



Van pampereen naar empoweren

Wat brengt mensen in beweging?

Martin Jan Kraak

Maatschappelijke ontwikkelingen sporen werkenden aan hun hele loopbaan te blijven leren. Werkgevers kunnen hieraan een bijdrage leveren door initiatieven te nemen en ontwikkelactiviteiten te faciliteren. Bij voorkeur ongeacht de contractvorm. De praktijk laat echter zien dat dit nog lang niet overal gebeurt. Hoe zorgen we ervoor dat iedereen zijn talent en loopbaan kan, mag, durft en gaat ontwikkelen?

Hoe krijgen we medewerkers in beweging? Het is de *million dollar question* van veel bedrijven. Onzekerheid belemmert mobiliteit, was de conclusie uit een onderzoek van Veldkamp (2012) in opdracht van het ministerie van SWZ. Drie op de vier Nederlanders zou van baan willen veranderen, maar liet zich daarvan weerhouden omdat de overgang niet goed is geregeld. Mensen noemden vooral het verlies van een vast contract (54 procent), de zekerheid van de huidige baan (51 procent) en de angst voor minder salaris (44 procent) als obstakel voor mobiliteit.

In 2013 discussieerden een dertigtal loopbaanexperts op een NSvP-bijeenkomst over de vraag: wat brengt mensen in beweging? Hun conclusie: mensen komen in beweging door *shock events*, zoals een faillissement of conflicten op het werk. De bereidheid en de kans op beweging neemt toe als er onvrede met het huidige werk wordt ervaren, een misfit dreigt en als de persoon in kwestie alternatieven ziet. Zicht op betere of ruimere loopbaanalternatieven komt er echter alleen als er ruimte is om te experimenteren. Dit leidde tot het belangrijkste inzicht van die middag: er is vooral veel winst te behalen in het vergroten van de experimentermogelijkheden.

Mensgerichte flexibiliteit

Een manier om dat te doen, is het werken met idiosyncratische deals, kortweg I-deals (Rousseau, 2005). I-deals zijn maatwerkafspraken die individuele medewerkers met hun leidinggevenden uitonderhandelen, over zaken als taken, ontwikkelmogelijkheden, flexibiliteit en arbeidsvoorwaarden. I-deals zijn win-win-win: ze dienen het belang van zowel de medewerker als de organisatie en ze zijn bovendien acceptabel voor collega's. I-deals over ontwikkeling en taken beïnvloeden iemands inzetbaarheid positief.

Cristel van de Ven, mede-eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Factor Vijf, doet onderzoek naar I-deals in relatie tot inzetbaarheid. "Vooral grote organisaties hebben de afgelopen decennia flink in hun medewerkers geïnvesteerd. Leidinggevenden verwachtten hierdoor dat medewerkers gemakkelijk in beweging zouden komen. Maar tijdens de crisis bleven veel mensen op hun plaats zitten. Leidinggevenden vinden hun medewer-

kers weinig flexibel en mobiel...

Organisaties leggen de verantwoordelijkheid voor iemands inzetbaarheid en ontwikkeling nu meer bij de medewerker. Dat doen ze door te zeggen dat mensen de regisseur zijn van hun eigen loopbaan. Dit is onvoldoende om mensen in beweging te brengen. Bedrijven hebben hun werknemers weliswaar volop de ruimte gegeven om zich te ontwikkelen, maar steeds in een veilige en zekere organisatiecultuur. Hierdoor doen medewerkers wel nieuwe kennis en vaardigheden op, maar ze zetten nog niet daadwerkelijk loopbaanstappen. Wat ik merk, ook bij mezelf, is dat je voor het nemen van dergelijke stappen enig ongemak moet ervaren, zoals onvrede met je huidige werk of onzekerheid over je toekomst. Pas dan komen velen daadwerkelijk in actie, uitzonderingen daargelaten.



Cristel van de Ven

Ongemakkelijk

Van de Ven vindt dat in veel sociale plannen dat ongemakkelijke gevoel bijna geheel wordt ontweken. Er zijn sociale plannen waarbij boventallige medewerkers twee jaar de tijd krijgen om een nieuwe werkplek te vinden, liefst intern. En mocht het niet gelukt zijn, dan ontvangt de werknemer een financiële vergoeding –geen aansporing om in beweging te komen. "Het is belangrijk dat

mensen zich blijven ontwikkelen, waardoor ze meer zekerheid krijgen in hun eigen competenties, talenten en arbeidsmarktwaarde. Die zaken zorgen er voor dat iemand werkzekerheid krijgt. Mensen moeten zich op de in- en externe arbeidsmarkt flexibel kunnen opstellen en waarde kunnen toevoegen. Want wie waarde kan toevoegen, houdt werk, ongeacht de contractvorm.” Haar ideeën sluiten aan bij die van hoogleraar arbeids-

