

Hoe employability een succes kan worden

Employabilitybeleid komt moeizaam van de grond. Nu baan zekerheid plaats maakt voor werkzekerheid, vrezen werkgevers mobiliteit over de bedrijfsgrenzen heen als werknemers breed inzetbaar worden. Anderzijds raken werknemers minder betrokken als ze het gevoel hebben mobiel te moeten zijn. Auteurs menen dit dilemma op te kunnen lossen. Ze introduceren het bedrijf als actor. Dat moet altruïstisch, hoffelijk, sportief, nauwgezet en betrokken richting hun werknemers handelen.

Dat employabilitybeleid niet de resultaten geeft die we allemaal gehoopt hadden, is niet onbekend. Toch blijft iedereen op hetzelfde aambeeld hameren. Employability moet, omdat het goed voor ons is. Goed voor de individuele werknemer als hij het maar gaat inzien en goed voor de werkgever omdat hij die brede inzetbaarheid toch nodig heeft. In een eerder artikel (*Waarom employability geen succes heeft* in *Zeggenschap* 3/2006) hebben wij aangegeven waarom employability op deze manier niet gaat werken. Wij verkennen nu hoe het wel kan.

Eigenaarloos

Employability is een eigenaarloos woord in Nederland. Het is niet 'van de werkgevers' en ook niet 'van de werknemers'. Het woord zelf levert daarom de nodige mist op in discussies. Wij introduceren hier de termen werkzekerheid en employabilitybeleid om de belangen van de betrokken actoren een plek te geven. Employabilitybeleid is het geheel van doelen en instrumenten dat in een bedrijf gebruikt wordt om de juiste competenties op het juiste moment (in de toekomst) op de juiste plek te krijgen. De drager van de competenties is de werknemer. In het verkrijgen van de gewenste competenties kan er sprake zijn van een inhaalslag (we hadden ze al moeten hebben), het bijhouden (kleine aanpassingen zijn nodig) en het anticiperen (over twee jaar hebben we deze nodig). Let wel, dit is vanuit een bedrijfs-perspectief ingevuld, het gaat om wat een bedrijf nodig heeft.

Werkzekerheid is het hebben en blijvend ontwikkelen van de competenties van de werknemer gericht op zijn toekomstige arbeidsmarkt-

positie. In het verkrijgen van een goede arbeidsmarktpositie kan er sprake zijn van een inhaalslag (ik heb deze competenties nog nodig om op mijn huidige niveau voldoende te functioneren), een vakmanschapsslag (met deze competenties kan ik in de volle breedte van mijn vakgebied werken) en een ontwikkelingsslag (ik wil me in deze richting ontwikkelen, dus heb ik deze competenties nodig). Ook hier is het perspectief eenzijdig ingevuld, het gaat om wat de werknemer nu en in de toekomst nodig heeft om aan het werk te blijven.

Met het gebruik van werkzekerheid en employabilitybeleid binnen het thema employability wordt direct duidelijk dat de vooronderstelde win-winsituatie niet bij voorbaat duidelijk is. Employabilitybeleid is gericht op de juiste competenties op de juiste plaats, het laat in feite de mens achter het werk los. Werkzekerheid is gericht op de arbeidsmarktpositie van de werknemer. Dat schuurt, ook in het nadenken over hoe dit werkt in praktijk. We lijken een perspectief te missen dat in de relatie tussen werknemer en bedrijf van belang is!

Dilemma

Een aloude bedrijfsdilemma op het gebied van employability: werkzekerere werknemers kunnen zich op een grotere arbeidsmarkt begeven, waardoor het bedrijf wel de lasten maar niet de lusten van deze werknemer heeft. Tegelijkertijd heeft het bedrijf die nieuwe competenties wel nodig. Bij een inhaalslag zal dat op werknemersniveau nog niet de grootste problemen geven, maar vooral als het om bijhouden of anticiperen gaat, kan dit grote problemen opleveren. Zeker in de krappe arbeidsmarkt die nu ontstaat, krijgt dit dilemma een extra dimensie: alle competenties die een bedrijf (in potentie) in huis heeft, wil men ook in huis houden.

