

Heuvel, I. van den (2003).
Werknemers denken weinig
na over eigen toekomst. Logo,
7 (oktober 2003), 16-17.

Werknemers denken weinig na over eigen toekomst

De employability van werknemers in de Metalektro is misschien wat minder dan we in eerste instantie dachten. Bepalend is natuurlijk welke definitie van employability wordt gebruikt. Blijft die beperkt tot scholingsbereidheid, flexibiliteit en inzetbaarheid, dan valt het alleszins nog wel mee. Maar in de praktijk ontbreekt het werknemers dikwijls aan loopbaangerichte competenties. Het ontwikkelingsproces is daardoor stuurloos en dreigt te verzanden.

Dit is een van de belangrijkste conclusies uit het praktijkonderzoek 'Employability, wat beweegt de werknemer?'

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. De resultaten van het eerste deel van het onderzoek – de deskresearch – heeft u kunnen lezen in LOGO nr. 4 van november 2002. Het rapport over het praktijkonderzoek, met de conclusies en aanbevelingen, is begin dit jaar verschenen. Met Tom Luken, die het onderzoek heeft uitgevoerd, spreken we over enkele conclusies uit dit rapport.

Intrinsieke motivatie

In de literatuur over employability komen nog wel eens uitspraken voor die door praktijkonderzoeken niet altijd worden bevestigd. Dat is, zoals we straks zullen zien, ook hier het geval. Hoe het er met de employability in de Metalektro voorstaat, hangt af van de definitie die wordt gehanteerd. Blijft die beperkt tot bijvoorbeeld begrippen als mobiel, flexibel en inzetbaar, dan valt het volgens Tom Luken met de employability van werknemers in de Metalektro mee: "Want medewerkers in deze bedrijfstak zijn best bereid opleidingen te volgen en diploma's te behalen. Gebruiken we echter een wat meer eigentijdse interpretatie van dit begrip, dan is die medewerker geen passief object maar iemand die zélf sturing kan en wil

geven aan zijn loopbaan. Er moet dan wel zoiets zijn als competentieontwikkeling. En dat lukt alleen maar als de werknemer geïnteresseerd is in wat hij doet, dus als er sprake is van intrinsieke motivatie. Zo niet, dan stopt of verzandt die hele loopbaanontwikkeling."

Creatieve spanning

Zó bekeken is het met de employability in de Metalektro zeker nog niet optimaal gesteld. Opvallend is de conclusie uit het rapport dat medewerkers soms op uitgesproken onhandige manier met hun loopbaan bezig zijn. Luken: "Naar mijn mening zouden werknemers in gesprek met hun werkgever wat meer moeten nadenken over hoe en waar ze op langere termijn hun capaciteiten het beste zouden kunnen ontplooiën. Maar het merendeel van de werknemers is daartoe op dit moment nog niet in staat. Mensen gebruiken nog te weinig hun capaciteiten als het gaat om hun eigen leven en toekomst. Persoonlijk denk ik dat je zoiets kunt leren. Bijvoorbeeld door loopbaanbegeleiding, stages en sollicitatietrainingen. Daarnaast vinden leidinggevenden het doorgaans nog moeilijk een eigen stijl van *coaching* te hanteren. Dan bedoel ik het stellen van prikkelende vragen aan een medewerker om een zekere creatieve spanning op te roepen. Met dat soort chefs is volgens mij nog heel wat winst te behalen."

Vooroordelen

Een aantal negatieve conclusies uit de deskresearch lijkt door het praktijkonderzoek enigszins ontzenuwd te worden. "In de literatuur worden soms vooroordelen genoemd die je in de praktijk nauwelijks tegenkomt. De angst bij werkgevers bijvoorbeeld om door employability competente werknemers kwijt te raken, komt ongetwijfeld voor. Maar dat leidinggevenden een belemmering zouden vormen voor de employabilityontwikkeling van werknemers wordt door het

praktijkonderzoek niet bevestigd. Er is geen sprake van aanwijsbare blokkades of belemmeringen. Ontwikkelingskansen binnen een bedrijf bevorderen immers in toenemende mate de aantrekkelijkheid van het bedrijf op de arbeidsmarkt", zegt Luken.

Een ander vooroordeel is dat het veel metaalbedrijven ontbreekt aan een duidelijk employabilitybeleid. Volgens Luken is het meestal de uitvoering van dat beleid die te wensen overlaat: "Op papier wil men een zgn. lerende organisatie zijn, maar functionerings- of beoordelingsgesprekken bijvoorbeeld worden in de praktijk vaak niet zo best gevoerd."

Tot slot wordt nog wel eens beweerd dat veel werknemers opzien tegen alles wat met leren te maken heeft: "Maar uit het praktijkonderzoek komt naar voren dat de meeste werknemers best bereid en gemotiveerd zijn om te leren. Alleen is het leren nu nog sterk diplomagericht in plaats van competentiegericht."

Meer feedback nodig

Tegelijkertijd bevestigt het praktijkonderzoek juist een aantal conclusies uit de deskresearch. Zo wordt weinig feedback gegeven over persoon en functioneren. "Bedrijven geven wel veel informatie, maar deze is vaak onvoldoende persoonsgericht, niet aantrekkelijk en onduidelijk. Werknemers horen te weinig of ze het wel of niet goed doen. En daar blijken ze toch behoefte aan te hebben. Volgens mij een belangrijk punt waar veel aan verbeterd kan worden", vindt Luken.

Een andere conclusie die het praktijkonderzoek onderstreept, is dat veel werknemers tevreden zijn over hun werk. Toch wil dit niet automatisch zeggen dat zij dan geen stappen in hun loopbaan overwegen of zetten. En ook het omgekeerde komt voor: er zijn volgens Luken ook veel werknemers die ontevreden zijn en daar (te) weinig aan doen. Ter verduidelijking noemt hij de 'kikkertest': "Een kikker in water dat langzaam wordt verwarmd, blijft rustig zitten. Ook als het water te



warm wordt om in te leven. Dat proces gaat zo geleidelijk dat die kikker tenslotte dood gaat. Maar gooi je een kikker in één keer in dat warme water, dan springt hij er gelijk uit. Hiermee wil ik zeggen dat veel werknemers gewend raken aan werk waar ze in hun hart eigenlijk niet blij mee zijn. Dat kan van kwaad tot erger worden zonder dat ze zich daarvan bewust zijn. Het is een sluipend proces, met alle gevolgen van dien. Ook gunstige arbeidsvoorwaarden kunnen, als gouden ketenen, ontevreden werknemers in hun functie vasthouden", aldus Tom Luken.

Employabilitycongres

Op 7 oktober 2003 is op het Employabilitycongres van de Stichting A+O een handzame versie van het employabilityrapport (deskresearch en praktijkonderzoek) gepresenteerd en aan de deelnemers uitgereikt. U kunt dit boekje bestellen bij de Stichting A+O, mevrouw Jeannet Petitjean, tel. (070) 317 19 80. E-mail: j.petitjean@stao.nl

Tom Luken:
"De uitvoering van het employabilitybeleid laat vaak te wensen over."