

Deze tekst is gepubliceerd in het tijdschrift [Loopbaan](#), jaargang 9, nummer 2 (oktober 2003), p. 8-10.

Tom Luken is arbeids- en organisatiepsycholoog en is als adviseur bij loopbaan- en beoordelingsvraagstukken werkzaam te Amsterdam bij Stichting NOA en Luken Loopbaan Consult.

Employability: Wat beweegt de werknemer?

‘Iedereen’ bij overheid, bedrijfsleven en werknemersorganisaties vindt employability een prachtig idee. Toch bestaat de indruk dat een grootschalige concrete aanpak uitblijft en dat met name veel individuele werknemers nog weinig actief betrokken zijn bij hun eigen ontwikkeling. Is dat wel zo? Zo ja, hoe komt dat en wat is eraan te doen? Op basis van een onderzoek in de Metalektro biedt dit artikel een antwoord.

Voor de overheid is employability een remedie tegen werkloosheid en arbeidsongeschiktheid. Voor bedrijven is de employability van medewerkers van levensbelang, omdat werknemers die niet gemotiveerd zijn en zich niet ontwikkelen, fataal zijn voor de bedrijfsresultaten en concurrentiepositie. Voor werknemers betekent employability o.m. ‘werkzekerheid’. Dit is voor hen van belang omdat ‘baanzekerheid’ steeds zeldzamer wordt.

De bedrijfstak Metaal- en Elektrotechnische Industrie (Metalektro) is één van de sectoren waarin de sociale partners vanaf het begin van deze eeuw stimuleringsregelingen hebben genomen om de employability te bevorderen. Begin 2002 had de ‘Regiecommissie Employability in de Metalektro’ de indruk, dat tot op dat moment vooral personeelsfunctionarissen waren bereikt en dat werknemers er nog weinig belangstelling voor toonden. De commissie gaf Luken Loopbaan Consult opdracht uit te zoeken of dit inderdaad zo was, en zo ja, wat de oorzaken daarvan zijn en hoe wegen gevonden kunnen worden om de employability effectiever te bevorderen.

Om deze vragen te beantwoorden is in 2002 een onderzoek uitgevoerd dat uit twee delen bestond. In augustus van dat jaar is een eerste rapport geschreven met de resultaten van deskresearch waarin een honderdtal publicaties over employability in algemene zin onder de loep zijn genomen. In februari van dit jaar is een eindverslag uitgebracht met onder meer de resultaten van een op de sector toegespitst praktijkonderzoek, waarin 38 werknemers van 7 bedrijven in de Metalektro zijn geïnterviewd.

Eén van de eerste dingen die bij de deskresearch opvalt, is dat men in veel projecten en onderzoeken te beperkte definities van employability hanteert. Men denkt in eerste instantie vooral aan flexibiliteit, scholingsbereidheid, mobiliteit en inzetbaarheid. Dergelijke definities benaderen de werknemer te veel als een passief object dat bereidwillig in moet stemmen met de verlangens van de werkgever. Deze benadering onderkent onvoldoende de leer- en ontwikkelingsprocessen die belangrijk zijn voor een *duurzame* inzetbaarheid. Intrinsieke motivatie en zelfsturing zijn daarbij essentieel. Als een werknemer altijd ‘ja’ zegt, dreigt verzanding van zijn of haar ontwikkeling bij gebrek aan richting en daarmee gebrekkige opbouw van expertise. Zelfs burnout en arbeidsongeschiktheid kunnen het gevolg zijn van een te gewillige houding van de werknemer. Zonder voorbij te willen gaan aan het belang van flexibiliteit, moet het bij employability in de kern gaan om competentieontwikkeling en zelfsturing.

Eén van de vragen die in de deskresearch aan de orde kwamen, was: hoe komen mensen in hun loopbaan in beweging? Als antwoord is een model geconstrueerd op basis van een aantal toonaangevende loopbaantheorieën. Centrale begrippen in dit model zijn signalen (van buitenaf - uit de omgeving - en

van binnenuit - uit het eigen denken en voelen), beelden (van zelf, functie, functioneren, organisatie, toekomst...), emoties, discrepanties en stappen. De persoon komt pas tot actie als zij signalen krijgt en verwerkt, als deze signalen leiden tot bijstelling van bestaande beelden en als de persoon op een zinvolle manier om kan gaan met de discrepanties die ontstaan (bijv. tegenstellingen in zelfbeelden of toekomstplannen die in duigen vallen). Emoties spelen een rol in het hele proces: onder meer vormen zij signalen van binnenuit en beïnvloeden zij het filter waarmee signalen die van buitenaf komen, worden tegengehouden of vervormd.

