



# ‘Creatieve dialoog moet inzetbaarheid werknemer vergroten’

**Hoe kun je tot aan het pensioen vakinhoudelijk blijven groeien en bloeien? Wie nu goed is in zijn vak kan over drie of vijf jaar al op achterstand staan. Alle reden, vindt hoogleraar employability Aukje Nauta, om in een creatieve dialoog tussen werkgever en werknemer afspraken te maken over inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling.**

“Inzetbaarheid,” zegt arbeids- en organisatiepsycholoog Aukje Nauta, “moet de kern zijn van moderne arbeidsrelaties. Inzetbaarheid is het vermogen van mensen om werk te behouden en nieuw werk te krijgen. Leidinggevend moeten ook stimuleren dat de medewerker zijn loopbaanpad actief onderhoudt. In wezen gaat het allemaal over hoe je in een organisatie gedrag met ander gedrag beïnvloedt. We zitten nu aan het einde van een tijdperk dat je loopbaan werkgeversgestuurd was. Naarmate je ergens langer in dienst was, kreeg je als vanzelfsprekend een promotie, een hogere loonschaal. Maar *life-long employment*, je hele leven bij dezelfde baas blijven, bestaat niet meer. Dat heeft plaats gemaakt voor een leven lang leren.”

## Visie op arbeidsrelaties

In haar nieuwe boek ‘Tango op de werkvloer’ geeft Nauta een verhelderende visie op de huidige arbeidsrelaties. Kenmerkend voor deze relaties is dat ze vol knelpunten zitten, zowel op de werkvloer als tussen sociale partners. “De kans op conflict neemt alleen maar toe, omdat arbeidsrelaties voortdurend veranderen. Werknemers zijn mondig, er is een woud aan contractvormen ontstaan, flexibiliteit in dienstverband is de nieuwe trend en organisaties kun je tegenwoordig beter reorganisaties noemen. Kijk bijvoorbeeld naar de recente, grote personele inkrimpingen bij Rabobank, Philips, ING of KPN en wat er onder dit kabinet met zijn voorkeur voor een ‘kleinere overheid’ nog bij ministeries te gebeuren staat. Werknemers kunnen er niet langer op vertrouwen dat hun werkgever het goed met hen voorheeft. Werknemers zijn dus wel gedwongen voortdurend te werken aan hun marktwaarde willen ze tot op oudere leeftijd een baan hebben die boeiend is en arbeidsplezier verschaft.”

## Inzetbaarheid vergroten

We dreigen met z’n allen te moeten doorwerken tot 67 jaar. “Daarom”, zegt Nauta, “is het nodig dat op de werkvloer veel vaker gevraagd wordt: Hoe wil jij je ontwikkelen? Hoe kunnen wij je helpen om nieuwe stappen in je loopbaan te maken? Wat heb je daar zelf voor over?”

Inzetbaarheid dus, als hét hoofdthema in arbeidsorganisaties. Door vergrijzing krimpt de beroepsbevolking. Over 25 jaar staan tegenover elke 65-plusser nog maar twee werkenden; nu zijn dat er vier. Nieuwe, jonge generaties op de arbeidsmarkt willen werk en privéleven soepel kunnen combineren. Daar moeten bedrijven oplossingen voor bedenken anders worden de talentvolle werknemers onder hen wel zpp’er. Daarvan hebben we er nu al ruim 700.000. De opeenvolging van technologische ontwikkelingen verkort bovendien de houdbaarheidsdatum van competenties van werknemers. Kon je met de universitaire kennis van 1980 gemiddeld elf jaar vooruit, tegenwoordig is dat hooguit nog drie of vier jaar. Meer en langer doorwerken, ook nodig om

## In minder dan 50 woorden

- Een levenslange loopbaan bij dezelfde werkgever is verleden tijd.
- Er zijn doorbraken nodig in arbeidsrelaties, mede om flexibele inzetbaarheid ook tot volwaardige arbeid te maken.
- Blijvend ontwikkelen van kennis en competenties bevordert verdieping, loopbaankansen, productiviteit en arbeidsmarktkansen.
- Duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerkafspraken in een creatieve dialoog tussen werkgever en werknemer.

onze sociale voorzieningen als de AOW op peil te houden, is kortom het nieuwe mantra in de maatschappij.

