

Duurzame inzetbaarheid

DilemmaAssessments

Eerste druk, december 2012

DILEMMAMANAGER B.V.

Dijkzichtweg 9

8028 PC Zwolle

Tel.: 038-4533925

Copyright © 2011 DilemmaManager

Alle rechten voorbehouden

All rights reserved

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook, zonder voorgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced by print, photoprint, microfilm, or any other means, without written permission from the publisher.

Inhoud

Duurzame inzetbaarheid	4
1.1 Duurzame inzetbaarheid, wat is dat?.....	4
1.2 Duurzame inzetbaarheid, hoe doe je dat?	5
1.3 De vier dimensies van duurzame inzetbaarheid	6
1.4 Sturen op duurzame inzetbaarheid.....	8

Duurzame inzetbaarheid

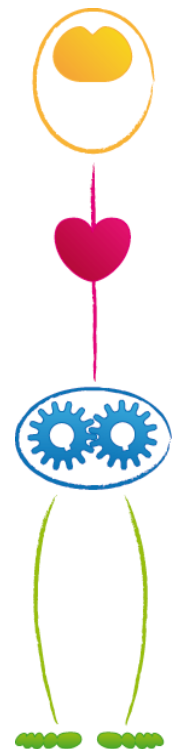
1.1 Duurzame inzetbaarheid, wat is dat?

Bij duurzame inzetbaarheid staat de mens centraal en niet de functionaris. Bij duurzame inzetbaarheid zijn de aspecten van menselijk gedrag uitgangspunt wanneer we het hebben over de inzetbaarheid en duurzaamheid van medewerkers. De inzetbaarheid van mensen, ook wel functioneel gedrag genoemd, kent een groot aantal specifieke dimensies, welke een sterke samenhang kennen, maar zich onafhankelijk van elkaar kunnen manifesteren.

Naast competenties en vaardigheden zijn onder andere de volgende dimensies te onderscheiden:

- Lichamelijke fitheid en vitaliteit
- Intellectueel vermogen
- Persoonlijkheid en intrinsieke motivatie
- Mentaliteit, moraal en culturele waarden
- Sociale context
- Levensfase

Bovenstaande dimensies zijn onder te verdelen in een groot aantal subdimensies, elk met zijn specifieke kwaliteit, deskundigheid en complexiteit. De samenhang tussen deze dimensies gaat dikwijls gepaard met tegenstrijdige belangen en belevingen. In de praktijk worden de dimensies slechts zelden integraal ontwikkeld en gefaciliteerd. Dit heeft tot gevolg dat een bestaand integraal beleid of duurzame inzetbaarheid vaak nauwelijks als gewenst of noodzakelijk wordt ervaren. Zo wordt bij werving en selectie vooral de aandacht gevestigd op de kansen en mogelijkheden en worden faalkansen vaak onderbelicht. Bij gedwongen exit daarentegen hoor je vaak zeggen 'hoe is het mogelijk dat deze persoon ooit is aangenomen?'. De complexiteit van duurzame inzetbaarheid is vaak de werkelijke oorzaak van het ontbreken van een integraal HR of passend duurzame inzetbaarheidsbeleid. Men weet simpelweg niet hoe.



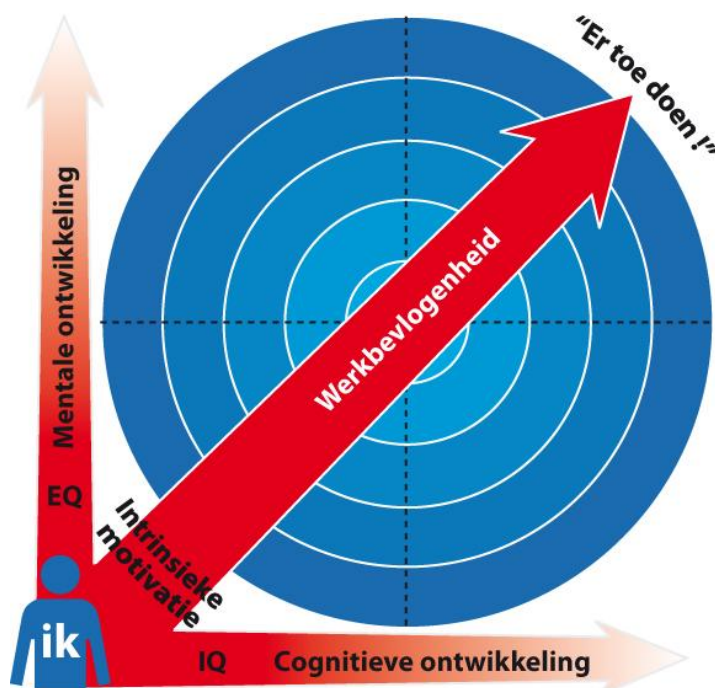
1.2 Duurzame inzetbaarheid, hoe doe je dat?

