



Verzekerd van vitaal vakmanschap

HR zoekt naar wegen om mensen gezond en productief te laten doorwerken. Een van die wegen is vitaal vakmanschap. Hoe doet de Sociale Verzekeringsbank dat?

Tekst Jos Sanders en Laura Keijzer

De afgelopen decennia heeft HR hard gewerkt aan ouderenbeleid en leeftijds- en levensfasebewust personeelsbeleid. Dat heeft vooral geresulteerd in vormen van ontziebeleid, zoals extra verlof en taakverlichting. Hierdoor staan in veel organisaties medewerkers op de loonlijst die fysiek aanwezig zijn, maar mentaal al met pensioen zijn. Dat is een situatie die noch de werkgever, noch de medewerker wil. Hoe kan HR eraan bijdragen dat werknemers zelf willen en kunnen werken aan de vitaliteit van hun eigen vakmanschap? Hoe krijg je en houd je ze gemotiveerd zodat hun kwalificaties niet verouderen en ze langer, gezond en productief door kunnen en mogen werken? Met het stimuleren van vitaal vakmanschap is veel te bereiken.

Invloed

Medewerkers zijn vitale vakmensen als zij een proactieve leeroriëntatie hebben (kwalificatie), bevlogen zijn voor hun werk (motivatie), zich gewaardeerd weten door de organisatie (zingeving) en hun focus onder werktijd op het werk zelf ligt en niet op wat er in de vrije tijd allemaal zou moeten gebeuren (focus). Hoe een medewer-

ker is gekwalificeerd, gemotiveerd, zingeving ervaart en de juiste focus heeft, is afhankelijk van persoonlijke en organisatiefactoren. Een belangrijke voorspeller is bijvoorbeeld het vertrouwen dat medewerkers hebben in hun eigen vermogen om met veranderingen om te gaan of om nieuwe dingen te leren. Of de ruimte die medewerkers hebben om zelf te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren en in hoeverre ze het idee hebben dat ze invloed hebben op wat er in en om hen heen gebeurt.

Positieve effecten

Maatregelen die organisaties treffen om oudere werknemers te ontzien, kunnen vitaal vakmanschap tegenwerken. Ook leeftijdsdiscriminatie of gebrek aan steun van leidinggevendenden voor langer doorwerken, zijn contraproductief.

Waarom zou een organisatie aan de slag gaan met het versterken van vitaal vakmanschap? Wat levert dat dan op? Wat voor effecten mogen medewerkers, HRM en directie verwachten? Uit panelonderzoek van TNO blijkt dat toename van vitaal vakmanschap positieve effecten heeft voor zowel werknemer als werkgever.

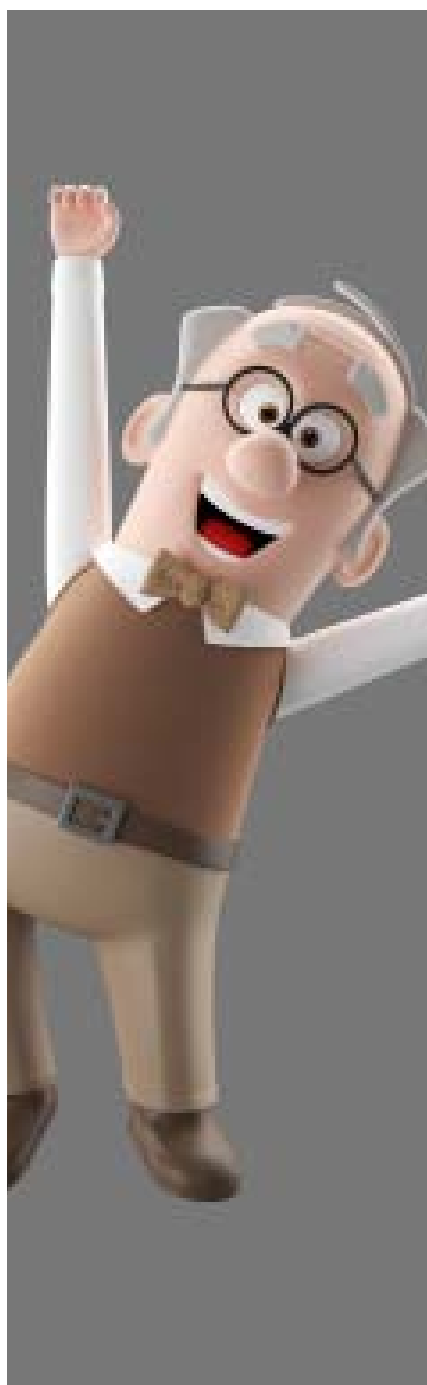
Mensen zijn meer tevreden, productiever en vaker bereid om langer door te werken. Ook voelen ze zich gezonder en meer competent en lopen ze minder risico uit te stromen naar arbeidsongeschiktheid of vroegpensioen. Op het aantal dagen ziekteverzuim zijn evenwel wisselende effecten te zien. Vitaal vakmanschap leidt via een meer proactieve leeroriëntatie tot meer verzuim, maar via meer bevlogenheid ook weer tot minder verzuim.

