

Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid, werkvermogen en HR praktijken

Marike van Kalken, Mark de Lat, Jan Plat & Karin Sanders

Inleiding

“De wereld om ons heen verandert in een hoog tempo”, “We leven langer in een goede gezondheid”, “We ontgroenen en vergrijzen”, “Er is een hogere werkdruk”, “Het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd vraagt om een andere kijk op leeftijd in organisaties”. Verschillende citaten met een vergelijkbaar fundament, te weten duurzame inzetbaarheid. Genoemde ontwikkelingen vragen erom dat een individuele medewerker productief en inzetbaar is en blijft. Duurzame inzetbaarheid is daarmee een kwestie van individu en organisatie. In dit artikel zien we dat organisaties met inzet van HRM praktijken het werkvermogen en daarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers positief kunnen beïnvloeden.

Het begrip ‘Duurzame inzetbaarheid’ waart door HRM land. Een begrip dat vele ladingen kent en het risico in zich heeft een containerbegrip te worden (De Lat, 2013). Het is om te beginnen dan ook van belang het begrip duurzame inzetbaarheid nader te duiden, om begripsverwarring te voorkomen. Wij sluiten in dit artikel graag aan bij de omschrijving zoals de Sociaal-Economische Raad (2009) deze gebruikt in het advies ‘Een kwestie van gezond verstand: breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties’.

Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens de SER uit drie elementen te weten vitaliteit, werkvermogen en employability. In haar oratie werkt Van Vuuren (2011, pag. 10) deze drie begrippen als volgt uit:

- Vitaliteit kan worden omschreven als energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen;
- Werkvermogen is de mate waarin een individu fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken;
- Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies goed te kunnen lijven vervullen in de eigen organisatie en/of in een andere werkomgeving dan wel sector.

Het is de kunst vitaliteit, werkvermogen en employability zodanig te combineren dat er duurzame en productieve arbeidsrelaties worden gerealiseerd. Duurzame inzetbaarheid komt vervolgens tot stand door binnen de arbeidsrelatie met medewerkers drie factoren te combineren:

- *Werk(omstandigheden)*: hierbij gaat het om de mate waarin het individu in staat is c.q. wordt gesteld zijn/haar werk ‘in het hier en nu’ goed uit te voeren. De werkomstandigheden omvatten een breed terrein dat varieert van de fysieke werkplek tot de mate waarin de medewerker zelfstandigheid in het werk ervaart;
- *Persoonlijkheid en persoonlijke ontwikkeling*: Dit betreft de mate waarin de medewerker in staat is c.q. wordt gesteld om in de toekomst aan het arbeidsproces te kunnen blijven deelnemen;
- *Vitaliteit*: Hierbij staat de vitaliteit en gezondheid van het individu centraal als basis voor deelname aan het arbeidsproces nu en in de toekomst.

Duurzame inzetbaarheid hangt daarmee niet alleen af van persoonlijke factoren, maar is eveneens afhankelijk van de context waarin de persoon zich bevindt. De arbeidsrelatie staat namelijk niet op zichzelf maar maakt onderdeel uit van de organisatorische context. Deze context biedt de randvoorwaarden om tot een succesvolle invoering van duurzame inzetbaarheid te komen. De organisatorische context valt uiteen in de volgende vier elementen, met daarbij per element een aantal kernvragen die inzicht geven in de status praesens van de organisatie.

Rendement van arbeid

- Welke factoren bepalen het rendement op arbeid voor de organisatie? Hierbij kan worden gedacht aan indicatoren als productiviteit, verzuim en verloop;
- Welke factoren zijn binnen uw organisatie bepalend voor het rendement op arbeid voor het individu? Hierbij kan worden gedacht aan werktevredenheid, loyaliteit, ontwikkelmogelijkheden, salaris, werkvermogen, et cetera.

Flexibiliteit van de organisatie

- Wat wordt binnen de organisatie verstaan onder flexibiliteit?
- Hoe wordt inhoud gegeven aan strategische flexibilisering?
- In welke mate is sprake van een proces van strategische personeelsplanning?

Ambitie en toegevoegde waarde

- Wat is de ambitie van de organisatie?
- Welke toegevoegde waarde leveren de medewerkers?
- Hoe wordt de ambitie van de organisatie verbonden met de individuele ambities van medewerkers?

Wendbaarheid van het individu

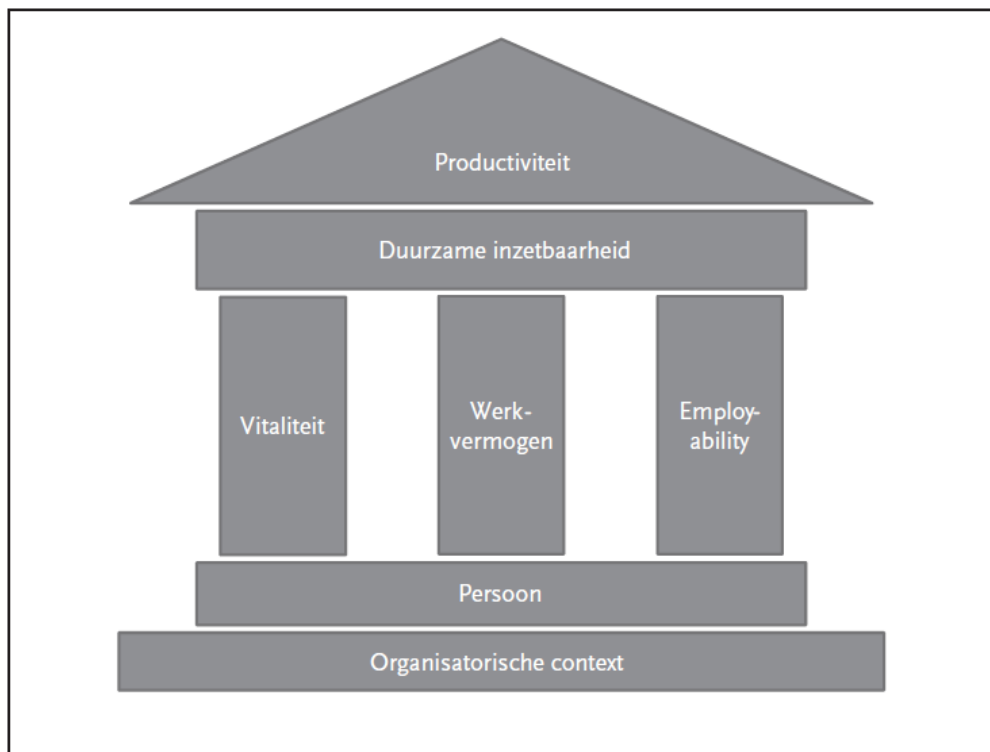
- In welke mate ervaren medewerkers een eigen verantwoordelijkheid om inzetbaar te zijn en te blijven?
- Hoe worden medewerkers gefaciliteerd in hun wendbaarheid?
- Wat is de rol van de leidinggevende in het begeleiden van medewerkers?

