



De medewerker van nu: Proteus is de naam!

Jason Gawke

De Griekse god Proteus staat bekend om zijn gave de toekomst te voorspellen en zijn fysieke gedaante aan te passen aan de omgeving. Vooruit kunnen kijken en een hoge mate van adaptiviteit, zijn dit de skills die essentieel zijn voor de medewerker van nu?

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zorgen voor een nieuwe dynamiek op de arbeidsmarkt en beïnvloeden de manier waarop werk wordt georganiseerd. Flexibele contracten nemen toe en het wisselen van functie en/of organisatie wordt steeds normaler – en noodzakelijker. Inherent aan deze ontwikkeling is dat medewerkers een meer actieve rol hebben gekregen in hun eigen loopbaanontwikkeling. Voorheen zorgde de werkgever voor baanzekerheid voor medewerkers, nu is er een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en werkgever voor de werkzekerheid van medewerkers op de arbeidsmarkt. Om uit te drukken in welke mate een medewerker beschikt over werkzekerheid, is de term ‘inzetbaarheid’ geïntroduceerd. Inzetbaarheid kan gezien worden als de meetlat die aangeeft hoe groot de kans is dat een medewerker werk kan krijgen en behouden in de huidige arbeidsmarkt.

Uit psychologisch onderzoek blijkt dat inzetbaarheid ontwikkelt door proactief te exploreren in werk en loopbaan

Alhoewel de afgelopen tijd veel aandacht is geweest voor deze ontwikkeling en elke hr-goeroe verkondigt ‘houd je inzetbaarheid op peil’, is het nog onduidelijk wat dit daadwerkelijk betekent voor je eigen werk. Welke rollen moeten medewerkers vervullen in hun werk, wat kun je als medewerker doen om je ‘inzetbaarheid op peil te houden’ en hoe kunnen medewerkers hierin ondersteund worden? Bij de beantwoording van deze vragen laat ik de (belangrijke) rol van de leidinggevende en de werkgever voor nu buiten beschouwing.

De verschillende rollen van de medewerker

Traditioneel heeft de medewerker voornamelijk één rol binnen de organisatie, namelijk doen waar je voor aangenomen bent: de bekwaamheidsrol. Ben je

beleidsmedewerker, dan is dat beleid schrijven, ben je timmerman dan is dat timmeren. Deze benadering van werk is handig, omdat prestatie gemakkelijk te meten is aan de hand van hoe goed je die specifieke taak uitvoert. Niet voor niets zijn de meeste beoordelingssystemen vooral gericht op deze rol van de medewerker. Echter, omdat de huidige arbeidsmarkt gekenmerkt wordt door onzekerheid en verandering, is alleen focussen op de bekwaamheidsrol niet (meer) adequaat om de effectiviteit en waarde van een medewerker voor de organisatie of de arbeidsmarkt te bepalen. Competenties die vandaag belangrijk zijn, hoeven dat morgen niet meer te zijn. Dit betekent dat naast bekwaamheid, medewerkers nog twee andere belangrijke rollen moeten vervullen, namelijk een adaptiviteitsrol en een proactiviteitsrol. Adaptiviteit refereert aan de manier waarop medewerkers (kunnen) omgaan met veranderingen die (direct) gerelateerd zijn aan hun werk of positie op de arbeidsmarkt. Deze adaptiviteitsrol is vooral van belang wanneer bijvoorbeeld een nieuwe technologie of werkwijze wordt geïntroduceerd. Proactiviteit verwijst naar zelfstartend gedrag om eigen skills, werkzaamheden of processen van de afdeling/organisatie te veranderen en te verbeteren. Het belang van deze proactiviteitsrol voor organisaties is de afgelopen jaren sterk toegenomen door de noodzaak van organisaties om continu te innoveren.

