



ONDERZOEKSVERSLAG

Over de voorbereiding op het werk van de toekomst en
eigenaarschap op duurzame inzetbaarheid binnen de
sector Energie Productie- en Leveringsbedrijven (PLb)



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds van de
Europese Unie



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
De onderzoeken & onderzoekers	4
Samenvatting en conclusies	5
Kwalitatief onderzoek: Hoe kunnen werkgevers en werknemers binnen de PLb-sector zich voorbereiden op de toekomst van werk?	9
Voorstel voor oplossingen	13
Kwantitatief onderzoek: Een nulmeting over de mate van eigenaarschap op duurzame inzetbaarheid binnen de sector	15
Conclusies, knelpunten en kansen	28



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds via de
Europese Unie

VOORWOORD

Met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de continue veranderingen op de werkvloer door voortschrijdende technologie, nieuwe inzichten en werkwijzen moeten bedrijven meebewegen, om zichzelf in de concurrentie op de arbeidsmarkt niet te verliezen. Eén van de belangrijkste succesfactoren hierbij zijn de mensen die binnen je bedrijf werken. Het is dus noodzakelijk dat zij blijven in hun werk en veranderingen in hun (werk)omgeving aan kunnen. Of zoals wij zeggen; “fit for the job” en “fit for change”. Dit is een gezamenlijk belang en verantwoordelijkheid van werknemers én werkgevers.

- De werknemer is eigenaar van zijn of haar eigen duurzame inzetbaarheid.
- De werkgever faciliteert dit proces van inzicht, ontwikkeling en gedrag, zodat alle werknemers daadwerkelijke stappen gaan zetten.

Dat is ook afgesproken in de cao. En vanuit deze afspraken worden vanuit het programma DI verschillende initiatieven ontwikkeld om eigenaarschap op de duurzame inzetbaarheid binnen de sector een extra impuls te geven.

Om inzicht te krijgen of werknemers binnen de sector zijn voorbereid op het werk van de toekomst, eigenaarschap voelen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid en zich gefaciliteerd voelen door hun werkgever, is er in de afgelopen maanden een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek (nulmeting) gehouden. In totaal hebben hier 1.200 mensen aan deelgenomen, hetgeen twee relevante en representatieve onderzoeken opleverde. Deze mensen werken bij 10 bedrijven die gezamenlijk ruim 70% van de gehele sector vertegenwoordigen. Kortom, een stevig onderzoek waarvan resultaten en bevindingen zijn gebundeld.

Misschien wel de belangrijkste conclusie is dat duurzame inzetbaarheid binnen de sector belangrijk gevonden wordt door werkgevers én werknemers. Hiermee is er draagvlak om de duurzame inzetbaarheid van de werknemers naar een hoger niveau te tillen. En zoals uit de onderzoeken naar voren komt, zit hier ruimte voor verbetering.

Ik wens je veel leesplezier en mooie & bruikbare inzichten! En als het aan mij ligt, wil ik het hierbij niet bij laten en samen met jullie de volgende stappen echt nemen.

Namens de stuurgroep Programma DI PLb
Marc Donckers
mei 2021



‘Geef de toekomst nieuwe energie, het levert megawatt op!’

COLOFON

Betrokken experts:

- Fabian Dekker | Erasmus Universiteit
- Bernold Nieuwesteeg | Erasmus Universiteit
- Jos Sanders | HAN
- Tinka van Vuuren | Open Universiteit
- Ton Wilthagen | Tilburg University

Heb je vragen over het onderzoek of het programma DI/PLb neem dan contact op met Andrea van de Velde, programmamanager O&O Fonds PLb
M: avdvelde@oof.nl of
T: 06 514 206 03

© Mei 2021 | O&O Fonds PLb

Vormgeving en opmaak: Conceptinc, Apeldoorn



DE ONDERZOEKERS

EEN ACTIEONDERZOEK: 'HOE KUNNEN WERKGEVERS EN WERKNEMERS BINNEN DE SECTOR ZICH VOORBEREIDEN OP DE TOEKOMST VAN WERK?'

DOOR ITZÉL ZUIKER & JOSJE DAMSMA

In dit kwalitatieve actieonderzoek is samen met werkgevers en werknemers onderzocht hoe zij zich kunnen en willen voorbereiden op de toekomst van het werk in de sector. Door middel van interviews en co-creatiesessies is van oktober 2020 tot en met januari 2021 in kaart gebracht wat knelpunten en kansen zijn voor de sector op gebied van duurzame inzetbaarheid en het veranderende werk. Naast inzichten heeft het project ideeën voor impactvolle initiatieven opgeleverd die zijn ontwikkeld in samenwerking met 40 betrokken vakmensen, leidinggevenden, managers, HR-professionals en andere experts.

Dit onderzoek is uitgevoerd door CrossOver, een sociale onderneming gespecialiseerd in het werven, ontwikkelen en binden van vakmensen bij technische bedrijven. Directeur en ondernemer Josje Damsma en actieonderzoeker en onderwijskundige Itzél Zuiker gaven leiding aan het project.

EEN NULMETING: 'DE MATE VAN EIGENAARSCHAP OP DUURZAME INZETBAARHEID'

DOOR TINKA VAN VUUREN

Tinka van Vuuren heeft de nulmeting ontwikkeld en uitgevoerd voor de sector in de periode van 1 maart tot 12 april 2021. Zij is consultant bij Loyalis Kennis & Consult en bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement bij de Open Universiteit. En zij is gepromoveerd op de gevolgen van ontslagdreiging. Het doel van de nulmeting is het beantwoorden van de vraag in hoeverre werknemers eigenaarschap ervaren om aan de slag te gaan met hun duurzame inzetbaarheid. Eigenaarschap is gemeten als onderdeel van eigen regie op duurzame inzetbaarheid. De twee andere onderdelen zijn eigen regie op prettig werken en eigen regie op zelfstandig werken. Daarnaast is onderzocht welke individuele en organisatorische factoren bevorderen, dan wel belemmeren, dat werknemers eigen regie nemen. Hiervoor is het eigen regie model, dat ontwikkeld is in opdracht van Zilveren Kruis, als kapstok gebruikt.



Itzél Zuiker



Josje Damsma



Tinka van Vuuren





SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De PLb sector is in transitie, waarbij een grote uitdaging ligt in het voorbereiden op toekomstige veranderingen van het werk in de sector. Werkgevers én werknemers verwachten dat het werk gaat veranderen, maar er bestaat nog geen eenduidig beeld over wat de ontwikkelingen gaan betekenen met betrekking tot het werk, de vaardigheden en competenties van de werknemers. Echter één ding staat vast: het werk van de toekomst gaat veranderen! En daar kunnen werkgevers én werknemers op anticiperen.