## Rigide CAO’s

Maar hoe ruim of plooibaar is het sociaal-economische speelveld om inzetbaarheid als volwaardig punt van onderhandeling ook op de werkvloer van organisaties te laten landen? De individuele arbeidsrelatie is veelal ingebed in wat Nauta omschrijft als het Gebouw van Arbeidsverhoudingen: een verzameling instituties bestaande uit werkgeversorganisaties, vakbonden, SER en Stichting van de Arbeid op macro-niveau, met een niveau lager sociale partners die cao-afspraken maken, en daaronder weer HR-beleid en ondernemingsraden. En dan is er ook nog een Europese Sociale Dialoog, die aan belang wint. “Al die verdiepingen,” zegt Nauta, “werken in op de arbeidsrelaties op de werkvloer. Je zou willen dat mensen wat vrijer zouden kunnen onderhandelen over het werk dat ze doen. Maar ze zijn in een keurslijf geperst van rigide cao’s en HR-beleid, dat vooral lonkt naar de voordelen voor bedrijf en management en mensen in functies propt. De zachte proceskant en de harde regelkant zien te weinig hoeveel ze met elkaar te maken hebben. Door de regels die in het Gebouw van Arbeidsverhoudingen bij elkaar zijn gepolderd, gaan mensen conflicten vermijden. Terwijl het aangaan van de confrontatie juist een nieuwe horizon kan openen.

## ‘Armoedige relaties’

Bedrijven hebben, naast een kleine groep vaste werknemers, steeds meer behoefte aan een stevige schil van flexibel inzetbare werknemers. Wie beter inzetbaar is en flexibiliteit toont, heeft meer onderhandelkracht. Dat kan wel het verschil vergroten, en conflicten veroorzaken, met medewerkers die minder macht hebben omdat ze makkelijk vervangbaar zijn. Het Gebouw van de Arbeidsverhoudingen kan dus wel een oppepper gebruiken, vindt Nauta, bijvoorbeeld doordat sociale partners randvoorwaarden vaststellen waardoor werknemers die moeilijk of niet over hun positie kunnen onderhandelen zich toch zeker genoeg voelen bij flexibele arbeid. Doen bedrijven er genoeg aan om medewerkers hun inzet-

baarheid goed te laten onderhouden?

“Nog onvoldoende”, constateert Nauta. “Employability is typisch zo’n issue waar veel over gepraat en geschreven wordt en wat iedereen belangrijk vindt, maar niet urgent. Hoewel er inmiddels in vrijwel alle cao’s afspraken staan over scholing, loopbaanbevordering of inzetbaarheid, blijft uitvoeren erg lastig. Met als gevolg dat er in het onderwijs en bij de overheid een kwalitatieve mismatch dreigt van vraag naar en aanbod van personeel. Maar ook in de zorgsector gaat het er om spannen.”

Uit onderzoek van de Adviescommissie Participatie (‘Commissie Bakker’), ingesteld door de overheid (2008), weten we dat werkende mensen te weinig cursussen volgen; van de 55-plussers zelfs maar vijf procent. Persoonlijke

Elk jaar een periodiek erbij. Nauta: “Ouderen krijgen daarvoor meer betaald dan hun productiviteit soms rechtvaardigt. Op een bepaalde leeftijd heb je vaak ook recht op extra verlof. Dit vergroot de kloof tussen wat je verdient en daadwerkelijk aan waarde toevoegt, maar het verkleint per definitie je inzetbaarheid. De vraag is of we niet dringend de weg op moeten om mensen te betalen naar wat ze waard zijn in plaats van naar anciënniteit.”

Op een discussiebijeenkomst met werknemers hoorde Nauta onlangs over senior-medewerkers met ‘188 uren openstaand verlof’. Terwijl jongere medewerkers niks hebben, maar zich wel ‘rotrennen’ tussen baan en privé-tijd. “Het triestige is dat deze ouderen ook écht denken dat ze

## Inzetbaarheid is het vermogen van mensen om werk te behouden en nieuw werk te krijgen

opleidingsbudgetten in cao’s zijn nog een absolute uitzondering. Oudere werknemers wisselen ook te weinig van baan. Tussen 45 en 55 jaar wisselt slechts 17 procent van baan. Zijn ouderen inderdaad ‘gevangen van hun baan die tot aan hun pensioen hun tijd uitzitten?’, zoals de commissie Bakker het noemt? Nauta: “Ik denk dat veel werknemers, zeker naarmate ze ouder worden en weinig of niets aan hun ontwikkeling doen, in een armoedig, bloedeloos soort arbeidsrelatie eindigen. Collega’s die elkaar bij de koffieautomaat tegenkomen om even uit te puffen: ‘En? Hoe lang heb jij nog te gaan...?’ Of de oudere leraar in het basis-onderwijs die de kerstboom in zijn klas optuigt en verzucht: ‘Nog acht bomen tot aan mijn pensioen te gaan.’”

