



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Carrière met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid**

Nauta, A.; Dessing, R.; Kooiman, Th.

*Published in:*

Gids voor Personeelsmanagement

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Nauta, A., Dessing, R., & Kooiman, T. (2008). Carrière met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 87(10), 29-32.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <http://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



# Carrière met kikkersprongen

## MET SUCCES WERKEN AAN INZETBAARHEID

Er bestaan erg veel instrumenten om inzetbaarheid te bevorderen, maar voor echt succes is een integrale aanpak nodig. De leidinggevende moet daarvoor het initiatief nemen en een dialoog met zijn medewerkers aangaan over het verbreden van hun inzetbaarheid. En de medewerker moet 'baas in eigen loopbaan' worden.

*door Aukje Nauta et al*

**W**erkgevers en werknemers dagen elkaar veel te weinig uit en daarom zijn veel werknemers minder breed inzetbaar dan nodig zou zijn voor de organisatie en henzelf. Brede inzetbaarheid, dat is het vermogen om de baan die men heeft te houden of de baan te krijgen die men wenst (Rothwell & Arnold, 2007). Ons inziens doen breed inzetbare werknemers drie dingen waarmee ze dit vermogen continu voeden.

1. Ze zorgen ervoor dat ze zichzelf continu

scholen. Uit onderzoek blijkt echter dat hoe ouder men is, hoe minder scholing men volgt, hoewel die leeftijdsverschillen dalen. Zo volgde in de periode '94-'96 28 procent van de 45-54-jarigen een werkgerelateerde cursus, tegenover 41 procent van de 25-34-jarigen. In de periode '00-'02 waren deze percentages respectievelijk 38 procent en 45 procent. Het aantal ouderen dat een cursus volgt is dus relatief sterk gestegen ten opzichte van hun jongere collega's (OSA trendrapporten).

2. Ze ontwikkelen zich vaak breder dan hun eigen vakgebied. Denk aan een IT'er die zich nieuwe software eigen maakt en tegelijk een managementtraining volgt. Door te 'spelen' met nieuwe software verdiept de IT'er zich in zijn eigen vakgebied, en dankzij de managementtraining verbreedt hij de vaardigheden die hij nodig heeft om mensen te kunnen aansturen.
3. Ze veranderen op gezette tijden van takenpakket of zelfs functie, binnen of buiten hun eigen organisatie. Als het om het laatste gaat, blijkt dat bijna tweederde van alle werknemers die over een periode van 2 jaar zijn blijven werken, nog steeds dezelfde baan bij dezelfde werkgever heeft; 12 procent heeft een andere baan bij dezelfde werkgever en 17 procent is overgestapt naar een andere

# WERKNEMERS WILLEN WEL DE LUSTEN, MAAR NIET DE LASTEN VAN HET NIEUWE CONTRACT

werkgever (Gesthuizen & Dagevos, 2005). De meesten veranderen vrijwillig van baan (78 procent), de rest (22 procent) doet dat gedwongen. Maar het zijn vooral jongeren die van baan wisselen, intern of extern. Tot 24 jaar wisselt 44 procent van baan, gemeten over een periode van twee jaar; tussen 55-65 jaar is dat nog maar 15 procent, en tussen 45-54 jaar 17 procent. Nederland is een middenmoter als het om baanduur gaat (althans in 2000), want gemiddeld duurt het dienstverband 9,9 jaar, tegenover ruim 11 jaar in Zweden en Frankrijk, 8,1 jaar in het Verenigd Koninkrijk en 6,6 jaar in de Verenigde Staten (Cijfers OESO, in Visser & Van der Meer, 2007). Vrijwillige en gedwongen mobiliteit golven mee met de conjunctuur. Bij hoogconjunctuur blijkt er verhoudingsgewijs meer vrijwillige mobiliteit voor te komen, bij laagconjunctuur is er meer gedwongen mobiliteit, vanzelfsprekend veroorzaakt door ontslaggolven. Opvallend is dat de totale externe mobiliteit op de arbeidsmarkt relatief constant is; steeds wisselt ongeveer eenderde van de werknemers over een periode van 2 jaar van baan, maar afhankelijk van de conjunctuur is dat vaker vrijwillig of juist vaker gedwongen (WRR, 2007).

