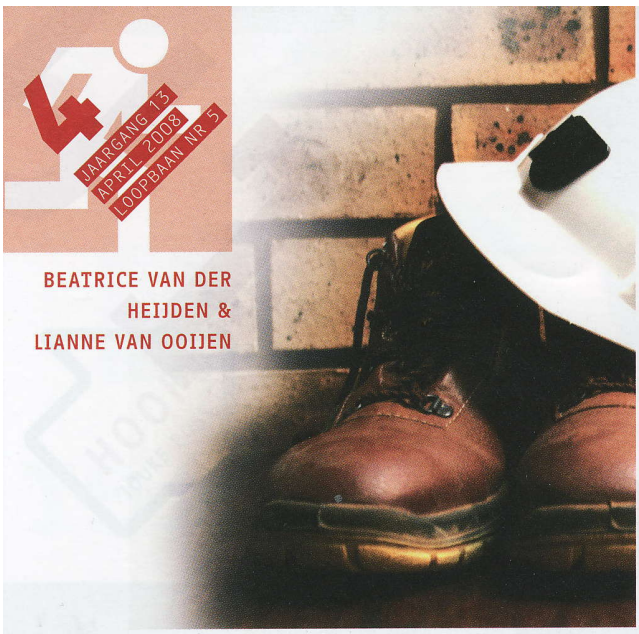
JAARGANG 13
APRIL 2008
LOOPBAAN NR 5

BEATRICE VAN DER HEIJDEN & LIANNE VAN OOIJEN



Employability: tijdens het werk hebben werknemers er geen tijd voor en ook na het werk laat de agenda daarvoor geen ruimte. Daardoor komt hun inzetbaarheid op de langere termijn in gevaar. Een kwalijke zaak, zowel voor de individuele werknemer als voor de organisatie. Hoe kunnen we het tij keren? Dat vroeg hoogleraar Beatrice van der Heijden zich af bij aanvang van haar onderzoek naar employability.

Employability heeft tijd nodig

Inzetbaar blijven, daar draait het om

CHANGE IS THE ONLY CERTAINTY IN LIFE

"Change is the only certainty in life" is een uitspraak die goed van toepassing is op de huidige maatschappij. De omgeving van bedrijven, markten en technologieën verandert vandaag de dag steeds sneller. Ook de toenemende internationalisering en individualisering doen de zogenoemde halfwaardetijd van kennis toenemen: in verreweg de meeste vakgebieden verouderen de kennis en vaardigheden die nodig zijn om optimaal te functioneren zo snel dat medewerkers moeten blijven leren. Werknemers die hun competenties en employability op peil houden, zijn waardevol voor een organisatie. Zeker in een steeds krappere arbeidsmarkt.

Inzetbaar blijven

"Het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen." Zo definiëren Van der Heijde & Van der Heijden (2006) employability. Blijvende inzetbaarheid dus. Werknemers blijken echter weinig aandacht te besteden aan hun employability. Zij hebben het vaak zo druk dat ze de noodzakelijke bij- en nascholing steeds vaker buiten hun werk om moeten plannen. En de privéagenda is ook steeds voller. Daardoor komt de aandacht voor de eigen ontwikkeling, en daarmee de inzetbaarheid op de langere termijn, in gevaar.

Hierbij komt dat, in vergelijking met bijvoorbeeld vijftig jaar geleden, werk en privé steeds meer door elkaar lopen. Werknemers ervaren hierdoor voortdurend prestatiedruk. Dit betekent dat ze zelf ook steeds meer verantwoordelijkheid moeten dragen voor het anticiperen op toekomstige ontwikkelingsbehoeften. Meer concreet: het gaat tegenwoordig niet alleen meer om de kennis en vaardigheden die nodig zijn om de huidige functie adequaat uit te oefenen, maar veel meer om het vermogen om noodzakelijke expertise te

PROF. DR. BEATRICE VAN DER HEIJDEN IS HOOGLERAAR HRM AAN DE OPEN UNIVERSITEIT NEDERLAND EN WERKZAAM AAN MAASTRICHT SCHOOL OF MANAGEMENT & DRS. LIANNE VAN OOIJEN IS ARBEIDS- EN ORGANISATIEPSYCHOLOOG EN WERKT ONDER ANDERE ALS LPM COACH & CONSULTANT BIJ LPM ADVIES.

vergaren om zodoende inzetbaar te blijven. Medewerkers die scoren op de arbeidsmarkt van de toekomst, weten wat ze (nog) niet weten (metacognitieve kennis). En ze kunnen die leemtes zelfstandig opvullen of daarover met de juiste collega's van gedachten wisselen.

