

Verslag eerste bijeenkomst
georganiseerd door Factor Vijf i.s.m. NSvP
Leernetwerk Anders Werken
over
Inzetbaarheid
11 november 2011 te Utrecht

Om elf uur, op deze elfde van de elfde van de elfde, gaf Cristel van de Ven het startschot met een voorstelronde en het waarom van dit nieuwe Leernetwerk: kennisuitwisseling ten behoeve van continue sociale innovaties op de werkvloer. Een klein gezelschap van ongeveer 25 smaakmakers¹ op het gebied van HR en arbeidsrelaties komt twee à drie keer per jaar bijeen om van elkaar te leren. Thema's worden vooraf en in overleg met de deelnemers bepaald. Deze eerste keer ging het over inzetbaarheid.

Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie UvA en partner van Factor Vijf, hield een kort verhaal over inzetbaarheid. "Iedereen een coach", was wat 7 jaar geleden een deelnemer aan een onderzoek naar inzetbaarheid haar influisterde, waarna ze dacht: 'Dat wil ik zelf ook wel'. Ze 'mocht' er een van haar baas, had er veel aan en raakte overtuigd dat eigenlijk iedereen zo nu en dan een coach moet kunnen inschakelen. Want werk, leven en organisaties zijn zo complex geworden, dat op zijn tijd hulp vragen juist een teken van kracht is.

Inzetbaarheid is het vermogen om werk te houden en nieuw werk te krijgen. Sommige wetenschappers (bijv. Mel Fugate) benadrukken dat inzetbaarheid een persoonlijkheidstrek is: aanpassingsbereide mensen die weten wat ze willen en die veel sociaal kapitaal (lees: relaties) en menselijk kapitaal (lees: kennis & ervaring) hebben, dat zijn de inzetbaren onder ons. Andere wetenschappers (bijv. Beate van der Heijden) benadrukken inzetbaarheidscompetenties, zoals beroepsexpertise, anticipatie & optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. Weer anderen (bijv. Annelies van Vianen) zien inzetbaarheid als een fit tussen persoon en werk.

Hoe je inzetbaarheid ook omschrijft, waar het om gaat is dat we stilstand voorkomen. Maar hoe doe je dat? Daartoe zijn twee benaderingen mogelijk: een *individuele*, waarin de organisatie haar mensen volop voorziet van loopbaaninstrumenten, van loopbaanchecks, sollicitatie- en soms zelfs meditatie-trainingen, tot vakopleidingen. Veel bedrijven hebben daartoe met meer of minder succes 'employabilityportals' opgezet. De *relationele*

¹ Deze smaakmakers werken bij de volgende organisaties: A+O fonds Gemeenten, ABN AMRO, Achmea, CNV Dienstenbond, Erasmus MC, Factor Vijf, FNV Bondgenoten, Gids voor Personeelsmanagement, HS Arbeidsvoorwaarden, Koninklijke TenCate NV, Kwintes, LEEFTIJD & Werk, Movares, NSvP, Philips, Rabobank, SCA Hygiene Products. UMC Utrecht, VHP2 en VSNU.

benadering gaat er van uit dat inzetbaarheid tot stand komt in goede gesprekken en afspraken op maat over werk en ontwikkeling.

Toch is er nog steeds te weinig bekend over wat nu écht werkt om mensen in beweging te krijgen. Wat we bijvoorbeeld nog onvoldoende weten is:

- Hoe onderhandelen mensen over i-deals? Kunnen mensen dat eigenlijk wel?
- Wat is precies de relatie tussen i-deals en inzetbaarheid?
- En tussen Het Nieuwe Werken en inzetbaarheid?
- Hoe dragen CAO-afspraken bij aan inzetbaarheid?
- Pakt baanonzekerheid versterkend of verlamvend uit voor inzetbaarheid?
- Wat is beter voor inzetbaarheid, formeel of informeel leren?

Antwoorden op deze vragen zijn te vinden door het doen van experimenten, waarvan we kunnen leren wat werkt. Er is al genoeg gepraat en geschreven over inzetbaarheid. Tijd voor actie.