Het beantwoorden van de voorgaande vragen geeft een beeld van de context van de organisatie en helpt duurzame inzetbaarheid in deze context in te bedden. We gaan vervolgens in op werkvermogen als onderdeel van duurzame inzetbaarheid.

Werkvermogen & HRM praktijken

Uit het hier voorgaande bleek dat werkvermogen één van de pijlers van duurzame inzetbaarheid is, zoals uitgebeeld in figuur 1:

Figuur 1: De tempel van duurzame inzetbaarheid



Het begrip werkvermogen is ontstaan in Finland naar aanleiding van het ontwikkelen van een voorspellende vragenlijst om de vergrijzingsproblematiek aldaar in kaart te brengen. Werkvermogen werd daarbij gedefinieerd als de mate waarin werknemers fysiek en mentaal aan de eisen van hun werk kunnen voldoen (Ilmarinen, 2009). Werkvermogen, zoals gemeten met de Work Ability Index, blijkt een goede voorspeller te zijn voor arbeidsongeschiktheid/langdurig verzuim en hangt samen met productiviteitsverlies (Van den Berg, Robroek, Plat et al., 2011). Dit maakt duidelijk dat duurzame inzetbaarheid onder andere steunt op werkvermogen.

De Work Ability Index is opgebouwd uit zeven dimensies:

1. Een eigen inschatting van het werkvermogen door de respondent;
2. Werkvermogen in relatie tot de eisen van het beroep van de respondent;
3. Aandoeningen;
4. Beperkingen in het werk vanwege de aandoeningen van de respondent;
5. Ziekteverzuim;
6. Een inschatting van het werkvermogen in de toekomst door de respondent;
7. Vitaliteit.

Op basis van de scores op deze zeven onderdelen wordt een totaalscore berekend, variërend tussen de 7 en 49 punten.

Het onderzoek naar werkvermogen laat effecten zien van leeftijd, geslacht en opleiding op het werkvermogen van medewerkers. Leeftijd is negatief gerelateerd aan werkvermogen (Ilmarinen, Tuomi & Klockars, 1997; Ilmarinen, 2009). Naast dat vrouwen een gemiddeld lager werkvermogen laten zien dan mannen, wordt er ook een significant positief effect van opleidingsniveau op werkvermogen vastgesteld (Van den Berg, et al, 2009). Dat ook de inzet van HRM praktijken effect hebben op werkvermogen wordt hierna beschreven. Alvorens dit

te doen wordt eerst ingegaan op het verschil tussen intentionele HRM praktijken, geïmplementeerde HRM praktijken en gepercipieerde HRM praktijken.

VAN INTENTIE TOT PERCEPTIE

Het simpelweg de beschikking hebben over HRM praktijken, zoals functioneringsgesprekken en opleiding en ontwikkeling, leiden niet per definitie tot beoogde positieve effecten. Met andere woorden: “Kijk niet alleen naar de intentie welke achter de inzet van HRM instrumenten schuil gaat, maar evenzeer naar het effect op percepties van medewerkers”. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt steeds meer dat het van belang is om niet alleen aandacht te besteden aan de inhoud van HRM, maar nadrukkelijk ook aan de HRM-processen in de organisatie. Deze procesgerichte benadering wordt in het algemeen gedefinieerd als het psychologisch proces om de relatie tussen HRM en individuele en organisatie performance te kunnen verklaren.

Een beleidsmatige intentie om aandacht te besteden aan HRM is vanuit de hiervoor omschreven gedachte niet voldoende. Het gaat evenzeer om de implementatie en perceptie van de inzet van HRM praktijken zoals Wright en Nishii (2005) betogen. Met andere woorden, het is van belang te weten hoe medewerkers het HR beleid en de daaruit voortvloeiende HRM instrumenten daadwerkelijk ervaren. Want perceptie = realiteit!

Aandacht voor het thema HRM en percepties maakt deel uit van een trend waarin langzaam maar zeker de focus wordt verlegd van HRM-praktijken en inhoud van HRM naar het zogenaamde HRM-proces. En met name naar de wijze waarop medewerkers HRM-beleid en -praktijken percipiëren. Relevant is hier het onderscheid dat Wright & Nishii maken binnen dit nog relatief jonge onderzoeksterrein. Zij verdelen HRM-praktijken in drie analyseniveaus : *intentionele* HRM-praktijken (‘Intended HRM’), *geïmplementeerde* HRM-praktijken (‘Implemented HRM’) en *gepercipieerde* HRM-praktijken (‘Perceived HRM’). Voordat HRM-intenties kunnen leiden tot HRM-percepties moeten de HRM-intenties eerst worden geïmplementeerd. Pas daarna kunnen de medewerkers deze al dan niet ervaren.