### Periodiek erbij

Een van de oorzaken dat organisaties in oudere werknemers te weinig investeren is het anciënniteitssysteem in beloning.

#### Aukje Nauta



Prof. dr. Aukje Nauta is organisatie- en gedragspsycholoog en als bijzonder hoogleraar Employability en Werkrelaties verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is zij partner in ‘Factor Vijf’, een adviesbureau op het gebied van personeel, organisatie, human resources. Van 2002 tot 2007 werkte Nauta als senior onderzoeker en adviseur bij TNO Arbeid. Daarvoor was zij universitair docent in Groningen. In 1996 promoveerde zij op het thema conflicthantering in organisaties. Nauta publiceert regelmatig over haar vakgebied.

die verlofuren nodig hebben om hun werk te blijven doen. Naast die zelfstereotypering in de trant van: ‘Ik ben te oud voor een cursus’, zie je ook, en dat is onomstotelijk uit onderzoek gebleken, dat ouderen extra weinig kansen krijgen van jongere leidinggevendenden. Hoe ouder mensen zijn, hoe lager hun leidinggevendenden hen beoordelen. Deze managers denken sterk in termen van ‘jong is mooi, is kansrijk, is economisch attractief’. Dat kun je nog kneden. Ouderen zijn in hun ogen versleten en vastgeroest. Tegenover ouderen stellen ze zich ook op als: ‘Hoe komt het dat ik hier de leiding heb en niet jij, terwijl jij toch ouder bent dan ik?!’ De oudere werknemer gaat warempel ook nog denken dat zijn chef gelijk heeft. Over en weer worden gevoelens versterkt, met pijnlijke situaties tot gevolg waarin beide partijen elkaar maar liever mijden, er niks gebeurt aan loopbaanbevordering en de ellende alleen maar groter wordt. Totdat de oudere er bij de eerste de beste reorganisatie uitgemept wordt. Oud is dan ook echt *out*.”

Organisaties die willen veranderen moeten zich niet laten leiden door vooroordelen over ouderen, bepleit Nauta. “Leeftijd zegt helemaal niks over hoe werknemers te benutten zijn. Een oudere werknemer leert op zijn manier, vooral via learning-on-the-job. Of ze nemen er een leuk project bij, gaan in de medezeggenschapsraad zitten, of coachen een jongere collega of stagiaires. Beoordeel ouderen op hun vaardigheden, kennis en creativiteit.”

### Maatwerkafspraken

In een volwaardige arbeidsrelatie is volgens Nauta de uitruil van baanzekerheid versus loyaliteit vervangen door die van ontwikkelingsmogelijkheden versus brede inzetbaarheid. “Je krijgt dan een ander soort psychologisch contract. Met minder traditionele zekerheid, maar waar een organisatie wel

### Loopbaancentrum Brabants middelbaar onderwijs

#### Weer als frisse wind voor de klas

Een manier om werken in het onderwijs aantrekkelijk te maken is het creëren van loopbaanmogelijkheden. De vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO, 35 scholen met 7000 werknemers) in Noord-Brabant heeft hiervoor het loopbaancentrum ‘ProMotion’ in het leven geroepen. “Het is doeltreffend om met medewerkers tijdig in gesprek te gaan over hun verdere inzetbaarheid, vooral in de middenfase van hun loopbaan. Zo hou je voor het onderwijs geschikte, maar ook gemotiveerde medewerkers binnenboord,” vertellen Lonneke Ploum, hoofd van het aan de Tilburgse Spoorlaan gevestigde ProMotion, en loopbaanadviseur Jolanda Oorschot.