Als HR-professional kan je nog zo specifiek, realistisch, meetbaar en deskundig zijn, enthousiast worden mensen er meestal niet van. Mensen willen geïnspireerd worden, zich gekend voelen en zich gewaardeerd voelen. Zo is werken veel meer dan een leuke baan, arbeidsvoorwaarden en een goed salaris. De werkzaamheden van een HR-professional omvatten veel meer dan alleen het registreren van aanwezigheid, meten van competenties en het indelen van functies.

Om duurzame inzetbaarheid concreet vorm te geven of te faciliteren is het als organisatie van belang verder te gaan dan (een toets op) competenties en vaardigheden, functioneringsgesprekken, loonadministratie, opleidingsadvies en een verantwoorde vastlegging van feiten en personele informatie. Een medewerker is immers geen sofinummer met een verzameling competenties en een tevreden, fitte en competente medewerker is ook geen garantie voor een gewenste output of resultaat. Het enkele feit dat een medewerker iets weet, wil en kan, betekent niet vanzelfsprekend dat hij of zij hier ook naar handelt. Persoonlijke omstandigheden, balans werk/privé en de levensfase waarin iemand zich bevindt spelen hierbij vaak een alles bepalende rol.

Om duurzame inzetbaarheid concreet vorm te kunnen geven worden vier dimensies onderkend:

- **Tevredenheid**
- **Betrokkenheid**
- **Deskundigheid**
- **Verantwoordelijkheid**



1.3 De vier dimensies van duurzame inzetbaarheid

Medewerkertevredenheid

Bij medewerkertevredenheid spelen emoties van veiligheid, werkzekerheid en inkomenszekerheid een belangrijk rol. Medewerkertevredenheid kenmerkt de mate waarin de medewerker het gevoel heeft zich prettig en gewenst te voelen in zijn werk, de mate waarin hij het gevoel heeft zijn werk en arbeidsomstandigheden te kunnen beïnvloeden en waarin hij zelfstandig beslissingen kan nemen.

Medewerker Tevredenheid Onderzoek biedt onder andere inzicht in de beleving ten aanzien van:

- Zelfvertrouwen
- Sociale steun
- Collegialiteit en samenwerking
- Leiding en sturing
- Immateriële waardering
- Veiligheid
- Duidelijkheid

Medewerkerbetrokkenheid

Bij medewerkerbetrokkenheid spelen gevoelens van eigenaarschap, trots en voldoening een belangrijke rol. Medewerkerbetrokkenheid kenmerkt de mate waarin de medewerker het gevoel heeft zich nuttig te kunnen inzetten, van meerwaarde te kunnen zijn en een gewenste bijdrage te kunnen leveren.

Medewerker Betrokkenheid Onderzoek biedt onder andere inzicht in de beleving ten aanzien van:

- Taakopvatting
- Werkbelasting
- Loyaliteitspanning
- Absorptie
- Toewijding

Medewerkerdeskundigheid

Medewerkerdeskundigheid manifesteert zich vooral op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden. Bij medewerkerdeskundigheid speelt de mate waarin de medewerker begrijpt wat er van hem wordt verwacht, hij over de noodzakelijke kennis, inzichten en vaardigheden beschikt een belangrijke rol. Medewerkerdeskundigheid kenmerkt zich door de mate waarin de medewerker in staat is om te voldoen aan de gestelde verwachtingen en taakeisen ten aanzien van de te verrichten werkzaamheden.