In dit artikel beschrijven we achtereenvolgens de strategische noodzaak van inzetbaarheid, de determinanten ervan, de redenen waarom veel organisaties nog een

onvoldoende scoren en tenslotte de aanpak die nodig is om wél met succes aan inzetbaarheid te werken. Het nieuwe van deze aanpak zit 'm niet zozeer in allerlei moderne (digitale) inzetbaarheidsinstrumenten, maar juist in het besef dat de essentie van werken aan inzetbaarheid schuilt in een 'ouderwets' goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

## Dirigent

Inzetbaarheid is strategisch broodnodig. Elk bedrijf en elke instelling worstelt voortdurend met de gedwongen aanpassing aan veranderende omstandigheden. Om te kunnen concurreren of – bij non-profit – maatschappelijke doelstellingen te kunnen halen, moeten organisaties hun technologie, ICT en productiemiddelen up-to-date houden, nieuwe wetgeving inpassen in beleid, innovatieve diensten leveren, et cetera. Daarvoor zijn flexibele *human resources* nodig. Want het zijn mensen die te maken hebben met al die veranderingen – en die er het liefst op vooruitlopen om de concurrent voor te zijn en de klant optimaal te bedienen. Bedrijven die over inzetbare medewerkers beschikken, zijn flexibel en innovatief, en vergroten daarmee hun overlevingskansen. Een flexibele organisatie vereist nieuwe verhoudingen in de driehoek van organisatie, manager en medewerker. Ten eerste moet de organisatie een andere vorm van leiderschap faciliteren: van dirigeren, controleren en heersen naar coachen, inspireren en dienen. Om met Ben Zander, dirigent van het Boston Philharmonic Orchestra, te spreken: "Een dirigent is de enige persoon in het orkest die geen geluid maakt. Hij dient en enthousiasmeert zijn medewerkers, opdat zij vol zelfvertrouwen kunnen bloeien en presteren."

Ten tweede vraagt een flexibele organisatie om een andersoortig contract met de medewerkers. Een contract verwijst in eerste instantie naar schriftelijke afspraken, vaak vastgelegd in cao's en individuele arbeidscontracten. Die contracten bepalen

het 'speelveld' waarbinnen managers en medewerkers zelf afspraken kunnen maken. Hoe meer regels en procedures zijn vastgelegd, hoe kleiner het speelveld. Maar het *psychologisch* contract is misschien nog wel belangrijker, niet in de laatste plaats omdat een flexibele organisatie een nieuw psychologisch contract vereist. Baanzekerheid wordt hierin vervangen door ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor 'levenslang leren'. Echter, er zijn nog maar weinig werknemers die zo'n nieuw psychologisch contract ervaren: 18 procent volgens de Randstad Werkmonitor 2008. Weliswaar is 88 procent van de werknemers bereid tot levenslang leren en tot flexibiliteit, verwacht 80 procent dat de werkgever ontwikkelingsmogelijkheden biedt en is nog maar 47 procent loyaal, maar nog altijd verwacht 75 procent baanzekerheid. Werknemers willen dus wel de lusten, maar niet de lasten (baanzekerheid) van het nieuwe contract.

Tot slot doet een flexibele organisatie een groot beroep op een stevige dialoog tussen manager en medewerker. Want in een organisatie die volop ruimte biedt voor persoonlijke ontwikkeling, zullen veel afspraken moeten ontstaan binnen individuele arbeidsrelaties en leidinggevend en werknemers moeten daarvoor toegerust zijn. Beide partijen zijn zich er idealiter van bewust dat hun belangen deels parallel, deels strijdig zijn; dat er wat te onderhandelen valt; dat er betere afspraken te maken zijn als beide partijen meer vertrouwen hebben in elkaars competenties en goede wil. De uitdaging is om te komen tot creatieve oplossingen voor inzetbaarheid, waardoor de organisatie en haar mensen flexibeler worden tegen acceptabele investeringen.

