

Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid

Als het gaat om het inzetbaar houden van medewerkers, krijgt de leidinggevende vaak een sleutelpositie toebedeeld. Een flinke klus en hoe zit het met de vaardigheden? Zo helpt HR leidinggevenden bij hun nieuwe taak.

Tekst Francel Vos en Joanne van Meeuwen-Kok

Waar voorheen de leidinggevende een belangrijke rol had in het vertellen hoe het werk precies moet gebeuren, verschuift tegenwoordig de rol van de leidinggevende naar het ondersteunen en coachen van de vakman of professional. Deze veranderende rol vraagt om een ander persoonlijkheidsprofiel van leidinggevenden. Van 'leraar' naar 'ondersteuner'. In veel organisaties is de beste vakman of vakvrouw doorgestroomd naar een leidinggevende rol. Maar de beste vakman is niet per se ook de beste leidinggevende.

Onderzoek (*K. Luijters e.a., 2012*) wijst uit dat er verschillende vaardigheden zijn die helpen om op een goede manier sturing te geven aan duurzame inzetbaarheid. Deze vaardigheden zijn:

- Een voorbeeld zijn, zowel op werkgebied als gezondheid, vitaliteit, afspraak is afspraak en het blijven ontwikkelen.
- Feedback geven volgens de feedbackregels bij zaken die beter moeten, maar ook complimenten geven bij zaken die goed gaan.
- Motiveren en stimuleren om talenten in te zetten, letten op leefstijl en verant-

woordelijkheid nemen voor de eigen inzetbaarheid.

- Richting geven door de ontwikkelingen van de organisatie te benoemen. Maar ook duidelijk maken wat er van medewerkers wordt verwacht, zonder hen daarbij tot op detail te begeleiden of controleren.
- Mee laten doen van medewerkers door hun vrijheid en autonomie te geven, maar ook door van hun kracht en expertise te gebruiken in allerlei situaties.
- Versterken van collegialiteit, zowel in samenwerking in het werk als informele activiteiten buiten het werk.

Aansluiting en overlap

Hoe kun je leidinggevenden helpen om handen en voeten te geven aan hun nieuwe rol? Onze ervaring is dat het helpt om duurzame inzetbaarheid onderdeel te maken van het dagelijks functioneren en lopende activiteiten. Het is vooral een kwestie van het zoeken naar aansluiting en overlap. Wij zien de overlap en aansluiting op de volgende punten:

Vaardigheden

De vaardigheden die helpen om leiding te

Laat leidinggevenden gewoon leidinggeven en leer ze inzetbaarheid te integreren in hun dagelijkse praktijk

geven aan inzetbaarheid zijn eigenlijk heel algemeen. Dit betekent dat het niet uitsluitend voor duurzame inzetbaarheid van belang is om deze vaardigheden te hebben. Los van duurzame inzetbaarheid zijn dit vaardigheden die een leidinggevende een 'goede leidinggevende' maken.

Functioneringsgesprekken

In bijna elk bedrijf is het gebruikelijk om één à twee keer per jaar een gesprek te voeren tussen leidinggevenden en medewerkers. Deze gesprekken verlopen nog lang niet overal optimaal maar zijn wel een ideaal moment om het te hebben over duurzame inzetbaarheid. De gesprekken kun je eenvoudig aanvullen met onderwerpen die betrekking hebben op de toekomst en ontwikkelingen binnen het bedrijf. Ook kun je het naast vakinhoudelijk zaken ook over persoonlijke gezondheid en interesses hebben.

Arbo & verzuim

Het letten op gezonde arbeidsomstandigheden en werken aan verbetering is voor bijna alle bedrijven vanzelfsprekend. Goede omstandigheden dragen bij aan het gezond kunnen volhouden van het werk dus aan duurzame inzetbaarheid. Bij analyses en verbetermogelijkheden kan af en toe wel iets meer gekeken worden naar mogelijkheden voor maatwerk en hulpmiddelen voor ouderen. Ook is het handig om als leidinggevende te weten hoe de belastbaarheid van ouderen verandert en hoe je overbelasting en stress kunt herkennen.

Lean

Thema's als Lean, Six Sigma en 5S zijn voor veel leidinggevenden bekende termen waar al langer op gestuurd wordt.

Het kan helpen om de principes van deze verbetermechanismen te gebruiken bij het invoeren van duurzame inzetbaarheid. Ook daar gaat het immers om continue verbetering en zoeken van oplossingen voor problemen. We merken dat voor veel leidinggevenden de link naar verbetermethodieken een eye-opener is en hen inspireert om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.

Bewustwording en training

Gaat het dan allemaal vanzelf goed? Dat denken we niet. Het is belangrijk om leidinggevenden te informeren en trainen in hun rol. Een goede training is gericht op een viertal zaken:

- Basisvaardigheden
- Kennis over duurzame Inzetbaarheid
- Het voeren van een gesprek
- Kennis over beschikbare middelen en koers van de organisatie

Wij hebben gemerkt dat leidinggevenden het heel leuk en informatief vinden om met elkaar in gesprek te gaan over dit onderwerp. Het is goed om ervaringen uit te wisselen en te leren van elkaar. De onderwerpen kunnen allemaal in één dagdeel worden besproken, maar ook verdiept worden in aparte oefenmodules.

En de medewerker dan?

Leidinggevenden kunnen het niet alleen. Ook van medewerkers wordt een andere houding verwacht. Medewerkers hebben de verantwoordelijkheid te werken aan hun eigen inzetbaarheid. Leidinggevenden kunnen hierbij helpen maar moeten niet 'de aap op hun schouders nemen'. Om medewerkers hiervan bewust te maken is het belangrijk dat ze (liefst samen met hun leidinggevende) in gesprek gaan

over hun eigen rol en behoefte aan ondersteuning. De inzet van zogenaamde dialoogkaarten is hierbij een erg geschikte werkvorm. In teams doorlopen medewerkers spelenderwijs een aantal stappen en bespreken met elkaar wat duurzame inzetbaarheid is en wat er nodig is om de eigen inzetbaarheid te verbeteren. Wat is er nodig is om op een goede manier leiding te geven aan inzetbaarheid? Wat gaat goed, wat kan beter en hoe kunnen ze hun rol versterken?

Rol organisatie

Leidinggevenden kunnen niet zonder input vanuit de organisatie. Ze moeten weten welke richting de organisatie uit gaat, welke ontwikkelingen er aankomen, en welke middelen ze kunnen inzetten om medewerkers te ondersteunen. Ook moeten leidinggevenden tijd en ruimte hebben om in gesprek te gaan met medewerkers. Voor deze informatie, middelen en ruimte is de organisatie verantwoordelijk. Leidinggevenden op hun beurt, kunnen aangeven waar ze behoefte aan hebben.

Laat leidinggevenden gewoon leidinggeven en leer ze inzetbaarheid te integreren in hun dagelijkse praktijk en lopende activiteiten. Onderschat hun rol niet; train ze en geef ze de handvatten om te beginnen. Maar maak het ook niet zwaarder dan het is. Motiveer leidinggevenden om vooral aan de slag te gaan en zorg voor voldoende informatie en mogelijkheden voor het delen van ervaringen. Stimuleer, geef feedback, steun en geef richting. Kortom: help ze te groeien in hun rol en geef het goede voorbeeld.



Francel Vos
managing consultant bij Berenschot.



Joanne van Meeuwen-Kok
consultant bij Berenschot.