

Open oog en oor verhoogt mobiliteit



De dynamiek in de economie vereist dat werknemers effectief leren omgaan met continu veranderen en de daarbij horende onzekerheid. Het helpt als professionals als een open oog en oor ontwikkelen voor de invloed van externe ontwikkelingen op hun eigen inzetbaarheid en mobiliteit. HR heeft hierbij een belangrijke taak en bij goed beleid wint ook de organisatie.

Louise Boelens, Karen Hillege, Mieke Verbaarschot, Godfried Westen

De arbeidsmarkt wordt steeds minder voorspelbaar, de zelfstandig werkende professional rukt op, tijd- en plaatsonafhankelijk werken neemt toe en de binding van werknemers met de organisatie staat onder druk nu de aard van de loyaliteit minder vanzelfsprekend wordt. Veranderingen in het werk zijn een constante factor. Hierop inspelen biedt - behalve stress - ook kansen. Althans voor de professional die ze weet te benutten en die effectief kan omgaan met onzekerheid. Naast vakexpertise gaat het om 'de blik naar buiten'. Daarmee kan de professional zijn talent voor innovatie inzetten en blijven meegroeien met de veranderende eisen in zijn of haar professie.

Blik naar buiten

Een brede inzet vraagt om een open oog en oor voor de omgeving. Volgens onderzoekers blijf je fris wanneer je in staat bent om de externe wereld op verschillende manieren te bekijken. Het liefst met een redelijk opti-

mistische blik. Een proactieve aanpak, waarbij je emoties reguleert door bijvoorbeeld op zaken af te gaan en ze aan te pakken, helpt. Met zelfkennis en nieuwsgierigheid kunnen professionals haalbare doelen stellen die hun blik naar buiten versterken.

Beate van der Heijden, hoogleraar in Nijmegen, operationaliseert het begrip employability in een bruikbare 'schijf van vijf'. De beroepsexpertise bijhouden is uiteraard een basisvoorwaarde voor inzetbaarheid en mobiliteit. Naast vakgerichte studies gaat het om optrekken met vakgenoten, liefst ook buiten het bedrijf. Het gaat om intervisie en leren in de functie zelf. De tweede dimensie, anticipatie en optimalisatie, betreft het in contact zijn met de ontwikkelingen in je vakgebied en de eisen die dat stelt aan werk. Hierbij draait het om veranderbereidheid, creativiteit en ambitie, zichtbaar worden en participeren in ontwikkelingen in de beroepsgroep.

Betrokkenheid

Persoonlijke flexibiliteit als derde dimensie is nodig om gemakkelijk tussen banen en organisaties te wisselen en gaat over het vermogen van de professional om zich aan te passen aan veranderingen waar niet altijd zelf voor is gekozen. Een vierde dimensie verwijst naar het vermogen je aan te passen aan de bedrijfscultuur en de mate waarin je je daarbij betrokken voelt. Dit organisatiegevoel maakt dat de professional succesvol kan opereren in wisselende samenwerkingsverbanden en verantwoordelijkheden, ervaringen, gevoelens, overwinningen en mislukkingen kan delen. Professionals hebben veel kansen om on the job te leren door deel te nemen aan interdisciplinaire werk- en projectgroepen.

De vijfde dimensie tenslotte verwijst naar balans, het evenwicht kunnen handhaven in het nastreven van je eigen belangen en die van de organisatie. Het gaat om balans in presteren en ontvangen; in in- en ontspannen, in focus op de huidige functie en aandacht voor de loopbaan als geheel. Balans kunnen bewaren is extra belangrijk bij het plaats- en tijdsafhankelijk werken. Prikkel tot werken zijn er continue. Het vergt de nodige assertiviteit om hier op een gezonde manier mee om te gaan. Waar de professional het eigen belang uit het oog verliest, wordt deze een 'horige'. Andersom kunnen professionals doorslaan in het solistisch voor zichzelf werken. Beiden zijn niet gezond. Een bedrijfscultuur en visie die duidelijk maakt dat deze organisatie een goede balans nastreeft, werkt positief.

Zelfregie neemt toe door stelselmatige acties op deze vijf dimensies en versterkt employability en daarmee mobiliteit als dat opportuun is. Leren en ervaren dat het lukt om daadwerkelijk nieuwe vaardigheden op te doen of met onbekende situaties te dealen, versterkt het optimisme en de verandercapaciteit. Leren draagt ook bij aan het leggen van nieuwe neurale verbindingen, waardoor mentale vermogens in stand worden gehouden en nieuwe aanpassingen mogelijk worden.

De rol van HR


Het is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van professionals zelf om hun arbeidsmarktwaarde op peil te houden en daar

proactief in te zijn. Maar ook de werkgever heeft een taak hierin. Naast de zorg voor hun eigen loopbaan, worden professionals immers opgeslokt door de taken en verantwoordelijkheden in hun dagelijks werk. Werkgevers winnen erbij als zij investeren en daarmee up-to-date professionals in huis hebben. In een vooraanstaand Amerikaans bedrijf werd het ooit zo gezegd: "Wij investeren zoveel in de ontwikkeling en het welzijn van onze medewerkers dat ze op elk moment overal terecht kunnen maar er voor kiezen om bij ons te blijven werken". HR lijkt de voor de hand liggende actor om dit inzicht uit te dragen en vorm te geven.

Zinnvolle interventies richten zich op diverse aspecten van het werk en de organisatie. De focus kan liggen op 'de blik naar buiten', zelfregie en kunnen leren. Belangrijk daarbij is het functieontwerp. Dat biedt - als het voldoende breed is - regelruimte tot taakverrijking (*jobcrafting*). Het stimuleren van verrassend, of innovatief samenwerken helpt. Stages elders kunnen de blik verruimen, net als mentorrelaties met senior professionals en lean- of scrum verbetersessies.

Omgevingsbewustzijn

Geef impulsen aan het management om in dialoog met medewerkers duidelijkheid te scheppen over te behalen resultaten en geef professionals ruimte voor hun eigen aanpak daarin. Stimuleer managers in hun team aandacht te besteden aan kennis van de keten en het versterken van procesmatig inzicht. Zodat het omgevingsbewustzijn toeneemt en professionals zich de grotere context realiseren. Bespreek ook met managers hoe zij in individuele gesprekken met professionals 'de blik naar buiten' kunnen versterken. Besteed hierbij ook aandacht aan de lossere verbindingen tussen professionals en organisatie die er mogelijk zijn. Extra aandacht voor de doelstelling van de functie in het grotere geheel kan zinvol zijn. Zorg dat de professional zijn definitie van succesvol functioneren niet solo maakt, maar afstemt met zijn in- en externe klanten. Faciliteer ook het informele netwerken.

Het bieden van ontwikkeling en als vervolg daarop mobiliteit blijkt voor jong en oud belangrijk. Het maakt medewerkers wendbaar en weerbaar en zij zullen, ook als ze niet meer in het bedrijf werken, ambassadeurs blijven en mogelijk in de toekomst opnieuw inzetbaar zijn, al dan niet in de flexibele schil. Voor de organisatie heeft het een positieve effect op de slagvaardigheid, interne veranderbereidheid en bedrijfsresultaten. 

Louise Boelens, Karen Hillege, Mieke Verbaarschot en Godfried Westen zijn register psychologen NIP/Arbeid en Organisatie en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Reacties of interesse in de literatuurlijst? Mail mieke.verbaarschot@gmail.com of l.boelens@bureauboelens.nl