

Start duurzame inzetbaarheid

Een praktijkcasus

Door: Rolf Weijers, Pauline Miedema

Hoewel duurzame inzetbaarheid een veelbesproken thema is, blijft het lastig om het concreet te maken en er handen aan voeten aan te geven. Want waar start je? En hoe stel je doelen? Theorie is er voldoende, hele boekwerken vol, maar hoe pas je dat toe?



Duurzame inzetbaarheid is een thema waar veel organisaties op dit moment mee bezig zijn. Soms draait het vooral om de blijvende inzetbaarheid van een oudere groep medewerkers, soms gaat het over verzuim, soms over vitaliteit en soms over loopbaanplanning. Het heeft allemaal met duurzame inzetbaarheid te maken.

In dit artikel gaan we in op een praktijkcasus waar wij een lokale bank ondersteund en geadviseerd hebben. We hopen dat organisaties hiermee ideeën opdoen hoe ze zelf aan de slag kunnen gaan met duurzame inzetbaarheid.

De organisatie

Een regionale bank met ongeveer 150 medewerkers wil aan de slag met duurzame inzetbaarheid. De financiële crisis is nog in volle gang en iedereen bij de bank merkt dat. Er is net een reorganisatie achter de rug en men weet dat de volgende er al weer aan zit te komen.

Het management wil een duidelijke strategie neerzetten, resultaten halen, vooruit, maar wil ook de belangen van de medewerkers niet uit het oog verliezen. Want betrokken en vitale medewerkers... die máken de bank, ze zorgen dat de klanten tevreden zijn én blijven. En dat is meteen ook de topprioriteit: het helpen om de ambities van klanten waar te maken met betrokken medewerkers.

Goed werkgeverschap

Het management wil graag weten welke factoren van invloed zijn op de bevoegenheid, gezondheid en vitaliteit van zijn medewerkers. Dit in het kader van goed werkgeverschap en concrete invulling van het thema duurzame inzetbaarheid.

In het HR-beleid van de bank is het investeren in de ontwikkeling van medewerkers als strategisch speerpunt gedefinieerd. Men wil weten welke van deze factoren extra aandacht en investering nodig hebben om verder gestalte te geven aan de missie van de bank.

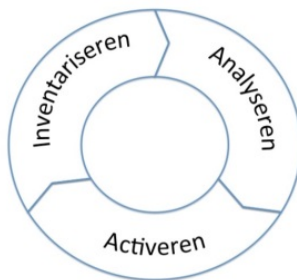
Twee belangrijke thema's - bevoegen medewerkers en loyale klanten - die elkaar kunnen versterken, mits goed ingezet. Want het is uit onderzoek maar ook uit eigen ervaringen bekend, dat bevoegen en vitale medewerkers in het algemeen productiever zijn en meer tevreden en loyale klanten bedienen. Medewerkers die gelukkiger en meer bevoegen zijn in hun werk, presteren het om tot 45 procent meer omzet te halen, kennen een productiviteit die tot 36 procent hoger ligt en zijn tot 39 procent meer betrokken bij het werk en hun organisatie (o.a. Harvard Business School, 2012). Dat je daarmee meer duurzame resultaten bereikt, spreekt voor zich.

De aanpak

De keuze valt op een programma met een brede, integrale aanpak. Eerst wordt bekeken wat men onder duurzame inzetbaarheid verstaat. Men komt uit op een model van samenhang tussen veel factoren. Het gaat niet alleen om de oudere medewerkers of om verzuim, het gaat over Loopbaan, Vitaliteit, Arbeidssituatie en Organisatiecultuur.



Als eenmaal duidelijk is hoe breed duurzame inzetbaarheid eigenlijk is, wil men eerst weten waar men nu staat en welke factoren ('regelknoppen') van belang zijn om ambities waar te maken. Geen losse interventies (training vitaliteit), maar een integrale aanpak van factoren die elkaar versterken en een positieve bijdrage leveren aan ambities. Dit vraagt om een gerichte aanpak die bestaat uit de volgende stappen: Inventariseren, Analyseren en dan pas Activeren (inclusief borging).



Stap 1 - Inventariseren

Voorafgaand aan het onderzoek hebben wij de verwachtingen, doelstellingen en aanpak met sleutelfiguren van de bank besproken. Ook zijn relevante documenten als het strategisch plan en het HR-beleidsplan doorgenomen.