Aanpassen en ontwikkelen in het werk

Hoewel medewerkers altijd al deze drie werkrollen hebben gehad in hun werk, zijn de adaptiviteitsrol en proactiviteitsrol nog nooit zo belangrijk geweest. De noodzaak voor organisaties om continu te innoveren en de gedeelde verantwoordelijkheid van organisatie en medewerker voor de werkzekerheid zijn hier goede voorbeelden van. Dit impliceert namelijk dat de medewerker, naast de formele functie, zich moet bezighouden met onder andere: Hoe kan ik mijn functie gemakkelijker/effectiever uitvoeren? Wat kan er beter op de afdeling? Hoe kan ik mijzelf blijven ontwikkelen? Wat wordt mijn volgende stap? Ben je hier actief mee bezig, dan geef je goed invulling aan je adaptiviteits- en proactiviteitsrol en houd je je

'inzetbaarheid op peil'. Echter, niet elke medewerker vindt dit even gemakkelijk. We zien dit ook terug in de onderzoeken: naast factoren uit de werkomgeving, zijn ook persoonskenmerken (denk aan de Big Five persoonlijkheid, psychologisch kapitaal, locus of control) bepalend voor hoe comfortabel een medewerker zich voelt om te werken aan inzetbaarheid. Dit betekent niet dat deze medewerker het niet kan; dit impliceert een gelaagde aanpak om een medewerker effectief te laten werken aan inzetbaarheid. Om uit te leggen wat ik bedoel met 'een gelaagde aanpak van inzetbaarheid', haal ik graag de volgende 'Spin'-metafoor aan: Stel dat veranderingen in de arbeidsmarkt ervoor hebben gezorgd dat de bekwaamheid om een harige tarantula over je arm te laten lopen noodzakelijk is geworden. Je begeleidt mevrouw X en probeert deze skill bij haar te ontwikkelen, zodat zij deze kan toepassen in haar werk (gewenst gedrag). Nu kan mevrouw X dit gemakkelijk vinden, zij kan het heel eng vinden, of ergens in het midden (individuele verschillen). Afhankelijk van hoe zij zich voelt ten opzichte van het gewenste gedrag zullen verschillende incentives/stappenplannen beter werken (gelaagde aanpak). Vindt zij het gemakkelijk, dan is het (slechts) een kwestie van de juiste incentives/drives vinden om haar te motiveren. Echter, als zij geen affiniteit heeft met spinnen zullen incentives niet werken: het gevraagde gedrag staat te ver van haar comfortzone en direct contact met de spin kan er zelfs voor zorgen dat zij het nog enger gaat vinden. Beter is in deze situatie om mevrouw X stapsgewijs te begeleiden naar het gewenste gedrag, oftewel beginnen met een kleinere spin of een nepspin en stapsgewijs te werken naar de harige tarantula.

Nu terug naar inzetbaarheid. Uit psychologisch onderzoek blijkt dat inzetbaarheid ontwikkelt door proactief te exploreren in werk en loopbaan. Dit kun je bijvoorbeeld doen op basis van wat je hebt geleerd in je laatst gevolgde cursus of aan de hand van een YouTube-filmpje. Het achterliggende idee is dat door nieuwe ervaringen op te doen je skills, zelfvertrouwen en veerkracht ontwikkelt. Daarnaast gaat

exploreren vaak samen met actief nadenken over hoe ontwikkelingen in het werk en op de arbeidsmarkt beter gebruikt kunnen worden. Vertaald naar werkgedragingen hebben we het over termen zoals *jobcrafting*, *intrapreneurship* en vrijwillige mobiliteit. In het kort: je 'boetseert' je eigen werk, je bent binnen je afdeling of organisatie ondernemend of je zet een stap naar ander werk in een andere context. Net zoals besproken bij het voorbeeld van de Spin, verschillen medewerkers in hoe comfortabel ze zich voelen bij het uitvoeren van deze 'inzetbaarheidsgedragingen'. Denk bijvoorbeeld aan vrijwillige mobiliteit. Voor sommigen is vrijwillige mobiliteit een kans om in een nieuwe situatie te werken, voor anderen is dit (in de huidige situatie) net een stap te ver. Belangrijk is om ervan bewust te zijn dat op verschillende manieren gewerkt kan worden aan inzetbaarheid. Sterker nog, werken aan inzetbaarheid is het meest effectief wanneer het soort gedrag aansluit bij je comfortzone. Blijf je te ver binnen je comfortzone, dan doe je geen nieuwe ervaringen op, maar ga je te ver buiten je comfortzone, dan zul je hier stress van ondervinden en kan dit een averechts effect hebben op je inzetbaarheid.

