

# Aan de slag met duurzame inzetbaarheid



# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>1</b>
Inleiding	2
Wat is duurzame inzetbaarheid	2
De noodzaak van duurzame inzetbaarheid	3
Balanceren tussen Belasting en Belastbaarheid	5
De wisselwerking tussen gedrag en context	6
Wat betekent proactief gedrag voor de organisatie?	7
Eigenaarschap vragen aan medewerkers, hoe doe je dat?	9
Stappen voor meer eigenaarschap	10
Goed werkgeverschap	11
Job Demands & Resources	13
Leiding geven aan duurzame inzetbaarheid	16
Het belang van commitment vanuit de top	18
Bronvermelding	20

# Inleiding

Bij TeamWerklust geloven we in een integrale aanpak voor duurzame inzetbaarheid. In deze whitepaper geven we je een uitgebreid overzicht van de verschillende onderdelen die samen onze holistische benadering vormen. We bespreken hoe deze elementen op elkaar inwerken en elkaar versterken om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers langdurig productief, gezond en gemotiveerd blijven.

## Wat is duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een cruciaal concept in de moderne arbeidswereld, waarbij het draait om het vermogen van werknemers om gedurende hun hele loopbaan productief, gezond en gemotiveerd te blijven. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer.

Een heldere **definitie** van duurzame inzetbaarheid wordt gegeven door Van der Klink et al. (2010): "Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten."

Deze definitie benadrukt dat duurzame inzetbaarheid niet alleen afhangt van de individuele werknemer, maar ook van de werkcontext die door de organisatie wordt gecreëerd. Dat maakt dat duurzame inzetbaarheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is.

In de praktijk draait duurzame inzetbaarheid om vier kernbegrippen, waar deze gezamenlijke verantwoordelijkheid in naar voren komt: kunnen, willen, durven en mogen.

1. **Kunnen:** Dit verwijst naar het vermogen van de medewerker om fysiek en mentaal het werk te blijven verrichten. Met andere woorden, kun je je werk aan?
2. **Willen:** Dit gaat over de bereidheid van medewerkers om mee te gaan in de veranderende eisen van het werk en de motivatie om zelf actie te ondernemen om inzetbaar te blijven. Dit heeft raakvlakken met employability.
3. **Durven:** Duurzame inzetbaarheid heeft alleen een kans van slagen als de urgentie gevoeld wordt. Het vraagt moed van zowel de organisatie als de medewerker om af te wijken van gebaande paden.
4. **Mogen:** Dit betreft de vraag of de organisatie voldoende hulpbronnen en een cultuur biedt die gericht is op duurzame inzetbaarheid.

In de praktijk betekent dit dat organisaties een integrale aanpak moeten ontwikkelen die in alle facetten van de organisatie rekening houdt met deze vier aspecten.

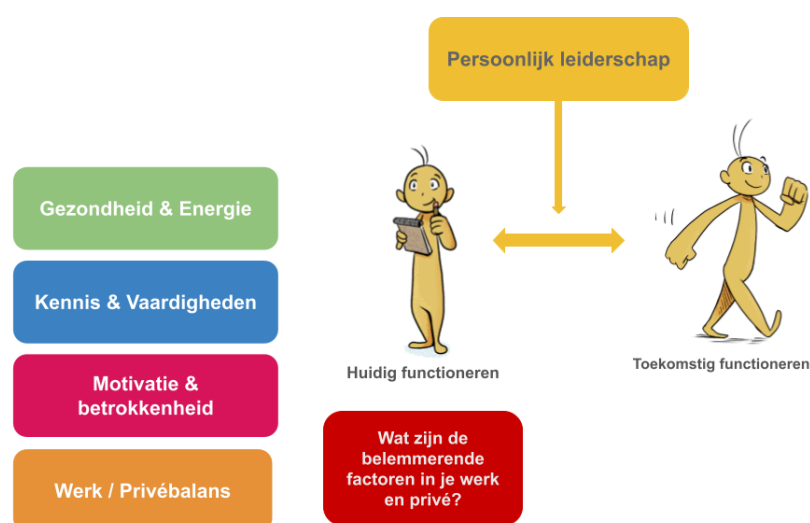
## De noodzaak van duurzame inzetbaarheid

In de huidige arbeidsmarkt wordt duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker. Deze noodzaak wordt gedreven door verschillende factoren:

1. **Demografische veranderingen:** Nederland ervaart een dubbele vergrijzing: niet alleen groeit de groep ouderen, maar de gemiddelde leeftijd stijgt ook. Tegelijkertijd werkt de beroepsbevolking langer door. Dit vraagt om een proactieve aanpak van organisaties, niet alleen gericht op bestaand verzuim, maar ook op het identificeren van factoren die bijdragen aan langer en gezonder doorwerken van oudere werknemers.
2. **Globalisering en technologische vooruitgang:** Toenemende globalisering en snelle technologische ontwikkelingen leiden tot verhoogde concurrentie en versnelde innovatie. Neem bijvoorbeeld de luchtvaart, waar zelfredzaamheid van passagiers steeds meer de norm wordt. Deze trend zal zich waarschijnlijk uitbreiden naar andere sectoren, wat flexibiliteit en aanpassingsvermogen van werknemers vereist.