Ook werkgevers hebben meer verantwoordelijkheid voor employability. Een juiste invulling van het psychologisch contract betekent dat ze naast een rechtvaardig beloningsbeleid hanteren voldoende investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Slechts wanneer arbeidsorganisaties naast het vaak gebezigde "instrumenteel leiderschap" (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993) ruim aandacht besteden aan people management, kunnen ze blijvende inzetbaarheid stimuleren (Van der Heijden, 1998). Uit onderzoek blijkt, in tegenstelling tot de gangbare gedachten en vrees van werkgevers (Gaspersz & Ott, 1996), dat organisaties die blijvend investeren in de employability van hun medewerkers bovendien aantrekkelijker zijn dan organisaties die deze mogelijkheden niet bieden.

Het is een misverstand om te denken dat je daarmee medewerkers stimuleert om te vertrekken. De realiteit is namelijk dat goede mogelijkheden voor participatie in ontwikkelingsactiviteiten juist helpen talentvol personeel te binden. Leidinggevenden die de employability van hun mede-werkers helpen bewaken, en die bovendien zorg dragen voor een goede sfeer op de afdeling, krijgen een ruimere keus uit het beschikbare personeelsaanbod dan leidinggevenden die het wat dit betreft laten afweten.

DE SCHIJF VAN VIJF

In de operationalisering van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) bestaat employability uit vijf dimensies of componenten. Samen bepalen deze dimensies welk niveau van employability iemand heeft. Net zoals het voor een goed en gezond voedingspatroon belangrijk is uit vijf groepen je eten samen te stellen, is er ook voor employability een soort schijf van vijf denkbaar. Voor elk van de vijf dimensies is gedegen aandacht nodig om te kunnen spreken van een hoog niveau van inzetbaarheid. Naast de domeinspecifieke dimensie beroepsexpertise zijn er nog vier meer generieke dimensies.

1 BEROEPSEXPERTISE

Betreft vakspecifieke vaardigheden. Deze vaardigheden zijn een basisvoorwaarde voor inzetbaarheid. Concreet betekent expertise hebben hier dat iemand voldoende kennis en vaardigheden heeft om goed te kunnen functioneren binnen zijn huidige functiegebied. Een voorbeeldvraag: hoe positief ben ik over de prestaties die ik het afgelopen jaar heb geleverd?

2 ANTICIPATIE EN OPTIMALISATIE

Verwijst naar reflecteren op de ontwikkeling die een vakgebied doormaakt en naar inzicht hebben in welke eisen dit stelt aan de eigen ontwikkeling. Voor een hoog niveau van employability moeten werknemers beschikken over veel creatief vermogen en over veranderingsbereidheid. Bovendien moeten ze ambitie hebben om de beste resultaten te willen bereiken. Een voorbeeldvraag: in hoeverre neem ik verantwoordelijkheid voor mijn arbeidsmarktwaarde?

3 PERSOONLIJKE FLEXIBILITEIT

Een ander belangrijk vermogen tot aanpassing dat nodig is om een optimale inzetbaarheid te garanderen. Persoonlijke flexibiliteit heeft betrekking op de capaciteit om gemakkelijk tussen banen en organisaties te wisselen. En het verwijst naar het vermogen van medewerkers om zich aan te passen aan veranderingen waarvoor ze niet altijd zelf gekozen hebben. Bijvoorbeeld veranderingen in taken, verantwoordelijkheden, werklocaties, werktijden en collega's. Een voorbeeldvraag: hoe gemakkelijk pas ik me aan veranderingen op mijn werkplek aan?

4 ORGANISATIEGEVOEL

Verwijst naar de competentie die mensen hebben om zich aan te passen aan de bedrijfscultuur, de ongeschreven wetten die er heersen. Organisatiegevoel maakt dat medewerkers succesvol participeren in verschillende samenwerkingsverbanden. Het gaat hier om verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, overwinningen en mislukkingen delen. En om doelstellingen gezamenlijk bepalen. Een voorbeeldvraag: hoe goed ben ik betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie?

