

## Het bevorderen van blijvende inzetbaarheid: vele wegen leiden naar Rome

**Begin jaren negentig ging het minder goed met de Nederlandse economie. Er werd flink gereorganiseerd. In die tijd werd de term employability populair. Arbeidsorganisaties konden werknemers niet langer levenslang een baan garanderen. Maar zij konden wel bijdragen aan de blijvende inzetbaarheid van hun medewerkers. Life time employment maakte plaats voor life time employability. ‘Employabele’ medewerkers behouden een sterke positie op de arbeidsmarkt en zijn en blijven daardoor verzekerd van werk, zo luidt de redenering.**

Nu, ruim vijftien jaar, later kwakkelde de economie opnieuw. Blijvende inzetbaarheid binnen en buiten de arbeidsorganisatie is weer een uitdaging. De wetenschap zat in die tijd niet stil. In dit themanummer van het *Tijdschrift voor HRM* kunnen wij daarom recente inzichten bieden in de wijze waarop organisaties en medewerkers de blijvende inzetbaarheid vergroten.

Het hoofdartikel van Felix Steemers is gebaseerd op zijn proefschrift *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. De inzetbaarheid van medewerkers, als ervaren door hun directe chef, blijkt in zijn onderzoek al vanaf het 38ste jaar terug te lopen. Gebruikelijke ‘employability-maatregelen’, zoals functiewijziging, beperking van de functieverblijfsduur

en training en opleiding, dragen volgens de auteur onvoldoende bij aan behoud of versterking van het prestatievermogen. Medewerkers die hun eigen doen en denken kritisch bezien, en vervolgens afstemmen op actuele vereisten, blijken echter wel inzetbaar te blijven. Deze eigenschap van medewerkers noemt Steemers cognitieve flexibiliteit. Cognitieve flexibiliteit stelt mensen in staat om het nieuwe te herkennen, hun handelen daarnaar te richten en hun mentale bagage actueel en relevant houden. Organisaties kunnen cognitieve flexibiliteit bevorderen door stimulering van een zekere gretigheid om nieuwe ontwikkelingen te begrijpen, en door medewerkers mee te laten denken met wat de chef onderhanden heeft. Verder lijkt het doeltreffend om medewerkers tijdig aan te spreken op dreigend verlies van inzetbaarheid.

Het commentaar op het hoofdartikel is afkomstig van Mieke Verbaarschot van het Expertisecentrum Leeftijd. Zij is specialist op het gebied van employability. Vanuit haar praktijk herkent zij cognitieve inflexibiliteit en het belang daarvan voor duurzame inzetbaarheid. Ook zij ziet na het 37ste jaar de eerste horizonen opdoemen. Zij hecht grote waarde aan uitdagende functies die zowel voorbereiding, uitvoering als terugkoppeling omvatten. Verder geeft zij vanuit haar praktijk aanwijzingen hoe een organisatie een goede dialoog over

veranderingen en een leergerichte houding kan stimuleren.

### **Oudere medewerkers**

Het motiveren van oudere medewerkers is ook het thema van Dorien Kooij. Zij baseert zich uitgebreid op bestaande literatuur ter zake en op eigen onderzoek. Allereerst vraagt zij zich af wat ouder worden op het werk eigenlijk inhoudt. Met een stijgende leeftijd is er in het algemeen een dalende motivatie om door te werken. Als je dat wilt verklaren en aanpakken is relevant hoe je ouder worden conceptualiseert. Medewerkers streven in hun levensloop steeds vier doelen na waarover zij hun energie moeten verdelen: groei, behoud, herstel en reguleren van verlies. Op latere leeftijd komt verlies meer voor en verschuift de aandacht van groei naar behoud, herstel en regulering van verlies. Daardoor verandert met de leeftijd het belang dat werknemers hechten aan zaken als promotiemogelijkheden of baanzekerheid.