ProMotion blijkt in een opvallend grote behoefte te voorzien. Medewerkers die reflecteren op hun eigen handelen en denken en dit afstemmen op hun kwaliteiten, blijken beter inzetbaar en blijven zo ook voor het onderwijs behouden. “Sinds de oprichting begin 2010 heeft ProMotion een kleine 500 aanvragen van docenten, leidinggevendenden en ondersteunend personeel gekregen voor loopbaantrainingen en -trajecten voor individuele ontwikkeling, die mensen zelfstandig kunnen doorlopen.”

#### Werkplezier

“Docenten zijn bevlogen mensen,” constateren Ploum en Oorschot. “Hun roeping is jonge mensen te helpen bij hun ontwikkeling. Maar de tegenwoordige docent komt vaak tijd tekort. Logisch dat menig docent op zeker moment terugschrikt voor een eventuele burn-out en zich afvraagt: ‘Wil ik hiermee nog doorgaan? Wat kan ik nog meer? Wat zijn mijn kwaliteiten en drijfveren? Waar wil ik in mijn loopbaan staan over drie jaar? Hoe kan ik in mijn huidige baan mijn werkplezier vergroten? Wij kunnen hen met gesprekken en verschillende tests helpen bij het ontdekken welke kwaliteiten ze nog meer in huis hebben. Bij ProMotion is er rust en ruimte voor reflectie en kan men er zeker van zijn dat wij maatwerk leveren. Bijna de

helft van de medewerkers ons bezoekt, doet dat ook op advies van hun leidinggevende.”

#### Kantelpunten

Er zijn verschillende leeftijdsfasen waarin medewerkers in het onderwijs stilstaan bij hun loopbaan. “De 30-plussers komen voor keuzes te staan tussen privé en gezin enerzijds en werkdruk en werkinhoud anderzijds. Een tweede groep zijn de 45-plussers. Dat zijn veelal docenten die op een kantelpunt zitten in hun loopbaan. Ze vragen zich af of er nog een arbeidsmarkt voor hen is buiten het onderwijs. Voor hen is er meestal een individueel traject van meerdere gesprekken waarbij we hun competenties in kaart brengen. Het resultaat is vaak dat deze mensen voor het onderwijs behouden blijven. Dat kan in een leidinggevende functie zijn, als coach voor andere docenten, als begeleider in de buitenschoolse opvang of specialistisch onderwijs, of andere creatief gerichte activiteiten die als een verrijking worden ervaren.” “De groep 51- tot 60 jarigen ziet vaak buiten het onderwijs voor zichzelf geen loopbaankansen meer. Ze zitten aan de top van hun loonschaal, hebben studerende kinderen. Het is moeilijk om van verworven zekerheden afstand te doen. Toch stelt ook deze groep zichzelf steeds meer de vraag: ‘Hoe hou ik het leuk tot aan mijn pensioen?’ Samen met hen ontdek je dan dat het goed kan zijn om wat lessen af te stoten en tijd in te ruimen voor een rol als begeleider van leerlingen met bijvoorbeeld dyslexie of autisme, of als coach van andere docenten.”

Ploum en Oorschot concluderen dat het voor de onderwijsmedewerkers ‘bevrijdend’ is om in ProMotion een ankerpunt te hebben voor oriëntatie op hun loopbaan. “Niet dat wij die nieuwe invulling en uitdaging in hun loopbaan voor hen gaan zoeken. Dat moeten ze zelf doen, maar wij kunnen hen daar wel bij helpen.”

Kijk voor meer informatie op [www.omo.nl](http://www.omo.nl) en [www.promotion-loopbaanontwikkeling.nl](http://www.promotion-loopbaanontwikkeling.nl).

in investeert. Dat vraagt om durf, om een heel andere opstelling van de human resource-mensen. Geen standaard, suf functioneringsgesprek waarin wat lijstjes afgevinkt worden, maar een creatieve dialoog met als doel afspraken te maken over beloning, prestatie, werktijden, ontwikkeling. Zulke maatwerkafspraken versterken het vertrouwen tussen werknemer en werknemer. We noemen deze arrangementen ‘I-deals’, een afkorting van ‘idiosyncratic deals’. Ze zijn win-win-win: goed voor het individu, goed voor de organisatie, en zonder wroeging uit te leggen aan collega’s. I-deals zet je op een virtueel prikbord, zodat collega’s kunnen zien dat er geen sprake is van een voorkeursbehandeling of vriendjespolitiek.”