Medewerkers in technische functies vinden het moeilijk om zich te kunnen voorbereiden op het werk van de toekomst, omdat het nog onduidelijk is wat het toekomstige werk van hen zal vragen. Er bestaan namelijk veel tegenstrijdige scenario's voor het werk van de toekomst. En daarnaast:

- is het lastig te bepalen welke vaardigheden, om te veranderen, op dit moment beheerst worden en in welke mate ("we weten eigenlijk niet goed hoe onze mensen er nu voor staan" & "ik zou wel graag feedback willen krijgen op wat ik eigenlijk goed doe").
- wordt verandering niet altijd bewust gepercipieerd. Niet alle veranderingen worden als een verandering ervaren. Ook worden veranderingen verschillend gepercipieerd door verschillende personen in een organisatie. Ter illustratie: Sommige geïnterviewden hebben niet de beleving dat er tijdens de afgelopen 10 jaar veel veranderd is, terwijl hun collega's van HR dat wel vinden.

"Als je niet meegaat met veranderingen dan verslechtert de werksfeer en worden mensen ontevreden."

- TEAMLEIDER -

Op basis van de bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek zijn kansen geïdentificeerd die een rol spelen in het voorbereiden van werkgevers en werknemers op de toekomst van het werk in de sector.

De kansen spelen in op:

1. Bewustzijn van medewerkers van veranderend werk door uit hun bubbel te stappen

Om bewustzijn te vergroten, van veranderingen in toekomstig werk, ligt er een kans om medewerkers via positieve ervaringen met andere ogen en met afstand naar hun werk te laten kijken. Haal ze als het ware uit hun dagelijkse bubbel van werkzaamheden, collega's en omgeving.

2. Dialoog stimuleren in de juiste taal

Medewerkers praten nauwelijks uit zichzelf over hoe hun werk gaat veranderen en hoe ze zich daarop kunnen voorbereiden. Ze hebben vaak een ander nodig om te reflecteren. Een adequate manier is om in dialoog te gaan met de werkgever/leidinggevende. Deze kans speelt ook in op de behoefte van werknemers die aangeven feedback

te willen op hun functioneren en het interessant vinden om na te denken en praten over toekomstig werk en bijbehorende vaardigheden. Bij het aangaan van de dialoog is het belangrijk om ook in taal aan te sluiten bij de medewerker.

"Goed omgaan met veranderingen, dat is wel belangrijk. Ik ben bereid om cursussen te volgen. En rekening te houden met dat er dingen gaan veranderen. We moeten de oude situatie gaan loslaten."

- TECHNICUS -

3. De rol van leidinggevenden prominent neerzetten

Direct leidinggevenden staan het dichtst bij het werk van de medewerkers, zij zouden hen goed kunnen begeleiden in de duurzame inzetbaarheid. Daarnaast blijkt ook dat leidinggevenden voorop lopen in het bewustzijn van hun eigen duurzame inzetbaarheid.

DE NOODZAKELIJKE PARADOX: STUREN OP EIGEN REGIE.

Werknemers zijn duurzaam inzetbaar als ze niet alleen vandaag kunnen en willen voldoen aan de eisen die het werk aan hen stelt, maar ook gedurende hun hele werkzame leven in staat blijven en gemotiveerd zijn om productief te zijn. Duurzame inzetbaarheid vraagt om eigen regie van werknemers. Werkgevers hebben daarbij een belang en willen sturen op eigen regie. Echter, sturen door de werkgever op eigen regie van de medewerkers is een paradox. De vraag die voorligt is: 'Hoe kunnen werkgevers stimuleren dat werknemers zélf het roer in handen nemen?'

Van Vuuren, T., Lub, M. & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM, 19 (9), 1-18.

DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN DE WERKNEMERS IN DE SECTOR IS REDELIJK TOT GOED, MAAR BIEDT OOK VOLOP KANSEN OM TE VERBETEREN

De bevoegenheid en werktevredenheid van de werknemers nemen toe met de leeftijd, terwijl werkvermogen en ervaren arbeidsmarktkansen met de leeftijd enigszins, respectievelijk sterk afnemen. Het management loopt, wat betreft hun eigen duurzame inzetbaarheid, voor de troepen uit. Hun duurzame inzetbaarheid is groot. Terwijl vooral werknemers in de techniek en administratie een lagere duurzame inzetbaarheid hebben: techniek heeft een lagere werktevredenheid en arbeidsvermogen en de administratie schat hun arbeidsmarktkansen in als onvoldoende. De duurzame inzetbaarheid binnen de sector kan dus beter.

DE EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID IS VOLDOENDE, MAAR KAN BETER

Ook hier loopt het management aan kop en ook bij de jongste (jonger dan 35 jaar) en oudste groep (ouder dan 55 jaar) is eigenaarschap het grootst. De oudere werknemers weten het beste wat zij kunnen en willen en wat hun persoonlijk plan voor de toekomst is. De groep tussen de 35 en 55 jaar wil vooral zelfstandig werken, terwijl de eigen regie op zelfstandig werken en het eigenaarschap bij deze groep gering is. Wat opvalt is dat de administratieve medewerkers lager scoren op eigen regie.

“Nadenken over de toekomst klinkt interessant, maar je kan hem niet voorspellen. We moeten verduurzamen, maar we weten gewoon niet precies welke technieken er nog gaan komen.”

- TEAMMANAGER -

DE BEWUSTWORDING VAN HET BELANG VAN DUURZAME INZETBAARHEID BIJ MEDEWERKERS IS GOED EN HET IS NU TIJD VOOR ACTIE

De wil om eigen regie op te pakken scoort iets minder. Ook het vertrouwen in eigen kunnen en durf om eigen regie op te pakken laten lagere scores zien. Werknemers zijn zich dus bewust van het belang van gezond aan het werk te blijven, maar kunnen, willen en durven minder om daarvoor in actie te komen. Vooral techniek en administratie denken dat ze dat zelf minder kunnen. Duurzame inzetbaarheid gaat kennelijk niet vanzelf. Steun van de organisatie is nodig als aanjager. Hierover vinden werknemers dat in hun organisatie aandacht voor duurzame inzetbaarheid als redelijk vanzelfsprekend wordt gezien, maar dat hun organisatie hen slechts enigszins

voldoende hierover informeert en hierbij faciliteert tot het nemen van eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Vooral de mensen in de techniek ervaren de minste steun. Zij vinden de ondersteuning en informatie zelfs onvoldoende. Daarna de administratieve krachten. Dit terwijl beide groepen het hardst worden geraakt door de veranderingen in hun functies. Dat blijkt ook uit hun werktevredenheid, arbeidsvermogen en arbeidsmarktkansen.

“De mensen blijven stilstaan, ze ontwikkelen niet mee met de organisatie die wel ontwikkelt.”

- HR -

ZELFLEIDERSCHAP

Een werknemer is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen regie, maar mist binnen de sector soms steun voor het voeren van eigen regie. Het nemen van meer eigen regie is echter te leren. Mensen kunnen het zelf, maar niet alleen. Bedrijven kunnen meer doen aan bewustwording over het belang van duurzame inzetbaarheid, het bieden van faciliteiten hiervoor en informatie hierover. Vooral techniek en administratie kunnen een extra steuntje gebruiken, zij denken dat ze dat zelf minder kunnen. Belangrijk is om als werkgever niet te sturen in dit proces. Sturen op eigen regie kan alleen de medewerker zelf. Werkgevers kunnen niet sturen, maar wel stimuleren dat werknemers zélf het roer in handen nemen. Aan te raden is om werknemers te trainen en te begeleiden in het nemen van eigen regie op hun duurzame inzetbaarheid. Onderzoek laat zien dat zelfleiderschap te leren is. Een training of coaching versterkt het zelfleiderschap van werknemers en draagt bij aan het vergroten van hun werkplezier en werkvermogen.

