

## Eerste deel onderzoek naar employability afgerond

*Employability is belangrijk voor werknemers en werkgevers. Een flexibele en competente medewerker is mobieler en makkelijker inzetbaar. Daardoor vergroot hij niet alleen zijn eigen waarde op de arbeidsmarkt, maar is hij voor werkgevers veel interessanter. Met 'beweegbare' werknemers kan een organisatie immers moeiteloos inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Veranderingen die elkaar overigens steeds sneller opvolgen. Probleem is echter: de werknemer is nog niet zo beweegbaar. Een voorlopige conclusie van een onderzoek in de Metalektro.*



Heuvel, I. van den (2002). Wat beweegt de werknemer? Eerste deel onderzoek naar employability afgerond. Logo, 4 (november 2002), 14-15.

# Wat beweegt de

Werknemers en werkgevers houden zich nog teveel bezig met het hier en nu. Denken onvoldoende aan de toekomst en onderschatten daarom het belang van employability. Een medewerker die zich nu niet wend- en weerbaar maakt, valt straks uit de boot. Hij kan niet meekomen in de steeds sneller op elkaar volgende maatschappelijke ontwikkelingen, is daardoor niet meer interessant voor werkgevers en komt zonder werk te zitten. Werkgevers daarentegen stimuleren employability onvoldoende. Er is nauwelijks beleid op dit gebied en de directe chef denkt nog teveel aan de productie die hij moet halen. Daardoor hebben werkgevers nog nauwelijks oog voor de competentieontwikkeling van hun werknemers. Het gevolg: onvoldoende employable personeel. Daarmee kan het bedrijf op den duur de harde concurrentiestrijd niet meer aan en gaat in het ergste geval failliet. Een beetje zwart-wit misschien, maar de waarheid ligt niet ver hier vandaan.

### Liever competentie dan kennis

De Regiecommissie Employability gaf het Amsterdamse onderzoeksbureau Luken Loopbaan Consult in april 2002 de opdracht na te gaan hoe employability in de Metalektro kan worden bevorderd. Het eerste deel van het onderzoek – de deskresearch – is zojuist afgerond met een rapport. Het tweede deel – de individuele gesprekken met 36 werknemers – is in oktober

gestart. De resultaten daarvan worden eind februari 2003 verwacht.

"Voordat we antwoorden zochten op het hoe, wat, waar en waarom, stelden we eerst een eenduidige definitie van employability vast", zegt Tom Luken, directeur van het onderzoeksbureau. "Veel mensen denken in eerste instantie aan een flexibele, mobiele en makkelijk inzetbare werknemer. Maar het begrip omvat meer. Ook competentie en loopbaanvaardigheid." Volgens Luken sprak toenmalige Minister Vermeend van Sociale Zaken over kennisverbetering en een groter zelfsturend vermogen van personeel. "Wij denken in dezelfde richting, maar hanteren liever het begrip competentie dan kennis. Volgens ons is employability de competentie om nu en in het vervolg van de loopbaan arbeid te verrichten. En competentie is het samenspel van kennis, houding en vaardigheden die de werknemer helpt gestelde doelen te bereiken. En daarbij zijn soms ook weer eigenschappen als bijvoorbeeld assertiviteit, standvastigheid en doorzettingsvermogen belangrijk. Voor echte employability is zelfsturing nodig en daar ontbreekt het bij veel werknemers aan."

### Ratrace bijhouden

Nu we weten *wat* employability is, willen we ook het *waarom* horen. Luken: "Het wordt steeds minder vanzelfsprekend dat iemand baanzeker is. Wie zich employable maakt, maakt zich in elk geval werkzeker. En voorkomt daarmee dat hij op



## Werknemer Metalektro aan het woord

In het najaar start het tweede deel van het onderzoek naar employability in de Metalektro. De onderzoekers benaderen zes bedrijven die elk zes medewerkers de ruimte geven hun gedachten en visie op employability te deponeren. Gekeken wordt naar een zo representatief mogelijke samenstelling van het personeel: van jong tot oud, van lager tot hoger geschoold, van klein bedrijf tot grote organisatie en van jongste bediende tot medewerker die al hoger op de carrière ladder staat. Voor elk gesprek is een uur uitgetrokken. Begin 2003 belicht LOGO de resultaten.



# werknemer?

den duur op een zijspoor terechtkomt, met alle gevolgen van dien. Voor werkgevers is employability van belang omdat zij continu aan de ratrace moeten blijven deelnemen. De technologische ontwikkelingen bijvoorbeeld, volgen elkaar steeds sneller op. Met niet-employable werknemers lukt het niet die ontwikkelingen bij te houden. Ze zijn de werkgever dan een blok aan het been. Funest voor de overlevingskansen van de organisatie."

Economisch succesvol zijn en kansrijk op de arbeidsmarkt. Dat willen we allemaal wel. Dus werken we met z'n allen intensief aan onze employability. Niet? "Dat valt wonderbaarlijk genoeg nogal tegen", zegt Luken. "Het zijn nog steeds meer woorden dan daden. In veel nota's wordt het belang van employability onderschreven en vaak zijn er ook al afspraken tussen werkgever en werknemers gemaakt. Maar van een aanpak op grote schaal is absoluut nog geen sprake. Arbeidsorganisaties besteden wel meer aandacht aan de scholing van hun medewerkers dan voorheen. Het aantal medewerkers dat een scholing volgt is echter niet gestegen. Bovendien is scholing vaak op de huidige functie gericht en niet op een eventueel toekomstige functie." Volgens de onderzoeker vinden de meeste werknemers overigens dat zij voldoende competent zijn voor hun huidige functie. Werkgevers denken daar anders over. Hoewel ze de noodzaak er niet altijd van zien, zijn werknemers bereid een aanvullende opleiding te volgen. Ook willen ze wel taken uitvoeren die eigenlijk niet bij hun functie

horen. Zelfs van functie veranderen is geen probleem. Minder flexibel zijn ze als ze voor een baan moeten verhuizen of als ze een deel van hun salaris moeten inleveren. Gemiddeld blijven werknemers zo'n 12 jaar bij een bedrijf, zo'n 7,5 jaar in dezelfde functie.

### Gebrek aan beleid

Ook de werkgever speelt een belangrijke rol in het employable maken van zijn werknemers. Toch heeft slechts een handvol organisaties een helder beleid rond employability gemaakt. Waarom zo weinig? Luken: "De redenen zijn divers. Sommige werkgevers zijn bang dat ze op den duur hun competent gemaakte werknemers verliezen, anderen zien op tegen de investeringen en derden zijn alleen bezig om de werkdruk het hoofd te bieden. Een belangrijke reden is ook dat werkgevers vaak simpelweg niet weten hoe ze het moeten aanpakken." Gebrek aan visie en eenzijdige gerichtheid op de korte termijn zijn echter de belangrijkste belemmeringen. De direct leidinggevende vormt daarin een belangrijk obstakel. Die kijkt vooral naar de productie en of hij zijn targets wel haalt. Typerend is de uitspraak naar een werknemer: 'Flexibiliteit en employability zijn heel belangrijk, maar je moet je wel volledig inzetten voor je huidige functie.' Misschien zou een vervolgonderzoek met als centrale vraag 'Wat beweegt de werkgever?' niet eens zo'n vreemde suggestie zijn.