

De hete brij die duurzame inzetbaarheid heet

Herkent u de volgende situatie? U weet als manager of bestuurder van uw organisatie wat de uitdagingen in de markt zijn en wat uw klanten en aandeelhouders van u verwachten. Daarnaast heeft u het gevoel dat het merendeel van uw mensen niet helpt om deze verwachtingen in te vullen. Deze mensen hebben het succes van gisteren bepaald, maar hebben niet de capaciteit om aan de vraag van morgen te voldoen. Het zijn er te veel om zo maar te vervangen. Maar als u niets doet, valt u straks met z'n allen om.

Onlangs vertelde een CEO van een gerenommeerd technisch adviesbureau mij deze beschouwing. Net als hij zitten veel organisaties met (grote) groepen medewerkers die in het verleden goed pasten bij de opgaven en bijbehorende werkzaamheden, maar niet per se de kwaliteiten en capaciteiten die zij (in de toekomst) – ook qua aantallen – nodig hebben. En gezien de vele berichtgevingen in de media is dit niet langer een organisatie- maar ook een maatschappelijk vraagstuk aan het worden. Instrumentele aanpakken, zoals mobiliteitsprogramma's, duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning, hebben tot dusverre beperkt tot oplossingen geleid. Ondertussen komt de directe impact op het primaire proces (productiviteit, continuïteit, doelmatigheid) steeds sneller en heftiger op ons af. Stevenen we af op een onaangename confrontatie met de werkelijkheid?

Gelukkig hoor ik ook steeds meer leiders die zeggen nu bij te willen sturen om straks niet hard in te hoeven grijpen. Zij draaien vaak aan meerdere knoppen tegelijk:

1. Ze vergroten het besef van urgentie op alle niveaus in de organisatie, maar ze bieden ook perspectief voor hun mensen.
2. Ze zijn er eerlijk over dat het werk verandert, maar dat ze nog niet exact weten wanneer en hoe. Ze zijn duidelijk in welke functies verdwijnen en verschijnen.
3. Ze creëren overzicht in het woud van instrumenten en andere vormen van ondersteuning. Ze stimuleren en schrappen tegelijkertijd.
4. Ze stellen de direct leidinggevenden in staat om het oprechte en eerlijke gesprek te voeren. Ze geven daarbij ook het goede voorbeeld.
5. Ze stellen de medewerker centraal. Ze gunnen hem het eigenaarschap en het initiatief, maar geven ook aan dat niet bewegen consequenties heeft.

Duurzaam personeelsbeleid is onderdeel van duurzaam werkgeverschap en ondernemerschap. Het is net als bij klimaatverandering: niemand kan het probleem alleen oplossen, maar samen (werkgever, HR én medewerkers) komen we een heel eind. Niets doen is in ieder geval geen optie. Niet om de hete brij heen, maar actief aan de juiste knoppen draaien is mijn devies!

Derk Koole, Bright & Company | HR Strategy