De vier genoemde doelen blijken van nut om personeelsinstrumenten voor ouder wordende medewerkers in te delen. Bij groei passen bijvoorbeeld training en promotie, bij behoud flexibele arbeidstijden, bij herstel baanverandering of taakverrijking en bij regulering van verlies taakverlichting. Relevant voor een leeftijdgerelateerd personeelsbeleid blijkt te zijn, dat het effect van deze personeelsinstrumenten verandert als werknemers ouder worden. Zij ziet twee belangrijke taken voor HR-managers: het doordenken van hun instrumentarium met deze bevindingen en het eerlijk toepassen van ontwikkelinstrumenten. Organisaties doen er daarbij goed aan hun oudere werknemers een heldere toekomst te bieden.

### **Vernieuwing**

Peter Leisink en collega-auteurs behandelen de vernieuwing van het HR-beleid bij verzekeraar Achmea. Na de fusie van Achmea

en Interpolis in 2006 is daar het LDB, het Levensfasebewust DiversiteitBeleid geïntroduceerd. Dit beleid kwam voort uit de wens met de fusie een daadwerkelijk vernieuwing in het werkgeverschap en personeelsbeleid te brengen. De termen levensfasebewust personeelsbeleid en diversiteitbeleid hebben in zekere mate ingang gevonden bij organisaties, de combinatie zoals die bij Achmea gestalte heeft gekregen is nieuw. Voor organisaties die op deze terreinen actief willen zijn, is het theoretisch kader dat de auteurs in het artikel uit de doeken doen, waardevol. Bezien is ook wat LDB in de praktijk bij Achmea betekent. Zowel op corporate niveau als bij de divisies is een groot aantal HR-instrumenten ontwikkeld en toegepast. Medewerkers hebben een overwegend positief oordeel over de implementatie van het LDB en over effecten van het beleid voor de organisatieprestaties.

Bleijenbergh en collega's richten zich wat meer op de eerste fasen van de loopbaanontwikkeling, op de groei. In hun artikel gaat het specifiek om de doorstroom van vrouwen naar topposities binnen de universiteit. Zoals in zoveel organisaties bleek op iedere hogere carrièretrede het percentage vrouwen lager. Het College van Bestuur zocht daarom naar mogelijkheden om de positie van vrouwen te verbeteren. De onderzoekers kwamen door interviews met (ex-)medewerkers verschillende aanknopingspunten voor beleid op het spoor. Allereerst beeldvorming: het beeld van een ideale werknemer (in casu in de wetenschap) is mogelijk niet genderneutraal en het beeld van een vrouw in die functie mogelijk anders dan de werkelijkheid. Vervolgens outputnormen: jonge ouders lopen door verlof en deeltijdwerk tijd mis om kennis bij te houden en om te produceren (publiceren). Daarnaast blijken netwerken belangrijk bij de selectie voor wetenschappelijke posities. Tot slot blijken vrouwen soms klaar te zijn voor een volgende stap, terwijl de formatie op dat moment geen ruimte biedt. Passend bij deze

observaties doen de auteurs aanbevelingen om het beleid op verschillende niveaus te verhelderen en aan te passen. Hun aanbevelingen zijn zeker niet alleen relevant in de universitaire omgeving, maar bieden leermomenten voor tal van (kennis)organisaties.

In de artikelen in dit nummer van het Tijdschrift voor HRM staat de blijvende inzetbaarheid in de eigen organisatie centraal. De versterking van de positie op de externe arbeidsmarkt heeft minder nadruk. Kijken we naar de HRM-instrumenten die de auteurs aanbevelen, dan is er een grote variatie; er is intussen een breed scala aan instrumenten beschikbaar. Er is geen simpele, overal toepasbare receptuur. De artikelen bieden echter goede aanknopingspunten om te bepalen hoe het met de blijvende inzetbaarheid in de eigen organisatie staat en hoe die het beste kan worden ondersteund. Vele wegen leiden naar Rome...

*De redactie*