Medewerker Deskundigheid Onderzoek biedt onder andere inzicht in de beleving ten aanzien van:

- Opleiding, kennis en ervaring
- Begripsvermogen
- Roldifferentiatie
- Handelingsrepertoire (competenties)
- Visie en innovatie
- Verandervermogen en vrije inzetbaarheid

Medewerkerverantwoordelijkheid

Medewerkerverantwoordelijkheid manifesteert zich vooral op het gebied van initiatief nemen, inzet tonen en regie voeren. Medewerkerverantwoordelijkheid kenmerkt zich door de mate waarin de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor een gewenste output en resultaat van zijn werk.

Hieronder wordt vooral ook verstaan de mate van gedrevenheid en inzet en de wil om te voldoen aan de gestelde verwachtingen en taakeisen ten aanzien van de te verrichten werkzaamheden.

Medewerker Verantwoordelijkheid Onderzoek biedt onder andere inzicht in de beleving ten aanzien van:

- Loyaliteitspanning
- Taakverantwoordelijkheid
- Trots
- Commitment
- Reflectie en intervisie

Duurzame inzetbaarheid

Periodiek medewerker onderzoek is meer dan alleen het voldoen aan wettelijke of procedurele verplichtingen. Door op een transparante wijze de beleving van individuele medewerkers in kaart te brengen neemt u de werkelijkheid serieus. Dit stelt u in staat om te voldoen aan alle voorwaarden en condities teneinde duurzame inzetbaarheid concreet te faciliteren. Door op de uitkomsten te reflecteren wordt voorzien in een latente behoefte. Door tijdig te anticiperen op eventuele belemmeringen wordt niet alleen onnodige inefficiëntie voorkomen, maar wordt ook 'achterstallig onderhoud' bij medewerkers voorkomen.



1.4 Sturen op duurzame inzetbaarheid

Modulair

Duurzame inzetbaarheid dient ondersteund te worden door een adaptief systeem, wat het mogelijk maakt gewenste verbanden en relaties te kunnen leggen. Dit systeem is web-based en modulair opgebouwd. Hierbij dienen alle componenten te kunnen worden aangepast en afgestemd op het begrip-, en regievermogen van elke medewerker. Alle onderdelen dienen modulair, individueel en gefragmenteerd te worden aangeboden waardoor actief en adequaat ingespeeld kan worden op de persoonlijke wensen, behoeften en beleving van de individuele medewerker. Dit garandeert maatwerk op individueel niveau, waarbij de beleving van de medewerker serieus wordt genomen en hij een gevoel van zelfregie, veiligheid en vertrouwen ervaart. Door op individueel niveau rekening te houden met de lexicale, emotionele, intellectuele en arbeidsontwikkeling van iedere medewerker kan op een transparante wijze wederzijdse verbinding ontstaan. Hierdoor realiseert u concreet de noodzakelijke ruimte om authentieke gedragingen, motieven en intenties verantwoord in te zetten en zich te laten ontwikkelen. Naast klassieke competentiebeoordeling biedt informatie over gedragspatronen, die bij differentiatie naar persoonskenmerken een zeer hoge voorspellende waarde hebben, afhankelijk van context en levensfase de basis voor duurzame inzetbaarheid. Een young potential leeft immers in een andere werkelijkheid dan een senior medewerker.

Medewerker centraal

Duurzame inzetbaarheid is in eerste instantie gebaseerd op zelfreflectie. Door middel van een heldere persoonlijk reflectie door middel van periodiek onderzoek kan de medewerker reflecteren, eventueel aangevuld met een persoonlijk advies en begeleiding. Zodoende krijgt de medewerker inzicht in zichzelf, weet hij waar zijn kracht ligt en wat zijn ontwikkelpunten zijn. Daarnaast biedt het indicatie voor de stijl van begeleiden of managen en kan op geaggregeerd niveau inzicht worden verkregen in teamsamenstelling en groepsdynamiek. De uitkomsten bieden dus concrete handvatten en adviezen voor en over individuele medewerkers, teams, management- en begeleidingsinformatie en samenwerkingsdynamiek.