## Drie determinanten

Ook al gedijt inzetbaarheid vooral in flexibele organisaties, het is uiteindelijk het individu dat ervoor kiest om zich meer of minder te richten op inzetbaarheid. Een focus op inzetbaarheid, dat betekent dat



Thema:  
Sociale innovatie,  
e-HRM en outsourcing

## Tien smoezen om niet aan inzetbaarheid te werken

Het zal best dat inzetbaarheid belangrijk is maar...

- Managers hebben geen tijd voor al dat gepraat met medewerkers.
- Het kost veel te veel geld, terwijl je maar moet afwachten wat het oplevert.
- We zijn veel te klein om duur beleid op te zetten.
- Straks lopen al mijn goede mensen weg.
- Het gaat toch niet lukken.
- De resultaten vallen niet te meten.
- Onze lager opgeleiden/ouderen/deeltijders willen niet.
- Als het moet, dan krijgen we mensen toch wel weg.
- Dat moeten werknemers zelf maar regelen.
- Onze mensen zitten met gouden ketenen aan het bedrijf vast.

een medewerker bereid en in staat is om nieuwe taken op zich te nemen, opleidingen te volgen, zich te ontwikkelen. Maar wat bepaalt nu of een individu kiest voor zo'n focus? Drie determinanten blijken cruciaal (Nauta *et al*, 2008). Ten eerste moeten werknemers erop vertrouwen dat ze meer kunnen dan hun huidige job. Hoe groter het zelfvertrouwen, hoe meer men nieuwe taken aandurft. Ten tweede laat onderzoek zien dat mensen pas in beweging komen als er een zekere onvrede is. Mensen die heel tevreden zijn met hun werk en loopbaan, blijven doen wat ze doen en zijn niet geneigd op zoek te gaan naar 'iets nieuws'. Ten derde doet de omgeving er toe, en dan met name een inzetbaarheidscultuur. Dat is een cultuur waarin het normaal is om levenslang te leren, uitdagingen te zoeken en bezig te zijn met je loopbaan.

Maar hoe komt het dat zoveel organisaties hun inzetbaarheidsbeleid, hoewel strategisch noodzakelijk, nog altijd niet goed voor elkaar hebben? Onze ervaring met de praktijk van organisaties leert dat hiervoor tenminste twee redenen zijn: de valkuil van inzetbaarheidsinstrumenten en managers die onvoldoende sturen op inzetbaarheid.

*De valkuil van inzetbaarheidsinstrumenten*  
Zodra organisaties de noodzaak van inzet-

baarheid inzien, gaan zij – vaak samen met sociale partners – voortvarend aan de slag. Instrumenten worden opgetuigd: inzetbaarheids-scans, loopbaancentra, uitgebreide opleidings- en coachingsmogelijkheden. Het ministerie van SZW onderzocht 122 cao's op afspraken over inzetbaarheid, en constateert dat ze vrijwel allemaal afspraken op dit punt bevatten. Dan gaat het bijvoorbeeld om scholing (119 cao's) loopbaanbevordering (91 cao's), studiefaciliteiten (67 cao's), POP's (60 cao's) en functioneringsgesprekken (82 cao's). Het persoonlijk opleidingsbudget is nog schaars, want hierover zijn in slechts 10 van de 122 onderzochte cao's afspraken gemaakt.

Ook al zijn inzetbaarheidsbeleid en -instrumenten van groot belang, het zijn en blijven instrumenten. Louter hun beschikbaarheid daagt werknemers niet uit ze te benutten. Zo blijkt uit bovenstaand onderzoek van SZW dat zo'n 46 procent van de werknemers die onder de onderzochte cao's vallen, een POP zouden kunnen maken. Maar uit onderzoek van TNO blijkt dat slechts 23 procent in een representatieve steekproef van 2500 werknemers een POP heeft (Ten Have *et al*, 2007). Ook een instrument als EVC wordt nog maar door weinig werknemers (4 procent) benut. De beschikbaarheid van instrumenten is dus

niet genoeg om werknemers in beweging te krijgen. Daarvoor is meer nodig, en het sleutelwoord is gedrag – vooral het wederzijdse gedrag van manager en medewerker.