Van Dorssen-Boog, P., Van Vuuren, T., De Jong, J. & Veld, M. (2021). Facilitating self-determination: The impact of a self-leadership-intervention on intrinsic motivation, performance, and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 259-281, <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12352>





EEN CRUCIALE ROL IS VOOR DE DIRECT LEIDINGGEVENDEN WEGGELEGD

Management is koploper in duurzame inzetbaarheid, in het voeren van eigen regie en eigenaarschap op duurzame inzetbaarheid. Dit betekent dat zij een voorbeeldfunctie op dit gebied kunnen hebben en zich hiervoor als ambassadeurs kunnen inzetten. De leidinggevende staat het dichtst bij de medewerker, ziet de medewerker functioneren en spreekt dezelfde taal. Onduidelijk is of de leidinggevende zich bewust is van deze rol en de ruimte krijgt van de organisatie deze rol op zich te nemen. Leidinggevenden hebben wel te maken met tegenstrijdige belangen: ruimte geven voor het versterken van de gezondheid, motivatie en vakbekwaamheid kan botsen met het werk dat gedaan moet worden. Bovendien moet ruimte geven ook passen in de heersende organisatiecultuur. Daarnaast is het de vraag of de leidinggevende voldoende uitgerust is en beschikt over voldoende vaardigheden om het DI-gesprek aan te gaan met de medewerkers. Want ook hier geldt: niet sturen, maar informeren, stimuleren en faciliteren. Kunnen leidinggevenden op een goede manier feedback geven aan hun medewerkers (en vooral hierbij ook de positieve aspecten benadrukken) en hen informeren over het werk van de toekomst? Ons advies is om leidinggevenden te trainen in hun coachende rol bij de ontwikkeling van hun medewerkers en om zelf te fungeren als ambassadeur die het goede voorbeeld geeft. Leidinggevenden kunnen hiermee de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers versterken.

Van Dorssen-Boog, P., Van Vuuren, T. & C. Yigit. (2019). Investeren in de ontwikkeling van sterk leiderschap van zorgprofessionals en zorgteams – een ontwikkeling naar duurzame inzetbaarheid. Tijdschrift voor HRM, 22 (3), 13-35.

INFORMEREN OVER HET WERK VAN DE TOEKOMST

Het is belangrijk om medewerkers te informeren over het werk in de toekomst en over de mogelijkheden en faciliteiten die daarvoor al aanwezig zijn. Medewerkers geven aan meer informatie nodig te hebben over de beschikbare maatregelen. Werkgevers zouden dit proces meer en concreter moeten faciliteren. Binnen de sector zijn duidelijke afspraken gemaakt in de cao over het stimuleren en faciliteren van eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Dit kan binnen de individuele bedrijven aangepakt worden, maar er zijn ook sectoraal veel middelen voorhanden bij onder andere, het O&O fonds PLb, de WENB en Zilveren Kruis. Aan te raden is om binnen de sector te komen tot een overzicht van alle reeds beschikbare middelen en dit inzichtelijker te maken voor alle werkgevers en werknemers binnen de sector.

Ook met het voor de sector beschikbare DI platform van Tiptrack wordt inzicht geboden: voor werknemers door een overzicht van trainingen en andere DI maatregelen op één platform aan te bieden en voor werkgevers een overzichtelijk dashboard met managementinformatie.

CONCLUSIE & ADVIES

De belangrijkste boodschap uit beide onderzoeken is dat eigen regie nemen op duurzame inzetbaarheid (nog) niet vanzelf gaat bij werknemers. Ondanks dat duurzame inzetbaarheid belangrijk wordt gevonden door werkgevers én werknemers is er nog winst te behalen in concrete maatregelen binnen de bedrijven, zoals het verstrekken van informatie en begeleiding voor met name technische en administratieve werknemers. Ook blijkt dat het voor zowel werkgevers als werknemers nog lastig is om concreet aan de slag te gaan. De grootste uitdaging ligt in het voorbereiden op toekomstige veranderingen van het werk in de sector. Er bestaat namelijk nog geen eenduidig beeld over wat alle ontwikkelingen in gaan houden en wat dat gaat betekenen voor bedrijven, het werk en de vaardigheden en competenties van de werknemers. Er lijkt een patstelling te bestaan: werknemers maken zich zorgen over hun arbeidsmarktkansen en hebben meer informatie nodig om te weten in welke richting zij zich kunnen gaan ontwikkelen. Werkgevers weten niet welke ontwikkelingen binnen de sector doorgang vinden en welke consequenties dit heeft voor het werk van de toekomst. Echter een ding staat vast: Het werk van de toekomst gaat veranderen! En daar kunnen werkgevers én werknemers op anticiperen. Uit de nulmeting blijkt dat de werknemers activiteiten voor de eigen duurzame inzetbaarheid willen oppakken. Zij vinden het prettig en leuk om actief aan de slag te gaan om gezond, productief en met plezier aan het werk te kunnen zijn tot aan hun AOW-leeftijd.



KWALITATIEF ONDERZOEK VOORBEREIDEN OP (ONBEKENDE) VERANDERINGEN

De sector is in een transitie, waarbij de precieze route en bestemming nog niet duidelijk zijn. Veranderingen in werkzaamheden van (technische) functies worden verwacht, maar het is nog niet concreet wat deze veranderingen precies behelzen. Door tegenstrijdige scenario's voor het werk van de toekomst en het ontbreken van de huidige status van de vaardigheden van medewerkers is het binnen de sector moeilijk in te schatten hoe medewerkers zich op de toekomst moeten voorbereiden. Medewerkers die een lerende, open houding aannemen en meedenken met vernieuwingen kunnen een positieve bijdrage leveren aan het veranderproces, de inhoud van hun eigen werkzaamheden, maar ook die van hun bedrijf. Werkgevers hebben een cruciale rol in het stimuleren en faciliteren van de veranderbereidheid en het veranderingsvermogen van hun medewerkers.



Medewerkers herkennen veranderingen rondom de energietransitie in de sector. Daarnaast noemen zij ook andere veranderingen die hun werk en de vaardigheden die ze nodig hebben beïnvloeden:

- toenemende automatisering
- behoefte aan zowel meer generalisten als specialisten
- eigen regie medewerker belangrijker (regie ontwikkeling minder bij HR)
- bestuurlijke besluiten gebeuren in het buitenland

Medewerkers die een lerende, open houding aannemen en meedenken met vernieuwingen kunnen een positieve bijdrage leveren aan het veranderproces en inhoud van hun eigen werkzaamheden, maar ook van hun bedrijf. Echter, het lijkt erop dat vakmensen zich veelal in een bubbel bevinden (ze beoefenen lange tijd hetzelfde werk, bij hetzelfde bedrijf, met dezelfde collega's). Hierdoor kan flexibel en open opstellen naar verandering lastiger zijn.