Normatieve uitkomsten maken het mogelijk om vergelijkingen tussen medewerkers te maken. Hierdoor kan de stijl van managen en leidinggeven afgestemd worden op zowel individueel als teamniveau of uitspraken worden gedaan ten aanzien van efficiëntie en een verantwoorde inzetbaarheid, mentale weerbaarheid, verander- of begeleidingseffectiviteit. Bijkomend voordeel is dat betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan in relatie tot de context, cultuur, belang en omgevingsfactoren, welke van invloed zijn op het functioneren, aanpassingsvermogen of welbevinden van medewerkers. Dit toont met name zijn meerwaarde bij mobiliteit en verandertrajecten, benchmarks en verbetertrajecten.

De **associatieve** variant vraagt de medewerker naar zijn opvattingen en mening over een groot aantal relevante onderwerpen. De medewerker geeft antwoord in eigen gekozen bewoordingen. De antwoorden die hij of zij geeft, zijn na weging medebepalend voor de vervolgvragen die het systeem stelt. Deze methode maakt het mogelijk sociale wenselijkheid te elimineren en biedt inzicht in de besliswaarden en gedachteprocessen van een medewerker. Motieven en intenties voor keuzes worden door het systeem gerangschikt naar door de medewerker gekozen belangen en

omstandigheden. Deze werkwijze vergroot de verbondenheid en herkenbaarheid van de medewerker met de uitslagen wat positief bijdraagt aan het reflectief vermogen.

De **emotieve variant** brengt de persoonlijke belevingsbalans in kaart. Door middel van een innovatief gedragssysteem wordt de mate van energie, zelfvertrouwen en regelvrijheid (autonomie) in kaart gebracht, welke van invloed zijn op de mate waarin iemand zich 'vrij' voelt om zelfstandig keuzes te maken. Deze waarden zijn van grote invloed op de mate van energie die men te besteden heeft om op korte en middellange termijn gewenst te kunnen functioneren. Een disbalans tussen verwachtingen en verplichtingen leidt in veel gevallen tot ongewenste of negatieve werkuitkomsten, is indicatief voor een stagnerende persoonlijke ontwikkeling en is voorspellend voor de mate van functionele inzetbaarheid of mobiliteit van een medewerker. Naast het feit dat een medewerker dient te voldoen aan de cognitieve en formele gedragscompetenties zijn de mentale en situationele vaardigheden en regelmogelijkheden bepalend voor een gewenste of efficiënte inzetbaarheid. Ook al voldoet een medewerker aan alle formele eisen en competenties, maar heeft hij een onregelde mentale balans of onvoldoende regelmogelijkheden vanwege de sociale context, dan nemen risico's van ongewenst functioneren naar verhouding sterk toe. Wanneer disbalans ontkent of veronachtzaamd wordt, vergroot dit het risico van inefficiëntie, verminderde inzetbaarheid, weerstandsgedrag en disfunctioneel gedrag of ziekte.

Verantwoorde inschatting van inzetbaarheid

De koppeling van de bovenstaande disciplines, eventueel aangevuld met situationele belevingswaarden, geeft een betrouwbaar totaalbeeld van de risico's van een belemmerende inzetbaarheid van een medewerker. Hierdoor is het mogelijk om op een reflectieve wijze, verantwoorde en onderbouwde voorspellingen te doen ten aanzien van het gedrag van een medewerker naar verscheidenheid van context en belang. Het geeft inzicht in en antwoord op de vraag **wie** de medewerker is, **wat** zijn talenten en valkuilen zijn, **hoe** en in welke richting de ontwikkeling op kan gaan en **waaraan** hij aandacht schenkt of energie in steekt. Niet alleen maakt de medewerker zijn persoonlijke mentale balans op, het biedt vooral inzicht in de relatie tussen talenten, competenties en vaardigheden enerzijds en opbrengstwaarden, succesbeleving en voldoening anderzijds. Hiermee wordt concreet invulling gegeven aan een verantwoorde inschatting van de gedragsindicatoren van een medewerker in de context van duurzame inzetbaarheid.