Mensen komen in beweging door shock events, zoals een faillissement of conflicten op het werk

en organisatiepsychologie Annelies van Vianen. In haar boek ‘Dynamische Loopbanen’ stelt zij dat aanpassen centraal staat in de hedendaagse loopbaanontwikkeling; vervolgens koppelt ze het omgaan met onvoorspelbaarheid en dynamiek in loopbanen aan de drie basisbehoeften van mensen: zich competent voelen, verbondenheid met anderen en autonomie. Van Vianen voegt de behoefte aan zekerheid als vierde element toe, oftewel het vertrouwen in het eigen vermogen om inzetbaar te zijn en te blijven in een veranderende arbeidsmarkt. Van Vianen concludeert dat als iemand mini-loopbanen achter elkaar creëert, hij expertise opbouwt en via experimenten nieuwe ervaringen opdoet. Zo ontstaat *serial mastery*, een begrip van de Londense hoogleraar Lynda Gratton uit haar boek ‘The Shift’ (2011). Van de Ven vertaalt *serial mastery* als ‘dakpangewijs’, geleidelijk vakmanschap ontwikkelen. “Zo’n proces gebeurt in tegenstelling tot de radicale loopbaanshifts à la het tv-programma ‘Ik vertrek’ in interactie met de omgeving. Daarom is het nodig dat werkgevers werknemers ruimte bieden om te experimenteren en dat werknemers zelf initiatieven nemen om die ruimte te benutten.”

Pakken of vermijden

In de arbeids- en organisatiepsychologie is er een veelgebruikte onderzoekschaal van Elliot & Thrash (2010), die mensen grofweg indeelt in twee categorieën: ri-

sicomijders en kansenpakkers. Uit onderzoek (Van de Ven e.a., 2012) blijkt dat kansenpakkers vaker om maatwerkafspraken vragen dan risicomijders, en ze die ook vaker krijgen. Behalve persoonlijkheidskenmerken speelt ook leeftijd een rol. Jongeren rapporteren vaker ontwikkel I-deals dan ouderen (Van de Ven e.a., 2012). Ook het oordeel van de leidinggevende telt mee. Van de Ven: “Je krijgt sneller een I-deal als je jong bent, er zelf om vraagt en wanneer je in de ogen van je baas goed presteert. Vanuit macro-ontwikkelperspectief geen florissant beeld. Want als een organisatie geen beleid heeft en geen ondersteuning biedt aan medewerkers en leidinggevendenden om dergelijke maatwerkafspraken zo objectief mogelijk te maken, dan leiden I-deals eerder tot het versterken van meritocratie.”

Van de Ven is geen voorstander van blauwdrukken van bovenaf. Ze gelooft eerder in beweging van onderop, zodat een ontwikkelvirus ontstaat. “Kijk eerst in de organisatie: wat zijn goede voorbeelden en hoe kunnen we er voor zorgen, dat meer bedrijfsonderdelen of medewerkers dit gedrag of dit gedachtengoed omarmen.” Ze noemt het investeringsfonds *Veerkracht@Werk* van Philips. Samen met de vakbonden heeft Philips dit investeringsfonds opgericht. Het stimuleert allerlei projecten, opgezet voor en door medewerkers, om andere medewerkers te ondersteunen bij het vergroten van hun werkzekerheid.

Ron van Baden, FNV vakbondsbestuurder, is initiatiefnemer van de leerambassadeurs bij Philips. Dat zijn getrainde medewerkers die “op de werkvloer of bij de koffieautomaat stilzittende werknemers op een laagdrempelige manier in beweging trachten te krijgen. Zij informeren hen bijvoorbeeld over opleidingsmogelijkheden. Zo nodig brengen ze medewerkers in contact met een ander bedrijf om daar te kunnen snuffelen. We benutten het informeel leiderschap van de ambassadeur om mensen die zich kwetsbaar voelen en niet gemakkelijk naar de manager stappen, over de streep te trekken. Iemand die zijn angst zelf heeft overwonnen, kan de ander helpen zijn onzekerheid te overwinnen.”

Volgens Van Baden draait het om het organiseren van betrokkenheid. “Er wordt vaak niet met, maar over medewerkers gepraat. Ik kom veel bij technische bedrijven en het management denkt daar vaak ‘blauw’. Bij proble-

men komen ze meteen met een oplossing. Maar de medewerkers zien die oplossing niet als hun oplossing. Dat is juist de reden om bij Philips te kiezen voor mobiliteit van onderop. Laat de mensen proeven en meedenken over wat een verandering voor hen zou kunnen betekenen." Als voorbeeld noemt Van Baden een door zijn vakbond georganiseerde bijeenkomst in een fabriek, waarin een aantal 3D-printers getoond werden. De aanwezigen konden deze technologie zien en ervaren en er samen over praten.

Toch ontmoet Van Baden weerstand in de praktijk. "Werkgevers kijken te veel naar de kostenkant en naar het eigen korte termijn bedrijfsbelang. Werknemers zijn soms zo bang dat zij stil blijven staan. Ik zou graag een motiverende infrastructuur ontwikkelen op het gebied van leren en ontwikkelen, die scholing voor werknemers betaalt en die het mogelijk maakt om via opgezette bedrijfsnetwerken naar ander werk te gaan."



