individuele medewerker, van de werkgroep, of van de gehele organisatie' (Janssen, 2002, p. 275), en is verbonden aan de drie fasen in het innovatieproces: het genereren, propageren en realiseren van ideeën. Ericsson (1999) stelt dat innovatie sterk afhankelijk is van de kennis, vaardigheden en expertise van medewerkers. Domeinspecifieke kennis en vaardigheden, gekoppeld aan generieke competenties, vormen de verschillende onderdelen van het concept employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Investeren in employability zou innovatief werkgedrag kunnen bevorderen (Stoffers & Van der Heijden, 2012).

Van der Heijden (2011) geeft aan dat employability (loopbaanpotentieel) wordt gedefinieerd als 'het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties'. Als zodanig is employability een essentiële voorwaarde om in de loopbaan vooruitgang te boeken. Employability is geoperationaliseerd in een instrument met vijf dimensies. De eerste dimensie van employability betreft de 'beroepsexpertise' van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die hij of zij bezit. De tweede dimensie, 'anticipatie en optimalisering', betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. 'Persoonlijke flexibiliteit', als derde dimensie van employability, verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe

arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie, 'organisatiesensitiviteit', gaat over de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap, en andere netwerken. Het gaat hierbij om het in staat zijn tot het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, opbrengsten, mislukkingen, doelen, enzovoorts. Tot slot, de vijfde dimensie, 'balans', is gedefinieerd als het compromitteren tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en tegenstrijdige belangen van de werknemer zelf, zoals werk-, loopbaan- en privédoelen en tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en de werknemer (zie ook Van der Heijde and Van der Heijden, 2006).

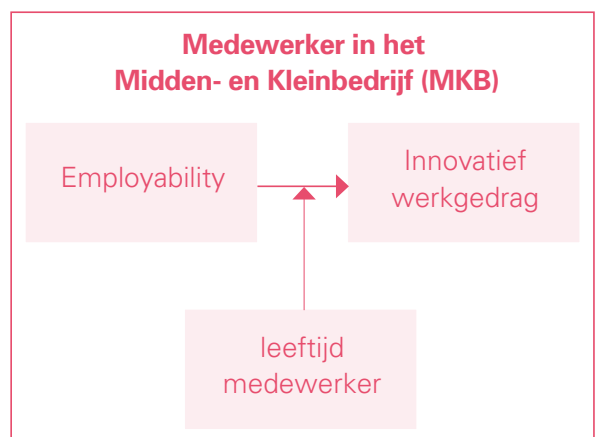
Al met al moet een medewerker beschikken over een aantal loopbaancompetenties die hem of haar in staat stellen om in te spelen op de actualiteit van de loopbaan: bewust en onbewust opportunistisch en toekomstgericht handelen; in staat zijn om eigen vaardigheden continu te vertalen naar nieuwe mogelijkheden; en het vermogen om in nieuwe bedrijven of nieuwe taken de eigen toepasbaarheid te herkennen.

### Invloed van leeftijd

De leeftijd van de medewerker heeft mogelijk invloed op de voorspellende waarde van employability ten aanzien van innovatief werkgedrag. In ontwikkelde landen zoals Nederland, zijn de geboorte- en sterftcijfers afgenomen. Als gevolg hiervan rekenen steeds meer MKB's op de kennis, vaardigheden en waardevolle ervaring van oudere medewerkers. Bijvoorbeeld, complexe verstandelijke vermogens, zoals wijsheid, nemen toe met de leeftijd. Maar met het toenemen van de leeftijd zou de bereidheid van medewerkers om zich verder te ontwikkelen, juist kunnen afnemen. Daarbij zijn de mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen binnen organisaties voor oudere medewerkers dikwijls beperkt (Birdi, Allan, & Warr, 1997).

### Onderzoek

De groep respondenten in onze studie bestond uit werknemers en leidinggevenden in het MKB in de provincie Limburg: 487 paren van werknemers en hun direct leidinggevenden, die samen in 151 midden- en kleinbedrijven werkten. Van de werknemers was 59,5 procent man en 40,5 procent vrouw; 52,4 procent van de werknemers was jonger dan veertig jaar, en 47,6 procent was ouder dan of precies veertig jaar. De resultaten toonden aan dat de vijf onderscheiden dimensies van employability bepalend zijn voor de onderscheiden fases van innovatief werkgedrag. De vijf dimensies zijn: 1. beroepsexpertise, 2. anticipatie en optimalisering, 3. persoonlijke flexibiliteit, 4. organisatiesensitiviteit en 5. balans. De fases van innovatief werkgedrag zijn het genereren, het propageren en het realiseren van ideeën. Investeren in de verbetering van employability draagt bij aan het innovatieve werkgedrag van medewerkers. Bij oudere medewerkers blijkt de voorspellende waarde van employability ten aanzien van hun innovatieve werkgedrag inderdaad sterker te zijn, in vergelijking met hun jongere collega's (Stoffers & Van der Heijden, 2012).



