



# ACTIVEREN OM TE ANTICIPEREN

**Ontmantelen van een tikkende personele tijdbom**

Derk Koole, Ruurd Baane en Wouter Glastra van Loon



HOE KUN JE ADEQUAAT INSPELEN OP DE  
(DREIGENDE) STRUCTURELE MISMATCH TUSSEN  
BESCHIKBARE EN (TOEKOMSTIG) BENODIGDE KENNIS  
EN VAARDIGHEDEN VAN MEDEWERKERS?

## INLEIDING

---

**Veel organisaties zitten met (grote) groepen medewerkers die in het verleden goed pasten bij de opgaven en bijbehorende werkzaamheden. Door een veelheid aan oorzaken verandert de aard en het volume van werk snel. Hierdoor beschikken zittende medewerkers niet per se over die kwaliteiten en capaciteiten die in de (nabije) toekomst benodigd zijn en is er minder tijd om hierop te anticiperen. Dat stelt organisaties voor de vraag: hoe kun je adequaat inspelen op de (dreigende) structurele mismatch tussen beschikbare en (toekomstig) benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers? Een actuele vraag, want het vraagstuk werkt heftiger door op zowel bedrijfs-, individueel én maatschappelijk niveau, dan velen (willen) beseffen. Er gebeurt gelukkig al veel. Maar de realiteit leert ook dat de urgentie en omvang van het vraagstuk beperkt worden onderkend. De kern van de oplossing lijkt te liggen in het faciliteren en activeren van medewerkers zodat zij zich krachtig en vrij voelen om zelf te anticiperen op een sterke arbeidspositie. Dat is niet zo eenvoudig, maar wel mogelijk. In deze paper gaan we op zoek naar de sleutel tot bewuste beweging.**

### Ontzien, tegen beter weten in

We zitten als samenleving midden in een wervelwind aan ontwikkelingen. Veranderingen in demografie en workforce veroorzaken samen met vernieuwingen in technologie en businessmodellen een stroomversnelling in de verandering van werk<sup>1</sup>. De realiteit binnen veel organisaties is dat de noodzaak om mensen te stimuleren om in beweging te komen er wel is, maar de urgentie nog beperkt wordt gevoeld. Hoewel regelingen en afspraken tussen werkgevers en werknemers vaak bedoeld zijn om medewerkers in beweging te krijgen, is de kritiek dat deze in de praktijk verzanden in beschermende ontzie-maatregelen. Hoewel groepen medewerkers zich veilig wanen, is het de vraag of dit ook daadwerkelijk zo is. Vaak worden zij onbedoeld in een comfort-stand<sup>2</sup> gezet. De urgentie om zelf in beweging te komen en het stuur in eigen handen te pakken wordt beperkt ervaren. Tegelijkertijd wint de angst voor verandering en verlies aan verworvenheden het vaak van het lef om jezelf te vernieuwen en de toekomst in eigen handen te nemen. De gevoelens van onzekerheid over baanperspectief die hiermee gepaard gaan wakkeren vaak defensief en anticiperend gedrag aan. Je zou verwachten dat wanneer aanpassingsvermogen bepalender wordt voor (toekomstig) organisatiesucces, het investeren in het vermogen om dit te realiseren topprioriteit heeft. De praktijk laat een minder rooskleurig beeld zien.



Technologie  
Business modellen  
Demografie  
Workforce

# SUCCESSEN UIT HET VERLEDEN WERKEN NU JUIST BELEMMEREND

Je kunt zonder voorbehoud zeggen dat organisaties de schroom van grote groepen medewerkers om vanuit zichzelf bewust in beweging te zijn grotendeels zelf in de hand hebben gewerkt. In het recente verleden waren loyaliteit en binding aan de organisatie de norm. We wilden voorspelbaarheid, zekerheid, uniformiteit en gelijkheid. We stelden winstgevendheid en productiviteit in het hier en nu boven investeren in aanpassingsvermogen gericht op de toekomst. We kregen dit alles, maar hebben daarmee ook bij managers en medewerkers een mindset ontwikkeld zonder veel stimulansen om proactief en uit jezelf in beweging te komen.

## Goed bedoeld werken we ‘ongewenst verblijf’ in de hand

Toekomstgerichte mobiliteit en beweging, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe, is tot nu toe nog een marginaal thema op de bestuursagenda; wel in woord, maar nog beperkt in daad<sup>3</sup>. Deze reflex is tijdens de recente economische crisis alleen maar versterkt. Diverse onderzoeken<sup>4-8</sup> tonen aan dat er verschillende categorieën van belemmeringen zijn die hieraan ten grondslag liggen: de rol van (hoger) management, de manier waarop de organisatie is ingericht, de cultuur waarin wordt gewerkt, de manier waarop HR haar beleid en instrumenten heeft vormgegeven en de rol van de individuele medewerker zelf. Per categorie hebben we een analyse gemaakt:

## Vijf belemmerende factoren voor intrinsieke beweging

### 1. Leiderschapsbelemmeringen

#### Hoger management – de waan van de dag regeert:

De eerste zorg van hoger management ligt bij het organisatie- en aandeelhoudersbelang. Opportunisme en sturen op kortetermijnbelang hebben de overhand. Het accent ligt op de uitvoering van een foutloze, risicoloze operatie, waarbij er beperkt ruimte wordt gegeven voor andere invullingen van het werk. Hoewel vaak met de mond beleden, blijft het stimuleren van doorstroom binnen of buiten de organisatie bij ‘lipservice’. Op hoger managementniveau krijgt het vraagstuk lang niet altijd de aandacht die het verdient. Dit is een gemiste kans, want voor veel organisaties raakt het de bedrijfscontinuïteit. De reflex is om de problematiek te simplificeren, zowel in de analyse- als in de oplossingsfeer; niet uit onwil, maar vaak uit onmacht of onwetend-

heid. Een krachtige visie op werkgever- en werknemerschap als fundament voor de gewenste arbeidsverhouding en het inhoudelijk HR-beleid op het gebied van bewegen en mobiliteit ontbreekt. Het leiderschap worstelt daarnaast om een helder en geconcretiseerd beeld te geven over waar het werk binnen de organisatie zich naartoe zal bewegen; het blijft bij abstracties. Mede daardoor blijkt het lastig om een krachtige positie in te nemen in het maatschappelijke vraagstuk rondom een groeiende groep (oudere) medewerkers, waarvan wordt verlangd dat ze langer productief blijven terwijl ze in feite juist steeds meer buitenspel komen te staan.