Ron van Baden

Balans in (on)zekerheid

Van de Ven is het met Van Baden eens dat praten met

collega's een belangrijke ontwikkelinterventie is. Zij baseert dat op haar ervaringen met het instrument koerskaart. Een koerskaart is een gespreksleidraad in de vorm van een tafelkleed met daarop zes tot acht vragen, aan de hand waarvan collega's met elkaar in dialoog gaan over onderwerpen als duurzame inzetbaarheid of werkstress. "Deelnemers merken dat ze niet alleen staan in hun denken over werk en toekomst. Dat is een eerste stap om daadwerkelijk in beweging te komen. Een volgende stap kan een dialoog zijn tussen leidinggevenden en medewerkers over dit soort onderwerpen. Maar dat is geen sinecure".

Aannames en angsten, zowel bij de medewerker als bij de manager, kunnen een gesprek over werk en toekomst verhinderen of bemoeilijken. "Een organisatiecultuur ontwikkelen waarbij praten over werk en toekomst 'normaal' is, is daarom noodzakelijk."

Het vinden van een balans tussen zekerheid en onzekerheid – niet te vast en niet te flex – is volgens Van de Ven van belang voor een flexibele houding en het in beweging krijgen van medewerkers. "Flexibiliteit wordt nu vaak gezien in de zin van opeenvolgende banen of opdrachten. Ik definieer flexibiliteit in termen van ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Bedrijven doen er goed aan om mensen te laten merken dat bewegen goed is. Dat ze weten: Ik kan hier niet eeuwig blijven zitten, maar krijg wel de tijd en de ruimte om me te ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door een employabilitycontract voor bepaalde tijd, zeg vijf jaar, aan te bieden waarbij mensen 20 procent van hun tijd mogen besteden aan hun ontwikkeling."

Ten slotte verwijst Van de Ven naar de gemeente Oss, die enkele jaren geleden het roer om moest gooien door aanstaande bezuinigingen en ingrijpende veranderingen in het gemeentelijke dienstenpakket. De gemeente gaf haar ambtenaren de volgende boodschap: "Niemand hoeft hier gedwongen weg, kwantitatief gezien. Kwalitatief gaat veel veranderen. Als jij je wilt ontwikkelen in de richting van onze toekomstige taken, dan helpen we je daarbij en kun je blijven." Een mobiliteitscentrum ondersteunde medewerkers in hun ontwikkeling, leidinggevenden boden hen de ruimte om te bewegen. Daarnaast gaf de gemeente haar medewerkers een terugkeergarantie op hun oude baan, om koudwa-



Martin Jan Kraak

Martin Jan Kraak is zelfstandig outplacement- en re-integratiebegeleider bij KraakHelder Coaching en Bemiddeling.

www.linkedin.com/in/martinkraak

tervees voor een loopbaanstap te overbruggen. Het beleid werkt. Veel mensen zijn in beweging gekomen en vrijwel niemand is teruggekeerd op zijn oude stek. "Dat vind ik een mooie balans. Als organisatie zeggen: we gaan veranderen, ga je ontwikkelen, maar we laten je niet helemaal los. Dit gaat over inspelen op de psychologische behoefte aan zekerheid en over personeelsbeleid dat ruimte biedt aan experimenteren." ■

Referenties

- Factorvijf. (2015). I-deals in Nederland (whitepaper). Geraadpleegd op 19 juli 2015, van <http://www.factorvijf.eu/wp/?p=3370>
- Gratton, L. (2011). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. London: Harpercollins Publishers.
- Nauta, A., & Ven, C. van de. (2013). *Fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten*. Den Haag: Stichting A+O fonds gemeenten.
- NSVP (2013). *Loonbaanontwikkelexperts aan het woord: van Serial mastery tot nudges*. geraadpleegd op 19 juli 2015 van <http://www.innovatiefinwerk.nl/inzetbaarheid-employability/2013/10/loonbaanontwikkelexperts-aan-het-woord-van-serial-mastery-tot>
- Veldkamp; Min. SZW; Kalmthout, R. van. (2012). *Duurzame inzetbaarheid : een monitoronderzoek naar de beleving van het beleid en de communicatie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. SZW Issuemonitor Q2 2012. Amsterdam: Veldkamp.
- Ven, C. van de, Nauta, A., De Pater, I., & Vianen, A. van. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM* 15(2), pp. 79-102.
- Vianen, A. van. (2013). *Dynamische Loopbanen. Een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Van Gorcum

T P P

TIJDSCHRIFT
POSITIEVE
PSYCHOLOGIE



Neem nu een
abonnement en ontvang
GRATIS Dirty Desk Day

www.tijdschriftpositieveysychologie.nl

DAG VAN DE COACH
2 JUNI 2016
THEMA: GELUK

www.dagvandecoach.nl