3. **Digitalisering en veranderende functies:** Door digitalisering zal routinewerk grotendeels verdwijnen. Veel huidige functies zullen over 15 jaar niet meer bestaan of ingrijpend veranderd zijn. Dit vereist dat medewerkers continu nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Toekomstige functies zullen dynamischer zijn, meer onzekerheid kennen, ambitieuzer zijn en een groter beroep doen op het zelfmanagement van medewerkers.
4. **Gezonde arbeidsmobiliteit:** Duurzame inzetbaarheid is cruciaal voor een gezonde arbeidsmobiliteit. Onvoldoende aandacht hiervoor kan leiden tot verminderde motivatie, hoger verloop onder talentvolle medewerkers, te weinig doorstroming bij fysiek belastende functies, lagere productiviteit en een hoger ziekteverzuim.
5. **Werk-privé balans:** In de visie van TeamWerklust is een goede balans tussen werk en privéleven essentieel voor duurzame inzetbaarheid. Stress en burn-out vormen een groeiend probleem in de moderne werkomgeving. Het creëren van een gezonde werksfeer en het bieden van flexibiliteit dragen bij aan het welzijn en de productiviteit van medewerkers.

Door proactief in te spelen op deze factoren kunnen organisaties hun medewerkers ondersteunen in het behouden en vergroten van hun inzetbaarheid, wat uiteindelijk leidt tot een gezondere, productievere en meer adaptieve organisatie.



# Balanceren tussen Belasting en Belastbaarheid

In een maatschappij waarin langer werken de norm wordt, speelt de balans tussen individuele belasting en belastbaarheid een cruciale rol in het concept van duurzame inzetbaarheid. Het kernprincipe hierbij is dat individuen in staat zijn om zelf de regie te nemen en te behouden over hun belastbaarheid gedurende hun hele arbeidzame leven.

Omdat belastbaarheid per persoon verschilt, is het nodig om medewerkers aan te moedigen tot zelfreflectie en investering in hun inzetbaarheid. In een dynamische werkomgeving moeten werknemers kunnen omgaan met snel wisselende taakeisen en werksituaties. Hierbij vormen **oudere medewerkers met een hoge fysieke belasting en weinig regelmogelijkheden een belangrijke risicogroep.**

Maatregelen die een organisatie kan treffen op individueel niveau, om ervoor te zorgen dat werknemers zo lang mogelijk behouden blijven voor eigen werk zijn:

1. Meer variatie in het werk
2. Maximale doorlooptijd in bepaalde functies
3. Taakdifferentiatie

Maar naast variatie en differentiatie wil je ook de inzet van arbeid optimaliseren zonder de toekomstige belastbaarheid van werknemers aan te tasten. Duurzame inzetbaarheid gaat dus ook over preventie: **Hoe voorkom je slijtage?** Besteedt de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) voldoende aandacht aan dit aspect?

Daarnaast gaat duurzame inzetbaarheid ook steeds vaker over de **mentale belastbaarheid en de balans tussen werk en privé.** Aspecten die hier van belang kunnen zijn, zijn o.a.:

- Flexibele werktijden
- Mogelijkheden voor thuiswerken
- Aandacht voor stressmanagement

Duurzame inzetbaarheid vraagt om een aanpak op maat die past binnen de context en zich richt op de uitdagingen van de medewerkers binnen die context. Dat vraagt om maatwerk.

# De wisselwerking tussen gedrag en context

Duurzame inzetbaarheid draait in essentie om proactief gedrag van medewerkers. Echter, dit gedrag staat niet op zichzelf. Het is cruciaal om te begrijpen dat gedrag altijd plaatsvindt binnen een bepaalde context en daar onlosmakelijk mee verbonden is. Zoals een beroemde onderzoeker (Kurt Lewin) zei: Je gedrag is het resultaat van jou (de persoon) in jouw situatie.

De Veldtheorie van Kurt Lewin biedt hiervoor een waardevol voor gedrag in organisaties. Deze theorie stelt dat gedrag (G) een functie is van de interactie tussen de Persoon (P) en de Situatie (S), oftewel:  $G = f(P, S)$

Dit betekent dat duurzame inzetbaarheid niet alleen afhankelijk is van de individuele medewerker, maar ook van de omgeving waarin deze functioneert. De werkcontext moet de mogelijkheid bieden om nu en ook in de toekomst duurzaam inzetbaar te zijn. Dit betekent dat:

- Functies voldoende uitdaging en ontwikkelmogelijkheden moeten bieden.
- Er voldoende mogelijkheden voor doorstroom moet zijn.
- Er ruimte moet zijn voor persoonlijke groei en het bereiken van individuele doelen.
- Verantwoordelijkheden moeten aansluiten bij de capaciteiten en ambities van medewerkers.
- Er een balans moet zijn tussen wat er van medewerkers wordt gevraagd en wat binnen hun bereik ligt.

Duurzame inzetbaarheid is dus een gedeelde verantwoordelijkheid. Medewerkers worden aangemoedigd om proactief te zijn in hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid. Tegelijkertijd hebben organisaties de verantwoordelijkheid om een omgeving te creëren die dit gedrag mogelijk maakt en ondersteunt.

