

Duurzame inzetbaarheid en de ontwikkelingsbenadering

Dat jasje dat pas je

Cijfers over verloop van personeel, verminderde prestaties of verzuim spreken boekdelen in een organisatie. Demotiverend leiderschap en onvoldoende mogelijkheden om eigen talenten in te zetten blijken vaak de boosdoeners.

tekst Cecile van der Velde

In deel I is duidelijk gemaakt dat het aanpakken van onderliggende organisatieproblemen bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. In deel II blijkt een veilige sociale omgeving bepalend voor een vitale medewerker. De balans tussen sturing en regelruimte was onderwerp van deel III. In dit vierde deel staat duurzame inzetbaarheid vanuit de ontwikkelingsbenadering (leiderschap en het eigen (lerend) vermogen van medewerkers) centraal.

Allereerst kijken we naar wat die begrippen inhouden en hoe het ermee staat in de praktijk. Hoe



creëren organisaties een passend bedrijfsklimaat waarin talent de ruimte krijgt? Hoe kunnen we het eigen (lerend) vermogen van medewerkers optimaal benutten? Wat is passend leiderschap?

Organisatiecultuur

Het zal je toch overkomen, dat niemand ziet waar jij goed in bent of dat je jouw kwaliteiten niet kunt inzetten. Mensen leren vanuit de omgeving bepaalde vaardigheden aan en af. Op school. In organisaties. Thuis. In sommige omgevingen is bepaald gedrag gewenst, in andere omgevingen wordt hetzelfde gedrag afgestraft. Zo sprak ik laatst een projectleider die steeds meer tijd moest stoppen in het schrijven van rapporten. De aandacht voor de inhoudelijke technische begeleiding van projecten kwam daarmee onder druk te staan. Zo ontstaat steeds meer afstand tussen aangeleerd gedrag

en de eigen kwaliteiten. Onder tijdsdruk ervaren mensen bij aangeleerd gedrag meer stress dan wanneer zij iets moeten neerzetten vanuit hun talent. Stelt u zich eens voor dat u onvoorzien in een week tijd een stuk van Chopin op de piano moet kunnen spelen!

Mensen kunnen veel meer als het werk dichtbij de eigen kernkwaliteiten ligt. Het UI-model van Korten (zie figuur 1) schetst de verschillende lagen tussen kernkwaliteiten en de omgeving. Voor de ontwikkeling van mensen betekent dit dat talenten zich beter ontwikkelen in een passende omgeving. Denk maar aan het zaadje dat bepaalde voedingsstoffen nodig heeft om uit te groeien tot een boom.



Subculturen

Robert Quinn, hoogleraar op het gebied van Organizational Behavior en Human

Resources Management aan de Universiteit van de Michigan Business School, geeft aan dat cultuur hierbij van invloed is. Hij laat zien dat er vier dominante waardensystemen of subculturen zijn, elk met hun eigen dynamiek. Zo



krijgen sommige mensen energie van uitdagingen en het halen van resultaten. Anderen van duidelijke doelen, concrete opdrachten of een goede sfeer binnen het team. Weer anderen van dynamiek, relaties en vernieuwing. We onderscheiden vier subculturen die in elke organisatie te herkennen zijn. De kenmerken van deze subculturen volgen hierna, met hun (de)motiverende en passende leiderschapsstijlen (Cameron KS, Quinn RE, 2011; Management-drives, 2013).

De familiecultuur

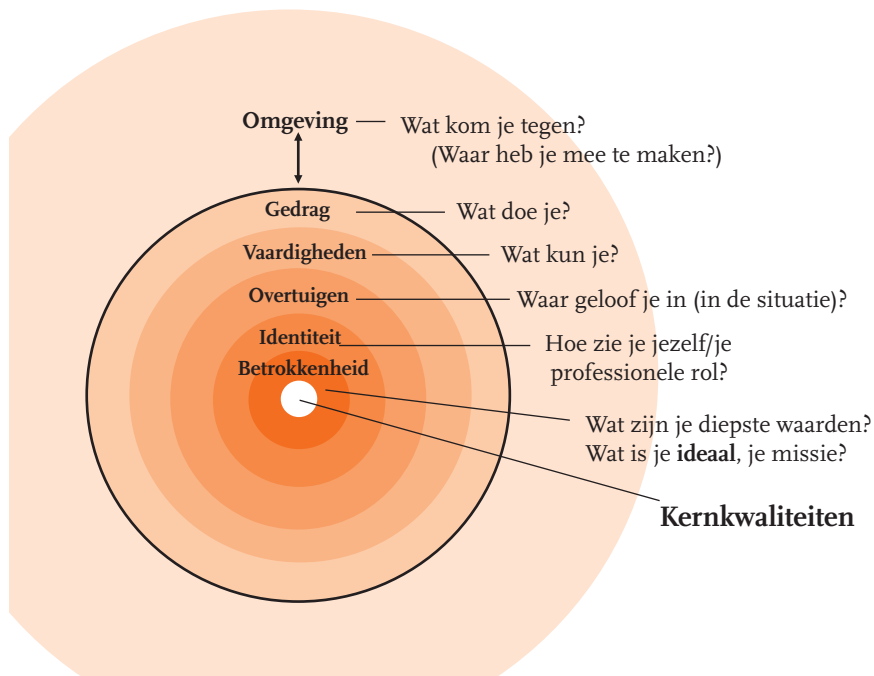
Vooral effectief op afdelingen waar de zorg voor mensen centraal staat. Teamvorming en belangenbehartiging voor anderen zijn belangrijke waarden. De woorden WIJ en SAMEN staan centraal.