Dit wisselende beeld vraagt om nader onderzoek. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een proactieve leeroriëntatie in combinatie met een gebrek aan mogelijkheden om er ook iets mee te doen, frustratie tot gevolg heeft en daardoor tot meer verzuim leidt.

Aanspreekcultuur

Samen met TNO is de Sociale Verzekeringsbank (SVB) in Leiden het vitale vakmanschap gaan onderzoeken. Als het lukt om vitaal vakmanschap te versterken, in hoeverre levert dat de organisatie meer tevreden, gezonde en gemotiveerde mensen op die minder kwalificatieveroudering ervaren, die ook langer willen doorwerken

Samen met teamleiders en medewerkers nadenken over vitaal vakmanschap creëert bewustwording



en die minder vaak voortijdig (moeten) uittreden? Aan het project namen tien teams met elk zo'n 10 tot 25 medewerkers deels. Deze teams waren verdeeld in een experimentele groep bestaande uit vier teams en een controlegroep, bestaande uit zes teams. Het project begon met het opstellen van een eigen model voor vitaal vakmanschap door middel van een mindmapsessie. Daar waar nodig en wenselijk is het TNO-diagnose-instrument Vitaal Vakmanschap verrijkt met specifieke aandachtspunten voor SVB, zodat een diagnose op maat ontstond. Door samen met medewerkers en teamleiders intensief na te denken over wat vitaal vakmanschap is, wat daar volgens hen aan bijdraagt, wat er afbreuk aan doet en wat de effecten zouden kunnen zijn van een versterking ervan, creëert mindmapping en bovendien bewustwording.

Onder druk

Voor SVB Leiden week het model ten opzichte van het TNO-model op twee punten af. Dat waren werksfeer/arbeidsklimaat en, deels daaraan gerelateerd, de aanspreekcultuur. Vitaal vakmanschap stond bij SVB Leiden onder druk. Dat had vooral

te maken met relatief lage scores op zowel bevoegenheid als ervaren waardering. Het versterken van die bevoegenheid en de ervaren waardering bleek bij de organisatie het meest kansrijk door een aantal zaken aan te pakken. Het ging dan om het versterken van de aanspreekcultuur, het betrekken van de medewerkers bij besluitvorming en ze het gevoel geven dat ze invloed hebben op wat hun overkomt. Ook moest de uitwisseling rond nieuwe ontwikkelingen gestimuleerd worden en het vertrouwen in eigen kunnen vergroot, vooral waar het ging om bijhouden van veranderingen en het leren van nieuwe werktaken. De manier waarop dit zou moeten gebeuren was vervolgens onderwerp van discussie.

Budgetneutraal

Tijdens werksessies *intervention mapping* hebben werknemers, teamleiders, HR-managers en loopbaanadviseurs gezocht naar acties om te komen tot versterking van bevoegenheid en vitalisering van vakmanschap. Voorbeelden van acties zijn onder meer een training ter versterking van de aanspreekcultuur en de ervaren waardering, een traject ter versterking van de eigen effectiviteit en ervaren waardering en *job crafting*, dat ingezet zou kunnen worden ter versterking van meesterschap en dat tevens effect zou hebben op de bevoegenheid.