Hulp bij het ontwikkelen van inzetbaarheid

Een medewerker kan zelf de regie nemen en werken aan zijn of haar inzetbaarheid. Door een medewerker hierin te ondersteunen, zal hij dit veel effectiever kunnen doen. De loopbaancoach kan op verschillende manieren sturen en adviseren. Ik zal een viertal kort toelichten. Allereerst is het belangrijk om een *effectief gedragsmiddel* te adviseren. Als een medewerker het lastig vindt om proactief te zijn in zijn of haar werk en loopbaan, dan is het beter om vormen van *jobcrafting* of *intrapreneurship* te bespreken dan te vragen of hij wil nadenken over een nieuwe functie. Op deze manier zorg je ervoor dat een medewerker aan de rand van zijn comfortzone stapsgewijs werkt aan de ontwikkeling van inzetbaarheid.

Ten tweede is het belangrijk dat een medewerker autonomie en tijd heeft in zijn werk om proactief te exploreren. Zonder toestemming en tijd om bijvoor-

beeld te jobcraften zal iemand dit logischerwijs niet (kunnen) doen. In de praktijk kun je een medewerker de ruimte geven om met een idee te komen wat hij beter zou kunnen doen in zijn werk en vervolgens meedenken hoe dit uitgevoerd kan worden.

Inherent aan proactief gedrag is risico nemen

Ten derde is *steun* van zowel de loopbaanadviseur als het management belangrijk. Met steun bedoel ik niet alleen tijd en ruimte geven aan medewerkers om hun adaptiviteits- en proactiviteitsrol te vervullen (oftewel werken aan hun inzetbaarheid), maar ook dat er begrip is voor wanneer het gedrag niet leidt tot het gewenste resultaat. Inherent aan

proactief gedrag is risico nemen; je gaat iets nieuws proberen en dat kan misgaan. Zolang de ervaringen en de leerpunten die een medewerker opdoet centraal staan (en niet enkel het resultaat), zal dit resulteren in de ontwikkeling van een medewerker. Gebeurt dit niet, dan kan een averechts effect ontstaan waardoor medewerkers juist dit soort gedrag gaan mijden.

Als laatste, *beloon* medewerkers die actief bezig zijn met hun adaptiviteits- en proactiviteitsrol. Het klinkt logisch, maar toch wordt dit vaak niet gedaan. Belonen kan in de vorm van financiële incentives, maar kan ook informeel door een medewerker tijdens een bijeenkomst in de spotlight te zetten of door een persoonlijk compliment te geven. Naast het motiverend effect voor de medewerker, is het een signaal aan andere medewerkers dat werken aan inzetbaarheid belangrijk is en gewaardeerd wordt. ■



Jason Gawke

Jason Gawke is projectleider bij het A&O-Fonds Rijk en houdt zich bezig met de persoonlijke inzetbaarheid, vrijwillige mobiliteit en intrapreneurship binnen de Rijksoverheid. Hij promoveert aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op de relatie tussen werkgedragingen en professionele ontwikkeling van medewerkers. Jason.gawke2@minbzk.nl



Gratis online adverteren op 123test.nl voor geaffilieerde loopbaanprofessionals

Geaffilieerde loopbaanprofessionals kunnen gratis adverteren in de online begeleidingsgids van 123test.



Je logo



Vele cliënten en zakelijke leads zoeken jou!

Zie testingtalents.nl/bedrijfsvermeldingen.html



Online loopbaantests afnemen (35 tests) voor alle loopbaanvraagstukken

- Hoogwaardig en uitgebreid testaanbod
- Zeer gemakkelijk online tests klaarzetten en afnemen
- Rapporten zijn compleet en onder je eigen logo
- Complete loopbaanassessments vanaf enkele tientjes
- Testkrediet koop je vanaf € 50, geen abonnements- of licentiekosten



Meer dan 5000 gebruikers gingen je voor!

Interesse? Kijk op www.testingtalents.nl