De vraag hoe het staat met de employability in de Metalektro kan op verschillende manieren beantwoord worden. Er zijn, zoals de tabel laat zien, positieve en er zijn negatieve kanten aan het verhaal.

<i>Employability</i>	<i>Werknemerskant</i>	<i>Werkgeverskant</i>
<i>Positief</i>	De meeste werknemers zijn wel degelijk actief bij hun eigen ontwikkeling betrokken in de zin dat de meesten bepaald niet stil zitten. Meer dan de helft van de geïnterviewde werknemers volgt opleidingen, cursussen of trainingen of overweegt dat binnenkort te gaan doen. Anderen zetten of overwegen andere stappen (interne of externe sollicitaties, nieuwe taken binnen een functie etc.). Van minder dan één op de vijf kan gezegd worden dat sprake is van stilstand. De meeste werknemers zijn ook 'employable' in de zin dat zij doorgaans positief reageren op de initiatieven van hun werkgever (als er maar niet verhuisd hoeft te worden). In het algemeen is er niet alleen een bereidheid, maar ook een motivatie tot scholing. De meesten werken graag en willen nog een hele tijd doorwerken.	Men doet wel degelijk aan employabilitybevordering als men dat opvat als het formuleren van beleid en het faciliteren van scholing. De geboden faciliteiten zijn doorgaans ruim. De werkgever neemt ook regelmatig het initiatief om scholing aan te bieden. Als werknemers zelf initiatieven nemen op het gebied van hun loopbaan is er aan werkgeverskant doorgaans een grote bereidheid om deze te honoreren, zeker als het gaat om scholing.
<i>Negatief</i>	Het initiatief voor stappen in de loopbaan komt vaker van buiten dan van binnen de persoon zelf. Dikwijls is het de chef die met een idee of verzoek komt waarop de medewerker, zonder veel nadenken of overleg, ja zegt. Bij veel werknemers is sprake van een afwachtende houding. Zij kijken zelden naar arbeidsmogelijkheden buiten de (afdelings)deur. De meesten hebben geen lange termijn plannen. De wel degelijk aanwezige ontwikkelingsbereidheid en -behoefte is doorgaans ongericht. Het gaat meer om diploma's halen dan om competentieontwikkeling. Als zelfsturing inderdaad een essentieel aspect is van employability, dan zit daar de bottleneck. De loopbaangerichte competenties waarmee het ontwikkelingsproces gestuurd zou moeten worden, ontbreken vaak.	Ook aan werkgeverskant is weinig sprake van sturing. Werkgevers lijken vaak geen plannen voor hun medewerkers te hebben en als ze wel bestaan, dan wordt hierover weinig gecommuniceerd. De opleidingen worden onvoldoende in een kader geplaatst door de doelen ervan vast te stellen en na afloop te evalueren. Überhaupt laat de communicatie te wensen over. Veel werknemers ervaren vooral een tekort aan feedback. Het geformuleerde beleid blijft te vaak een dode letter. Er bestaan bijvoorbeeld vaak goede afspraken over functionerings- of verbetergesprekken, maar de uitvoering is een formaliteit of blijft soms zelfs achterwege. Er is weinig aandacht voor de manieren waarop mensen zich in hun werk of via andere (informele) trajecten buiten het onderwijs kunnen ontwikkelen.

Al met al kan men stellen dat het helemaal niet zo slecht gesteld is met de employability in de Metalektro, althans als men dit begrip op de ‘klassieke’ manier hanteert. Zowel aan werkgevers- als aan werknemerskant bestaat een behoorlijke bereidheid om aan employability te werken, maar sturing ontbreekt en de ondernomen activiteiten beperken zich te vaak tot (formele) scholing. Als het employability-begrip op een meer eigentijdse manier wordt gehanteerd, dan zijn op belangrijke punten verbeteringen nodig. Het bevorderen van de loopbaangerichte competenties (zelfreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en – in mindere mate – zelfprofilering) vormt het belangrijkste aangrijpingspunt. Verbetering van de communicatie- en leercultuur lijkt het belangrijkste middel. Werknemers moeten meer en betere feedback krijgen. Zowel individueel als in teams moet reflectie meer aandacht krijgen. De directe chef speelt bij een en ander een sleutelrol.

tluken@wxs.nl

De volledig rapporten over de deskresearch en van het praktijkonderzoek kunnen vanaf de internetpagina <http://home.planet.nl/~tluken/publ.htm> worden geraadpleegd of gedownload. Meer gegevens over employability in de Metalektro zijn te vinden op <http://www.caometalektro.nl/employability>. Een publicatie waarin de rapporten worden samengevat, is te bestellen bij de stichting A+O (tel. 070 – 3171980).