Hoogopgeleide medewerkers zullen bij het nadenken over I-deals sneller weten hoe hun loopbaan zich moet ontwikkelen dan de laagopgeleiden: de opzichters, de back-office medewerkers, de facilitair medewerker. “Juist voor die lager opgeleide groepen, kwetsbaar op de arbeidsmarkt, moeten adequate oplossingen bedacht worden, liefst door de mensen zelf. I-deals kunnen echter ook tot regel worden verheven voor groepen werknemers, in het HR-beleid bijvoorbeeld. Ik vind ook dat iedere medewerker recht heeft op een eigen coach. Iemand bij wie hij vraagstukken over zijn carrière kan neerleggen, en waar hij nieuwe competenties kan leren waarmee hij een reorganisatie kan overleven.”

“HR-afdelingen,” vervolgt Nauta, “denken nog te veel: ‘Als ik iemand een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) laat maken dan komt het wel goed.’ Maar dat is instrumenteel denken. Alles rond werk en inzetbaarheid staat of valt met gedrag en gedragsbeïnvloeding, met de aanwezigheid en alertheid ook van een manager die niet alleen op taakprestaties stuurt maar op zijn tijd ook vraagt: ‘Hoe zie jij je toekomst hier?’ De werkgever moet daarin dienend leiderschap tonen, maar de werknemer moet zelf ook regie tonen, actief op zoek gaan naar loopbaaninformatie, open staan voor veranderingen.”

### Voorbeelden

“Verzekeraar Achmea doet het nodige om de medewerkers in beweging te krijgen. ING heeft een commissie met werknemers en management gehad die routes uitstippelde naar bevordering van employability. Een ervan ging over de functie van secretaresse die sterk aan het veranderen is. Dus heeft men groepen secretaresses met elkaar in gesprek gebracht om te zien hoe ‘veranderproof’ zij zijn om hun loopbaan vitaal te houden. Ook KPN, UWV en Philips ontplooiën initiatieven.”

“Verder zie ik veel in het voorstel van de Commissie-Bakker voor een digitaal portfolio voor iedereen die werkt. Zo’n portfolio geeft een overzicht van diploma’s, competenties, ervaring en certificaten voor Elders Verworen Competentie, kortweg EVC.”

Haal voor het ontwikkelen van een bredere inzetbaarheid ook meer rendement uit je tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, tipt Nauta. “Lokaliseer als HR-manager op basis van deze onderzoeken wat de slechtst en best functionerende afdeling is. Vraag of je eens het werkoverleg of andere afdelingsgesprekken mag bijwonen. Breng leidinggevenden van beide afdelingen ook met elkaar in contact. Door gedrag te observeren kun je leren. Dit soort onderzoekjes verheldert ook welke belemmeringen en mogelijkheden er voor inzetbaarheid zijn. Verzin dus experimenten waarmee je vanuit HR de dialoog tussen werkvloer en leidinggevenden kunt innoveren. Op die manier kunnen lijnen van onderop samenkomen met de lijnen van bovenaf, zodat ze elkaar versterken in hun effect.”

### Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.

# GAAT HET NIET GOED?

EEN **MANAGEMENT REVIEW** KAN UITKOMST BRENGEN. U LEEST ER ALLES OVER IN DEZE NIEUWE STAP-VOOR-STAP PUBLICATIE:

## MANAGEMENT REVIEW, Stap voor stap

SIGMA: ‘UNIEK, ALLEENAL OMDAT ER OP DIT VLAK WEINIG BESCHIKBAAR IS’

PRIJS € 22,50\*



### ANDERE BESTSELLERS:



## LEAN SIX SIGMA, Stap voor stap

Veruit het beste boek op dit vlak. Het helpt u als organisatie beter te worden en uw kosten te verlagen. Helder verwoord en daardoor het meest gebruikte cursusboek.

PRIJS € 22,50\*

## LEAN MANAGEMENT, Stap voor stap

Een praktische, helder geschreven gids die inzicht geeft in alle aspecten van Lean Management.

PRIJS € 22,50\*



## TOP, de weg naar een excellente organisatie

Kennis en praktijkervaring over het meest recente INK-managementmodel bijeengebracht in twee stevige hardcover boeken. Nu in luxe opbergcassette.

PRIJS € 69,95\*

\* De prijzen zijn exclusief 6% BTW en verzendkosten

Te bestellen via  
**www.beaumont.nu**  
of (0172) 44 19 52

**B**eaumont  
quality publications