Een belangrijk uitgangspunt voor het programma is dat medewerkers medeverantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid en gestimuleerd worden zelf hiermee aan de slag te gaan.

Gezien de scope en uitgangspunten van het programma, is gekozen om te starten met een brede meting bij alle medewerkers. Hierbij ontvangt iedere medewerker een persoonlijk adviesrapport met aanbevelingen. Ook zijn medewerkers in de gelegenheid gesteld dit rapport te bespreken met een adviseur. Op het niveau van teams en de organisatie is - uiteraard anoniem - inzicht verkregen in die factoren die van belang zijn als het gaat om bevlogenheid, productiviteit en lifestyle-risico's.

Waarom heeft de bank gekozen voor deze aanpak?

- Medewerkers zijn meer en meer verantwoordelijk voor (de regie van) hun eigen inzetbaarheid.
- De organisatie-eenheden willen op collectief niveau hun aandachtspunten en adviezen (interventies), waarmee men direct aan de slag kan gaan.
- Men wil uitgaan van de principes van de positieve psychologie: wat stimuleert mensen, wat geeft kracht en energie en leidt tot optimaal functioneren en presteren.
- Men wil een instrument dat innovatief én betrouwbaar is. Dit past binnen een innovatieve organisatie en bank die voorop wil lopen.

Totaal zijn vervolgens 149 medewerkers uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek, 125 medewerkers hebben uiteindelijk meegedaan en met een respons van 84 procent is dit een erg hoge score voor dergelijke onderzoeken waarmee dus ook op het niveau van afdelingen een goed en betrouwbaar beeld gegeven kan worden.

Stap 2 - Analyseren

De resultaten

Uit de meting blijkt dat er grote verschillen tussen afdelingen zijn. Sommige afdelingen scoorden op alle thema's hoog, zoals betrokkenheid, vertrouwen, vitaliteit, samenwerking, communicatie, terwijl andere juist consequent laag scoorden. De verschillen zijn te verklaren vanuit de context; sommige afdelingen waren zwaarder geraakt door de reorganisaties dan andere.

Globaal kan gezegd worden dat medewerkers zich zeer betrokken voelden bij hun werk en hun klanten en dat ze een grote gedrevenheid voelen om hun werk goed te doen. Maar ze voelen zich echter niet optimaal ondersteund door leidinggevenden en HR en geven aan veel te piekeren over de toekomst.

Ook ervaart men de werkdruk soms als hoog. Bij een aantal afdelingen scoorde het thema 'sociale veiligheid' laag. Het management erkent en herkent het thema 'werkdruk', dit is ook uit eerdere onderzoeken naar voren gekomen.

Wij hebben de resultaten geanalyseerd en via een korte presentatie en workshop besproken met directie en management. In deze workshop zijn op basis van de SWOT-analyse van de bank (Strategisch Plan) de resultaten uit het onderzoek geconfronteerd en in relatie gebracht met de ambities en speerpunten van de bank (*inzicht en bewustzijn*).

Tijdens de workshop hebben directie en management bepaald welke resultaten uit het onderzoek prioriteit verdienen als het gaat om het realiseren van de ambities van de bank (*urgentiebesef*). Er is een fasering en aanpak afgesproken over het vervolg (*commitment*)

Stap 3 - Activeren

De bank wil graag met de resultaten aan de slag op een structurele manier. De vervolgstappen zijn op drie niveaus gedefinieerd:

1. Versterking van het individu:

- Medewerkers kunnen, als ze dat willen, met een externe adviseur hun persoonlijke resultaten bespreken. Welke vervolgstappen zijn bijvoorbeeld gewenst. Dit geeft:
 - verdere verdieping van persoonlijke aandachtspunten
 - inzicht in onderlinge relaties van thema's

- inzicht in eigen ambities en energie om aan de slag te gaan met eigen verbeterpunten.
- Medewerkers kunnen op basis van hun persoonlijke resultaten en voorkeuren direct aan de slag met interventies die hun eigen vitaliteit versterken (volgen van een cursus, (e-)coaching e.d.).
- Medewerkers kunnen er op vrijwillige basis voor kiezen om hun resultaten en vervolgacties mee te nemen in hun POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan); daarmee is borging verzekerd.
- Organiseren van korte workshops over werkdruk en werkstress (een thema dat ook op het niveau van de bank aandacht verdient), die inzicht geven in het ontstaan van werkstress, het tijdig leren herkennen en het geven van handvatten in de aanpak van stress. Het met elkaar bespreken en delen, en het samenwerken aan oplossingen geeft steun, wederzijds begrip en energie.

