

In deze bijdrage reflecteert Mark de Lat op het artikel 'Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid'.

Containers in de hal...

Mark de Lat

Van Vuuren et al. beginnen met de terechte constatering dat de HRM-literatuur focust op de korte termijn en in beperkte mate oog heeft voor langere termijn vraagstukken zoals duurzame inzetbaarheid. Dit sluit aan bij de trend die ik in de praktijk waarneem. Een trend waarbij de HRM'er zich stort op de 'O-kant' van het P&O-vakgebied om zodoende met de fris opgedane kennis van 'HR analytics' de felbegeerde plek aan de directietafel te bemachtigen. Met het gebruik van feiten & cijfers is niets mis. Wel is het van belang om daarmee gebalanceerd om te gaan en als rechtgeaard HRM'er naast aandacht voor 'O' ook aandacht voor de 'P' van het vakgebied te hebben. De groeiende aandacht voor het thema duurzame inzetbaarheid kan daarbij helpen.

Het doet me deugd dat de auteurs een lans breken voor het hebben van aandacht voor de lange termijn door middel van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het pleidooi voor duurzame inzetbaarheid, vitaliteit danwel employability onderschrijf ik van harte. Wel laat dit pleidooi gelijktijdig de achilleshiel zien van het begrip duurzame inzetbaarheid. De hoeveelheid termen maakt het er in de praktijk niet gemakkelijker op een adequate dialoog tot stand te brengen over dit cruciale thema.

Begripsbepaling: wat wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid?

Ik merk in klantgesprekken dat een explicietere duiding van het begrip duurzame inzetbaarheid helpt bij het kaderen van de vraagstelling. Ik sluit persoonlijk graag aan bij de omschrijving zoals de Sociaal-Economische Raad (2009) deze gebruikt in het advies 'Een kwestie van gezond verstand: breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties'. Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens de SER (2009) uit drie elementen, te weten vitaliteit, werkvermogen en employability. In haar oratie werkt Van Vuuren (2011) deze drie begrippen als volgt uit (p. 10):

- Vitaliteit kan worden omschreven als energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen;
- Werkvermogen is de mate waarin een individu fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken;
- Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies goed te kunnen blijven vervullen in de eigen organisatie, in een andere werkomgeving dan wel sector.

De gereedschapskist van HRM

Na het intermezzo over het AMO-model, overigens ook in de praktijk een goed hanteerbare theorie, wordt allereerst ingegaan op de invloed van HR-activiteiten. Hier raakt het artikel 'de gereedschapskist van HRM', waarbij duidelijk wordt dat het simpelweg hebben van HRM-instrumenten niet per definitie tot beoogde positieve effecten leidt. Hierin schuilt een belangrijke oproep aan de HRM'er in de praktijk: *Kijk niet alleen naar de intentie welke achter de inzet van HRM-instrumenten schuilgaat, maar evenzeer naar het effect op percepties van medewerkers.*

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt steeds meer dat het van belang is om niet alleen aandacht te besteden aan de inhoud van HRM, maar nadrukkelijk ook aan de HRM-processen in de organisatie. Deze procesgerichte benadering wordt in het algemeen gedefinieerd als het psychologisch proces om de relatie tussen HRM en individuele en organisatie performance te kunnen verklaren. Of zoals Bowen en Ostroff (2004, p. 204) het definiëren: *the features of an HRM system that send signals to employees that allow them to understand the desired and appropriate responses and form a collective sense of what is expected.*

Perceptie = realiteit

In het door Van Vuuren et al. uitgevoerde onderzoek komt de hiervoor genoemde procesbenadering eveneens terug. De conclusie "Hoe positiever werknemers HR-activiteiten gericht op ontwikkeling ervaren in hun organisatie én hoe meer zij bereid zijn om zich te laten scholen, hoe beter hun employability" geeft daarvan blijk. Hieruit blijkt maar weer eens dat alleen de beleidsmatige intentie van scholing en ontwikkeling niet voldoende is. Het gaat evenzeer om implementatie en perceptie van de inzet van HRM-praktijken zoals Wright en Nishii (2005) eveneens betogen. Zoals in het artikel wordt aangegeven is het daarmee van belang te weten hoe medewerkers het HR-beleid en de daaruit voortvloeiende

de HRM-instrumenten daadwerkelijk ervaren. Want perceptie = realiteit! Naast de 'Midlife update' waarvoor de auteurs opteren gericht op medewerkers zou ik willen oproepen tot een 'Perceptietoets' van HRM-instrumenten en dat op een evidence based wijze.

Containers in de hal

Tot slot even terug naar de titel van deze reflectie 'Containers in de hal...'. Tijdens een recent seminar vertelde ik de deelnemers te waken voor teveel containers in de hal. Ik doelde hier op het gebruik van containerbegrippen in organisaties, zoals cultuur en communicatie. Het zijn de containers in de spreekwoordelijke hal van tal van organisaties waarin allerlei vraagstukken worden gegooid, zonder dat de inhoud van de containers goed wordt bekeken. Laat 'duurzame inzetbaarheid' niet tot een dergelijke container verworden. Een artikel als dat van Van Vuuren et al. helpt om tot een onderbouwde dialoog te komen over hetgeen duurzame inzetbaarheid en in casu employability voor organisaties kan betekenen en wat ervoor nodig is om employability te beïnvloeden. Als het wetenschap en (advies)praktijk lukt om containerbegrippen te concretiseren en evidence based aan te pakken dan kunnen we het verschil maken voor mens en organisatie!

Drs. M.B.J. de Lat is directeur Consultancy bij Randstad Nederland. Daarnaast verricht hij praktijkonderzoek in samenwerking met de Universiteit Twente en het lectoraat Strategisch HRM van Saxion.

Literatuur

Bowen, D., Ostroff, C., (2004). Understanding HRM-performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221

- Sociaal Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie, Open Universiteit, Heerlen
- Wright, P.M. & Nishi, L.H. (2005). *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*. Centre for Advanced Human Resource Studies, School of ILR, Cornell University.