5 BALANS

Hierbij gaat het erom het evenwicht te kunnen handhaven in het nastreven van je eigen belangen als werknemer versus die van de organisatie. Deze belangen kunnen botsen, bijvoorbeeld wanneer de werkgever wil dat een werknemer zich verder specialiseert terwijl deze zelf liever breed inzetbaar (allround) blijft. Het evenwicht heeft ook betrekking op de balans handhaven tussen de focus op de huidige functie versus aandacht voor de loopbaan als geheel en op de (vaak) tegenstrijdige belangen van werk versus privé. Een voorbeeldvraag: hoe goed zijn mijn werken, leren en leven in harmonie met elkaar?

6 JAARGANG 13 APRIL 2008 LOOPBAAN NR 5

DE LPM MEET IEMANDS KANSEN OP LOOPBAANSUCCES

Loopbaan Potentieel Methodiek

Prof. dr. Beatrice van der Heijden doet al geruime tijd op internationaal niveau onderzoek naar het concept employability. Resultaten uit haar studies zijn van grote praktische waarde voor onder andere leidinggevenden, medewerkers, HR-managers en loopbaancoaches. Niet alleen had zij aandacht voor een valide operationalisering van het concept employability, ook werkte ze met haar collega's aan onderzoek naar de voorspellers en gevolgen (zoals toekomstig loopbaansucces) van employability.

Het onderzoek van Van der Heijden en collega's is vertaald naar de Loopbaan Potentieel Methodiek (LPM). De LPM omvat de bovengenoemde vijf dimensies van employability en een veelheid aan (individuele, functiegebonden en organisatorische) factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van employability. Bovendien geeft de LPM inzicht in iemands kansen op loopbaansucces, nu en in de nabije toekomst. De LPM bestaat uit een internationaal gevalideerde vragenlijst die LPM Advies BV in samenwerking met Van der Heijden heeft verwerkt tot een on-line survey voor medewerkers (en hun leidinggevenden), een geautomatiseerde feedbackrapportage en richtlijnen voor een eventueel feedbackgesprek door een gecertificeerde coach.

De uiteindelijke rapportage geeft inzicht in iemands inzetbaarheid (loopbaanpotentieel). En in waar de sterke en zwakke punten liggen en welke factoren aandacht nodig hebben om de employability verder te stimuleren. Bij structurele invoering van de LPM in een organisatie resulteren de metingen in inzicht in de ontwikkeling van het totale arbeidspotentieel. Onder- en overgekwalificeerde medewerkers worden daardoor sneller gesignaleerd. Hetzelfde geldt voor de tekortkomingen van de organisatie wat betreft de inzetbaarheid van specifieke groepen medewerkers bevorderen en voor de tekortkomingen van de ontwikkelingsinspanningen door individuele medewerkers.

De LPM meet de bekwaamheden die nodig zijn om nu en in de toekomst met succes deel te nemen aan het arbeidsproces. Hiermee biedt deze methode wetenschappelijk valide handvatten voor individuele loopbaanplanning en coaching, organisatieverandering, beoordelings- en functioneringsgesprekken structureren en selectiedoeleinden. Onderzoek heeft laten zien dat de factor functie slechts voor twintig procent de inzetbaarheid voorspelt, terwijl de organisatie- en persoonsgebonden factoren deze beiden voor zo'n veertig procent beïnvloeden.

Rol van de werknemer

De werknemer kan zelf veel invloed uitoefenen op zijn inzetbaarheid door aandacht te hebben voor de persoonsgebonden factoren. Een voorbeeld betreft de participatie in sociale netwerken. Dit zijn samenwerkingsverbanden, zoals een commissie, werkgroep, werkverband of projectgroep, waarin mensen participeren om informatie uit te wisselen, van elkaar te leren, hun zichtbaarheid te vergroten en zichzelf te kunnen profileren.

Een ander voorbeeld is training en opleidingsprogramma's volgen. Om productief te blijven in een professionele setting, moeten mensen continu hun expertise verbreden en vernieuwen. Functie-eisen veranderen heel snel en een overstap naar nieuwe gebieden is aan de orde van de dag. Dit betekent dat je voortdurend je inzetbaarheid moet bewaken en nieuwe kennis en vaardigheden moet opdoen om te kunnen inspelen op allerlei technologische en vakinhoudelijke veranderingen. Iedereen zou zich regelmatig moeten afvragen: hoe wil ik dat mijn baan er over drie tot vijf jaar uitziet en welke investeringen zijn nodig om dit te realiseren?