# Wat betekent proactief gedrag voor de organisatie?

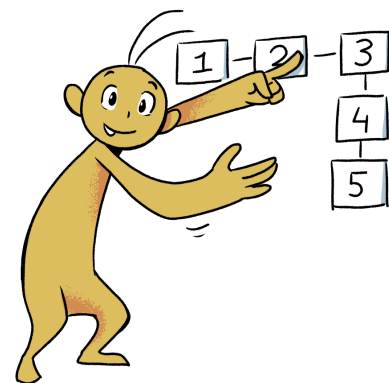
Er zijn drie vormen van proactief gedrag te onderscheiden in organisaties:



1. **Proactieve persoon/omgeving fit gedrag:** Dit gaat over hoe je jezelf aanpast aan je werk. Het betekent dat je actief zoekt naar manieren om je eigen vaardigheden en mogelijkheden beter te laten aansluiten bij wat je werk van je vraagt. Bijvoorbeeld: als je merkt dat je bepaalde kennis mist voor je functie, ga je uit jezelf een cursus volgen.

2. **Proactief werkgedrag:** Hier neem je het initiatief om je werkomgeving te verbeteren. Je wacht niet af tot iemand anders problemen oplost, maar je komt zelf met ideeën en acties om je werk en dat van je collega's prettiger en efficiënter te maken. Bijvoorbeeld: je stelt voor om wekelijkse teammeetings in te voeren om de communicatie te verbeteren.

3. **Proactief strategisch gedrag:** Dit gaat een stapje verder en richt zich op de hele organisatie. Je denkt mee over hoe het bedrijf zich kan aanpassen aan veranderingen in de buitenwereld. Je komt met ideeën die helpen om het bedrijf succesvol te houden in een veranderende omgeving. Bijvoorbeeld: je stelt voor om een nieuwe dienst te ontwikkelen omdat je ziet dat klanten daar behoefte aan hebben.



Deze drie vormen van proactief gedrag gaan van persoonlijk niveau (jezelf aanpassen), naar teamniveau (je directe werkomgeving verbeteren), tot organisatieniveau (meedenken over de toekomst van het bedrijf). De gemeenschappelijke kenmerken van



dit proactieve gedrag is dat het gedrag gericht is op de toekomst, gericht is op verandering en op eigen initiatief plaatsvindt.

In de wereld van werk wordt proactiviteit vaak geprezen als een belangrijke eigenschap. We horen verhalen over medewerkers die met briljante ideeën komen, problemen oplossen voordat ze escaleren, en hun carrière een boost geven door initiatief te nemen. En dat komt zeker voor, maar de meeste organisaties zijn al heel blij als medewerkers meer proactiviteit laten zien ten aanzien van hun eigen re-integratie.

Als je proactiviteit vraagt ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, betekent dat je daar als organisatie er 'klaar' voor moet zijn om proactiviteit van medewerkers te verwelkomen en te ondersteunen. Hoe reageer je bijvoorbeeld op als het woord 'jobcrafting' valt? En, zoals met veel dingen in het leven heeft proactiviteit een aantal keerzijdes.

Stel je Sarah voor, een enthousiaste jonge professional. Ze bruist van de ideeën en kan niet wachten om haar stempel te drukken op haar nieuwe werkplek. Vol goede moed begint ze processen te veranderen en nieuwe initiatieven te lanceren. Maar al snel merkt ze dat niet iedereen haar enthousiasme deelt. Sommige collega's voelen zich gepasseerd, anderen vinden dat ze te snel gaat. Sarah's goede bedoelingen leiden onbedoeld tot wrijving in het team.

Dan is er Michael, die altijd de eerste is om zijn hand op te steken voor nieuwe projecten. Hij ziet kansen waar anderen ze missen en is niet bang om extra werk op zich te nemen. Maar na verloop van tijd begint Michael tekenen van uitputting te vertonen. Zijn constante streven naar verbetering en zijn neiging om altijd 'ja' te zeggen, vragen teveel van zijn persoonlijke hulpbronnen.

In een andere organisatie zien we een grote druk op medewerkers ten aanzien van gewenste veranderingen in de organisatie. De veranderingen zijn nodig, maar medewerkers voelen zich onder druk gezet om hierin mee te gaan. Hier is geen sprake van een beroep doen op proactiviteit, maar op aanpassingsvermogen. En in tegenstelling tot proactiviteit heeft aanpassingsvermogen een reactief karakter. Passief conformeren aan veranderingen heeft in tegenstelling tot een proactieve houding gevolgen voor de fysieke en mentale gezondheid.

De spanning in het team is voelbaar. Hier is meedoen met de verandering geen proactief. De proactiviteit voelt bij hen aan als een opgelegd aanpassingsvermogen die ze niet kunnen leveren. Aanpassingsvermogen

Proactiviteit blijft een krachtige eigenschap, maar zoals een wijze mentor ooit zei: "Met grote kracht komt grote verantwoordelijkheid." Het is aan ons allen om die

verantwoordelijkheid te nemen en proactief te zijn op een manier die niet alleen onszelf, maar ook onze collega's en onze organisatie ten goede komt.