#### Middel-management: neiging tot struisvogelgedrag

Vanuit hoger management en HR krijgen middel-managers vaak een centrale rol toegediend bij de oplossing van de dreigende mismatch tussen beschikbare en (toekomstig) benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers. Velen worstelen daar echter mee in de praktijk<sup>9</sup>. Ze voelen zich onthand, krijgen beperkte ondersteuning en het leidt af van hun primaire focus: productie draaien. Hun prioriteit ligt bij de prestaties in het heden, terwijl dit probleem juist een oriëntatie op de toekomst vraagt. Het vraagstuk wordt ervaren als een veelkoppig monster dat vaak de afdeling en zelfs de organisatie overstijgt. Daarnaast ontberen veel managers de noodzakelijke people management- en coachingskwaliteiten<sup>10</sup> om het goede gesprek over gewenste en gerichte ontwikkeling van medewerkers aan te gaan. Hierdoor wordt niet echt doorgepakt en wordt ook de vroegtijdige confrontatie met medewerkers geschuwd wanneer zij niet meer goed op hun plek zitten (of daarin dreigen te belanden), met als gevolg dat pijnlijke maatregelen achteraf vaak noodzakelijk zijn. Daar komt nog eens bij dat managers vaak zelf niet het toonbeeld van de gewenste beweging zijn.

### 2. Organisatiestructuur belemmeringen

De mogelijkheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen en te bewegen binnen de organisatie zijn vaak organiek beperkt door zelf opgetrokken muren. De huidige statische businessmodellen zijn vaak logisch doorvertaald naar een strakke hiërarchie met vastomlijnde functies, gericht op de efficiënte en foutloze uitvoering van de belangrijkste processen, beheersing & control. Er is in de formele ‘hark’ weinig oog voor dwarsverbanden en maar beperkt mogelijkheid tot circulatie van medewerkers. Het primaat ligt bij permanente productiviteit, oftewel het maximaal efficiënt benutten van tijd en capaciteit middels strakke roosters en planningen. Er is weinig ruimte ingeregeld voor vernieuwing van de organisatie van werk. De dominante aanpak is erop gericht te wachten tot de pijn echt voelbaar is en dan te repareren middels reorganisaties en rigoureuze maatregelen. Vaak gaat dit gepaard met grote psychologische, financiële en sociale impact op de organisatie en op medewerkers en met alle (imago)schade van dien. Als tegenhanger zien we de laatste tijd meer organisatie-modellen opkomen die gericht zijn op wendbaarheid en flexibiliteit vanuit zelforganisatie. In de praktijk blijken deze echter nog lastig te rijmen met businessmodellen en HR systemen die meer gericht zijn op een gestandaardiseerde en lean & mean uitvoering van processen.

### 3. Cultuur-gerelateerde belemmeringen

Binnen de meeste organisaties nodigt het heersende klimaat niet uit om open en in veiligheid het gesprek te voeren over intrinsiek bewegen<sup>11</sup>. Mensen ervaren beperkt de ruimte om de mogelijkheden die er formeel vaak wel zijn ook daadwerkelijk te benutten of krijgen hier de kans niet voor. De (financiële) afhankelijkheid en hiërarchische ongelijkheid leidt in het gesprek tussen medewerker en leidinggevende al snel tot een gevoel van onveiligheid: “als ik zeg dat ik iets anders wil, gooien ze me er uit”. Veel medewerkers doen wel nieuwe kennis en vaardigheden op, maar zetten dit maar beperkt om in daadwerkelijke stappen buiten de rol of functie. Dit komt ook omdat er bij leidinggevend de angst heerst om hun beste mensen kwijt te raken aan andere afdelingen. Groei en loopbaanontwikkeling is vaak behouden aan jonge medewerkers die in een managementtrainee of talentdevelopment programma zitten. Horizontale ontwikkeling of demotie in een later deel van de carrière passen niet in het beeld van de succesvolle medewerker. De op behoud gerichte organisatiecultuur leidt er in de praktijk toe dat het niet meer op je plek zitten stilzwijgend wordt geaccepteerd of niet wordt gesanctioneerd, daar waar juist prikkeling, stimulans en doorgroei gewenst is.