Intentionele HRM-praktijken

Het zijn vooral de beleidsmakers (senior management en de stafafdeling HRM) die de intentionele HRM-praktijken opstellen. Deze zijn gebaseerd op de strategie van de organisatie en hebben theoretisch gezien tot doel bij medewerkers de met de strategie beoogde houding en gedrag tot stand te brengen. Onderzoek laat zien dat deze theoretische redenering in de praktijk anders uitwerkt. Er blijkt namelijk een verschil te bestaan tussen de intentie van leidinggevendenden (management) en de daadwerkelijke implementatie daarvan door diezelfde leidinggevendenden. De lijnmanager speelt een belangrijke rol bij de vertaling naar de dagelijkse praktijk. En beleid dat met een bepaald doel is ontwikkeld kan in de praktijk – door leidinggevendenden – volledig anders worden geïnterpreteerd en uitgevoerd.

Geïmplementeerde HRM-praktijken

De HRM-praktijken die de lijn daadwerkelijk implementeert, kunnen dus substantieel verschillen van de intenties van het management en de beleidsmakers. Uit onderzoek komen factoren naar voren die maken dat lijnmanagers HRM-praktijken meer of minder succesvol implementeren. Bos-Nehles (2010) vat deze factoren in haar proefschrift als volgt samen:

- *Lack of desire*: voor succesvolle invoering van HRM-praktijken is de bereidheid van lijnmanagers een relevante voorwaarde;
- *Lack of capacity*: leidinggevendenden hebben tijd nodig om HRM-praktijken te implementeren;
- *Lack of competencies*: leidinggevendenden moeten over de juiste competenties beschikken om HRM-praktijken te kunnen implementeren;
- *Lack of support*: voor een succesvolle implementatie is ondersteuning van de HRM-staf van belang;
- *Lack of policy and procedures*: er is bij lijnmanagers behoefte aan duidelijkheid over het beleid en de te volgen procedures.

Met name de factor ‘lack of competencies’ blijkt een bepalende factor voor de effectiviteit van lijnmanagers bij het implementeren van HRM-praktijken.

Gepercipieerde HRM-praktijken

Op de door medewerkers waargenomen en gepercipieerde HRM-praktijken zijn verschillende factoren van invloed. Onder meer het leiderschapsgedrag van de leidinggevende, de persoon van de medewerker en de wijze waarop de medewerkers elkaar onderling beïnvloeden. De hierdoor ontstane percepties beïnvloeden de houding en het gedrag van medewerkers, die mede bepalend zijn voor de verschillende gewenste HRM-uitkomsten zoals werkvermogen.

HRM PRAKTIJKEN ZIJN VAN INVLOED OP WERKVERMOGEN

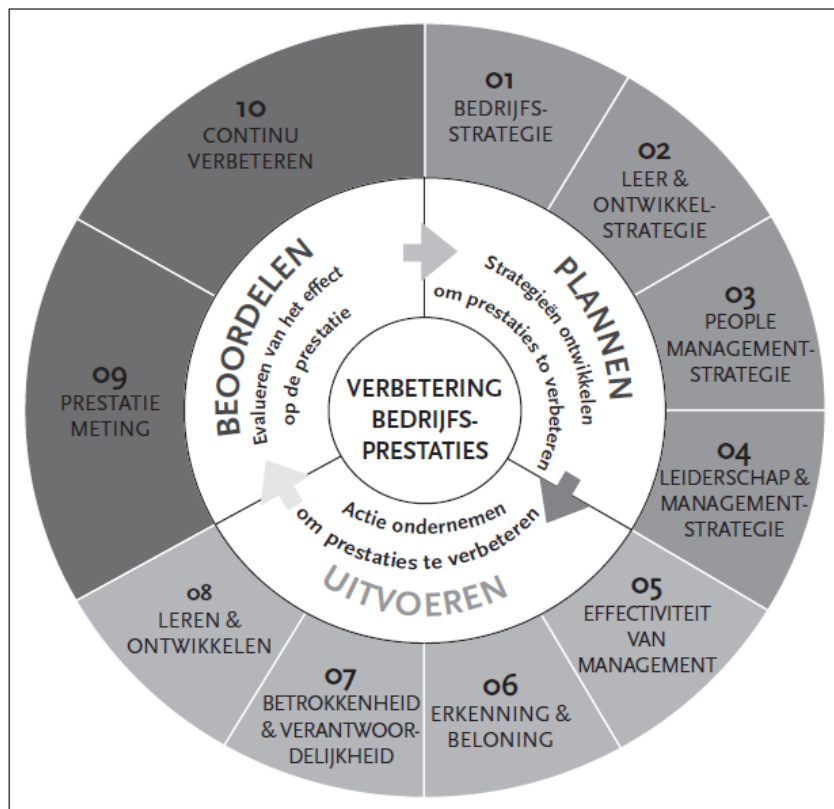
Uit onderzoek van Robroek et al (2013) blijkt dat HRM praktijken (of zoals door hen ‘organisatiefactoren’ genoemd) van invloed zijn op werkvermogen. Het betreft de volgende HRM praktijken:

- Doelen & resultaten;
- Gesprekscyclus;
- Opleiding & Ontwikkeling;
- Rol leidinggevende.