Dit vereist:

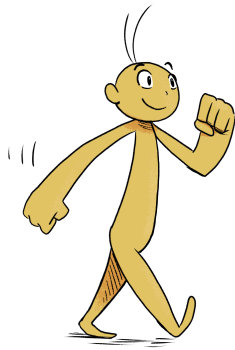
1. **Een open cultuur:** Waar ideeën en initiatieven van medewerkers worden gewaardeerd en serieus genomen.
2. **Ondersteunend leiderschap:** Leidinggevenden die coachen en faciliteren in plaats van controleren.
3. **Een lerende omgeving:** Waar fouten maken gezien wordt als een kans om te leren en te groeien.
4. **Transparante communicatie:** Over de doelen en uitdagingen van de organisatie, zodat medewerkers begrijpen waar hun proactiviteit het meest waardevol kan zijn.
5. **Aandacht voor werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen:** Die medewerkers in staat stellen om zich te ontwikkelen en hun ideeën uit te voeren.

## Eigenaarschap vragen aan medewerkers, hoe doe je dat?

Als je eigenaarschap vragen aan medewerkers voor hun eigen duurzame inzetbaarheid, dan moet je rekening houden met de psychologische contracten die er zijn tussen medewerkers en organisaties. Verschillende medewerkers hebben verschillende verwachtingen hebben van hun werkrelatie. Medewerkers in de zorg zijn vaak loyale harde werkers, maar uit onderzoek blijkt dat medewerkers die loyaal zijn, tevens vaak laag in hun energie zitten. Dit zorgt volgens het kwadrantenmodel van Rhenen en Schaufeli niet voor een bevlogen, maar voor een tevreden medewerker. Tevreden medewerkers doen hun werk, voeren de taken uit die van ze gevraagd worden en niet meer. Dit leidt niet tot betere prestaties of een wendbare organisatie in een snel veranderende wereld. Tevreden medewerkers willen juist geen verandering. Verder is de valkuil van loyale medewerkers dat ze in de loop van de jaren een ontwikkelingsachterstand krijgen door geen eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Verder neemt de employability vaak af naarmate medewerkers ouder worden, zeker in een omgeving zonder arbeidsmobiliteit.

Als je in deze context het eigenaarschap voor duurzame inzetbaarheid wilt vergroten, dan kan dat niet met zevenmijlslaarzen.

### Wat is nou eigen eigenaarschap?



**Eigenaarschap** houdt in dat je je ergens verantwoordelijk voor voelt én deze verantwoordelijkheid neemt. Als je eigenaarschap toont, doe je iets omdat je het belangrijk vindt, omdat je je eigenaar voelt van de uitkomst. ... Als je eigenaarschap toont, neem je ook je verantwoordelijkheid als het even tegenzit.

### Stappen voor meer eigenaarschap

1. In alle organisatieculturen is het essentieel om een **cultuur** te creëren die eigenaarschap bevordert. Dit betekent:
  - Vertrouwen geven in plaats van controleren
  - Ruimte bieden voor eigen invulling
  - Een veilige omgeving creëren om te leren en ontwikkelen
  - Zinvol werk aanbieden
  - Mogelijkheden bieden voor het ontwikkelen van vakmanschap
2. Vervolgens voeg je **maatwerk** aan de benadering toe:
  - Als er sprake is van een zwak contract (lage verwachtingen naar de organisatie en ook lage inzet): Begin met het opbouwen van vertrouwen en het verhogen van betrokkenheid.
  - Bij loyale contracten: benadruk langetermijnperspectieven en wederzijdse investering.
  - In organisaties met veel jonge medewerkers en uitstroom: Bied uitdagende taken, erkenning voor hun inzet en ontwikkelmogelijkheden.
3. **Communiceer** vervolgens duidelijk over verwachtingen: Wees transparant over wat de organisatie verwacht qua eigenaarschap en wat medewerkers kunnen verwachten van de organisatie.
4. Stimuleer **zelfreflectie**, zelfsturing en focus: Moedig medewerkers aan om na te denken over hun eigen rol, doelen en ontwikkeling. Bied tools en coaching om dit te ondersteunen.
5. Investeer in **leiderschapsontwikkeling**. Train leidinggevendenden in het stimuleren en ondersteunen van eigenaarschap, rekening houdend met de context.
6. Regelmatige evaluatie: Evalueer regelmatig hoe de aanpak werkt en pas deze aan waar nodig. Houd hierbij rekening met veranderingen in de psychologische contracten over tijd.

Door rekening te houden met de verschillende types psychologische contracten en een ondersteunende cultuur te creëren, kan de organisatie effectiever eigenaarschap stimuleren bij medewerkers, wat uiteindelijk bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Vraag je om eigenaarschap, besef dan dat dit niet alleen ten goede kan komen aan de organisatie. Eigenaarschap tonen is een creatief en assertief proces dat niet alleen het tegemoetkomen aan de eisen van de omgeving inhoudt, maar waarbij **ook de doelen van het individu relevant zijn**.

## Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap omvat het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers geen schade oplopen door het werk, zich kunnen ontwikkelen en stappen mogen zetten om duurzaam inzetbaar te blijven. Het gaat verder dan alleen het naleven van wettelijke verplichtingen op het gebied van veiligheid en arbeidstijden. Het omvat een actieve benadering om het welzijn en de groei van medewerkers te bevorderen.



Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het realiseren van goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid:

- Ze fungeren als rolmodel voor gewenst gedrag
- Ze faciliteren de ontwikkeling van medewerkers
- Ze creëren een veilige en stimulerende werkomgeving
- Ze voeren regelmatig gesprekken over o.a. inzetbaarheid
- Ze stimuleren eigenaarschap bij medewerkers

Maar je kunt als organisatie niet alles neerleggen bij de leidinggevendens. Daarom werken wij met het 7S-model van McKinsey om alle factoren in kaart te brengen.

a) Strategy (Strategie): Ontwikkel een langetermijnvisie op personeelsbeleid, verzuim en duurzame inzetbaarheid.

b) Structure (Structuur): Zorg voor duidelijke communicatielijnen en besluitvormingsprocessen.

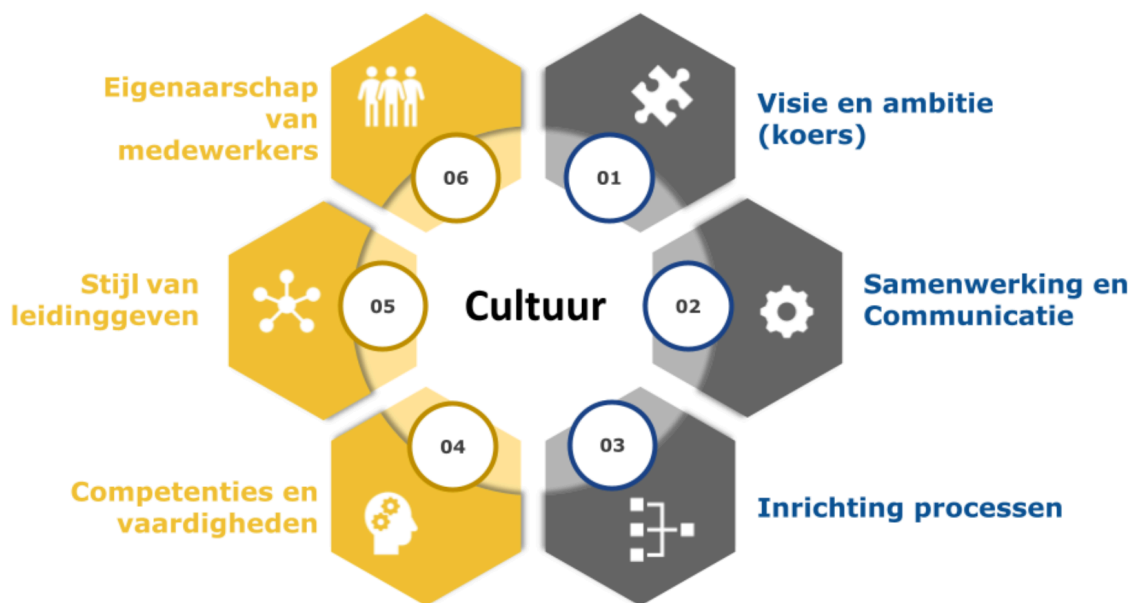
c) Systems (Systemen): Implementeer HR-systemen die gericht zijn op de medewerker. Denk bijvoorbeeld aan het zelf maken van een DI plan en monitor inzetbaarheid, bijvoorbeeld met de PMO.

d) Shared Values (Gedeelde Waarden): Stimuleer waarden als eigenaarschap, flexibiliteit en wederzijdse verantwoordelijkheid.

e) Style (Stijl): Bevorder een leiderschapsstijl die coacht en faciliteert.

f) Staff (Personeel): Stimuleer diversiteit en inclusiviteit binnen het personeelsbestand.

g) Skills (Vaardigheden): Identificeer en ontwikkel de kernvaardigheden die nodig zijn voor toekomstige inzetbaarheid.