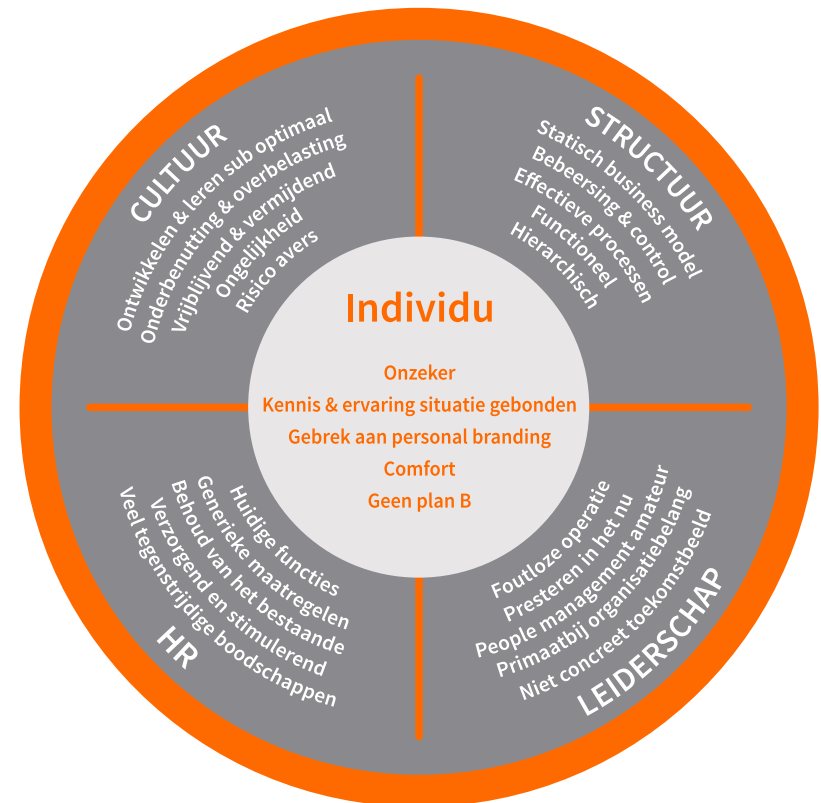
### 4. HR-gerelateerde belemmeringen

Bij gebrek aan actie door andere belanghebbenden speelt HR tegen wil en dank vaak een voortrekkersrol op dit vraagstuk. Instrumenten als mobiliteitsprogramma's, duurzame inzetbaarheid, loopbaanbegeleiding en strategische personeelsplanning zijn in de praktijk behulpzaam, maar hebben tot dusverre beperkt tot structurele oplossingen geleid<sup>1</sup>. Soms zelfs tot averechtse effecten, zoals capabele medewerkers die ongewenst de organisatie verlaten terwijl de “doelgroep” nog krampachtiger aan hun stoel vasthoudt. De effectiviteit van instrumenten en mogelijkheden die nu al worden ingezet, lijken een plafond te hebben. Dit komt ook omdat de inzet ervan onvoldoende strategisch en integraal wordt ingestoken. HR was in de afgelopen decennia, mede onder druk van ondernemingsraden en vakbonden, vooral gericht op gelijkwaardigheid in het HR-beleid, de regelingen en de sociale plannen. Het behoud van verworven rechten en posities was een groot goed. Tegelijkertijd waren veel geldende HR-instrumenten inhoudelijk gericht op loyaliteit en binding van medewerkers. Ook werd er door vertegenwoordigers van de werkgever en de werknemer veel besloten vóór medewerkers. Door deze ‘paternalistische’ manier van personeelsbeleid hebben veel medewerkers de indruk gekregen dat er ‘voor hen gezorgd wordt’, dat zij ‘safe’ zijn. Dit geeft bij de medewerkers het gevoel zelf aan het stuur te staan van en verantwoordelijkheid te dragen voor hun loopbaan ontkracht. Pas de laatste jaren verandert een verzorgende en ontzie-aanpak in een beleid waarin meer persoonlijk eigenaarschap en verantwoordelijkheid wordt benadrukt. Maar het is de vraag of iedereen deze omslag helemaal overziet, zo snel kan absorberen en hierin mee kan.

### 5. Individu-gerelateerde belemmeringen

Paradoxaal genoeg weet of voelt bijna iedere medewerker wel dat veranderingen zich

steeds sneller opvolgen, maar voelt men tegelijkertijd weinig urgentie om zelf in beweging te komen<sup>12-13</sup>. Eerdere veranderingen hebben ze immers ook altijd doorstaan. Mensen voelen diep van binnen ergens wel aan dat de huidige realiteit niet houdbaar is, maar dit is nu net wel de situatie die ze goed kennen, waar ze zich comfortabel voelen en die ze zekerheid en vertrouwen geeft. Alhoewel de toekomst uitdagend is, is deze ook onzeker en moeilijk te voorspellen en te concretiseren. Door gebrek aan interactie met de buitenwereld, zijn veel medewerkers vaak onzeker over hun kansen op de arbeidsmarkt en is er gebrek aan recente ervaring in ‘personal branding’ om zichzelf goed te verkopen. Daarbij komt dat langdurige dienstverbanden vaak leiden tot situatie-gebonden kennis & ervaring die door de buitenwereld niet altijd op dezelfde manier worden gewaardeerd. In plaats van de mogelijkheden te omarmen, is de primaire reactie van medewerkers dat veranderingen die impact hebben op de persoonlijke situatie onrechtvaardig zijn, dat ze niet erkend worden voor de in het verleden geleverde prestaties en stellen zich als gevolg afhankelijk op. Dit leidt tot het najagen van positiebehoud en calculatief reageren. ‘Het uit willen zingen tot het echt niet meer kan’. Tel daarbij op dat de huidige werksituatie vaak comfortabel en vertrouwd is en de medewerker geen plan B heeft en je hebt alle ingrediënten om geen initiatief te nemen om in beweging te komen.



## VERANDEREN OM TE BEHOUDEN WAT JE HEBT

De 100.000 dollar-vraag is natuurlijk: “waar zit de sleutel tot het creëren van een context waarin medewerkers worden gefaciliteerd en geactiveerd om zich krachtig en vrij te voelen om zelf te anticiperen op een sterke arbeidspositie?” Het frappante is dat het eigenlijk niet eens zo ingewikkeld is om de gewenste situatie te definiëren. De uitdaging zit veel meer in hoe deze te bereiken. De kern van de gewenste situatie zit in een aanpassing van de aard arbeidsrelatie. Deze zal veel meer dan voorheen een ‘circulair’ karakter krijgen: come - contribute - grow - go - (learn - return).

### Naar een circulaire arbeidsrelatie

Dit sluit ook aan bij nieuwe inzichten over de ‘employee journey’<sup>14-15</sup>. Hierbij speelt de werkgever in op de verschillende fasen die een medewerker doorloopt: van de eerste oriëntatie op een nieuwe baan tot de relatie die je als ex-medewerker met je organisatie onderhoudt. Vanuit deze filosofie wordt een arbeidsrelatie in zekere zin gezien als een ‘aanlandplek’ in een reeks van werkverbintenissen, waarbij er periodiek een moment is van heroriëntatie en hercontractering. Dit gebeurt zowel vanuit de werkgever als de medewerker (of contractant). Het is krachtig wanneer deze keuze wordt gemaakt op basis van daadwerkelijke toegevoegde waarde in de arbeidsrelatie, en niet van een ‘gedwongen’ keuze. Het krachtig en vrij voelen om zelf te anticiperen op een sterke arbeidspositie, vraagt van medewerkers dat ze beseffen dat werk aan verandering onderhevig is en dat het verstandig is om daar actief op te anticiperen. Daarnaast vraagt het om regelmatig in gesprek te zijn met leidinggevenden en anderen binnen en buiten de organisatie, zodat hierin de juiste stappen gemaakt kunnen worden. Vanuit organisatieperspectief vraagt het om duidelijkheid en transparantie over de richting waar het werk en de organisatie zich naartoe bewegen, de (on)mogelijkheden die dit met zich meebrengt en de faciliteiten en hulp(troepen) die beschikbaar zijn.