*Managers sturen niet op inzetbaarheid*  
Managers sturen vaak onvoldoende op inzetbaarheid. Zij dagen hun medewerkers niet uit, stellen hen geen prikkelende vragen over hun toekomst en vermijden om ze aan te spreken op ondermaatse prestaties. Liever regelen zij mobiliteit achter de rug en over de hoofden van medewerkers heen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat werknemers het gedrag van hun manager 'belonen' met passiviteit; er is immers onvoldoende vertrouwen tussen beide om een open gesprek over inzetbaarheid te voeren.

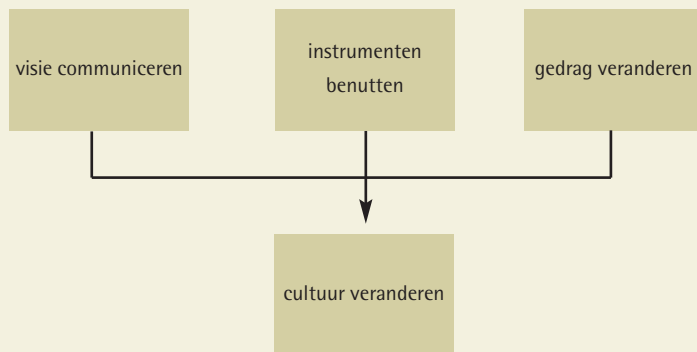
TNO ontdekte in een onderzoek bij 480 werknemers dat coachend leiderschap innovatief werkgedrag uitlokt (Huiskamp *et al*, 2008). Ook bleek dat werknemers hun leidinggevendend hierop nogal gemiddeld scoren ( $M=3.19$  op een schaal van 1-5), met een sterke spreiding ( $SD=1.04$ ). Heel veel werknemers vinden dus dat hun leidinggevende hen niet goed coacht, in de zin van stimuleren van talentontwikkeling, onafhankelijk denken en uitdagingen aangaan. En dat gaat ten koste van innovatief werkgedrag, een belangrijke randvoorwaarde voor inzetbaarheid.

### Bouwen aan vertrouwen

Hoe moet het dan wèl? Wij bepleiten een integrale aanpak (zie figuur 1). Die start met een heldere visie op inzetbaarheid: geef mensen de ruimte om 'baas in eigen loopbaan' te worden. Deze visie wordt op alle mogelijke manieren gecommuniceerd: formeel en informeel, eenrichtings- en tweerichtingsverkeer, digitaal, schriftelijk maar vooral face-to-face. Vervolgens is een gelijktijdige investering in instrumenten en gedrag nodig. Dat nieuwe gedrag tussen manager en medewerker vereist

# BESCHIKBAARHEID VAN INSTRUMENTEN IS NIET GENOEG OM MENSEN IN BEWEGING TE KRIJGEN

Fig. 1 Integrale aanpak van inzetbaarheid



niet alleen slimme beïnvloedingstactieken, maar bovenal bouwen aan vertrouwen. Want zo ontstaat de wil om instrumenten te gebruiken, de lol in te zien van leren en reflecteren. En als meer en meer mensen die wil en dat gedrag vertonen, dan wordt vroeg of laat een omslagpunt bereikt, en ontstaat een zichzelf versterkende inzetbaarheidscultuur.