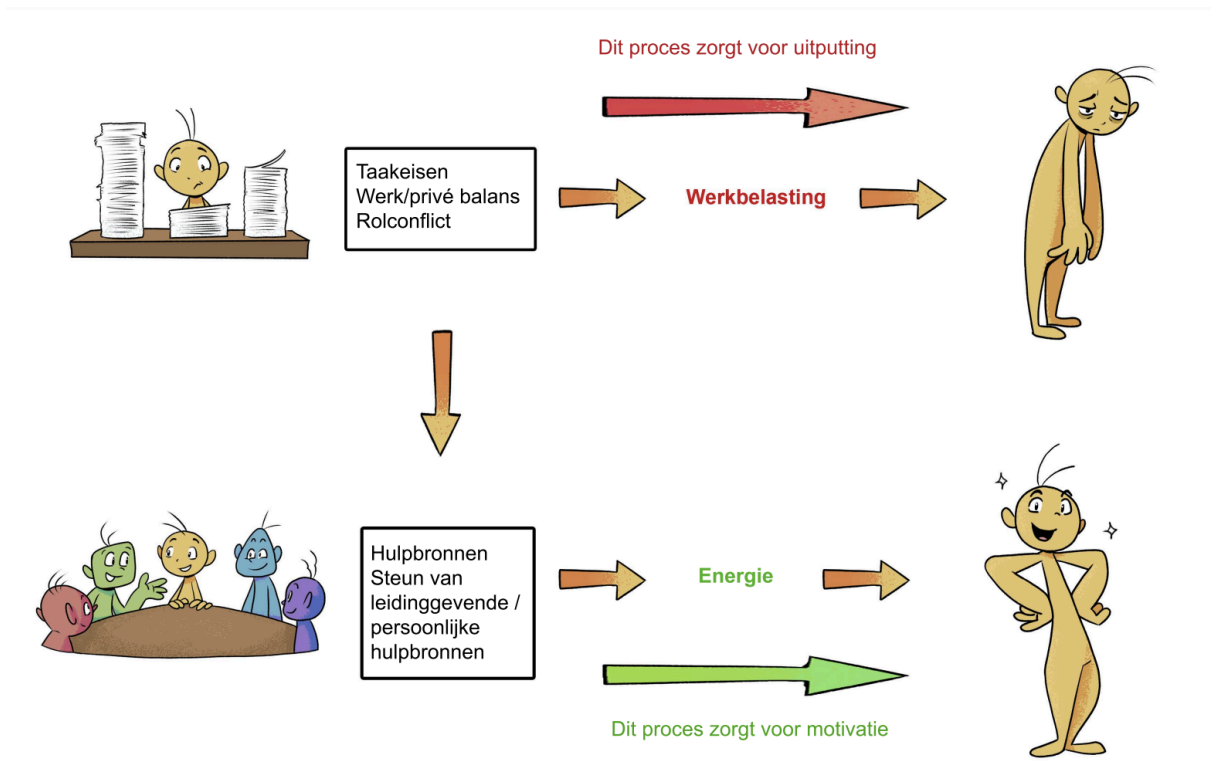


Met de organisatiescan Duurzame Inzetbaarheid op basis van het 7S model breng je beeld in hoeverre de organisatie aan de voorwaarden voldoet om een succesvol Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid te voeren.

# Job Demands & Resources

Het JD-R model is een veelgebruikt theoretisch kader in de arbeids- en organisatiepsychologie en van belang bij duurzame inzetbaarheid.

Het model van Arnold Bakker en Wilmar Schaufeli stelt dat werkkenmerken in twee categorieën kunnen worden ingedeeld:



1. **Job Demands** (Werkeisen): Aspecten van het werk die inspanning vereisen en daarom geassocieerd worden met bepaalde fysieke en mentale kosten.
2. **Job Resources** (Werkbronnen): Aspecten van het werk die: a) functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen b) werkeisen en de bijbehorende kosten verminderen c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren

Het model suggereert dat een disbalans tussen hoge werkeisen en lage werkbronnen kan leiden tot stress en burn-out, terwijl een goede balans kan leiden tot betrokkenheid en productiviteit.

In de praktijk zijn vaak verschillende factoren binnen een organisatie niet in evenwicht. Dat leidt bijna altijd tot problemen met de bevlogenheid van de medewerkers.

Werkbevoegenheid wordt gedefinieerd als een positieve, werkgerelateerde gemoedstoestand, welke bestaat uit drie componenten, namelijk:

- vitaliteit: hoge mate aan mentale energie en veerkracht op de werkvloer
- toewijding: gevoel van belang, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging
- absorptie: opperste concentratie voor het werk, waarbij de tijd snel voorbij gaat en de werknemer moeite heeft het werk opzij te leggen.

Uit verschillende onderzoeken, met name van Arnold Bakker (professor of Work and Organizational Psychology, Erasmus University Rotterdam) en Wilmar Schaufeli (voormalig professor of work and organizational psychology at Utrecht University) zal de werkbevoegenheid vergroot moeten worden, willen we inzetbaarheidsproblemen voorkomen.<sup>1</sup>

### **Hoe werkt dat in de praktijk?**

Als medewerkers te maken krijgen met toenemende taakeisen (Job Demands) dan kunnen er twee reacties optreden:

Of medewerkers krijgen (chronisch) last van toegenomen druk, hetgeen kan leiden tot verzuim. De bevoegenheid neemt af en verdwijnt op den duur helemaal.

Of medewerkers zetten hulpbronnen in, samen met de organisatie (persoonlijk en organisatorische) met als gevolg dat de toegenomen taakeisen leiden tot (meer) bevoegenheid. De stijl van leidinggeven is hierbij belangrijk: onder andere individuele aandacht is hierbij cruciaal (transformationele stijl van leidinggeven).

### **Toepassing:**

Het model kan worden toegepast op groepen medewerkers of bij individuele medewerkers. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat toenemende werkdruk dus niet automatisch leidt tot stress en verzuim.

Ook is duidelijk geworden dat de stijl van leidinggeven een belangrijke bijdrage levert aan het kunnen omgaan met toegenomen job demands. Managers zullen tijd en aandacht moeten besteden aan wat medewerkers nodig hebben om het werk aan te kunnen.

---

<sup>1</sup> Bron: Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

### **Op individueel niveau:** Persoonlijke Hulpbronnen Ontwikkeling

- Voer individuele gesprekken met medewerkers op basis van hun persoonlijke uitslag op de duurzaam inzetbaarheidsscan om hun specifieke hulpbronnen in kaart te brengen.
- Stel samen met de medewerker een persoonlijk DI-plan op, gericht op het versterken van deze hulpbronnen.
- Bied gerichte trainingen of coaching aan om deze persoonlijke hulpbronnen te ontwikkelen.