Twee dingen behoeven aandacht:

- Medewerkers hebben vaardigheden nodig om een veranderende/lerende houding aan te nemen (persoonlijke, sociale en inhoudelijke vaardigheden). Vaardigheden en bewustzijn aanleren gaat niet vanzelf.
- De werkgever speelt een cruciale rol in het stimuleren en faciliteren van de veranderbereidheid en het verandervermogen van haar medewerkers.

WELKE VAARDIGHEDEN ZIJN NODIG VOOR VERANDERBEREIDHEID EN HET VERANDERVERMOGEN?

Hoe medewerkers in technische functies zich kunnen voorbereiden voor veranderend werk in de toekomst is volgens hen zelf moeilijk in te schatten. Enerzijds omdat de toekomst nog te onzeker is (veel mogelijke en tegenstrijdige scenario's voor het werk van de toekomst). Anderzijds omdat de huidige status van hun eigen vaardigheden niet bekend is: het is lastig te bepalen welke vaardigheden mensen op dit moment in huis hebben ("we weten eigenlijk niet goed hoe onze mensen er nu voor staan", "ik zou wel graag feedback willen krijgen op wat ik eigenlijk goed doe").

Daarnaast worden veranderingen niet altijd bewust gepercipieerd: niet alle veranderingen worden als een verandering ervaren, soms gaan ze geleidelijk en ongemerkt. Ook worden veranderingen verschillend gepercipieerd door verschillende personen in een organisatie. Bijvoorbeeld: geïnterviewden in technische functies hebben niet de beleving dat er tijdens de afgelopen 10 jaar veel veranderd is, terwijl hun collega's van HR vinden van wel.

"Ik doe dit werk al heel lang, er is nog nooit veel veranderd."

- TECHNICUS -

Volgens geïnterviewden zijn de onderstaande vaardigheden belangrijk om in het heden en de toekomst in te kunnen spelen op veranderend werk. Zij verwachten dat deze vaardigheden de komende jaren nog belangrijker zullen worden:

Persoonlijke vaardigheden

- Leervaardigheid (werken met nieuwe technieken, interesse en initiatief tonen)
- Flexibiliteit (in werktijden/periodes, aanpassingsvermogen)

Sociale vaardigheden

- Effectief communiceren (schriftelijk, mondeling, aansturen op afstand)
- (Interdisciplinair) samenwerken (andere afdelingen, robots, ketenpartners, hulp vragen)
- Klantcontact (uitleggen, upselling, adviseren, instructie geven)

Inhoudelijke vaardigheden

- Omgaan met specifieke verandering (andere taken/technieken)
- Digitale skills (VR, AR, data analyseren, digitaal werken)
- Abstract denken (complexer, digitale manier van denken)

KANSEN OM OP IN TE SPELEN

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek zijn kansen geïdentificeerd die een rol spelen in het voorbereiden van werkgevers en werknemers op de toekomst van het werk in de sector.

De kansen spelen in op:

1. Bewustzijn van medewerkers van veranderend werk door uit hun bubbel te stappen
2. Dialoog stimuleren in de juiste taal
3. De rol van leidinggevenden prominent neerzetten

BEWUSTZIJN VAN MEDEWERKERS VAN VERANDEREND WERK DOOR UIT HUN BUBBEL TE STAPPEN

Voordat medewerkers zelf de regie zullen nemen over hun eigen inzetbaarheid in hun werk, is het belangrijk dat zij bewust worden van hun eigen vaardigheden en de veranderingen die in hun werk (zullen) plaatsvinden. De medewerkers zijn nog onvoldoende bewust van de precieze toekomst van hun werk. Om bewustzijn te vergroten van de veranderingen in toekomstig werk ligt er een kans om medewerkers via positieve ervaringen met andere ogen en met een zekere afstand naar hun werk te laten kijken. Haal ze als het ware uit hun dagelijkse bubbel van werkzaamheden, collega's en omgeving.

“Je zit vast in je eigen wereld, het is heel druk. Je kan zo in je eigen wereld verdrinken. Als ik het van een andere invalshoek hoor dan denk ik: hé slim, zo had ik het nog niet gezien. Je kan verder komen als je meer meningen en ideeën hoort en uitwisselt.”

- TECHNICUS -

Mensen kunnen op een laagdrempelige manier ervaren hoe het is als hun werk, afdeling en collega's veranderen, zoals een keer een andere taak uit te proberen, een stagiair te begeleiden of met een collega mee te kijken. Zo leren ze op een andere manier naar hun werk te kijken dan ze elke dag doen. Een impactvolle en positieve manier om over zichzelf en hun werk te leren.

“We moeten mensen meer uit hun comfortzone halen. Dan moeten ze meer gaan samenwerken en dat geeft schuring, dan komt er iets moois uit en leren ze wat.”

- HR -

DIALOOG STIMULEREN IN DE JUISTE TAAL

Medewerkers praten nauwelijks over hoe hun werk gaat veranderen en hoe ze zich daarvoor kunnen voorbereiden. Ze hebben vaak een ander nodig om te reflecteren. Een adequate manier is om in dialoog met leidinggevende of werkgever te gaan over verandervaardigheden en veranderingsbereidheid, of anders gezegd: welke vaardigheden en motivatie zijn naar verwachting de komende 2-5 jaar nodig? Dit past ook bij de behoefte van werknemers: geïnterviewden geven namelijk aan behoefte te hebben aan feedback over wat ze al goed doen in hun werk. Daarnaast geeft bijna 90% aan het interessant te vinden om na te denken over de vaardigheden die ze nodig hebben voor de toekomst en veranderingen in hun werk.

“Je krijgt mensen gemotiveerd als je interesse in ze toont. Laat ze over hun werk vertellen en toon oprechte aandacht. Dan krijg je interactie en nieuwsgierigheid naar jou en naar een onderwerp, zoals duurzame inzetbaarheid terug.”

- TECHNICUS -

HOE KOM JE UIT JE BUBBEL?

- andere rol/taak ervaren
- andere organisatie bekijken
- andere fysieke plaats bezoeken
- andere mensen in dezelfde functie ontmoeten

Een belangrijk aandachtspunt bij het aangaan van de dialoog is dat mensen in verschillende functies op verschillende manieren spreken over de toekomst en vaardigheden. Als werkgever, HR-professional, leidinggevende of coach is het van belang om aan te sluiten bij de manier van praten van de medewerker. Een voorbeeld van de verschillende woorden/termen die mensen in verschillende functies gebruiken vind je op de volgende pagina.