Wij herkennen ook een nieuw dilemma. Een steeds grotere groep werknemers vraagt om inspanningen van het bedrijf om de eigen werkzekerheid zo groot mogelijk te houden. Zeker hoger opgeleide werknemers willen de mogelijkheid hebben om een carrièrepad te volgen en dat pad beperkt zich niet tot het bedrijf waar men werkt.

Hier gaat het om de groep werknemers die anticipeert op de toekomst. Het dilemma zit hem voor bedrijven wederom in het opleiden voor de concurrent.

Employability wordt in theorie en praktijk gezien als een belangrijk middel om de arbeidsmarkt flexibel te houden en bedrijven te laten profiteren van optimale arbeidsproductiviteit door een flexibele inzet van mensen. Maar het is in deze droge redenering bijna onmogelijk om de keerzijde van de medaille over het hoofd te zien: het vergroot de mobiliteit van werknemers en die mobiliteit is absoluut niet begrensd tot de bedrijfsmuren. En we maken het nog erger. Een vergroting van potentiële mobiliteit kan in zichzelf al contra-productief werken.

Tegelijkertijd zien we dat baanmobiliteit eerder de norm wordt dan de uitzondering. Het opbouwen van een lang dienstverband bij dezelfde werkgever wordt gezien als achterhaald. Als deze ontwikkeling zich ook in praktijk doorzet of blijft doorzetten leidt ze tot een dynamische arbeidsmarkt, waar werkenden veelvuldig van arbeidspositie zullen veranderen.

Organisationeel burgerschapsgedrag

Er is al het nodige onderzoek gedaan naar de effecten van verwachte baanmobiliteit, waaruit blijkt dat het gedrag van werknemers hierdoor verandert. Pearce & Randal (2004) bevestigen de hypothese dat de verwachting van werknemers dat ze mobiel

moeten zijn in hun carrière van invloed is op hun verhouding tot het huidige bedrijf. Zij voelen zich minder betrokken tot het bedrijf, ofwel, zij vertonen minder *organisationeel burgerschap*.

Deze conclusie is belangrijk, want het maakt eens te meer duidelijk dat het dilemma met betrekking tot employability groot is. Hoe zorg je dat werknemers enerzijds werkzeker zijn en anderzijds aan het bedrijf gebonden zijn? In deze krappe arbeidsmarkt wordt al snel gedacht aan goede arbeidsvoorwaarden, maar er zijn interessantere – hoewel minder controleerbare - mogelijkheden. En die mogelijkheden bevinden zich in het perspectief van het organisationeel burgerschapsgedrag!

Met organisationeel burgerschapsgedrag wordt het individuele gedrag van werknemers bedoeld dat door middel van zijn sociale en psychologische uitwerking op het organisatieklimaat bijdraagt

aan de doelstellingen van een organisatie. Vijf dimensies worden gebruikt om dat gedrag te meten.

- **Altruïsme:** het gedrag bij werknemers dat van invloed is op het helpen van collega's met een probleem of taak (bijvoorbeeld anderen helpen die afwezig zijn of anderen helpen om meer productief te zijn).
- **Hoffelijk gedrag:** het gedrag bij werknemers dat voorkomt dat een probleem opspeelt of dat helpt een probleem te verminderen (bijvoorbeeld bezittingen van de organisatie met voorzichtigheid behandelen of collega's informeren voordat zij belangrijke acties ondernemen).
- **Sportief gedrag:** betreft de bereidwilligheid van werknemers om minder gunstige omstandigheden te tolereren zonder te klagen (bijvoorbeeld niet het ongenoegen uiten over alle veranderingen die door het management ingevoerd worden of niet klagen over onbelangrijke zaken).
- **Nauwgezetheid:** het gedrag van werknemers dat verder gaat dan de minimale eisen die vanuit de organisatie aan hun rol zijn toegeschreven (bijvoorbeeld de regels van de organisatie volgen of de werkplek netjes houden).
- **Betrokkenheid:** de gevoelens van bezorgdheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid over het politieke leven van een organisatie (bijvoorbeeld het deelnemen aan vergaderingen of voorstellen doen om de manier van werken te verbeteren).