2. Versterking van teams:

- Betekenis geven aan resultaten/intervisie voor teams.
Teams zijn in de gelegenheid gesteld eigen resultaten uit het onderzoek betekenis te geven door niet alleen te focussen op de verbeterpunten maar juist ook met elkaar na te gaan wat goed gaat en energie geeft. Zes teams hebben gebruik gemaakt van deze mogelijkheid, zij hebben zich laten ondersteunen door een externe adviseur. Resultaat: eenduidigheid over de belangrijkste verbeterpunten en aanpak, positieve energie om hier samen aan te werken.
- Teamcoaching gericht op verdere verbetering van samenwerking en sfeer.
Door reorganisaties en herinrichting, zijn nieuwe groepen medewerkers ontstaan die in een nieuwe samenstelling dienen samen te werken. Dit was bij een aantal groepen geen vanzelfsprekendheid. De begeleiding richt zich op:
 - het verhelderen van persoonlijke ambities en de ambities van het team
 - het met elkaar bepalen van randvoorwaarden voor goede samenwerking en afspraken hierover (o.a. meer zelforganisatie, meer ruimte voor eigen inbreng, ineffectief gedrag is bespreekbaar gemaakt)
 - de eigen rol en bijdrage binnen het team. Resultaat: versterking van groepsgevoel (*team*), meer onderling vertrouwen en openheid (*afspraken en aanspreken*) en gerichte actie op enkele speerpunten.

3. Versterking van de bank als geheel:

- Workshops voor management over de achtergronden en uitgangspunten van de positieve psychologie en de principes van *Appreciative Inquiry* (filosofie en veranderaanpak die uitgaat van dat wat goed gaat en kracht geeft). Dit aangevuld met interventies vanuit Oplossingsgericht werken.
Resultaat: een verfrissende manier om gezamenlijk te werken aan de gewenste toekomst, minder focus op onderlinge verwijten, maar richten op wat nodig en gewenst is.
- Werkgroepen rondom bankbrede thema's. Drie thema's vragen op het niveau van de bank aandacht: werkdruk en werkstress, onderling vertrouwen en elkaar aanspreken. Deze thema's worden door een representatieve groep medewerkers en onder leiding van een extern adviseur verder kwalitatief onderzocht en besproken. Verbetervoorstellen van medewerkers zijn voorgelegd aan directie en management. Door de maatregelen die hierboven zijn weergegeven, is al aangegeven dat op genoemde thema's al verbetering merkbaar is.

Lessons learned

Wat hebben wij als adviseurs geleerd dat anderen kunnen toepassen? Belangrijkste 'lessons learned' voor ons:

- Geen losstaand onderzoek maar inbedding en relaties van thema's met de ambities en doelstellingen van de bank. Aantoonbare relaties leggen.
- Commitment van directie waarborgen in tijd, betrokkenheid, aanwezigheid en budget.
- Activeer het management: niet presenteren en aanhoren, maar een workshop waarin direct betekenis wordt gegeven aan de uitkomsten en met elkaar prioriteiten worden bepaald.
- Positieve psychologie biedt een verfrissende kijk op de aanpak van problemen, geeft energie en snelheid. Vervolgstappen direct meer inbedden in aanpak.
- Combinatie individuele aanpak en teamaanpak werkt goed.

Wij zijn erg benieuwd naar jullie ervaringen met duurzame inzetbaarheid in de praktijk. Wat werkt wel en wat werkt niet? Laat het ons weten!

Rolf Weijers is senior adviseur bij vhp human performance uit Den Haag (<http://www.vhphp.nl/>).

Pauline Miedema is Arbeids- en Organisatiedeskundige, consultant van [Eforis](http://eforis.nl) en is eigenaar van adviesbureau voor mens en organisatie [de zebra-fabriek](http://www.zebra-fabriek.nl). <http://eforis.nl>, www.zebra-fabriek.nl



Duurzame inzetbaarheid voor
medewerkers en organisaties