Een andere factor is de werk-privébalans, voor zover je die zelf kunt beïnvloeden natuurlijk. Persoonsgebonden factoren als loopbaanbetrokkenheid (hoe belangrijk vind ik mijn loopbaan? - dus niet werkbetrokkenheid), handelingsstijl (hoe ga ik om met problemen?) en bevlogenheid (ga ik op in mijn werk, waardoor blijf ik gemotiveerd, beleef ik er plezier aan?) zijn voorbeelden van andere factoren die de mate van employability beïnvloeden.

AANDACHT VOOR EMPLOYABILITY IS EEN MUST OM INZETBAAR TE BLIJVEN

Rol van de organisatie

Organisatiegebonden factoren die in de LPM worden meegenomen, verwijzen bijvoorbeeld naar de aandacht van de direct leidinggevende voor een verdere loopbaangroei gericht op ervaringsconcentratie voorkomen (Thijssen, 1996). Expertise verbreden maakt mensen niet alleen beter in staat om met veranderingen om te gaan, maar maakt ze ook waardevoller voor de organisatie als geheel. Leren hoeft niet alleen in een cursusomgeving te gebeuren, maar kan ook door informatie met naaste collega's uit te wisselen. Dit bijvoorbeeld door mentor-schap, netwerken en intervisiegroepen in te stellen. De bedrijfscultuur moet rijp gemaakt worden om gericht te kunnen samenwerken.

Medewerkers die hun employability willen vergroten, zijn geen concurrenten van elkaar. In de eerste plaats zijn ze medewerkers die elkaar helpen reflecteren op hun werk en die samen kennis verzamelen over welke competenties in de toekomst noodzakelijk zijn. Verder heeft een goed leerklimaat een positieve invloed op de dimensies van employability. Zo'n leerklimaat houdt in dat er voldoende tijd is om te leren en dat de organisatie in elke loopbaanfase ontwikkelmogelijkheden biedt.

Ook kan men in samenspraak met de werknemer en de leidinggevende kijken naar de specifieke functie-inhoud. De functiegebonden factoren hebben betrekking op de concrete vormgeving van de loopbaan en de mobiliteitsstappen die de medewerker maakt. Een voorbeeld van zo'n factor is de leerwaarde van de functie. Dit is de waarde die een functie heeft als voedingsbodem voor de verdere (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerker zelf (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). De leerwaarde bepalen we door de aard van het werk, zoals de taken en de mate van uitdaging die een functie biedt. Ongunstige werkomstandigheden of gebrek aan tijd om verder te kijken dan de specifieke functie vereist, benadeelt de meeste medewerkers. In de praktijk komt dan van een verdere ontwikkeling niets terecht.

Idealiter zorgt de organisatie ervoor dat ze leidinggevenden niet alleen beoordelen op hun "output", maar ook afrekenen op hoe goed ze de employability van hun medewerkers hebben bevorderd. Een goed functionerend loopbaanbeleid komt tot uiting in een goede positionering van de juiste persoon op de juiste plaats in de organisatie in het hier en nu. Wil deze persoon ook in de toekomst goed inzetbaar blijven in een maatschappij waarin "change the only certainty is", dan is aandacht voor employability een must. Uiteraard heeft dit alles te maken met diepgaande kennis van de individuele kwaliteiten van de medewerker. Deze kennis ontstaat niet zomaar. Daarvoor is structurele aandacht nodig. Die kennis verwerven we alleen als we de individuele competenties op een betrouwbare manier kunnen meten.

Surf voor meer informatie over het wetenschappelijk onderzoek naar employability en de Loopbaan Potentieel Methodiek (LPM) naar www.loopbaanpotentieel.nl. Of neem contact op met Lianne van Ooijen: l.van.ooijen@loopbaanpotentieel.nl.

Literatuur

Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der & Assen, A. van. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.

Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resourcem Management*, 45 (3), pp. 449-476.

Heijden, B.I.J.M. van der. (1998). *The measurement and development of occupational expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals*. Ph.D.-thesis. University of Twente, Enschede, the Netherlands. Enschede: PrintPartners Ipskamp.

Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Tilburg: PhD Thesis Universiteit van Tilburg.