In feite gaat het hier om het extra stapje dat een werknemer zet. Voor geen enkele werkgever een onbekend fenomeen. Een uurtje extra, het uit de brand helpen van een collega of gewoon het trots zijn op je eigen bedrijf, iedereen ziet ze in praktijk terug. Maar waarom dan

Werkzekerere werknemers kunnen zich op een grotere arbeidsmarkt begeven

zo weinig in het beleid en de wetenschap? Want wat blijkt, het sociale in het werk is zeer belangrijk voor de productiviteit. En is een bedrijf nog wel een sociale gemeenschap als

het een transferpunt (werkzekerheid) is in plaats van een baken (baanzekerheid).

Bedrijfsspecifiek

Het dilemma van werkgevers wordt in de praktijk soms opgevangen door de employability van werknemers bedrijfsspecifiek te maken. Hierdoor wordt op een verkapte manier toch gewerkt aan baan zekerheid in plaats van werkzekerheid. De makkelijkste manier daarin is een reagerend employabilitybeleid, altijd gericht op het maken van een inhaalslag.

In feite gaan bedrijven hierdoor terug in de tijd, omdat juist in vakmanschapontwikkeling en het anticiperen op nieuwe ontwikkelingen kansen voor het bedrijf liggen. Maar het levert ook wat op: werknemers zullen minder snel het bedrijf verlaten, doordat ze een

Arnaud van der Ven en Robin Colard werken respectievelijk als docent Bedrijfswetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen en senior organisatieadviseur bij Basis & Beleid. Zij organiseren samen de leergang werknemerskunde. Bij dit artikel hebben ze medewerking gekregen van student Machiel Goudszwaard.

duidelijk beeld krijgen van hun blijvende plaats in het bedrijf en in werkzekerheid achter de feiten aanlopen.

Op deze manier wordt de mobiliteit tegengehouden, maar wordt niet het optimale uit de werknemer gehaald. Een ongewenste zaak. Het lijkt daarnaast vechten tegen de bierkaai, want het concept van werkzekerheid lijkt bij een steeds grotere groep werknemers aan te slaan. Een werkgever moet toch iets extra bieden.

Benson (2006) geeft aan dat ontwikkeling niet leidt tot vertrek als binnen een jaar na leren en ontwikkelen uitzicht wordt geboden op een uitdagende functie. Hiermee worden werkzekerheid en employabilitybeleid in een win-winsituatie gebracht. Werknemers beginnen vooral aan het investeren in werkzekerheid als er een toekomst aan vast zit. Employabilitybeleid dient dan altijd te worden geïntegreerd met carrièreplanning en mogelijkheden voor functieverbetering. Wat je daarvoor nodig hebt zijn goede functies en de overtuiging van de werknemers dat ze binnen de bedrijfsgemeenschap wat kunnen.

Bedrijf als actor

En dan komen we binnen het domein van het organisationeel burgerschap. Waarom wordt het bedrijf hier niet als een actor opgenomen? Een organisatie die richting de werknemers altruïstisch, hoffelijk, sportief, nauwgezet en betrokken is, heeft alle mogelijkheden in handen om employability te laten slagen. We lopen ze allemaal langs:

- **Altruïsme:** het bedrijf helpt werknemers om zich optimaal te ontwikkelen. Dat dit maar gedeeltelijk in het belang van de organisatie is, is niet van belang. De werknemer laat immers dezelfde altruïstische trekken zien². Ontwikkeling is iets dat je samen doet.
- **Hoffelijkheid:** het bedrijf voorkomt problemen bij veranderingen, juist door employability breed op te pakken.
- **Sportiviteit:** het bedrijf is er van doordrongen dat werknemers ook buiten het bedrijf kansen hebben. Dat is minder gunstig voor het bedrijf, toch ondersteunt het bedrijf de werknemer om het optimale uit zichzelf te halen.
- **Nauwgezetheid:** niet de regels zijn de basis voor handelen, maar dat wat men wil bereiken.
- **Betrokkenheid.** Het bedrijf doet er alles aan om de werknemer een stap verder te laten maken en werkzekerheid zo groot mogelijk te maken. Dat die werkzekerheid buiten het bedrijf kan plaatsvinden, heeft niets te maken met een verlies aan betrokkenheid. Integendeel, het biedt juist kansen voor de toekomst om 'gemeenschapsmensen' met nieuwe competenties binnen te halen.

De vrije wil van het bedrijf om als actor te participeren in de organisatie, geeft mogelijkheden³. Het is mogelijk voor een bedrijf om tijdig het wederzijds belang van employability duidelijk te maken. De werkgever moet de mate waarin een werknemer van taken moet wisselen om een nuttige functie te kunnen uitoefenen, combineren met inzicht geven in het nut van de ontwikkeling en de plaats van

de werknemer in de organisatie. Arbeidsmobiliteit is op die manier dus niet de normhet doel (bij beoordeling), maar een middel voor betere werkprestaties.

Vreemde waarden

Bovenstaande beschrijving geeft aan dat er het één en ander schort aan het traditionele employabilitybeleid. De traditionele lijn gaat uit van een productiviteitsverhoging doordat competenties van werknemers beter gebruikt worden. Vergeten wordt dat achter die competenties mensen zitten die – met die competenties - ook mobiel(er) (moeten) worden. Werknemers die verwachten dat ze een baan buiten het huidige bedrijf hebben in de toekomst, breken de sociale cohesie binnen het bedrijf af. Dat heeft nadelige gevolgen voor de samenwerking en de productiviteit.

Maar er zijn wel degelijk mogelijkheden. Naast het werknemers- en bedrijfsperspectief hebben wij het perspectief van de sociale gemeenschap geïntroduceerd. In dit perspectief staan waarden als altruïsme, hoffelijkheid, sportiviteit, nauwgezetheid en betrokkenheid centraal. Dit zijn vreemde waarden in de bedrijfskunde, maar ze verdienen zeker de aandacht in het employabilitybeleid. Heel concreet gaat het dan bijvoorbeeld over een goed uitstroombeleid, dat gericht is op toekomstige terugkeer. Alleen dan kan employabilitybeleid gericht worden op de toekomst in plaats van op het maken van een inhaalslag.

Literatuur

- Benson (2006) Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action, in *HRM Journal*, vol. 16, no. 2, pp 173-192.
- Gasperz, J. (2006) Van employability naar enjoyability, in *Zeggenschap 2006*04, pp 6-8.
- Pearce, J.L. & A.E. Randel (2004) Expectations of organizational mobility, workplace inclusion, and employee job performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, feb. 2004, p.81-90.
- Hui, C., K.S. Law & Z.X. Chen (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 77, No. 1, p. 3-21.
- Leana, C.R. & H.J. Van Buren (1999). Organizational social capital and employment practices, *The Academy of Management Review*, Vol.24, No.3 , p. 538-555.
- Oeij, P., A. Goudswaard, K. Kraan, A. Nauta & R. Huiskamp (2006) Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties, in *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3.

Noten

- 1 Bij deze schrijven wij een prijsvraag uit voor een betere term voor organisationeel burgerschapsgedrag. Alternatieven kunnen verstuurd worden naar organisationeelburgerblabla@werknemerskunde.nl.
- 2 Dit is hier overigens niet bedoeld als een ruilrelatie.
- 3 Hoewel dit weer andere problemen geeft. Een bedrijf is uiteindelijk geen handelende identiteit en neemt als zodanig geen deel aan een gemeenschap.