- » Motiverend: betrokkenheid tonen, emotie accepteren, met elkaar bepalen *wie* wat gaat doen.
- » Demotiverend: competitie aanmoedigen, zwakkere medewerkers onder druk zetten, gelijkwaardigheid ontkennen.
- » Passend leiderschap is gericht op het begrijpen van anderen: empathie, actief luisteren, denken in 'samen', elkaar complimenteren.

De hiërarchiecultuur

Vooral effectief op afdelingen waar procesbeheersing of probleemoplossing belangrijk is, zoals het toepassen van kwaliteitsinstrumenten bij onderzoek of controle-activiteiten. De woorden OP TIJD en DUIDELIJK staan centraal.

- » Motiverend: waardering tonen, goed voorbeeld geven, afwijkend gedrag bestraffen, vertellen *hoe* iets moet gebeuren.
- » Demotiverend: laat komen, afspraken herroepen of slordig werken.



Figuur 1: Het UI-model van Korten

- » Passend leiderschap is gericht op duidelijke kaders: het goede voorbeeld geven, verantwoordelijkheid nemen, plannen en organiseren, feitelijk naar de situatie kijken en bewust omgaan met tijd.
- » Demotiverend: slappe houding, twijfel, herhaaldelijk excuses aandragen (slachtoffergedrag).
- » Passend leiderschap is gericht op standvastigheid: urgentie creëren, direct doen wat in twee minuten te doen is, focussen op de meest effectieve besluiten, de snelheid erin houden.

De adhocratiecultuur

Vooral effectief op afdelingen waar vernieuwing noodzakelijk is, zoals de ontwikkeling van producten of trainingen, organisatie- of HR-advies of verandermanagement. De woorden VRIJHEID en CREATIVITEIT staan centraal.

- » Motiverend: vrijheid bieden, nieuwe inzichten geven, complexiteit benadrukken, vertellen *waarom* zaken zo zijn.
- » Demotiverend: regels zonder uitleg, vrijheid beperken, repetitieve taken of klussen met weinig aandacht voor visie en concepten.
- » Passend leiderschap is gericht op kennis: ruimte geven aan innovatie, inspireren, tijd nemen voor analyse en vraagstukken doorgronden.

De marktcultuur

Vooral effectief op afdelingen waar productiviteitsverbetering aan de orde is, door vertaling van nieuwe klantvoorkeuren of vergroting van het concurrentievermogen. De woorden RESULTAAT en UITDAGING staan centraal.

- » Motiverend: direct belonen, respect tonen, invloed geven, vertellen *wanneer* het klaar moet zijn (deadlines), kracht tonen.

Organisaties kennen vaak een klassieke indeling in afdelingen. De functionele inrichting van de organisatie bevordert de hier-

voor geschetste subculturen. Na verloop van tijd kan een eenzijdige dominantie van bepaalde waarden ontstaan. Wanneer de eenzijdige patronen van bijvoorbeeld



de hiërarchiecultuur gaan domineren, kan dit vernieuwing tegenhouden. Dan ontstaat een gevoel van onvrede bij de mensen met kwaliteiten uit de andere domeinen. De wil om in beweging te komen zal dan op termijn ontbreken.

Medewerkers die in beslag genomen worden door zorg, angst of enig ander effect van stress, houden als vanzelf minder ruimte over om aandacht te



Visies op duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid vraagt om duurzame veranderingen. Het versterken van organisaties 'vanuit de kern' staat daarom steeds centraal in de artikelen in deze serie, telkens vanuit een andere visie. De afgelopen jaren zijn verschillende visies ontstaan op duurzame inzetbaarheid. Enkele daarvan zijn:

- » Duurzame inzetbaarheid is werken aan de balans in de kern van de organisatie. Niet door symptoombestrijding, maar door te werken vanuit de kern: versterken van binnenuit (complete benadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is mensen vitaal houden. Wanneer een individu vitaal is, kan hij langer werken en beter presteren (individuele benadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is gezondheidsmanagement. Daarbij ligt de nadruk op bedrijfskundige modellen. Werken aan een gezonde organisatie vanuit bijvoorbeeld een Health Balanced Score Card (bedrijfskundige benadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is goed leiderschap en talentmanagement. In deze visie staan programma's rondom persoonlijke ontwikkeling centraal (ontwikkelingsbenadering).
- » Duurzame inzetbaarheid is samenwerking tussen organisaties, waarbij vitaliteit, mobiliteit en goede ondersteuning in de loopbaan belangrijk zijn (mobiliteitsbenadering).