Deze organisatiefactoren zijn gebaseerd op de Investors in People standaard (www.iipnl.nl). Investors in People is er op gericht de doelen van de organisatie door te vertalen naar de individuele medewerker. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor opleiding en ontwikkeling om daarmee medewerkers in staat te stellen de eigen rol adequaat te kunnen invullen. Met behulp van de IiP standaard kunnen organisaties zich toetsen aan een tiental indicatoren. Bijvoorbeeld indicator 1: “Een strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie is duidelijk geformuleerd en wordt begrepen”. Of indicator 10: “Er worden voortdurend verbeteringen aangebracht in de manier waarop mensen worden gemanaged en ontwikkeld”. Voor de volledige standaard, zie:

<http://www.iipnl.nl/client/iipnl/docs/Standaard%20versie%202005.pdf>

Figuur 2: Verbetering bedrijfsprestaties. Bron: www.iipnl.nl



Het proces van IiP cq de tien indicatoren zijn gekoppeld aan de volgende verbetercyclus (zie figuur 2) welke er op is gericht de prestaties van de organisatie te verbeteren:

- *Plannen*: Strategieën ontwikkelen om de prestaties van de organisatie te verbeteren;
- *Uitvoeren*: Actie ondernemen om de prestaties van de organisatie te verbeteren;
- *Beoordelen*: Evalueren van het effect op de prestaties van de organisatie.

Het gedachtengoed inzake Investors in People is door vertaald naar de set vragen zoals in tabel 1 staat verwoord. Een vragen set welke eveneens ten grondslag heeft gelegen aan het onderzoek, zoals verwoord in het gelijknamige artikel van het Jaarboek PersoneelsManagement 2012.

Tabel 1: Vragen inzake HRM praktijken zoals opgenomen in de WerkVermogensMonitor©

Doelen en resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie.
2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.
3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.
5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.
6. Er is regelmatig werkoverleg.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.
8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.
9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.
11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.
12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Robroek et al (2013) concluderen in hun onderzoek dat "...de factoren op het gebied van organisatiedoelen, de gesprekscyclus, ontwikkelingsmogelijkheden en de rol van de leidinggevende samenhangen met een verminderd werkvermogen" (p. 37). Met andere woorden om een positief effect op werkvermogen te realiseren is het van belang dat:

- Medewerkers worden betrokken cq op de hoogte worden gehouden van de doelen en resultaten van de afdeling/de organisatie. En wellicht nog belangrijker: weten wat er vanuit deze doelen van hen wordt verwacht;
- Zorg te dragen voor het voeren van functioneringsgesprekken en de daarin gemaakte afspraken na te komen;
- Opleiding & ontwikkeling aan te bieden;
- Leiding te geven op een motiverende en stimulerende wijze.

Om u een indruk te geven op welke wijze organisaties in Nederland scoren op de genoemde HRM praktijken, treft u hierna de score aan van organisaties waarvan de uitkomsten afkomstig zijn uit de Erasmus/PreventNed database.

Perceptie van HRM praktijken in Nederland

De navolgende uitkomsten zijn gebaseerd op uitgevoerde onderzoeken naar werkvermogen bij 62 organisaties in 10 verschillende branches zoals industrie, zorg en zakelijke dienstverlening. Bij betrokken organisaties is de WerkvermogensMonitor© als onderzoeksinstrument ingezet en zijn de vragen zoals weergegeven in tabel 1 toegevoegd. De onderzoeksuitkomsten zijn gebaseerd op 20.356 respondenten, waarvan 23,3% mannelijke respondenten en 76,7% vrouwelijke respondenten.

Ten aanzien van de branches waar de respondenten werkzaam zijn, blijkt dat de overgrote meerderheid werkzaam is in de welzijnssector en de gezondheidszorg (90%) en in mindere mate in industrie (5%), onderwijs (1%) en overig (2%). Zie daarvoor tabel 2.

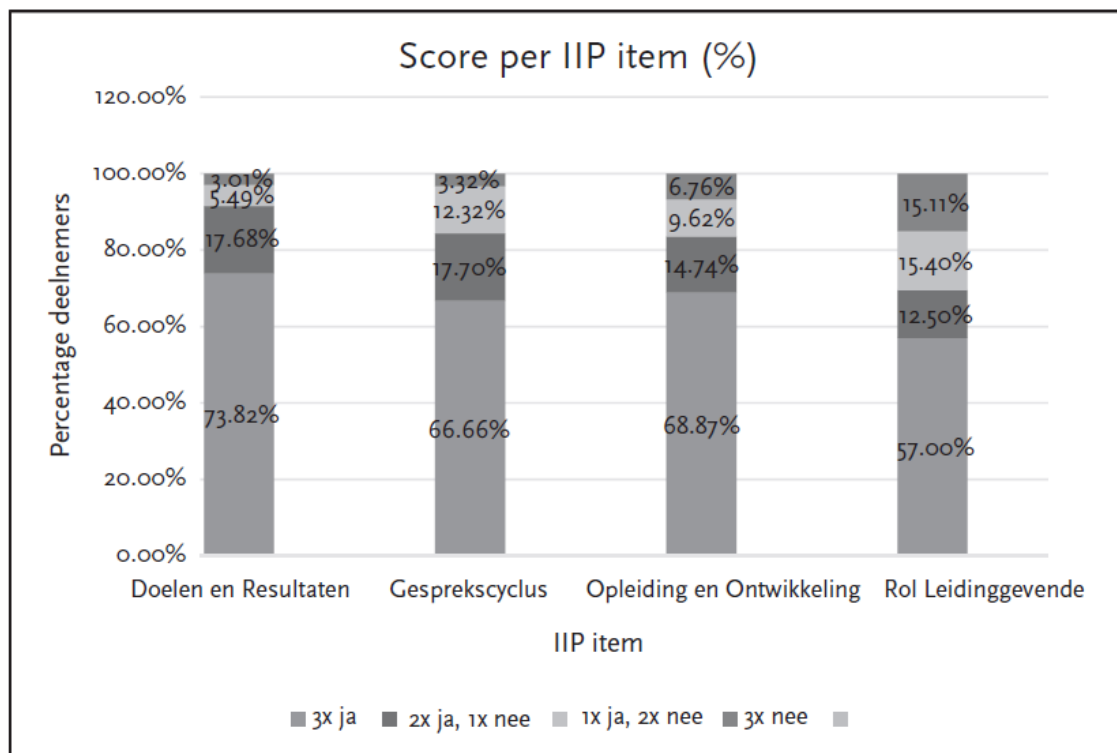
Tabel 2: Aantal medewerkers per branche

Branche	n	%
Industrie	975	4,79%
Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht	9	0,04%
Bouwnijverheid	128	0,63%
Financiële instellingen	64	0,31%
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	12	0,06%