MEDEWERKERS MET VERSCHILLENDE FUNCTIES PRATEN VERSCHILLENDE OVER VERANDERINGEN EN VAARDIGHEDEN VAN DE TOEKOMST

	Wat zijn in jouw woorden de vaardigheden voor de toekomst?	Waarom moeten verandervaardigheden in kaart gebracht worden?	Hoe kun je inzicht krijgen in vaardigheden voor de toekomst?	Wat levert het op om toe te werken naar vaardigheden voor de toekomst?	Hoe kun je handvatten geven om toe te werken naar vaardigheden voor de toekomst?
Sector - Koepelfuncties	Leven lang leren, skills van de toekomst, duurzame inzetbaarheid.	Beleid voor opleiden en ontwikkelen verbeteren.	Trends in de branche in kaart brengen.	Branche toekomstproof maken (doel = minder verloop medewerkers).	Omscholings-traject, opleiding, EVC werkplekleren, overzicht van beschikbare initiatieven, kennis delen.
HR/L&D-professionals	Reflecteren, flexibiliteit, lerende houding, inclusiviteit.	Strategische personeelsplanning maken.	Trends in bedrijf en sector in kaart hebben.	Voldoende en gekwalificeerd personeel. Mensen kijken verder dan hun eigen dagelijkse taak.	Inzicht in hoe werknemers ervoor staan. Dit als KPI opnemen.
Technische functies	Digitalisering, specialiseren, samenwerken, communiceren, adviseren.	Concretiseren van beeld van de toekomst. Zien hoeveel je al weet en kan.	Door naar concrete situaties te kijken in de vorm van toekomstige projecten of banen.	Perspectief op de toekomst (in andere of dezelfde functie). Meer flexibiliteit in werken.	Perspectief veranderen, samen met leidinggevende gesprek aangaan, overzicht van huidige stand van vaardigheden en talenten.

DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN PROMINENT NEERZETTEN

De direct leidinggevende kan als geen ander aansluiten bij zijn/haar teamleden. Een leidinggevende heeft veel invloed op het functioneren van zijn of haar teamleden. Hij of zij kan een medewerker persoonlijk aanraden om bepaalde taken op te pakken of te sturen op ontwikkeling. Daarmee kan bijvoorbeeld een teamleider een grote rol spelen om een medewerker voor te bereiden op veranderingen in het werk van de toekomst.

Onduidelijk is of de leidinggevende zich bewust is van deze rol en de ruimte krijgt van de organisatie deze rol op zich te nemen. Daarnaast is het de vraag of de leidinggevende voldoende uitgerust is en beschikt over voldoende vaardigheden en kennis om het gesprek aan te gaan met de medewerkers. Kunnen

leidinggevenden bijvoorbeeld op een goede manier feedback geven aan hun medewerkers (en vooral hierbij ook de positieve aspecten benadrukken) en hen informeren over het werk van de toekomst?

Advies is om leidinggevenden te trainen in hun coachende rol bij de ontwikkeling van hun medewerkers en om zelf te fungeren als ambassadeur die het goede voorbeeld geeft.

“Als teamleider heb je ook een voorbeeldfunctie. Als ik leren en bijscholen belangrijk vind en dat zelf veel doe, dan gaan mijn teamleden dat ook meer doen. We hebben het er dan meer over in het team.”

- TEAMLEIDER -



VOORSTEL VOOR OPLOSSINGEN

Om werkgevers en werknemers te ondersteunen in het voorbereiden op veranderend werk en daarmee impact te maken in de sector, zijn ideeën voor initiatieven ontwikkeld voor sector als geheel, voor de afzonderlijke bedrijven en voor de werknemers. Deze initiatieven zijn oplossingen passend bij de bevindingen en kansen, maken gebruik van bestaande kennis en initiatieven en zijn voorgelegd aan werknemers, HR-professionals en leidinggevenden. Op basis van input zijn de volgende initiatieven geformuleerd en getoetst op haalbaarheid en impact.



VOORSTEL 1: EEN MONITOR DIE INZICHT EN OVERZICHT BIEDT VAN PASSENDE EN BESTAANDE ACTIES EN INITIATIEVEN

- In hoeverre zijn jouw bedrijf en medewerkers klaar voor de toekomst van het werk?
- Welke tools, initiatieven zijn er in de sector beschikbaar die passen bij jouw bedrijf?

Resultaat:

Een roadmap naar de toekomst met “hier staan we nu” en richtingen voor verbeteren gelinkt aan de tools die beschikbaar zijn in de sector (bijvoorbeeld bedrijven onderling, O&O-fonds, WENB, Zilveren Kruis).

Toegevoegde waarde:

- Een overzichtelijk beeld van de vaardigheden en bereidheid van je vakmensen en de teams, op basis daarvan plannen maken voor de toekomst.
- Bedrijfsoverzicht van initiatieven die passen bij waar de organisatie staat en de vragen die er zijn.

VOORSTEL 2: SKILLSLAB VOOR LEIDINGGEVENDEN EN TEAMLEIDERS

Leidinggevenden en teamleiders zijn ‘de sleutel tot ontwikkelen en veranderen’, maar hebben niet altijd de juiste skills om ook anderen te coachen en stimuleren om deze waarden en vaardigheden te ontwikkelen. Hoe coach je je collega's over hun ontwikkeling en veranderend werk?

Een Skillslab voor teamleiders in de vorm van training, toolboxes en coaching: de teamleider/leidinggevende kan zijn medewerkers enthousiasmeren, coachen en persoonlijke feedback geven. Thema's als: veranderbereidheid, feedback, talentontwikkeling, meedenken in het vak.

Op brancheniveau ben ik op zoek naar wat er allemaal al is, voordat we iets nieuws gaan ontwikkelen of introduceren. Waar kunnen we elkaar versterken, in plaats van het wiel opnieuw uitvinden.”

- HR -

Toegevoegde waarde:

- Ambassadeurschap voor veranderend werk in de toekomst
- Laagdrempelige manier om over verandering en ontwikkeling te praten.
- Aansluiten bij eigen ervaring van teamleiders/leidinggevenden

VOORSTEL 3: EEN CROSSOVER TUSSEN MEDEWERKERS

- Medewerkers in (technische) functies gaan in peergroep, onder leiding van experts, aan de slag met het veranderende werk in hun functie en sector.
- Vakmensen komen uit hun dagelijkse bubbel, zijn vaardig en voorbereid voor de toekomst van het werk en hun bedrijf.

Toegevoegde waarde van dit initiatief?

- Concrete handvatten voor actie in eigen werk/team/bedrijf
- Inspiratie en kennis voor vakmensen over veranderend werk en het eigen handelen
- Technische medewerkers als ambassadeur voor verandering en toekomst van werk

“Flexibiliteit is in grote mate al wel aanwezig bij de mannen in het team. Maar daar hebben we het niet veel over. Het zal nog wel belangrijker worden als er meer veranderingen gaan komen.”