*Figuur 1.* De invloed van leeftijd (als moderator) op de voorspellende waarde van innovatief werkgedrag in midden- en kleinbedrijven

Dit biedt mogelijkheden voor het vergroten van participatie van oudere werknemers in innovatie. Immers, juist bij oudere werknemers leidt investeren in employability tot innovatief werkgedrag.

### **Voorbeeld uit de praktijk**

Een middelgroot adviesbureau is voornamelijk actief in het technisch tekenen en ontwerpen van machinebouw. Ofschoon er geen formeel opleidingsplan is, blijkt uit een analyse van de gemaakte opleidingskosten over de laatste twee jaar, dat voornamelijk wordt geïnvesteerd in jongere ingenieurs en veel minder in oudere ingenieurs.

In het – grotendeels informele – jaargesprek worden oudere werknemers door hun directe chefs veelal ontzien. Er zijn ook nauwelijks verwachtingen over innovatief werkgedrag. Bij jongere medewerkers zijn de verwachtingen duidelijk anders. Dit resulteert bijvoorbeeld in het aanbieden van een intensieve cursus AutoCad 19 (een programma bedoeld om technische tekeningen en modellen te maken). Het programma heeft een krachtige 'internet- of cloudconnectivity', waardoor samenwerking met andere professionals binnen en buiten de organisatie mogelijkheden biedt voor innovatie.

Om ook het innovatieve werkgedrag van oudere ingenieurs te stimuleren, zou het adviesbureau kunnen investeren in praktijkgerichte opleidingen. Het aangaan van een gedegen dialoog over professionele ontwikkeling en werken aan employability maakt dat participatie in innovatie vergroot wordt.

### **Praktische relevantie**

In kenniseconomieën, waarin het MKB bijdraagt aan een significante hoeveelheid economische activiteit, bestaat behoefte aan zeer bekwame en inzetbare werknemers. De resultaten van ons onderzoek onderschrijven de bruikbaarheid van de meetinstrumenten voor employability en innovatief werkgedrag in het MKB. Deze instrumenten kunnen een belangrijke rol spelen bij het voeren van functioneringsgesprekken, bij beoordelingen en bij het bevorderen van de ontwikkeling van werknemers (Stoffers & Van der Heijden, 2009). Hierdoor zijn de leidinggevenden in staat om de voorwaarden en context te creëren die de medewerkers motiveren om innovatief te werk te gaan, waardoor participatie in innovatie vergroot wordt.

Cunningham (2010) stelt dat het MKB - gelukkig - het belang van hrm voor de bedrijfsresultaten steeds meer begint in te zien. Dat is een gunstige ontwikkeling, want het investeren in generieke competenties, naast domeinspecifieke kennis en vaardigheden, en bovenop bedrijfsspecifieke, is noodzakelijk voor het bevorderen van innovatief werkgedrag en van groot belang voor het behalen van positieve werkresultaten in de toekomst. Bovendien maken de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking het steeds meer noodzakelijk om personeel langer door te laten werken. Professionals vervullen binnen het MKB veelal een solistische functie, met unieke expertise voor de betreffende organisatie. Daardoor is het MKB gevoeliger voor vergrijzing, en zijn adequate hrm-praktijken zo belangrijk. Een goed doordacht, leeftijdsbewust beleidsplan voor het personeel, inclusief mentorschap, training en flexibele voorwaarden voor omscholing en collectieve kennis, zijn nodig om de strategieën voor leeftijdsmanagement te operationaliseren. De Lange, Van der Heijden en Peeters (2013) beschrijven in het boek 'Een leven lang inzetbaar' hrm-instrumenten die gebruikt kunnen worden om de inzetbaarheid van oudere medewerkers

te bevorderen (gebaseerd op het onderzoek van Kooij, 2010): parttime werk, vier-keurnegenurige werkweek, flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken, extra verlof, langdurige loopbaanonderbreking (bijvoorbeeld een sabbatical), aangepaste arbeidsomstandigheden (aanpassing werkplek), functionerings- en /of beoordelingsgesprek, permanente ontwikkeling in de functie, loopbaanbegeleiding en regelmatige training of scholing.