Onderwijs	246	1,21%
Gezondheids- en welzijnszorg	18346	90,13%
Cultuur sport en recreatie	43	0,21%
Overige dienstverlening	40	0,20%
Overig	493	2,42%

De zeer ruime vertegenwoordiging van respondenten uit de zorg verklaart mede de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen. Deze oververtegenwoordiging is duidelijk versterkt, aangezien veel organisaties in de zorg hebben gekozen deze subset van vragen over HRM praktijken aan de WerkVermogensMonitor© toe te laten voegen. Het totaal aan bedrijven dat de WerkVermogensMonitor© heeft laten invullen (dus ook zonder de vragenlijst met betrekking tot HRM praktijken) laat een andere verdeling binnen de branches zien. Dat leidt tot een interessante vraag: is de zorg meer geneigd ook de HRM praktijken binnen de eigen organisatie te toetsen? Uiteraard zijn er ook legio andere verklaringen te verzinnen, maar de voorgaande verklaring is zeker niet onmogelijk.

Figuur 3: Score op IIP items



Kijken we naar de scores zoals weergegeven in figuur 3, dan blijkt het volgende.

Doelen en resultaten

73,8% van de respondenten geeft aan op de hoogte te zijn van de doelen van de organisatie, de voortgang op de afdelingsdoelen te kennen en een actieve bijdrage aan deze doelen te leveren. Vervolgens geeft 23,2 op één dan wel twee vragen een negatief antwoord. Van de respondenten antwoordt 3% met een 'nee' op alle drie de vragen.

Vanuit het adagium dat ‘strategie, pas strategie is als deze door medewerkers wordt begrepen en medewerkers vanuit deze doelen kunnen handelen, is de conclusie dat bijna één op de vier medewerkers in onvoldoende mate op de hoogte is van de strategie en de bijbehorende doelen van de organisatie.

Gesprekscyclus

Van de respondenten geeft 66,7% aan dat zij in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek hebben gehad, de afspraken die in dit gesprek zijn gemaakt zijn nagekomen en er sprake is van regelmatig werkoverleg. 30% van de respondenten geeft op één dan wel twee vragen het antwoord nee. Op de vragen ten aanzien van de gesprekscyclus wordt door 3,3% van de respondenten negatief geantwoord.

Opleiding en ontwikkeling

De HRM praktijk ‘Opleiding & ontwikkeling’ wordt door 68,9% van de respondenten ervaren, afgaande op het feit dat ze alle drie de vragen bij dit item met ‘ja’ beantwoorden. Van de respondenten geeft 6,7% ‘nee’ als antwoord op alle drie de vragen. Vervolgens geeft 17,7% één dan wel twee keer het antwoord nee op de set van drie vragen.

Rol leidinggevende

Tot slot de rol van de leidinggevenden. Op de set vragen behorende bij dit item wordt door 57% van de respondenten op alle drie de vragen positief geantwoord en door 15,1% op alle drie de vragen negatief. Van de respondenten geeft 27,9% één of twee keer een negatief antwoord.

Het voorgaande wordt samengevat in tabel 3:

Tabel 3: Mate van percipiëren van de vier HRM praktijken in aantal en percentages respondenten

HRM praktijk	Doelen en Resultaten		Gesprekscyclus		Opleiding en Ontwikkeling		Rol Leidinggevende	
	n	%	n	%	n	%	n	%
3x ja	15027	73,82%	13570	66,66%	14020	68,87%	11602	57,00%
2x ja, 1x nee	3598	17,68%	3603	17,70%	3000	14,74%	2545	12,50%
1x ja, 2x nee	1118	5,49%	2508	12,32%	1959	9,62%	3134	15,40%
3x nee	613	3,01%	675	3,32%	1377	6,76%	3075	15,11%

Concluderend kan gesteld worden dat er potentie is voor verbetering, aangezien zo’n 30% van de respondenten de gesprekscyclus, de doelen en resultaten en opleiding en ontwikkeling niet (geheel) percipieert binnen zijn organisatie. De rol van de leidinggevende vraagt duidelijk om extra aandacht: met minder dan 60% die deze rol positief percipieert en 15 % die dat helemaal niet percipieert ontstaat een vraagstuk bij het laten welslagen van HRM praktijken richting gewenste HRM-uitkomsten, zoals een optimaal werkvermogen en uiteindelijk duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende, het lijnmanagement, speelt daarin, zoals eerder aangeven, een essentiële rol, wat volledig wordt beaamd door het panel.

Paneldiscussie

De dialoog met de praktijk is uitgevoerd met een panel bestaande uit de volgende personen (op de foto van links naar rechts):

- Marieke Hilderink, manager HRM, Ariëns Zorgpalet;
- Jan Plat, directeur/eigenaar, PreventNed;
- Martine Duenk, beleidsmedewerker Vitaliteit, WGV Zorg & Welzijn;
- Lena Harmsen, HR manager AFP;
- Ludo Wilders, AVR adviseur / preventiemedewerker, ZorgAccent & TNWT;
- Janny Huisman, P&O Adviseur, Openbaar Onderwijs Zwolle;
- Kees Dijkstra, manager HRM, Van Keulen Interieurbouw;
- Mark de Lat, directeur Consultancy, Randstad Nederland;
- Marike van Kalken, manager kwaliteit en onderzoek, PreventNed;
- Fred Harbers, Technisch Directeur, Aebi Schmidt Nederland BV;
- Peter Weustink, coördinator arbeid & gezondheid, Leveste.