Door persoonlijke hulpbronnen te versterken, kunnen medewerkers beter omgaan met taakeisen en blijven ze langer inzetbaar. Wil je meer lezen over het versterken van persoonlijke hulpbronnen? Kijk dan bij de toepassingen van Acceptance and Commitment training in organisaties: <https://www.teamwerklust.nl/act2>

### **Op teamniveau:** Job Crafting Workshop

Organiseer een workshop voor teams waarin het JD-R model wordt uitgelegd. Laat teamleden hun gezamenlijke taakeisen en hulpbronnen in kaart brengen. Introduceer vervolgens het concept van job crafting en laat teams brainstormen over hoe ze collectief hun werk kunnen herontwerpen. Stimuleer de teams hierin om gezamenlijke afspraken te maken voor het verminderen van belastende taken en het vergroten van de werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen.

Door teams meer regie te geven over hun werkomgeving, vergroot je hun betrokkenheid en verminder je stress, wat bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid.

### **Op Organisatieniveau:** systematische analyse en interventieplan.

Organisatiebrede analyse en interventieplan op basis van de organisatie uitslag van de duurzaam inzetbaarheidsscan. Op basis van de resultaten kunnen de knelpunten en kansen in kaart gebracht worden. Een werkgroep of taskforce kan vanuit hier een strategisch integraal plan maken om de organisatiebrede hulpbronnen te versterken.

Door op organisatieniveau de balans tussen taakeisen en hulpbronnen te optimaliseren, creëer je een werkomgeving die duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers bevordert.

Deze drie toepassingen bieden een geïntegreerde aanpak om het JD-R model te gebruiken voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid op alle niveaus binnen de organisatie.



# Leiding geven aan duurzame inzetbaarheid

TNO heeft onderzoek gedaan naar de eigenschappen die een leidinggevende moet hebben om de duurzame inzetbaarheid onder leidinggevendenden te vergroten. Hierin werden de volgende elf competenties en eigenschappen genoemd:

1. Gespreksvaardigheid
2. Assertiviteit in woord en daad
3. Mensen kunnen betrekken bij beslissingen
4. Loslaten / ruimte bieden / verantwoordelijkheid geven en steunen
5. Goede voorbeeld geven
6. Positief coachen
7. Overtuigingskracht
8. Kennis van mensen en de organisatie
9. Ambitie voor groei van jezelf en van anderen
10. Inlevingsvermogen
11. Stressbestendig



De onderdelen die hier genoemd worden sluiten goed aan bij de werkgerelateerde hupbronnen uit het JD-R model. Wil je aan het onderdeel leiderschap werken om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, dan zijn dit de onderdelen waar je aan wilt werken. Deze sluiten ook goed aan bij 'transformationeel leiderschap'.

**Transformationeel leiderschap** is een benadering die aanzienlijke positieve effecten kan hebben op verzuim en inzetbaarheid binnen organisaties. In tegenstelling tot traditioneel taakgericht leiderschap, richt deze stijl zich primair op het inspireren, motiveren en ontwikkelen van medewerkers. Hoewel het in de meeste organisaties om een investering vraagt op het gebied van leiderschapsontwikkeling, leidt het tot betere resultaten op lange termijn.

De essentie van transformationeel leiderschap ligt in het vermogen van de leider om vanuit visie en zingeving te handelen en in de dagelijkse praktijk oprechte persoonlijke aandacht te geven aan elke medewerker. Deze aanpak omvat vier kernelementen:

1. **Voorbeeldgedrag:** Transformationele leiders fungeren als rolmodellen. Ze verdienen het vertrouwen van hun medewerkers door zelf het gedrag te vertonen dat ze van anderen verwachten. Dit creëert een cultuur waarin

medewerkers zich willen spiegelen aan hun leidinggevende, wat leidt tot een natuurlijke adoptie van gewenst gedrag.

2. **Inspirerende motivatie:** Deze leiders hebben de gave om de betekenis en het belang van het werk te communiceren. Ze verbinden de dagelijkse taken van medewerkers aan de bredere doelstellingen en successen van de organisatie. Hierdoor krijgen medewerkers een dieper inzicht in hun bijdrage, wat leidt tot verhoogde motivatie en betrokkenheid.
3. **Intellectuele stimulatie:** Transformationeel leiderschap moedigt creativiteit en innovatie aan. Leiders stimuleren medewerkers om problemen vanuit nieuwe perspectieven te benaderen en moedigen hen aan om hun ideeën in de praktijk te brengen. Dit bevordert een cultuur van continue verbetering en professionele groei.
4. **Individuele aandacht:** Een cruciaal aspect van deze leiderschapsstijl is de erkenning van individuele behoeften en groeimogelijkheden. Leiders nemen de rol van coach of mentor op zich, creëren leerkansen en cultiveren een werkomgeving die persoonlijke ontwikkeling ondersteunt. Ze zorgen ervoor dat elke medewerker zich gewaardeerd en betrokken voelt bij het team en de organisatie.

Door deze benadering toe te passen, kunnen leidinggevendenden een werkomgeving creëren die duurzame inzetbaarheid bevordert. Medewerkers voelen zich meer betrokken, gemotiveerd en gewaardeerd, wat vaak leidt tot verminderd verzuim en verhoogde productiviteit. Bovendien stimuleert deze stijl de continue ontwikkeling van vaardigheden en competenties, wat essentieel is voor langdurige inzetbaarheid in een snel veranderende werkomgeving.