In dit artikel staat de ontwikkelingsbenadering centraal.

Wanneer de kernkwaliteiten aansluiten bij de benodigde functie-eigenschappen, past het jasje meteen veel beter

schikken aan het werk zelf. Leidinggevers die zelf goed met emoties om weten te gaan, scheppen daarmee een klimaat waarin ruimte is voor ontwikkeling.

Sociaal emotioneel leren

De bedrijfscultuur bepaalt welk soort leiderschap er nodig is. Maar andersom bepaalt de omgeving ook de ontwikkeling van het menselijk brein en daarmee het type leider. Voor een betere synthese tussen beide komt sociaal emotioneel leren (Daniel Goleman, 2013) om de hoek kijken.

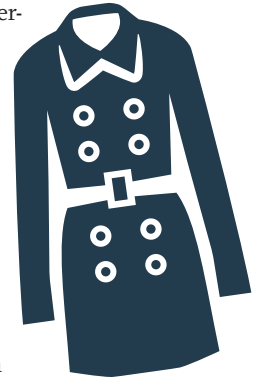
- » Gebruik maken van emotie: van een schouderklopje of compliment maken onze hersenen dopamine aan. Dit zorgt ervoor dat we ons beter voelen en daardoor beter leren.
- » Creatie: zet mensen actief aan slag en daarmee aan het denken. Dit

maakt ze betrokken en medewerkers voelen zich gezien.

- » Stimulerende feedback: laat medewerkers aan het eind van een werkoverleg opschrijven wat ze top vinden van elkaar en ook welke tips ze elkaar willen geven. Zo krijgt iedereen zijn eigen leerbrief.
- » Focus en perspectief: een gesprek dat start met iemands dromen kan leiden tot een 'leerweg'. Door die te koppelen aan de doelen van de eigen afdeling wordt duidelijk welke vaardigheden hierbij passen.
- » Herhalen: een van de belangrijkste aspecten van leren. Toppresteerders trainen minimaal 10.000 uur voordat ze iets goed kunnen. Belangrijke kanttekening: dat werkt alleen door verbetering via feedback.
- » Voortbouwen: iedereen in een team beschikt over kennis ergens over.

Door ernaar te vragen kun je voortbouwen op aanwezige kennis.

- » Energielekken beperken: verifieer steeds of mensen nog wel de dingen doen die passen bij hun kernkwaliteiten. De afstand tussen kernkwaliteiten en taken staat gelijk aan het verlies van energie.



Zo valt een koppeling te maken tussen sociaal emotioneel leren en duurzame inzetbaarheid. De ontwikkeling op de eigen werkplek begint met vragen als: Hoe gaan we met emoties om? Hoe maken we mensen betrokken? Hoe bouwen we voort op al aanwezige kennis? Steeds gaat het hierbij om motivatie en ontwikkeling.

Wanneer wel/niet?

Omdat persoonlijke ontwikkeling gerelateerd is aan de directie omgeving, werken beide als communicerende vaten. Persoonlijke ontwikkeling binnen de eigen werkomgeving is daarom een must voor leiderschapstrainingen, samenwerkingsvraagstukken of trainingen die direct invloed hebben op de eigen werkplek. De vaardigheden ontwikkelen zich gedurende het hele leven verder. Dat maakt dat we op ieder moment kunnen starten.

Verschillen met andere visies

De meest klassieke visie op persoonlijke ontwikkeling richt zich op trainingen of opleidingen buiten de eigen organisatie. Andere visies leggen de focus op het aanpassingsvermogen van mensen op de omgeving, zoals persoonlijke effectiviteit. Op korte termijn kan dit goed werken. Ieder mens heeft immers het vermogen om tijdelijk gewenst gedrag te vertonen. Maar op de langere termijn loopt de batterij op die manier langzaam leeg. Wanneer de kernkwaliteiten aansluiten bij de eigenschappen die nodig zijn voor de functie, past het jasje veel beter. «

Cecile van der Velde is arbeids- en organisatiekundige, zelfstandig adviseur en lid van de redactie van toegepaste Arbewetenschappen (TtA). In 2013 is haar boek 'Van risico inventarisatie naar Cultuurverandering' verschenen.