- TEAMMANAGER -

ANDERE MOGELIJKE INITIATIEVEN

- **Talentenscan** | hoe kan je als medewerker jouw talenten inzetten om het beste uit de toekomst van jouw werk en bedrijf te halen? Gebruik een tool, zoals de talentenscan om dialoog over inzetbaarheid aan te gaan.
- **Duurzaamheidsdebat** | hoe wordt er in Nederland naar duurzaamheid gekeken? Vakmensen gaan in gesprek met politici, onderzoekers en andere geïnteresseerden over duurzaamheid en techniek. Zodat zij bewuster worden van wat de landelijke duurzaamheidsdoelstellingen betekenen voor het werk van de toekomst.
- **Nachtelijk kijkje in de toekomst** | in vorm en inhoud aansluiten bij vakmensen: opleiden en ontwikkelen tijdens de nachtdienst en via onderwerpen die aansluiten bij het werk, zoals kennis maken met werk en technieken van de toekomst.



KWANTITATIEF ONDERZOEK

EEN NULMETING OVER DE MATE VAN EIGENAARSCHAP
OP DUURZAME INZETBAARHEID BINNEN DE SECTOR



DE NOODZAKELIJKE PARADOX VAN STUREN OP EIGEN REGIE

- Duurzame inzetbaarheid vraagt om eigen regie van werknemers.
- Werkgevers hebben daarbij een belang en willen sturen op eigen regie.
- Hoe kunnen werkgevers stimuleren dat werknemers zélf het roer in handen nemen?

Van Vuuren, T, Lub, M. & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM, 19 (9), 1-18



DE DOELGROEP

In totaal zijn 18 PLb bedrijven benaderd om deel te nemen aan de nulmeting en daarvan hebben acht bedrijven deelgenomen. Van deze acht bedrijven hebben per bedrijf ruim 30% van de werknemers deelgenomen met in totaal 1134 respondenten.

	populatie PLb sector	respons ongewogen	respons gewogen
Man	69,60%	71,30%	68,20%
Vrouw	30,40%	28,70%	31,80%

Leeftijd	populatie PLb sector	respons ongewogen	respons gewogen
Jonger dan 35 jaar	19,20%	12,30%	19,30%
35 t/m 44 jaar	29,70%	24,60%	29,80%
45 t/m 54 jaar	24,40%	30,50%	24,30%
55 jaar en ouder	26,70%	32,60%	26,60%

De resultaten zijn gewogen naar de samenstelling van het personeel qua geslacht en leeftijd werkzaam in de gehele sector PLb. Hierdoor zijn de uitkomsten meer representatief voor de gehele sector.





EIGEN REGIE MODEL



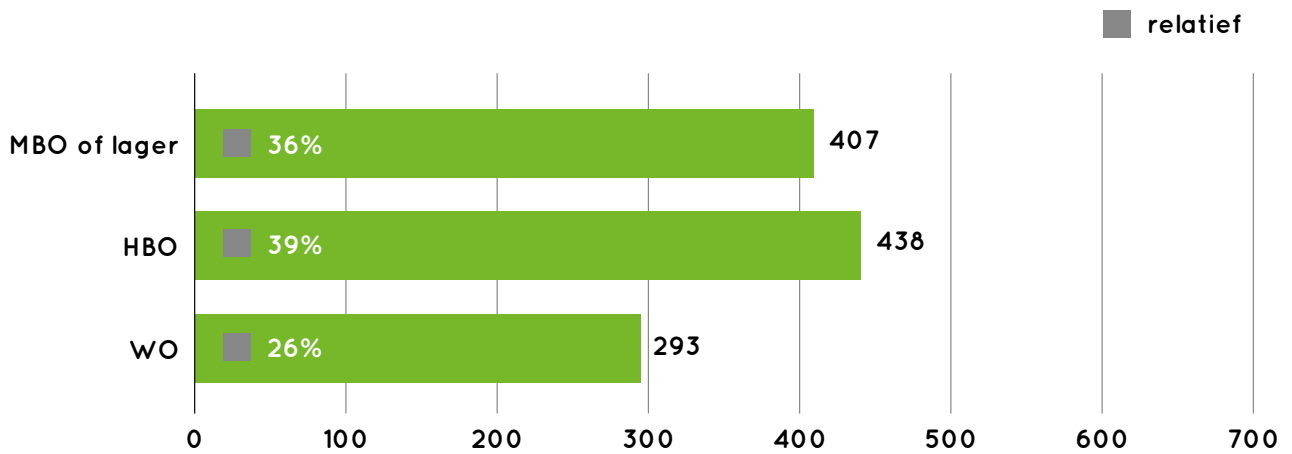
Eigen Regie model: ontwikkeld i.o.v. Zilveren Kruis, door prof. Tinka van Vuuren, drs. Mathilde Lub en drs. Lotte Mintjes. © Zilveren Kruis [2016]

Voorbeeld van vragen die gesteld zijn in de nulmeting:

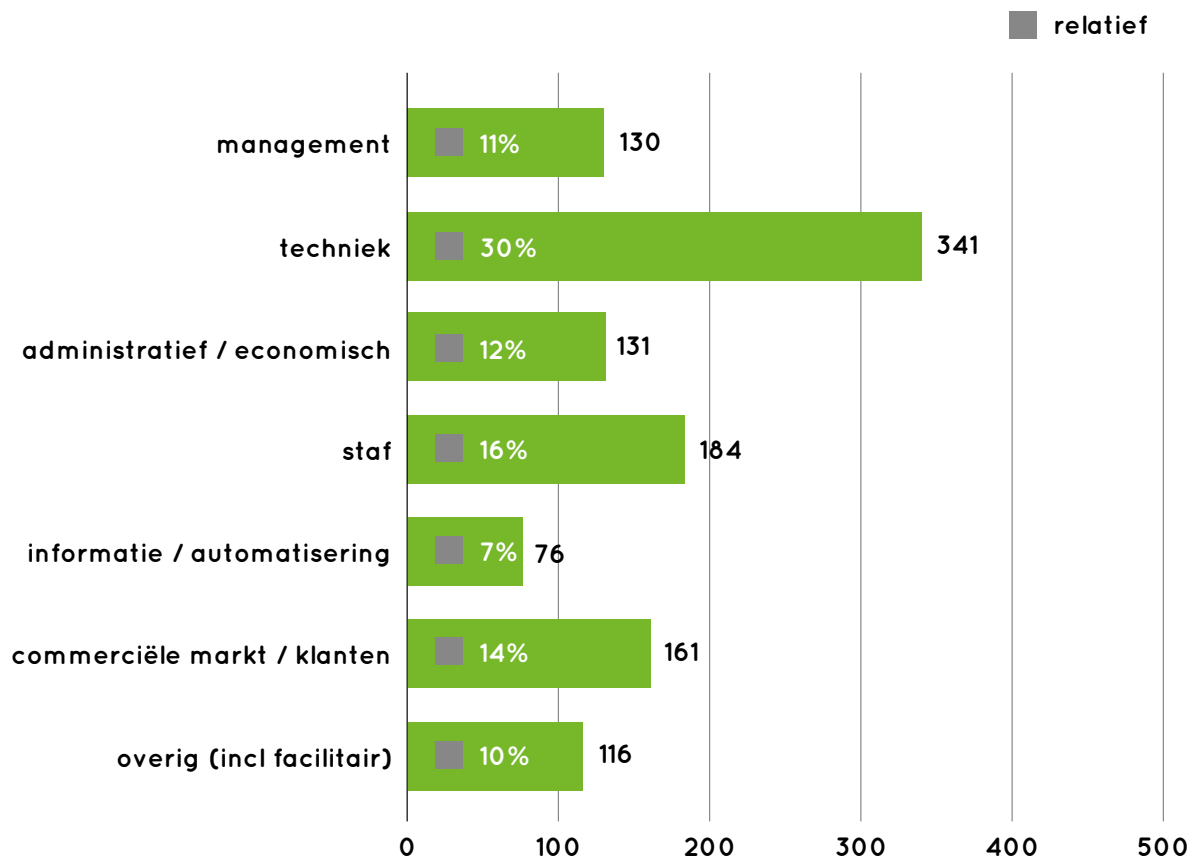
- Weet je waar je in jouw werkend en actieve leven heen wil?
- Zoek je de activiteiten uit in jouw werk die je ook graag doet?