### Jezelf ‘in business’ houden

In een circulaire arbeidsrelatie hebben de medewerkers een prominente verantwoordelijkheid om zelf grip te creëren op de eigen toekomst, gegeven de mogelijkheden die organisaties je bieden en het werk dat voorhanden is. Hiervoor is het belangrijk om actief in te spelen op relevante skills<sup>16</sup>, te werken aan zelfbewustzijn, bewust op zoek te gaan naar het onbekende en te werken aan zelfvertrouwen om een nieuwe uitdaging aan te durven gaan. Mark Savickas omschrijft in zijn “career construction”-theorie dat mensen met meer aanpassingsvermogen<sup>17-18</sup> beter in staat zijn om proactief loopbaangedrag te laten zien. Dit aanpassingsvermogen (career adaptability) en het gedrag dat daaruit voortvloeit, bestaat volgens Savickas uit vier elementen (in het Engels vier C’s):

1. Controle over je carrière (Career Control);
2. Nieuwsgierigheid naar carrièremogelijkheden (Career Curiosity);
3. Het besef dat verandering noodzakelijk is (Career Concern)
4. Het vertrouwen dat je stappen kunt maken (Career Confidence).

Het continu versterken van dit vermogen helpt medewerkers om te bouwen aan een duurzame loopbaan en helpt de organisatie om ‘in business’ te blijven.



# LEIDENDE PRINCIPES VOOR FUNDAMENTELE DOORBRAKEN

Om een doorbraak te forceren en organisaties te ontwikkelen waarin mensen wél vanuit zichzelf bewust in beweging zijn, is het nodig dat álle beslissingen rondom de inrichting van de organisatie, de ondersteunende cultuur, het leiderschap en HR langs dezelfde lat worden gelegd.

Wij voorzien hierbij de volgende vijf leidende principes:



## Inzetbaar zijn is een individuele verantwoordelijkheid, het creëren van de context een collectieve

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het maken van keuzes om te bewegen. Zij vertonen proactief loopbaangedrag<sup>19</sup>, werken zelf aan een toekomstplan (een plan B) en handelen hiernaar. Het creëren van een omgeving/context waarin het ook mogelijk is om na te denken en keuzes te maken is evenwel een collectieve verantwoordelijkheid. Dit betekent dat bestaande systemen en processen in lijn zijn gebracht met de gewenste attitude van mensen en dat de aard van gesprekken congruent zijn.



## Investeren in kwaliteiten voor de toekomst is even belangrijk als nu blijvend presenteren

In de prioriteitstelling ligt presteren in het hier en nu op een gelijk niveau met de ontwikkeling naar de toekomst toe. Om de kansen op ontwikkeling te vergroten is een (dwingende) discipline nodig waardoor 'verplicht' ruimte wordt gecreëerd. Zoals in de top geldt dat aan de hand van een dwingende cyclus periodiek nadrukkelijk wordt stilgestaan bij nieuwe businessmodellen en strategie, geldt dit ook voor de persoonlijke ontwikkeling. Afspraken die hieruit voortvloeien dienen net als bij de jaarplannen te worden gemonitord en bijgestuurd.



## Ontwikkelen vanuit persoonlijke kracht geeft de beste garantie voor (toekomstige) inzetbaarheid

Het inzetten en ontwikkelen van mensen op basis van datgene wat goed gaat en waar energie zit vergroot de kansen op huidig en toekomstig succes. De organisatie creëert ruimte, mogelijkheden en ondersteuning, de medewerker investeert door de mogelijkheden te benutten en vanuit de vier C's van het aanpassingsvermogen<sup>17-18</sup> (control, curiosity, concern en confidence) zijn tijd en energie te richten op zijn ontwikkeling.



## Bewegen loont Stilstaan heeft consequenties

Het actief werk maken en vergroten van het aanpassingsvermogen wordt positief gewaardeerd. Arbeidsvoorwaarden en eventuele sociale plannen worden zo ingericht dat beweging wordt gestimuleerd, niet alleen naar boven, maar ook opzij en soms een stapje terug. De huidige vrijblijvendheid en ontzietmaatregelen maken plaats voor activatie en stimulatie, maar zijn ook duidelijk in de consequenties.



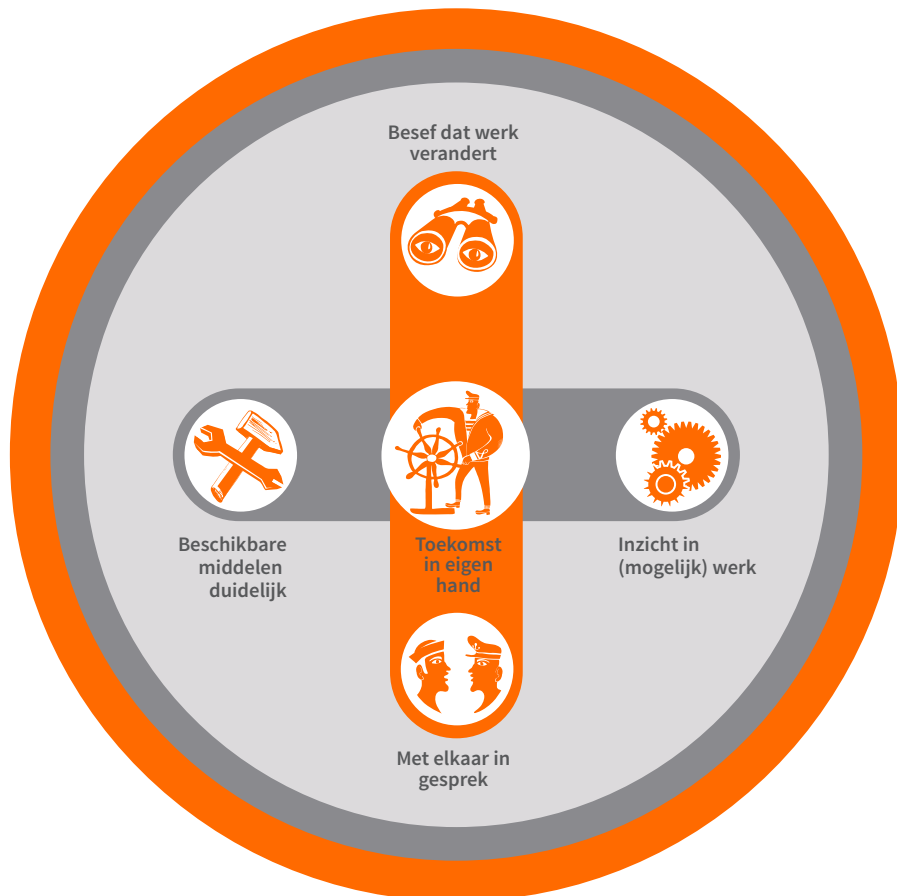
## Mensen gaan weg met meer (eigen)waarde op de arbeidsmarkt dan waarmee ze gekomen zijn

Een meer 'circulaire arbeidsverhouding' zorgt ervoor dat beide partijen werken aan het continu vergroten van de waarde van de medewerker. Hiervoor worden praktische en financiële mogelijkheden gecreëerd. Dit betekent dat structuren ingericht zijn op autonomie, beweging, vernieuwing en groei (zowel op organisatieniveau als op persoonlijk niveau). Prestaties en ontwikkelacties worden zodanig besproken, ingericht en vastgelegd, dat ook voor de buitenwereld duidelijk is wat de waarde hiervan is. Waar mogelijk wordt de buitenwereld binnengehaald, of worden de interne (ontwikkel-)resultaten vertaald naar externe waarde.