## Toepassingen

In onze ervaring met de TNO - scan zijn de uitkomsten niet representatief, omdat het de leidinggevende vraagt naar zijn/haar eigen competenties en zou een 360 graden scan hier een meer accurate uitkomst geven. Als instrument in combinatie met coaching on the job is het wel een goede reflectietool, omdat leidinggevendenden dan ook in de praktijk moeten laten zien hoe ze zichzelf gescoord hebben. Daarnaast is intervisie een goede methode om te werken aan transformationeel leiderschap, omdat je hierin werkt aan:

- Reflectie en zelfbewustzijn
- Ervaringsuitwisseling
- Het geven en ontvangen van feedback

- Gespreksvaardigheden zoals luisteren en het stellen van open vragen.

## Het belang van commitment vanuit de top

De implementatie van programma's voor duurzame inzetbaarheid is een complexe onderneming die de hele organisatie raakt. Zonder onvoorwaardelijke steun en actieve betrokkenheid van het topmanagement zijn zulke initiatieven gedoemd te mislukken. In dit hoofdstuk halen we er nog een keer het raamwerk van het 7S-model van McKinsey bij om uit te leggen waarom:

1. **Strategie (Strategy):** De visie op duurzame inzetbaarheid moet verankerd zijn in de organisatiestrategie. Het topmanagement is verantwoordelijk voor het formuleren en uitdragen van een heldere visie die duurzame inzetbaarheid integreert in de langetermijndoelstellingen van de organisatie. Deze strategische verankering zorgt ervoor dat duurzame inzetbaarheid niet als een losstaand initiatief wordt gezien, maar als een kernaspect van organisatiesucces.
2. **Structuur (Structure):** De organisatiestructuur moet de implementatie van duurzame inzetbaarheidsprogramma's ondersteunen. Het topmanagement moet ervoor zorgen dat er duidelijke verantwoordelijkheden en rapportagelijnen zijn voor duurzame inzetbaarheid. Dit kan betekenen dat deze verantwoordelijkheden duidelijk belegd worden in de organisatie of er zelfs specifieke rollen voor worden gecreëerd.
3. **Systemen (Systems):** Je wilt als management kunnen sturen op duurzame inzetbaarheid. Dit omvat het ontwikkelen van KPI's voor duurzame inzetbaarheid, het integreren van deze metrics in prestatiebeoordelingen, en het creëren van feedbackloops om de effectiviteit van interventies te monitoren.
4. **Personeel (Staff):** Het topmanagement speelt een cruciale rol in het waarborgen dat de juiste mensen op de juiste posities zitten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Dit betekent niet alleen het aannemen of ontwikkelen van personeel met de juiste competenties, maar ook het zorgen voor voldoende

capaciteit en middelen om duurzame inzetbaarheidsprogramma's uit te voeren.

5. **Vaardigheden (Skills):** De top moet erkennen dat duurzame inzetbaarheid nieuwe vaardigheden vereist van zowel leidinggevendenden als medewerkers. Het is de verantwoordelijkheid van het topmanagement om te investeren in training en ontwikkeling die deze vaardigheden cultiveren. Dit kan variëren van leiderschapsontwikkeling gericht op transformationeel leiderschap tot programma's die medewerkers helpen bij hun eigen inzetbaarheid.
6. **Stijl (Style):** "Practice what you preach" is hier van groot belang. Het topmanagement moet de waarden van duurzame inzetbaarheid niet alleen prediken, maar ook actief voorleven. Dit betekent het tonen van een actieve houding ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling, het bevorderen van een gezonde werk-privébalans, en het openlijk waarderen van initiatieven die duurzame inzetbaarheid bevorderen.
7. **Gedeelde waarden (Shared Values):** Duurzame inzetbaarheid moet worden ingebed in de cultuur en kernwaarden van de organisatie. Het topmanagement speelt een sleutelrol in het cultiveren van een organisatiecultuur waarin duurzame inzetbaarheid wordt gewaardeerd en nagestreefd door alle medewerkers. Dit vereist consistente communicatie, het vieren van successen, en het integreren van duurzame inzetbaarheid in de dagelijkse besluitvorming op alle niveaus.

Het succes van duurzame inzetbaarheidsprogramma's hangt af van een holistische benadering die alle aspecten van de organisatie raakt, zoals weergegeven in het 7S-model. Topcommitment is essentieel omdat alleen het hoogste niveau van leiderschap de macht en invloed heeft om de noodzakelijke veranderingen door te voeren in strategie, structuur, systemen, personeel, vaardigheden, stijl en gedeelde waarden. Zonder deze alomvattende steun en actieve betrokkenheid van de top, zullen initiatieven voor duurzame inzetbaarheid waarschijnlijk oppervlakkig en ineffectief blijven.

# Bronvermelding

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

Ilmarinen, J. (2019). From Work Ability to Sustainable Employability. In: *Sustainable Employability in Organizations*. Springer, Cham.

McKinsey & Company. (2008). Enduring Ideas: The 7-S Framework. *McKinsey Quarterly*, March 2008.

Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.

TNO. (2018). Leiding geven aan duurzame inzetbaarheid. TNO Rapport.

Van der Klink, J.J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R., Abma, F.I., ... & van der Wilt, G.J. (2016). Sustainable employability—definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79.

Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Semeijn, J.H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B.I. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. In *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Edward Elgar Publishing.

World Health Organization. (2018). *Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners*. WHO Press.

De Lange, A.H., Kooij, D.T.A.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 50-79). Routledge/Taylor & Francis Group.