Diny Leppers, HR Manager bij SCA Hygiene Products, vertelde wat SCA dagelijks doet om medewerkers optimaal inzetbaar te houden; praktijken waarmee SCA de AAVN-Innovatietrofee 2010 won. Centraal in hun aanpak staat *zelfsturing*: werknemers zoveel mogelijk in staat stellen om keuzes te maken en het eigen werk, de eigen toekomst, inzetbaarheid en vitaliteit te regelen. Zelf het werk kunnen regelen uit zich bijvoorbeeld in ploegen die buiten kantooruren zelfstandig de boel draaiende houden, zonder dat er een leidinggevende bij is. En door zelfroosteren, waarbij een team telkens zelf bepaalt wie de 'populaire' vrije dagen toegewezen krijgt.

SCA besteedt veel aandacht aan jaarlijkse ontwikkelgesprekken. Ook van belang is om samen, met het hele bedrijf, successen te vieren. Het management legt van tevoren goed uit wat de doelstellingen zijn en wat ieders aandeel is om die te kunnen bereiken. Bij het halen van de doelstellingen wordt dan met het hele bedrijf een feestje gebouwd. Soms is het lastig successen te vieren, bijvoorbeeld bij reorganisaties. Toch doet SCA dat bewust wel, juist om te zorgen dat iedereen hoe dan ook trots blijft op het bedrijf en het eigen vakmanschap.

Cruciaal voor inzetbaarheid is om mensen continu uitdagingen te blijven bieden, en dan niet alleen door 'loopbaanpaden omhoog' te schetsen, maar door te benadrukken dat het gaat om individuele groei, in welke richting dan ook. Daartoe heeft SCA laatst een ontwikkelmarkt georganiseerd, vlak voor de OR-verkiezingen, met als positief bijeffect dat werknemers meer interesse voor OR-werk kregen.

Toch heeft SCA nog steeds een valkuil: soms zijn leidinggevenden nog geneigd om verantwoordelijkheden van werknemers af te pakken. Zo was er een werknemer die vanwege zijn vorderende leeftijd moeite kreeg met nachtdiensten. In plaats van hem zelf te vragen hoe hij dat wilde oplossen, verzoon zijn leidinggevende iets voor hem: 'Je kunt klusjesman in dagdienst worden'. De man reageerde niet enthousiast: 'Oh. Dan zit ik dus niet meer in de ploegendienst. Dat scheelt me 20 procent salaris. Zijn jullie soms gek geworden?' Dit soort discussies kun je voorkomen door mensen zelf oplossingen te laten bedenken voor hun eigen werk- en loopbaanproblemen. Zelfsturing, kortom!

Meer weten over zelfsturing en het gedachtegoed van SCA? Diny Leppers schreef er met collega Gertie Eikenaar een boek over: *Zelfsturing - Een nieuwe kijk op organisaties*. Zie mgtbk.nl/nkn.

Fred Polhout, Vakbondsbestuurder bij FNV Bondgenoten, vertelde hoe het denken en doen van vakorganisaties over inzetbaarheid zich ontwikkelt. Volgens Fred is het de kunst om cao's heel persoonlijk en individueel te maken. Dat is lastig, want vakbonden zijn groot geworden vanuit de kracht van het collectief. Hoe maakt FNV dan toch de beweging naar individuele ondersteuning? Door te benadrukken dat het doel hetzelfde is als vanouds: zorgen dat werknemers krachtig worden.

De eerste tekenen van succes van deze nieuwe aanpak zijn zichtbaar. FNV Bondgenoten heeft eind vorige eeuw *Loopbaanservices* opgericht. Het loopbaanspreekuur is een groot succes; er wordt nu zo vaak gebruik van gemaakt, dat de wachttijd soms wel 1,5 maand is. FNV probeert deze individuele dienstverlening nu onder te brengen in cao's. Een ander voorbeeld is om in cao's een individueel employabilitybudget af te spreken.

Inzetbaarheid komt vaak pas bij reorganisaties om de hoek kijken, en heeft daardoor vaak een negatieve connotatie. Daarom moet inzetbaarheid in het 'DNA' van de onderneming komen. Fred probeert dat o.a. door arbeidsvoorwaardenvorming anders, namelijk cocreatief, vorm te geven. Door de traditionele onderhandelingsrol los te laten, lukt het beter om inzetbaarheid goed op de agenda bij bedrijven te krijgen.