# INGREDIËNTEN OM TOEKOMST-KLAAR TE BLIJVEN

De leidende principes hebben we in onderstaand model geconcretiseerd naar vijf praktische draaiknoppen waarmee managers en medewerkers continu bewust kunnen werken aan een permanente match van de (toegevoegde) waarde van medewerkers met de veranderende organisatie-opgaven:

## Activeren om te anticiperen:



### Besef dat werk verandert

Medewerkers onderkennen dat je veranderingen niet tegen kunt houden door niet mee te gaan en weten dat professionele en persoonlijke ontwikkeling en open staan om te bewegen, bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Ze kennen en delen de inspirerende voorbeelden. Ze zijn actief in het vroegtijdig onderzoeken waar het werk zich naartoe beweegt en hoe zich dat tot hun persoonlijke situatie, ambities en ontwikkeling verhoudt.



### Inzicht in (mogelijk) werk

De organisatie is zo transparant en concreet als mogelijk over functies die verschijnen en verdwijnen en de loopbaanmogelijkheden die hierbij horen. Deze zijn vertaald naar capaciteiten die nodig zijn of overbodig worden en met een duidelijk tijdsplan wanneer dit het geval is. De perspectieven binnen en buiten de organisatie zijn helder. De organisatie heeft inzicht in het potentieel van iedereen en heeft op alle niveaus kritieke en kwetsbare groepen in beeld.



### Middelen beschikbaar

De organisatie stelt ondersteunende mensen, middelen en programma's beschikbaar en zorgt ervoor dat deze op elkaar afgestemd zijn. Leidinggevenden en hulptroepen zijn getraind en kundig voor ieders rol in de beweging. Praktische en mentale barrières in de cultuur, de managementfilosofie en het HR-instrumentarium zijn opgeruimd. Er is een veilig klimaat waarin bewegen loont en stilstaan consequenties heeft.



### Met elkaar in gesprek

Medewerkers kiezen er bewust voor om nu en wellicht straks deel uit te maken van de organisatie en hebben een plan waarover zij eerlijk het gesprek voeren met hun leidinggevende. Medewerkers nemen initiatief en verantwoordelijkheid voor zichzelf én voor anderen. Medewerkers en leidinggevenden zijn samen in beweging.



### Toekomst in eigen hand

Medewerkers kennen zichzelf, zijn zich bewust van hun kracht, kwaliteiten en talenten, maar ook van hun eigen beperkingen, blokkades, angsten en overtuigingen. Zij weten wat zij bij willen dragen en hoe zij hiernaartoe willen werken. Zij presteren vandaag en investeren in morgen. Kortom, ze hebben een plan B en gaan op pad.



## WEES WAAKZAAM VOOR IJDELE HOOP

Het is ijdele hoop dat medewerkers, middel-managers en HR zelfstandig de omwenteling gaan forceren. De fundamentele doorbraak zal juist moeten komen vanuit topmanagement om prioriteit en commitment aan het thema te geven en om noodzakelijke veranderingen door te voeren in cultuur en organisatie-governance. Een solide aanpak vraagt een integrale insteek. Veranderkundig is het daarbij belangrijk om de volgende lessen en voorbehouden in acht te nemen:

### Niet iedereen beweegt automatisch mee

Op medewerkerniveau blijkt dat niet iedereen automatisch nut en noodzaak zal zien van de nieuwe insteek. De reden waarom dit zo is, wordt wellicht het best beantwoord door het werk van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman en Tversky<sup>20</sup>. Zij hebben aangetoond dat mensen niet - zoals vaak gedacht - als een homo economicus rationeel en calculerend denken en handelen. Mensen wegen zekerheden vaak zwaarder dan kansen en verlies vaak zwaarder dan winst. Tevens heeft Kahneman aangetoond dat mensen een natuurlijke aversie hebben tegen verlies en een voorkeur voor het behoud van de status quo. Eenzijdig de medewerker bewust maken van de bedreigingen en stimuleren om te bewegen is vanuit deze optiek geen logische weg. Inzicht in de persoonlijke financiële mogelijkheden, de kansen op de arbeidsmarkt en voorbeelden hoe zij zelf en anderen zich in het verleden succesvol hebben aangepast aan continue veranderende werkwijzen en technologieën kunnen daarentegen krachtige hulpmiddelen zijn om mensen meer vertrouwen te geven en (gevoelde) drempels te verlagen.

### Niet iedereen kan mee

In het heersende (management) denken wordt steeds nadrukkelijker uitgegaan van de gedachte van 'zelfredzaamheid'. Medewerkers worden geacht het stuur zelf in handen te nemen. Tot grote frustratie van het management komen medewerkers veelal niet in beweging zodra de verantwoordelijkheid hiervoor primair bij hun is neergelegd. Onderzoek vanuit de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid over de reactie van burgers op de participatiemaatschappij wijst uit dat niet iedereen hier op dezelfde wijze toe in staat is<sup>21</sup>. Er zijn doelgroepen die meer aan de hand genomen moeten worden, die net een zetje extra nodig hebben. Voor deze groepen zijn de papieren faciliteiten vaak niet toereikend. Om te bepalen wat wel werkt, is het goed te kijken naar wat mensen 'beweegt om te bewegen'. Hierbij is het nuttig om onderscheid te maken tussen het 'denk-' en 'doenvermogen'.

Het **denkvermogen** richt zich op het begrensde vermogen van mensen om informatie af te wegen en rationele keuzes te maken (zie ook het eerder genoemde werk van Daniel Kahneman). Mensen zijn beperkt wat betreft cognitieve capaciteit<sup>22</sup>. Wanneer een situatie te complex is met teveel keuzes raken mensen overweldigd en minder gemotiveerd, vallen ze terug in oude patronen en automatismen of steken eerder de kop in het zand. Om medewerkers te helpen bij het nemen van loopbaanbeslissingen is het dus raadzaam om de complexiteit en veelheid aan keuzes te reduceren. Aan de basis van het **doenvermogen**, liggen drie persoonskenmerken; temperament, zelfcontrole en overtuiging.