De locatiemanager en één van de teamleiders hebben vervolgens een budgetneutraal actieprogramma opgezet met zeven acties. Deze acties waren als volgt: medewerkers worden zelf verantwoordelijk voor werkverdeling en ze zorgen zelf voor gespreide bezetting. Teamleiders krijgen meer de rol van adviseur en coach en elke

Medewerkers geven positief feedback en spreken elkaar actief aan op zaken die anders moeten of kunnen

medewerker krijgt zelf de regie over twee uren per week om kennis op peil te houden. Er komt een intensief werkoverleg dat georganiseerd en uitgevoerd wordt door de teamleden zelf. En tot slot: medewerkers geven actief en positief feedback op gemaakte afspraken en spreken elkaar actief aan op zaken die anders moeten of kunnen.

Aanspreken op gedrag

Uit de periode dat het actieprogramma bij SVB Leiden werd uitgevoerd (van januari 2014 tot februari 2015) is een belangrijke les geleerd. Voordat geselecteerde acties succesvol kunnen worden geïmplementeerd moet er worden voldaan aan drie randvoorwaarden. Zo moet er voldoende draagvlak zijn bij medewerkers en teamleiders.

Als tweede randvoorwaarde moeten de medewerkers en teamleiders die gemotiveerd zijn om acties door te voeren, be-

schikken over voldoende vaardigheden. Bijvoorbeeld om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag of om elkaar positieve feedback te geven. Zijn die vaardigheden (nog) niet aanwezig, dan moet er (financiële) ruimte zijn of komen voor een korte training of instructie om hiermee te oefenen. Acties zouden hierdoor effectiever kunnen zijn.

Tot slot moet er een duidelijk actieplan zijn waarin het wie, wat, wanneer en hoe wordt benoemd van de acties. Een dergelijk plan kan met teamleiders worden opgesteld, maar ook met medewerkers.

Meer waardering

Aan het eind van de periode dat het programma draaide, is gekeken naar de effecten van de acties. De effectanalyses hebben betrekking op 101 medewerkers die aan zowel de eerste als de tweede meting deelnamen en die niet van de controle- naar de experimentele groep of andersom zijn gegaan. Bij totaal 46 medewerkers in de experimentele teams en 55 in de controleteams kon worden gekeken naar de effecten.

Vanuit de verschillende aspecten van vitaal vakmanschap, te weten leeroriëntatie,

bevlogenheid en ervaren waardering, valt vooral op dat bevlogenheid bij de controlegroep nauwelijks is veranderd, maar bij de experimentele groep wel licht is verbeterd. De ervaren waardering is in de controlegroep verslechterd, terwijl die in de experimentele groep is verbeterd. Op leeroriëntatie zijn geen verschillen gevonden. Dat is ook niet verwonderlijk, want de acties werden ingezet om op bevlogenheid en ervaren waardering verbeteringen te bewerkstelligen. Ook is te zien dat medewerkers die meer gebruik maakten van de acties werkverdeling, kennisuren en feedback eveneens meer waardering ervaren. Verder is te zien dat medewerkers meer bevoegen zijn naarmate ze meer feedback geven en vaker zelf werkoverleg organiseren of vormgeven.

Ten slotte kwam uit de effectmeting naar voren dat de medewerkers die méér gebruik maakten van beschikbare kennisuren, juist minder goed scoorden op leeroriëntatie. Een opmerkelijk resultaat dat nader onderzocht zou moeten worden. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat het hier vooral de medewerkers betreft met een minder proactieve leeroriëntatie die de aangeboden kennisuren aangrijpen om hun kennis op peil te brengen. De medewerkers met een meer proactieve leeroriëntatie hebben die kennisuren wellicht minder nodig, omdat zij andere manieren hebben om bij te blijven.



Jos Sanders
senior adviseur/
onderzoeker bij TNO,
medeauteur Laura Keijzer
is consultant bij TNO.

MENTALE PENSIONERING

In 2012 startten TNO en Philips met uitgebreid onderzoek naar 'mentale pensionering en kwalificatieveroudering'. Een onderzoek met klassieke literatuurstudie, maar ook met mindmaps, interviews en empirische analyses op data uit TNO's Stream panelonderzoek (2009-2013). Stream is een vier jaar durende panelstudie met jaarlijkse metingen, waarbij transities in werk, kwalificaties en motivatie onder werknemers van 45 jaar en ouder centraal staan.