- Kan je gemakkelijk voldoen aan de psychische eisen die jouw werk aan je stelt?
- Ben je enthousiast over jouw baan?
- Zou je gemakkelijk een nieuwe baan/functie kunnen krijgen bij jouw huidige werkgever?

OVERZICHT VAN DE ACHTERGRONDKENMERKEN VAN DE RESPONDENTEN PER OPLEIDING

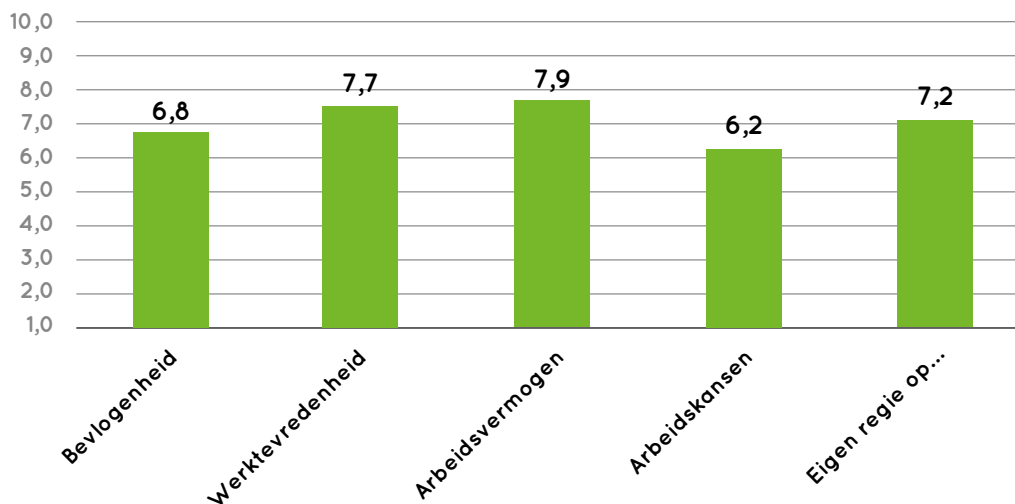


OVERZICHT VAN DE ACHTERGRONDKENMERKEN VAN DE RESPONDENTEN PER FUNCTIE





SCORES OP DUURZAME INZETBAARHEID & EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID



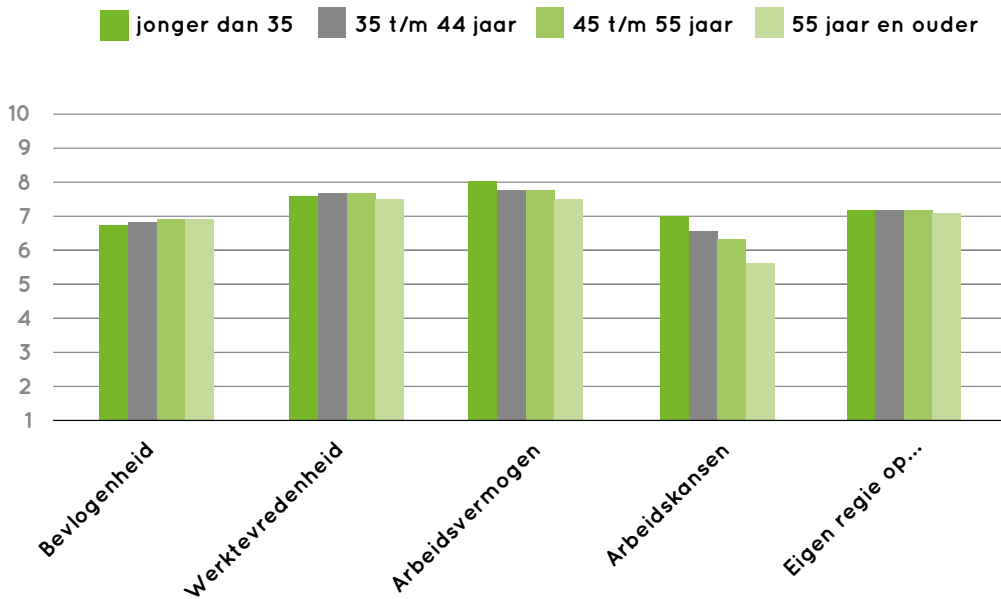
1. Algemene scores in rapportcijfers" (1-10; < 5,5 = onvoldoende, ≥ 8 = goed)
2. Voor een vergelijking met de overige WENB sectoren en het gemiddelde in Nederland verwijzen we naar het Dashboard Duurzame Inzetbaarheid.

Toelichting op de termen

- Bevlogenheid heeft alles te maken met de energie, motivatie en toewijding waarmee iemand aan het werk gaat.
- Werktevredenheid geeft aan hoe tevreden iemand over het algemeen met zijn of haar werk is.
- Het arbeidsvermogen is de mate waarin iemand lichamelijk en geestelijk in staat is, zijn of haar huidige werk uit te voeren.
- De arbeidsmarktkansen gaan over de mate waarin iemand zelf denkt de gelegenheid te hebben om aan het werk te zijn en te blijven bij de huidige werkgever of elders.