Aan het panel zijn de volgende stellingen/vragen voorgelegd:

1. Wat betekent duurzame inzetbaarheid?
2. In onze organisatie wordt integraal aandacht besteed aan vitaliteit, employability en werkvermogen van individuele medewerkers
3. Het lijnmanagement heeft meer oog en oor voor de inzet van HRM praktijken dan van voor werkomstandigheden

4. Er wordt simpelweg aangenomen dat HRM praktijken zoals de gesprekscyclus en het sturen op doelen & resultaten een positief effect hebben op HRM uitkomsten (zoals tevredenheid, werkvermogen of betrokkenheid)
5. In onze organisatie wordt periodiek onderzoek uitgevoerd naar het effect van HRM praktijken

Duurzame inzetbaarheid betekent...

Op de vraag: “Wat betekent voor jullie duurzame inzetbaarheid?” komen verschillende reacties. Een van de deelnemers: “Duurzame inzetbaarheid betekent voor mij dat medewerkers met veel plezier lang en bevlogen aan het werk zijn”, waarop een volgende deelnemer aanvult dat dit niet per definitie op dezelfde werkplek dan wel bij dezelfde organisatie hoeft te zijn. Het gaat ook, zo stellen de aanwezigen, dat het er bij duurzame inzetbaarheid om gaat dat medewerkers ook ‘vitaal aan hun oude dag kunnen beginnen’.

Uit de discussie komt als snel naar voren dat bij het begrip duurzame inzetbaarheid van belang is je af te vragen of je duurzame inzetbaarheid beziet vanuit het individu dan wel vanuit het perspectief van de organisatie.

Vanuit het individu bezien is het van belang dat het individu verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar duurzame inzetbaarheid. Of concreter voor zijn/haar werkvermogen (gezondheid), vitaliteit en employability. Daarbij wordt terecht gesteld dat het van de organisatie vraagt een klimaat te scheppen waarin medewerkers duurzaam inzetbaar kunnen zijn. Het gaat daarbij niet alleen om het zorg dragen voor bijvoorbeeld goede tilhulpmiddelen of een passende bureaustoel, maar evenzeer om het scheppen van een cultuur waarin duurzame inzetbaarheid bespreekbaar kan worden gemaakt, zo komt een aantal keren in de discussie terug. Het blijkt namelijk dat het nog niet binnen alle organisaties gemeengoed is om bijvoorbeeld roken of een te hoge Body Mass Index bespreekbaar te maken. En juist het bespreekbaar maken van duurzame inzetbaarheid is nu juist de kunst, zo wordt geconstateerd. Daarbij vult een van de deelnemers aan dat het van belang is om telkens de ‘Waarom-vraag’ te blijven stellen. Met andere woorden: waarom is duurzame inzetbaarheid belangrijk voor het individu? En: waarom wil de organisatie er aandacht aan besteden?

Zoals eerder in dit artikel betoogd is het goed te onderkennen wat een organisatie precies met duurzame inzetbaarheid wordt bedoeld en daarbij oog en oor te hebben voor het individu en de context van de organisatie. Het daarbij redeneren vanuit de kernbegrippen werkvermogen, vitaliteit en employability is daarbij, zo komt uit de paneldiscussie naar voren, een handig startpunt.

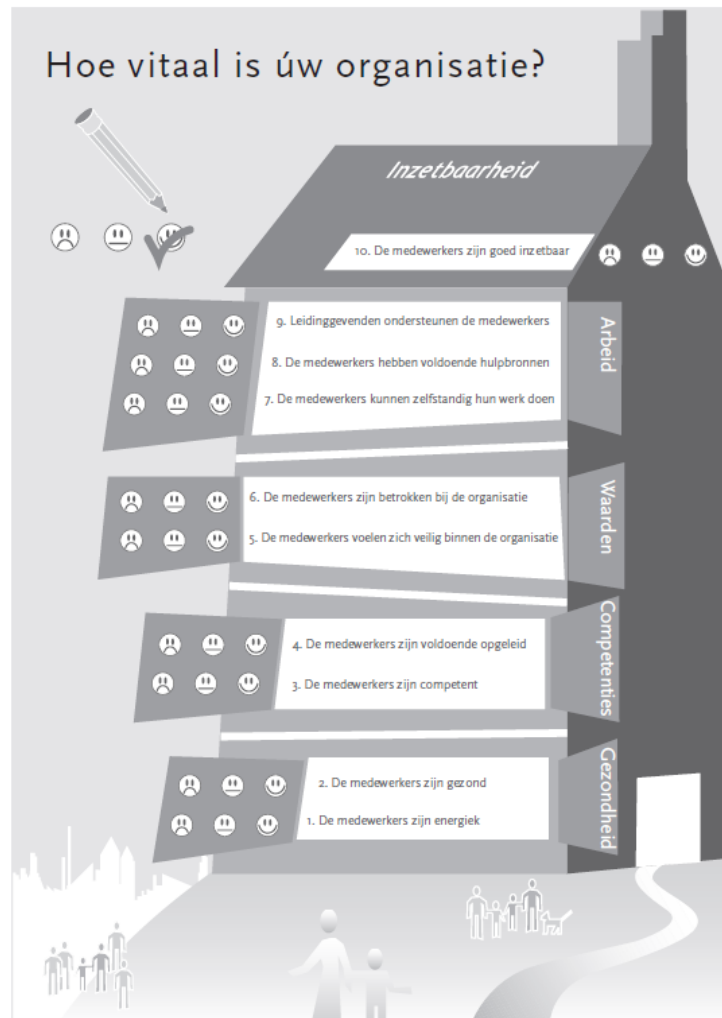
In onze organisatie wordt integraal aandacht besteed aan vitaliteit, employability en werkvermogen van individuele medewerkers

Uit de paneldiscussie komt naar voren dat voor veel deelnemers het werkvermogen/de gezondheid van het individu het aangrijpingspunt is voor het werken aan duurzame inzetbaarheid. Hierbij wordt geconstateerd dat het werken aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers een vraagstuk is van de lange adem. Eén van de deelnemers geeft bijvoorbeeld aan dat het circa vijf jaar geleden moeilijk was om binnen de organisatie mensen te motiveren te stoppen met roken. Nu wordt er om een cursus stoppen met roken gevraagd.