Leidinggevenden blijken een essentiële rol te hebben in het creëren van een leeftijdsvriendelijke werkomgeving voor medewerkers. Omdat het MKB vaak geen hrm-professionals in dienst heeft en het hrm-beleid in het MKB grotendeels informeel is, moeten direct leidinggevenden bovendien zelf de verantwoordelijkheid nemen om ouder wordende medewerkers aan te moedigen zich te ontwikkelen om zo innovatief werkgedrag te bevorderen. Bovendien, leeftijdsbewust personeelsbeleid krijgt pas daadwerkelijk gestalte in een goede dialoog tussen medewerker en zijn/haar leidinggevende (Van der Heijden, 2011). Bovengenoemde hrm-instrumenten kunnen daaraan nadrukkelijk bijdragen.

### Advies voor MKB

Jaren geleden speelde innovatie zich af binnen gesloten, bijna geheime afdelingen van organisaties en het werd pas zichtbaar als een nieuw product werd gelanceerd. Tegenwoordig is er meer sprake van open innovatie, waarbij verschillende partijen samenwerken die niet per definitie een vaste relatie met elkaar hebben. In de praktijk betekent dit dat alle experts die betrokken kunnen zijn bij vernieuwing ofwel innovatie, nu ook beschikbaar zijn in de open arbeidsmarkt. Leermogelijkheden en mogelijkheden tot samenwerking maken dat innovatief werkgedrag gestimuleerd wordt. De beperkte omvang van en de beschikbare middelen in het MKB, lijken onvoldoende kansen te bieden voor medewerkers om zich

adequaat te ontwikkelen, of om hun innovatieve werkgedrag te bevorderen. Daarom adviseren wij dat individuele MKB-organisaties capaciteiten en middelen moeten combineren. Gerichte samenwerking tussen bedrijven biedt immers meer mogelijkheden voor medewerkers om te leren en te innoveren. Het vermogen van individuele medewerkers en ondernemers om vorm en richting te geven aan samenwerking (netwerkvorming), is hierbij van cruciaal belang. Sociale innovatie, volgens Pot (2009) vernieuwingen van management, werkorganisatie, arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen, spelen zich allang niet meer alleen binnen de kaders van de eigen organisatie af, maar gaat over de muren van de eigen organisatie heen. Het is de uitdaging voor individuen om vanuit persoonlijk leiderschap de verantwoordelijkheid te nemen voor het aangaan van verbindingen met andere organisaties, collega's en beroepsgenoten. Het netwerk en de netwerkorganisatie maken de organisatieverbanden diffuser: verschillende vormen van werknemerschap lopen door elkaar heen. Deze mix van achtergronden, oriëntaties en contexten geeft innovatie een impuls en zorgt voor vernieuwing in de dienstverlening of het productportfolio van het MKB. ■

### Referenties

- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 845–857.
- Cunningham L. X. (2010). Managing human resources in SMEs in a transition economy: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(12), 2120-2141.
- De Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., & Peeters, M. (2013). Duurzaam inzetbaar na 65 jaar. In: A.H. De Lange & B.I.J.M. Van der Heijden (Eds.) *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk:*

*interventies, best practices en integrale benadering* (pp. 235-256). Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.

- Ericsson, K.A. (1999). Creative expertise as superior reproducible performance: innovative and flexible aspects of expert performance. *Psychological Inquiry*, 10(4), 329-361.
- Janssen, O. (2002). Leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers. *Gedrag & Organisatie*, 15(5), 275-293.
- Kooij, T.A.M. (2010). *Motivating Older Workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Diss. VU Amsterdam.
- Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie* [Inaugural lecture]. Radboud University Nijmegen, the Netherlands.
- Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2009). Towards an HRM model predicting organizational performance by enhancing innovative work behaviour: A study among Dutch SMEs in the province of Limburg. *Business Leadership Review*, 6(4), 1-13.
- Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2012, under review). An innovative work behavior enhancing employability model moderated by age. Under review for a peer-reviewed journal in the domain of Human Resources Management.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens' [Inaugural lecture about Life-long employability management]. Radboud University Nijmegen, the Netherlands.



**Dr. Jol Stoffers is hoofddocent hrm aan de faculteit Management & Recht van Zuyd Hogeschool, hij is tevens als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Employability. Meer dan vijftien jaar werkte hij als manager en als senior hrm-adviseur zowel in de profit- als de non-profitsector.**



**Prof. dr. Beatrice van der Heijden is hoofd van de Kernleerstoelgroep Strategisch Human Resource Management en manager van het Responsible Organization Onderzoeksprogramma, Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen. Ze is tevens als hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente.**