- Een approach temperament leidt tot een actieve aanpak van stressoren en het probleem, terwijl een avoidance temperament deze liever uit de weg gaat.
- Zelfcontrole stelt mensen daarbij in staat vooruit te denken en maatregelen te nemen, maar deze komt onder druk te staan wanneer de problemen of stress toenemen.
- Waar het nodig is te overtuigen, geldt dat een te veel aan optimisme contraproductief kan zijn omdat men eerder problemen naast zich neerlegt.

Het is daarom te adviseren om bij het opstellen of uitvoeren van een aanpak de stress bij medewerkers tot een minimum te reduceren, sturing te geven via een keuzearchitectuur die de keuzedruk reduceert en persoonlijk contact met mensen te leggen om te zien wat ze nodig hebben en vervolgens te komen tot een gedifferentieerde aanpak.



## OPBRENGSTEN

### Organisatie

- Medewerkers die vanuit kracht en zelfvertrouwen zich aansluiten bij de organisatie
- Organisatie die snel in kan spelen op veranderende marktomstandigheden
- Zeker stellen van kritische competenties voor strategie-realiserie
- Vergroten van de 'learning agility' van de organisatie
- Verlagen verzuim, uitval en van medewerkers op de langere termijn
- Voorkomen van te voorkomen reorganisatiekosten en -pijn
- Goede fit kwaliteiten en kwantiteit mensen en behoeften organisatie

### Individueel

- Zelf aan het stuur van eigen loopbaan en carrièreperspectief
- Eigenwaarde op basis van persoonlijke kracht en niet van huidige positie
- Afwisselend en uitdagend werk door beweging in functies en rollen
- Bewust welke waarde de huidige plek toevoegt aan zijn employee journey
- Houdt plezier en blijft gezond in het werk

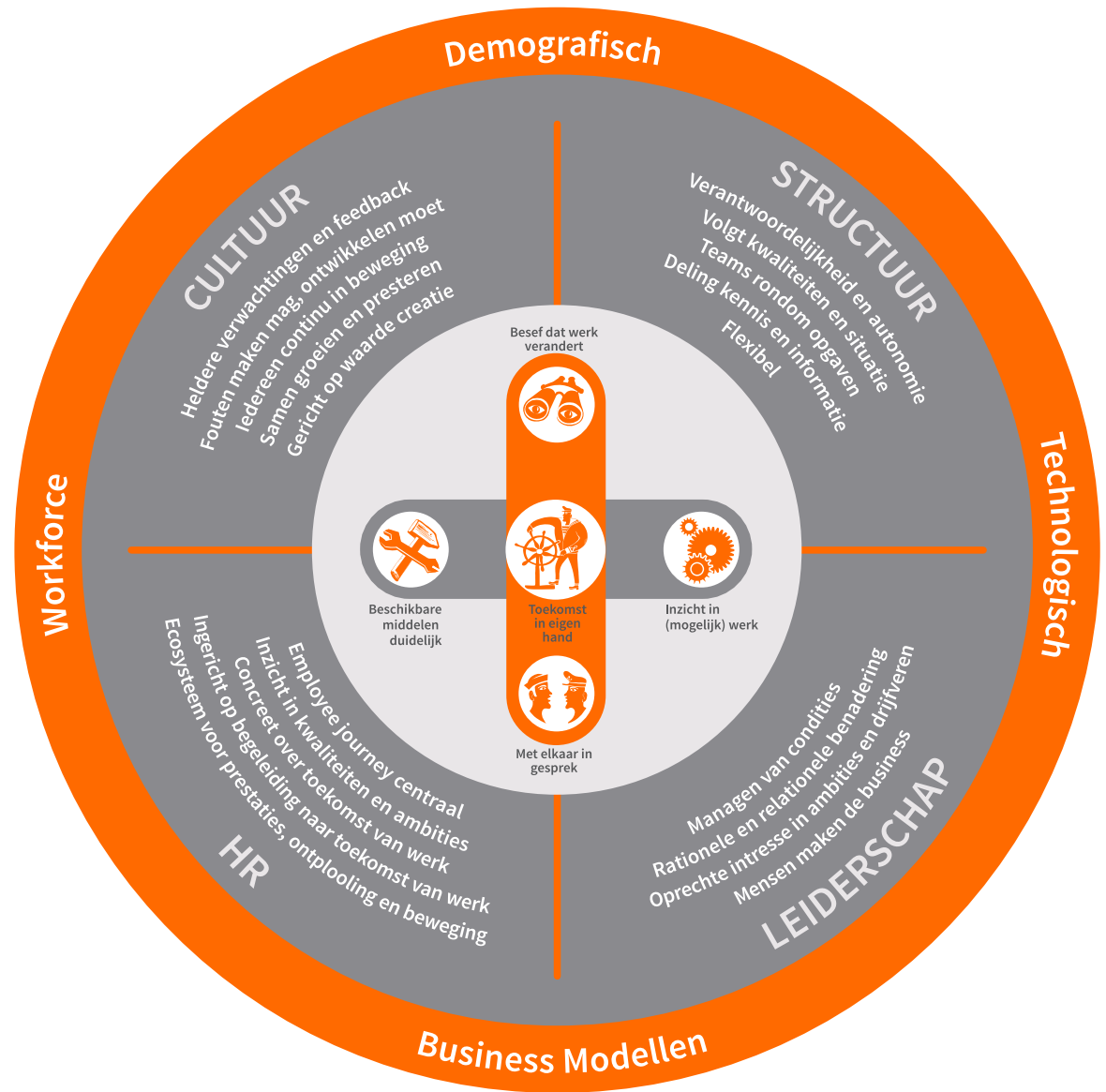
### Maatschappelijk

- Beroepsbevolking die mee kan draaien in een snel veranderende samenleving
- Collectief vermogen en bereidheid om nu en in de toekomst productieve arbeid te leveren
- Door minder mensen buiten spel
- Voorkomen van sociale, maatschappelijk en financiële gevolgen



# SLOTPLEIDOOI: NAAR EEN ECOSYSTEEM VOOR BEWUSTE BEWEGING

Als de vijf leidende principes voor bewust bewegen en de ingrediënten om toekomst-klaar te blijven, worden toegepast en de vijf belemmerende factoren rondom leiderschap, structuur, cultuur, HR en het individu zijn omgebogen naar succesfactoren, ontstaat een ecosysteem waarin adequaat wordt ingespeeld op de (dreigende) structurele mismatch tussen beschikbare en (toekomstig) benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers.