De stelling, dat er integraal aandacht moet worden besteed aan de onderdelen van duurzame inzetbaarheid, wordt door de deelnemers gedeeld. Om hiervoor zorg te dragen, wordt binnen

een van de organisaties bijvoorbeeld heel bewust gewerkt met het zogenaamde ‘Huis van werkvermogen’ (zie de figuur 4).

Figuur 4 : Het huis van werkvermogen



“Juist door bewust aan de elementen uit het ‘Huis van Werkvermogen’ aandacht te besteden (zie figuur 4), wordt een integrale aanpak geborgd”, zo wordt gesteld. Zelfs bij een dergelijke benadering, blijft het in gesprek gaan over het onderdeel gezondheid een gevoelig onderwerp, zo ervaart een van de deelnemers. Dit beeld verandert langzaam, zo geven verschillende deelnemers aan. Het geven van het goede voorbeeld wordt als een succesvolle aanpak gezien. Dus geen taarten meer voor de verjaardag, maar het zorgen voor een gezonde lunch. Geen zoute soep tijdens de lunch, wel het neerzetten van een rijk gevulde fruitmand.

Een andere deelnemer geeft aan dat het werken aan een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid vraagt om een cultuurverandering. “En dat bereik je niet in één jaar”, zo wordt nuchter gesteld. Het is de kunst elke keer wat nieuws in te brengen om duurzame inzetbaarheid onder de aandacht te brengen en te houden. Er worden verschillende voorbeelden van interventies genoemd:

- Een team dat het goede voorbeeld geeft belonen;
- Als leidinggevend en het goede voorbeeld geven door een team aan te sporen te sporten;
- Gericht opleiding en ontwikkeling aanbieden aan medewerkers;
- Het jaarlijks verzorgen van een 'award';
- Naast in gesprek gaan over overgewicht ook een training verzorgen over de werking van het bioritme.

Om daadwerkelijk integraal aandacht te kunnen besteden aan duurzame inzetbaarheid, is de rol van de lijnmanager zeer relevant, zo concludeert het panel.

Het lijnmanagement heeft meer oog en oor voor de inzet van HRM praktijken dan voor werkomstandigheden

“Juist niet!”, zo komt uit de paneldiscussie naar voren. In de praktijk van alle dag merken de deelnemers juist dat leidinggevend voor de ‘harde kant’ van Arbo oog hebben. Daarbij lijkt het voor mensen normaler te worden te stoppen met roken en deel te nemen aan een tilcursus. Daar waar dit in het verleden, ‘not done’ was. Het besef echter, zeker ook bij het lijnmanagement, dat aandacht voor Arbo zich letterlijk en figuurlijk terugverdient, blijkt goed te zijn doorgedrongen zo geven verschillende panelleden aan.

Wel zien de deelnemers aan het panel dat het aandacht vestigen op de ‘zachte kant’ door leidinggevend als moeilijker wordt ervaren. Het in gesprek gaan met medewerkers over onderwerpen als autonomie en zelfstandigheid in het werk, blijkt moeilijker. Toch zijn er ook goede voorbeelden waarbij bijvoorbeeld in de productie medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om de eigen werkplek in te richten. Hierbij is de motiverende rol van de leidinggevend overigens wel van doorslaggevend betekenis. Er wordt geconcludeerd dat juist de ‘Arbo kant’ van HRM veel aangrijpingspunten biedt voor leidinggevend om met medewerkers in gesprek te gaan over het dagelijks functioneren. Aangrijpingspunten welke directer inzetbaar en toepasbaar zijn dan HRM praktijken als functioneringsgesprekken en opleiding & ontwikkeling. Van zeker de ‘harde’ Arbo maatregelen, denk aan anders tillen, levert een directer resultaat, zo wordt ervaren.

Er wordt simpelweg aangenomen dat HRM praktijken zoals de gesprekscyclus en het sturen op doelen & resultaten een positief effect op HRM uitkomsten hebben (zoals tevredenheid, werkvermogen of betrokkenheid)

Het simpelweg hebben van HRM praktijken, zo ervaren de panelleden, kan ook een afvinklijstje worden. “Het functioneringsgesprek uitvoeren en registeren, betekent nog niet dat het effect heeft gehad”, zo stelt een deelnemer. Uit de discussie komt naar voren dat sommige leidinggevend het inzetten van functioneringsgesprekken “...nog steeds doen voor HRM” en niet vanuit een gerichte doelstelling of eigen drive aan People management te willen doen. Of zo wordt gesteld: “Het duidt op het onvermogen van HRM om het belang van People management over de bühne te krijgen bij de leidinggevend.

De deelnemers aan de paneldiscussie ervaren het als verrassend dat de inzet van HRM praktijken niet per definitie een positief effect hebben op werkvermogen van medewerkers. Dit bevestigt nog maar eens het belang ervan dat leidinggevend goed worden begeleid/ opgeleid om tot een inzet van HRM praktijken te komen, welke het gewenste effect hebben. Het is daarbij verassend te constateren dat op de vraag of er in de organisaties periodiek onderzoek wordt uitgevoerd naar het effect van HRM praktijken, een volmondig ‘Nee’, namens het panel naar voren komt. Hier lijkt dus een wereld te winnen!