Op alledrie de onderdelen van de integrale inzetbaarheidsaanpak zijn acties nodig:

1. Organisaties moeten hun visie op inzetbaarheid formuleren en communiceren, bijvoorbeeld in werksessies met HR, directie, middelmanagement en OR. En in teksten en brochures, gedrukt, digitaal of anderszins.
2. Er moet instrumentarium-op-maat gebouwd worden, bijvoorbeeld in de vorm van een werk- en leerportal. Zo heeft KPN met hulp van Fources, Smartgroup en Randstad HR Solutions de portal 'Mijn Kompas' gebouwd, die KPN'ers helpt om actief aan de slag te gaan met hun werk, ontwikkeling en opleiding, en hun aldus opgebouwde ervaring op te slaan in een digitaal portfolio.
3. Met behulp van presentaties, workshops, discussies, inzetbaarheids-driegesprekken, creatieve werkvormen of welke passende werkwijze dan ook, moeten organisaties het gewenste gedrag van managers en medewerkers zien te realiseren. Eerder al benadrukten we het belang van coachend leiderschapsgedrag. We zijn bepaald niet de

eersten die dit prediken. Toch blijft het lastig om dit gedrag te realiseren. Ons advies is daarom gericht aan zowel managers als medewerkers, want ook leiding *nemen* is een vaardigheid. Beiden bevelen we aan om de onderlinge relatie als ruilrelatie op te vatten: wat hebben managers en medewerkers elkaar te bieden en wat willen ze van elkaar? Zo wordt inzetbaarheid een kwestie van een goede dialoog en van maatwerk in arbeidsrelaties.

In een integrale aanpak van inzetbaarheid staat de dialoog centraal. Onze overtuiging is dat zonder goede gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers, en tussen collega's onderling, inzetbaarheid geen kans van slagen heeft. Vertrouwen bouwen gebeurt in onderlinge dialoog. Zonder vertrouwen geen flexibele organisaties en mensen. Een goede dialoog mondt hoe dan ook uit in een deal die is toegesneden op individuele medewerkers en op de vraag hoe zij optimaal bijdragen aan de organisatie. Maatwerk in arbeidsrelaties, kortom, ook wel *I-deals* genoemd. *I-deals* zijn afspraken die medewerkers uitonderhandelen met hun baas, en die betrekking hebben op tijd, geld, prestaties en/of ontwikkeling. Die afspraken wijken per definitie af van die van collega's, en zijn win-win-win: goed voor het individu, goed voor de organisatie, en zonder gewetenswroeging uit te leggen aan collega's. Maatwerk komt echter nog niet veel voor. Uit onderzoek bij ruim 1600 werknemers blijkt dat 32 procent afwijkende afspra-

ken heeft over tijd, 19 procent over geld, 29 procent over ontwikkeling en 23 procent over prestaties (Nauta *et al*, 2007). Maatwerk vraagt een ruim speelveld, dat idealiter is afgebakend in de cao en de personeelsgids van organisaties.

## Tot slot

Slimme organisaties weten dat talent voor het grijpen ligt. Daarvoor is nodig dat mensen in organisaties elkaar beter kennen en weten wat de ander drijft, zodat er arbeidsrelaties gesmeed kunnen worden waarbinnen mensen warm lopen voor hun werk. In zo'n nieuwe arbeidsrelatie is geen plaats voor de mythische kikker die zich lijdzaam dood laat koken in een pan met water van langzaam stijgende temperatuur. In plaats daarvan bereiden medewerker en manager zich continu voor op kikkersprongen, groot of klein, die iedereen in zijn leven zo nu en dan moet maken om gezond en met plezier aan het werk te blijven.

Prof. dr. A. Nauta is Senior HR Consultant bij Randstad HR Solutions.  
[aukje.nauta@nl.randstad.com](mailto:aukje.nauta@nl.randstad.com)

Co-auteurs zijn Robert Dassing en Thimo Kooiman. Robert Dassing is senior HR consultant bij Randstad HR Solutions. Thimo Kooiman is HR consultant bij Randstad HR Solutions.

## Literatuur

- Gesthuizen, M. Et J. Dagevos (2005), *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: SCP.
- Huiskamp, R., T. de Jong en M.C.B. den Hoedt (2008), *HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning*. Hoofddorp: TNO.
- Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp en A. Goudswaard (2007), *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- OSA Trendrapporten. <http://www.uvt.nl/osa/producten-trendrapportenosa.html>.
- Randstad Werkmonitor 2008. [www.randstad.nl](http://www.randstad.nl)

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), rubriek Overige HR Topics