Voor verschillende actoren die bij deze thematiek betrokken zijn, ligt er een nadrukkelijke opdracht in het creëren van een context waarin medewerkers worden gefaciliteerd en geactiveerd om zich krachtig en vrij te voelen om zelf te anticiperen op een sterke arbeidspositie. Wij doen de volgende oproep vanuit het perspectief van een win-win-win:

## Oproep aan directies en besturen

- Je geeft duidelijkheid waar de organisatie zich naartoe beweegt, en vertaalt dit in een concreet beeld over het werk op de lange en korte termijn en de mate waarin medewerkers inzetbaar zijn voor huidige en nieuwe rollen.
- Je agendeert de thematiek als terugkerend thema op de (management-)agenda. Je formuleert een visie op het vraagstuk, stelt een praktisch plan op en formuleert concrete doelstellingen.
- Je pakt de regie op de voortgang van het vraagstuk en op het samenspel van andere actoren.
- Je werkt actief aan een cultuur op basis van een 'circulaire arbeidsrelatie' waarbij alles is gericht op mensen die hun eigen waarde kunnen tonen en vermeerderen en die continu in beweging zijn.
- Je houdt een goede balans in acht tussen presteren in het nu en investeren in de duurzame ontwikkeling van mensen. Daarin heb je zelf een voorbeeldfunctie naar de organisatie toe.
- Je bent van meet af aan duidelijk naar (nieuwe) medewerkers dat er geen garantie is voor baan zekerheid en dat rollen in de regel van tijdelijke aard zijn.
- Je voedt de mindset van de nieuwe, veranderende arbeidsmarkt zodat mensen zich minder oncomfortabel voelen bij onvoorspelbaarheid.
- Je stelt middelen en de ruimte beschikbaar om de juiste interventies in gang te zetten. Je maakt je hard voor het investeren in duurzaam ontwikkelen.
- Je creëert een veilig klimaat door open te zijn over je eigen toekomstperspectief en het lef te hebben om persoonlijke onzekerheid en kwetsbaarheid te delen, waardoor andere actoren dit ook durven te doen.
- Je pakt samen met andere organisaties de verantwoordelijkheid voor organisatie-overstijgende mogelijkheden en problematieken om het vraagstuk zo gezamenlijk aan te pakken.



## Oproep aan middelmanagement

- Je bent verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van je eigen mensen, nu en in de toekomst.
- Je communiceert een concreet beeld over waar werk binnen je eigen invloedssfeer zich naartoe ontwikkelt en wat dit (persoonlijk) vraagt van mensen. De structuur in je invloedssfeer is flexibel en biedt de mogelijkheid om zich naar de situatie en de kwaliteiten in het team te vormen. Mensen worden bij elkaar gezocht rondom de opgaven die op dat moment van de teams worden verlangd.
- Je vervult een voorbeeldfunctie naar je medewerkers toe en draagt de organisatievisie over 'anticiperen op toekomstig werk' actief uit, zodat medewerkers de noodzaak om te bewegen voelen en ervaren dat het een belangrijk thema is.
- Je bent (intrinsiek) gemotiveerd om mensen op te nemen, te ontwikkelen of te laten gaan.
- Je maakt je niet enkel hard voor presteren in het hier en nu, maar zorgt voor een goede balans met beweging en ontwikkeling.
- Je gaat actief en met oprechte aandacht met je medewerkers in gesprek en creëert een veilig en open klimaat. Verwachtingen en behoeften worden helder uitgesproken en feedback is constructief.
- Je stimuleert mensen na te denken over hoe ze zich kunnen blijven ontwikkelen in de huidige organisatie, maar ook over alternatieve mogelijkheden in de buitenwereld.
- Je weet welke tools en mogelijkheden er zijn voor medewerkers en spoort ze aan hier ook daadwerkelijk gebruik van te maken. Hierbij past een grote mate van maatwerk, gericht op het inspelen op verschillende persoonlijkheden, drijfveren, contexten, achtergronden en niveaus.
- Je draagt bij om medewerkers met een vollere rugzak en een positief beeld van de eigen kwaliteiten weer een vervolgstap te laten maken.



## Oproep aan HR

- Je creëert op geaggregeerd niveau een strategische personeelsplanning, je houdt de grote bewegingen binnen en buiten de organisatie in de gaten, brengt overschotten en tekorten van mensen en vaardigheden continu in kaart en je hebt een duidelijk overzicht over kwetsbare groepen.
- Je biedt kwantitatief overzicht door een passend dashboard te ontwerpen met nieuwe KPI's.

- Je analyseert of het huidige instrumentarium voldoet aan de leidende principes en voert, waar nodig, veranderingen door. De opgedane kennis wordt ingezet om beter in te kunnen spelen op de behoeften van het moment, terwijl ook de organisatiedoelen, processen en toekomst scherp in beeld blijven.
- Je ontwikkelt systemen en faciliteiten die het toestaan om deze flexibiliteit te volgen en te ondersteunen. Wat in de weg staat ruim je actief op. Je stimuleert het verzamelen en delen van informatie.
- Je maakt heldere menu's om managers en medewerkers te helpen in het maken van hun keuzes met betrekking tot de planning van werk en ontwikkeling.
- Op basis van deze inzichten en de analyse van het verschil tussen de huidige populatie en de gewenste, zorg je ervoor dat werving & selectie, training & opleiding, mobiliteit en andere HR-instrumenten integraal worden ontworpen, ingericht en ingezet.
- Op bestuurlijk niveau blijf je het vraagstuk aankaarten en probeer je meer gewicht in de schaal te leggen.
- Je zoekt een slimme verander-aanpak waarmee je mensen en verschillende doelgroepen écht raakt met het belang van duurzame ontwikkeling.