Concluderend

Zoals in dit artikel wordt aangegeven is werkvermogen een belangrijke pijler binnen duurzame inzetbaarheid, waarbij wordt betoogd dit begrip tevens te bezien in de context van vitaliteit en employability. Het feit dat met HRM praktijken het werkvermogen positief kan worden beïnvloed is daarbij een relevante constatering voor de HRM discipline. Het is dan wel zaak vast te stellen op welke wijze medewerkers de betreffende HRM praktijken percipiëren. Het is namelijk niet de intentie, maar de perceptie welke de realiteit van alle dag bepaalt. Daarin blijkt vooral de rol van de leidinggevende voor verbetering vatbaar.

Zoals in de inleiding van het artikel wordt betoogd en tijdens de paneldiscussie wordt bevestigd, kan er als snel spraakverwarring ontstaan rondom het begrippenkader ten aanzien van 'duurzame inzetbaarheid'. U doet er daarom goed aan dit begrip te verkennen aan de hand van vragen als:

- Wat bedoelt u met duurzame inzetbaarheid in uw organisatie?
- Kiest u voor een integrale benadering van duurzame inzetbaarheid of kiest u bewust voor vitaliteit, employability of werkvermogen?
- Welke resultaten wilt u behalen voor zowel individu als organisatie?
- Wat vraagt een en ander van de inzet van HRM praktijken binnen uw organisatie?
- Welke perceptie hebben medewerkers van de HRM praktijken?

Een positieve perceptie van HRM praktijken kan via het werkvermogen en langs vitaliteit en employability de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers positief beïnvloeden. Want het kan niet vaak genoeg herhaald worden: Perceptie = realiteit!

Geraadpleegde literatuur

Bos-Nehles, A. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HR partners*. Proefschrift, Universiteit

Twente De Lat, M. (2013). *Containers in de hal...* In: Tijdschrift voor HRM, 2, 28-29

Ilmarinen, J. (2009). *Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention*. Scandinavian journal of work, environment & health, 1-5

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). *Changes in the work ability of active employees over an 11-year period*. Scandinavian journal of work, environment & health, 49-57.

Robroek, S., Reeuwijk, K., Molenaar, D., Van Haeff, I., Mooren, J. & A. Burdorf (2013). *Werkvermogen in de Limburgse zorg: aangrijpingspunten voor interventies*. In: Tijdschrift voor HRM, 2,31-44

Sociaal Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*

Van den Berg, T. I., Elders, L. A., de Zwart, B. C., & Burdorf, A. (2009). *The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review*. Occupational and environmental medicine, 211-220

Van den Berg, T.I., Robroek, S.J., Plat, J.F. Koopmanschap, M.A. & A. Burdorf (2011) *The importance of job control for workers with decreased work ability to remain productive at work*. International Archives of Occupational and Environmental Health, 84, 705-712

Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Inaugural Speech, 16

De auteurs

Marika van Kalken is manager Kwaliteit en Onderzoek en leefstijlcoach bij Bewegen Werkt Holding B.V. Haar interesse in menselijk gedrag op het gebied van leefstijl en gezondheid blijkt uit haar achtergrond als fysiotherapeut, bewegingswetenschapper en leefstijlcoach. Haar inspiratie vindt zij in het adviseren en coachen van mensen en organisaties naar een meer bewuste balans in leefstijl en gezondheid resulterend in een verhoogde inzetbaarheid.

Drs. Jan Plat is als eigenaar/directeur van Bewegen Werkt Holding B.V. actief in het werkveld Arbeid & Gezondheid. Met het onderdeel PreventNed worden metingen uitgevoerd naar de gezondheid en het werkvermogen van medewerkers en organisaties. PreventNed is samen met het Erasmus MC eigenaar van de PreventNed/Erasmus database inzake werkvermogen. Jan heeft zijn affiniteit met het werkveld Arbeid & Gezondheid opgedaan tijdens zijn studie aan de Academie voor Lichamelijke Opvoeding en de studie Bewegingswetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Drs. Mark de Lat is als directeur Consultancy werkzaam bij Randstad Nederland. Mark adviseert organisaties op het terrein van HRM & performance met als doel het op een duurzame wijze verhogen van het rendement op arbeid van mens & organisatie. Naast zijn werkzaamheden voor Randstad is Mark als praktijkonderzoeker verbonden aan Saxion Hogescholen, lectoraat Strategisch HRM. Samen met Saxion is in 2013 onderzoek opgestart, waarin vanuit de Human Capital theorie onderzoek wordt gedaan naar de (on)zin van strategische personeelsplanning.

Professor Karin Sanders is hoogleraar "Human Resource Management & Organisational Behaviour" aan de Australian School of Business (ASB), University of New South Wales in Sydney, Australia. Daarnaast is ze verbonden aan de Universiteit Twente. Karin houdt zich bezig met vraagstukken rondom de effectiviteit van HRM waarbij ze zich met name richt op de percepties en attributies van HRM van medewerkers. Samen met Prof. Helen Shipton (Nottingham, UK) en dr. Jorge Gomes (Lissabon, Portugal) is ze guest editor voor een Special Issue for Human Resource Management "How important is the HRM Process?" (verschijnt 2014). Samen met dr. Julie Cogin en dr. Hugh Bainbridge (beiden ASB) redigeerde ze een boek over Research Methods for Human Resource Management Research (Routledge). Op al deze terreinen werken onder haar begeleiding een groot aantal promovendi. Ze publiceert zowel in psychologische (Journal of Vocational Behaviour) als management (Organizational Studies; Academy of Management Learning & Education) tijdschriften en is visiting (guest) professor aan de Renmin University of China (China), Beijing Normal University (China), Business School Norway en aan de Nottingham Trent Business School (UK).