'Krachtige mensen' betekent dat werknemers niet alles kant en klaar krijgen geserveerd maar zelf actief aan hun ontwikkeling werken. Voor haar eigen Loopbaanservices selecteert en schoolt FNV daartoe haar eigen kaderleden die vrijwillig loopbaandiensten verrichten. Zij zijn dan ambassadeur van het thema inzetbaarheid, houden loopbaanspreekuur, geven workshops en individuele coaching. Bedrijvenwerk in een nieuw jasje. Als dat eenmaal op gang is in een bedrijf, dan rolt de bal al voordat er ook maar een cao-akkoord gesloten is. Juist inzetbaarheid leent zich uitstekend voor zo'n individuele aanpak, omdat zowel werknemers als werkgevers er direct belang bij hebben.

Volgens Fred is het belangrijk om een aantal reflexen te weerstaan. Bijvoorbeeld de reflex om werknemers voor te schrijven wat ze moeten doen om zich te ontwikkelen. In plaats daarvan moet je continu de bal terugkaatsen: 'Wat ga jij *zelf* doen om je te ontwikkelen?' Wat ook niet werkt zijn toverformules en bezweringen, vaak in de vorm van grote, allesomvattende websites en 'apps' die alles voor werknemers regelen maar waar ze alleen maar de weg kwijtraken. De sleutel ligt niet in 'regelen' maar in 'faciliteren'. Zeg niet tegen mensen dat 'morgen alles anders wordt' maar zorg dat ze denken: 'morgen ga *ik mezelf* ontwikkelen'. Daarbij hoort dan wel een stevig vangnet van sociale zekerheid, om mensen het vertrouwen te geven uit hun 'comfortzone' te durven stappen.

Inzetbaarheid doe je vóór mensen maar vooral ook mét mensen. Vergeet daarbij vooral de manager niet, want die kan mensen stimuleren of juist flink in

de weg zitten. Veel managers zijn nog altijd bang dat al te krachtige werknemers voortijdig wegllopen. Managers moeten durven loslaten en hun mensen volop ruimte bieden zich te ontwikkelen.

Inzetbaarheid is een testcase voor de arbeidsverhoudingen van vandaag: zijn vakorganisaties bereid om verder te gaan met individualisering van arbeidsvoorwaarden? Zijn werkgevers bereid te investeren in versterking van inzetbaarheid ook als werknemers daardoor extern mobiel worden? De slaagkans vat Fred bondig samen: durf los te laten!

In drie groepen bedachten deelnemers vervolgens opzetjes voor experimenten, zoals het idee om een groepje werknemers van verschillende bedrijven 'Mijn Ideale Werk' te laten verbeelden door middel van video, foto of andere kunstuitingen. Dit experiment zou kunnen starten met workshops door kunstenaars, en eindigen met een reizende tentoonstelling langs deelnemende bedrijven, waarbij de beste 'verbeelder' een iPad wint. Zo'n experiment maakt inzetbaarheid zichtbaar, 'vermarkt' het als het ware, en kan werknemers over bedrijfsgrenzen heen inspireren om in beweging te komen.

Een ander experiment betrof de dialoog en hoe je die het beste kunt faciliteren: mét of juist zónder instrumenten als POP-formulieren en gesprekshandleidingen? Deze vraag leent zich voor een pilot. Schaf op 1 afdeling alle gespreksinstrumentarium een jaar lang af, en tuig het op een andere afdeling juist helemaal op. En kijk dan na een jaar op welke van de twee afdelingen werknemers het meest inzetbaar blijken.

Een derde experiment is om nieuwe technieken in te zetten ter ondervraging en bewustwording van mensen wat betreft hun inzetbaarheid. Zo zette Rabobank een digitaal instrument in dat het mogelijk maakte om met honderden mensen tegelijk, allen vanachter hun computer op locaties door het hele land, in discussie te gaan over wat zij nodig hadden om inzetbaar te blijven. Nog een experiment zou zijn om sociale plannen om te bouwen van de fikse kostenposten die ze nu vaak zijn tot stevige investeringsplannen. Door al veel eerder volop te investeren in mensen, worden mensen zelf actief en mobiel en zijn dure afvloeiingsregelingen niet langer nodig.

Verder is het een experiment waard om te achterhalen wat er nodig is voor leidinggevenden en medewerkers om alle beschikbare instrumenten en tools daadwerkelijk te gebruiken. Héél klein, maar o, zo moeilijk. Inzetbaarheid: *just do it!*

Tot slot: binnenkort roept NSVP organisaties op tot het starten van experimenten rondom inzetbaarheid. Iedereen die zich hard wil maken voor één van bovengenoemde of een ander experiment, kan een aanvraag voor subsidie indienen bij NSVP. Meer informatie volgt op www.innovatiefinwerk.nl.