## Oproep aan medewerkers

- Je neemt zelf verantwoordelijkheid voor je duurzame inzetbaarheid en erkent je eigen rol met betrekking tot je loopbaan.
- Je kent je eigen kwaliteiten, krachten en talenten, maar weet ook wat je angsten en belemmeringen zijn.
- Je zorgt dat je weet wat er in de toekomst van je gevraagd wordt, hoe werk verandert en hoe je hier op kan anticiperen.
- Je maakt actief gebruik van de mogelijkheden en faciliteiten die worden geboden en gaat zelf actief op zoek naar waar werk ligt, wat de perspectieven zijn en welke ontwikkelingen zich voordoen.
- Je hebt geleerd van eerdere veranderingen en leert om te gaan met de onzekerheden die de nieuwe, mobiele arbeidsmarkt met zich meebrengt.
- Je stelt je eigen ontwikkelkoers centraal, waarbij je (tijdelijke) functies en werkgevers of opdrachtgevers zoekt om deze te faciliteren. Hiervoor ontwikkel je een vrijheid van denken en handelen. Dit doe je onder andere door een plan B te maken, zodat je altijd een alternatief achter de hand hebt.
- Je maakt jezelf minder afhankelijk van een huidige baan of professe door zelf een financiële buffer te creëren om een nieuwe stap te kunnen maken.



## Oproep aan overige actoren

- Als cao-partner en wetgever ben je gericht op het creëren van toekomstig werk en inkomen, niet alleen op het behoud van bestaande zekerheden.
- Als onderwijsinstelling daag je werkgevers uit om concreet te maken wat hun toekomstige behoefte is en ontwerp je scholingsprogramma's voor het ontwikkelen van de '21st century skills'.
- Je voedt de mindset van de nieuwe, veranderende arbeidsmarkt zodat mensen zich minder oncomfortabel voelen bij onvoorspelbaarheid.

De overige oproepen zijn geïnspireerd op een aantal belangrijke statements uit het Manifest 'Samen Werken aan Duurzaam Werken' door FactorVijf<sup>23</sup>.

- Als overlegpartij maak je je sterk om vast minder vast en flex minder flex te maken: Je experimenteert met tijdelijke contracten van bijvoorbeeld vijf jaar, waarin mensen twintig procent van hun tijd werken aan hun vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen.
- Je creëert mogelijkheden om ontwikkel- en pensioengelden toegankelijk te maken, waarbij iedereen een persoonlijke ontwikkelpot heeft. Je zorgt ervoor dat mensen hun ontwikkel- en pensioengelden kunnen meenemen van de ene naar de andere werkgever, zonder dat het hen wat kost.
- Samen met branchegenoten en ketenpartners bouw je een werkspotachtige marktplaats om kennis, kunde en klussen te matchen. Je zorgt dat mensen hun talenten goed kunnen laten zien zodat ze vindbaar zijn op wat ze kunnen, willen, en willen leren. Je stimuleert mensen zich op deze mensenmarktplaats te plaatsen.





## Bronvermelding

1. Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rijksuniversiteit Groningen.
2. Jasmijn, E. (2016). *Employable Ever After: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context*. Utrecht University Repository Publisher: Utrecht University.
3. Koole, D., Baane, R., Glastra van Loon, W., & Brugman, T. (2017). *Bright Infographic: Duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 3 september 2017 van <http://www.brightcompany.nl>
4. Van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, R. & Van der Wilt, G. (2011) *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde*. *Gedrag & Organisatie* (24) 4, 342-356.
5. Thijssen, J., Heijden, B. van der & Rocco, T. (2008). *Toward the employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives*. *Human resource development review*, 7 (2), 165-183.
6. Schaufeli, W. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van "fit"*. Schouten & Nelissen: Zaltbommel, Uitgeverij Thema.
7. Sijsterman-Kokx, E., Von Bergh, M., & Van Tits, M. (2011). *Van baan zekerheid naar werkzekerheid*. Geraadpleegd op 3 september 2017, van [http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/Files/PAM-Rapport\\_1.pdf](http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/Files/PAM-Rapport_1.pdf).
8. *Commissie Arbeidsmarkt- en Onderwijsvraagstukken* (2011). *Werk maken van baan-mobiliteit*. Geraadpleegd op 3 september 2017, van [http://www.ser.nl/-/media/DB\\_Advies/2010\\_2019/2011/b29668.aspx](http://www.ser.nl/-/media/DB_Advies/2010_2019/2011/b29668.aspx).
9. Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edition. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
10. Leisink, P. & Knies, E. (2011). *Line managers' support for older workers*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902-1917.
11. Nauta, A., Van Vianen, A., Van Der Heijden, B., Van Dam, K. & Willemsen, M. (2009). *Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
12. Hooftman, W., Mars, G., Janssen, B., de Vroome, E., & Van den Bossche, S. (2015). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014*.
13. Van den Bossche, S., Koppes, L., Granzier, J., de Vroome, E., & Smulders, P. (2008). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007*.
14. Aarnoutse, B. (2017). *De employee journey in 4 fasen*. Geraadpleegd op 3 september 2017, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/talent-management/nieuws/de-employee-journey-4-fasen>.
15. Pelikaan, M. (2017). *Verbeter je organisatie door inzicht in de employee journey*. geraadpleegd op 3 september 2017, van <https://www.effactory.nl/kennis/blog/verbeter-je-organisatie-door-inzicht-in-de-employee-journey>
16. *World Economic Forum*. (2015). *New Vision for Education Unlocking the Potential of Technology; 21st-Century Skills*.
17. Savickas, M. (2005). *The Theory and Practice of Career Construction*. NJ: John Wiley & Sons.
18. Savickas, M. (2013). *Career construction theory and practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
19. Ter Horst, A., Klehe, U., Van der Heijden, B. (2017). *Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact*. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 132-145.
20. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
21. *WRR* (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Geraadpleegd op 3 september 2017, van <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen>.
22. Dijksterhuis, A., Bos, M., Nordgren, L., & van Baaren, R. (2006). *On making the right choice: the deliberation without attention effect*. *Science*, 311, 1005-1007.
23. Van de Ven, C., Nauta, A., Jongejan, J. (2017). *Manifest: Samen Werken aan Duurzaam Werken*.

Deze paper is mede tot stand gekomen op basis van actieve discussies in het kader van de Human Capital Incubator met:

Stijn de Vries	ABN Amro
Jolieke Teeken	UWV
Michael van Hoewijk	PGGM
Stefan van de Griendt	SVB
Bert Roelofs	AMC
Renze Haitsma	RIVM
Carola Sosef	COA
Wouter van der Heijde	Shell
Nicole van Ingen	Shell

Inspiratie voor de discussie werd geleverd door:

Ivo Brughmans	Filosof
Aukje Nauta	Factor Vijf
Marja Beumer	Projob.nl

**Bright & Company** | People Strategy

info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2017 Bright & Company | HR Strategy

Illustraties en vormgeving: Elena Koole - K2D.ru