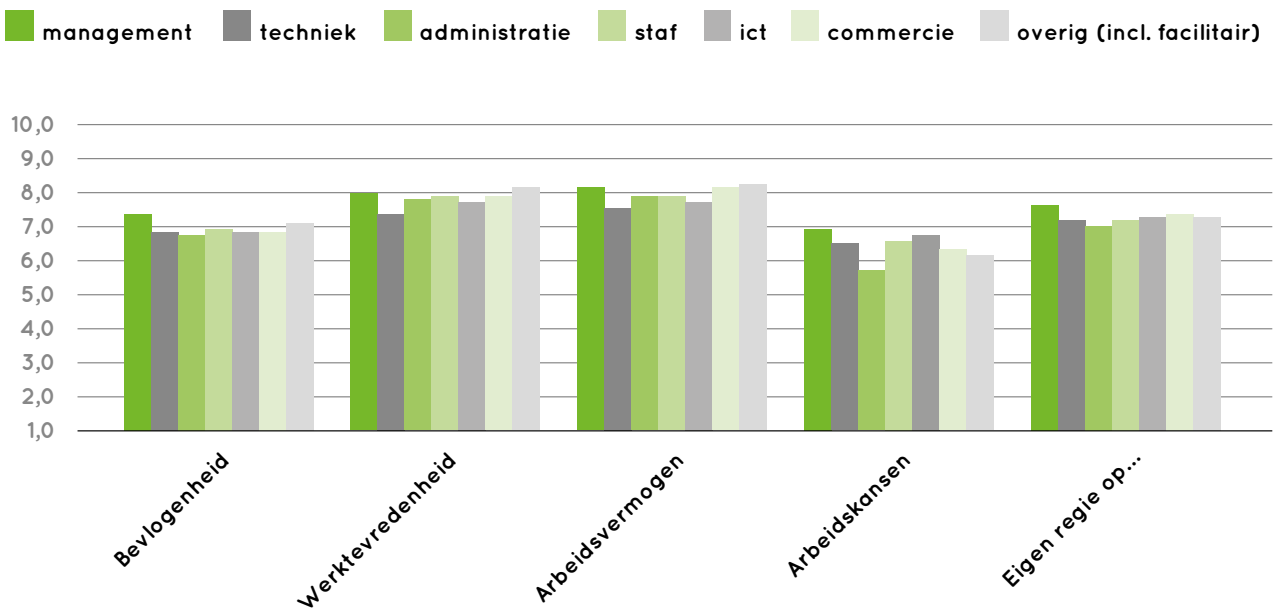


SCORES VAN DUURZAME INZETBAARHEID & EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID PER LEEFTIJDGROEP



De oudere werknemer is heel tevreden en bevlogen, maar ziet geen kansen op de arbeidsmarkt en schat zijn arbeidsvermogen lager in. De mate waarin werknemers eigen regie nemen op hun duurzame inzetbaarheid staat los van hun leeftijd.

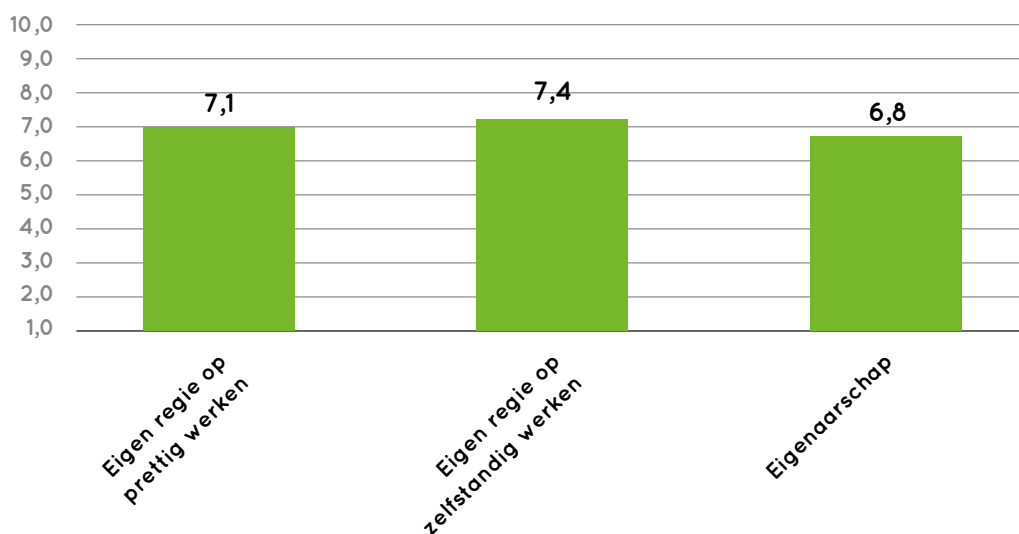
SCORES VAN DUURZAME INZETBAARHEID & EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID PER FUNCTIE



Het management doet het qua duurzame inzetbaarheid het best en neemt daar ook zelf de meeste eigen regie op. Administratieve krachten schatten hun arbeidsmarktkansen het laagste in.



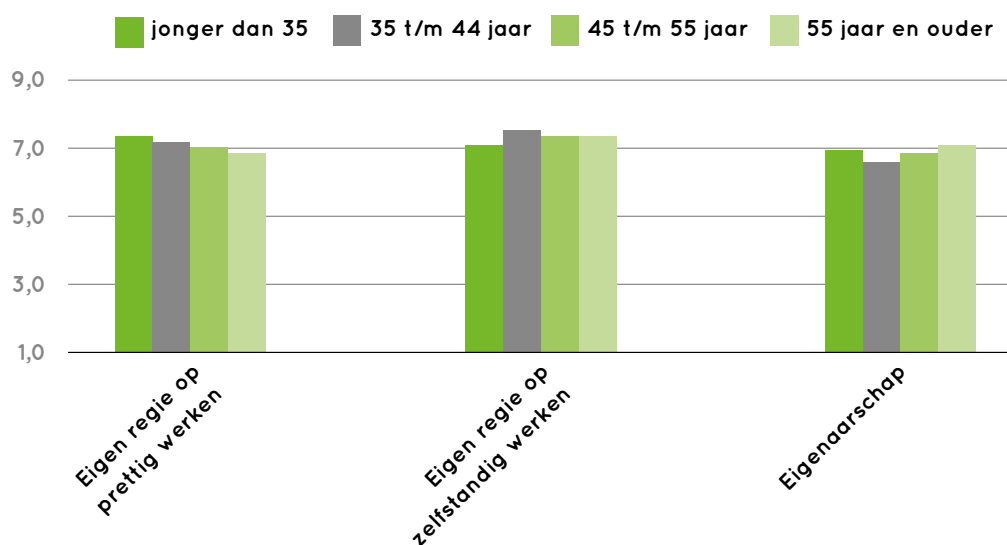
EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID



Toelichting op de termen

- Eigen regie op prettig werken betekent dat iemand er zelf voor zorgt dat hij prettig werkt.
- Eigen regie op zelfstandig werken houdt in dat iemand zelfstandig zijn werk doet. Dat betekent dat iemand initiatief neemt om zijn werktaken zo goed mogelijk te laten verlopen.
- Eigenaarschap betekent dat:
 - a) een werknemer zijn (eerder verworven) kwaliteiten en potenties kent,
 - b) weet waar hij als persoon heen wil in zijn (werkende en actieve leven) en
 - c) een persoonlijk plan voor de toekomst heeft.

EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID PER LEEFTIJDGROEP



Eigenaarschap van de jongste en oudste groep is het grootst. De oudere werknemers weten het beste wat zij kunnen, waar zij heen willen en wat hun persoonlijk plan voor de toekomst is. Medewerkers jonger dan 35 jaar zijn meer bezig met hoe zij prettig kunnen werken, terwijl de groep tussen de 35 en 55 jaar vooral zelfstandig wil werken.

EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID PER FUNCTIE

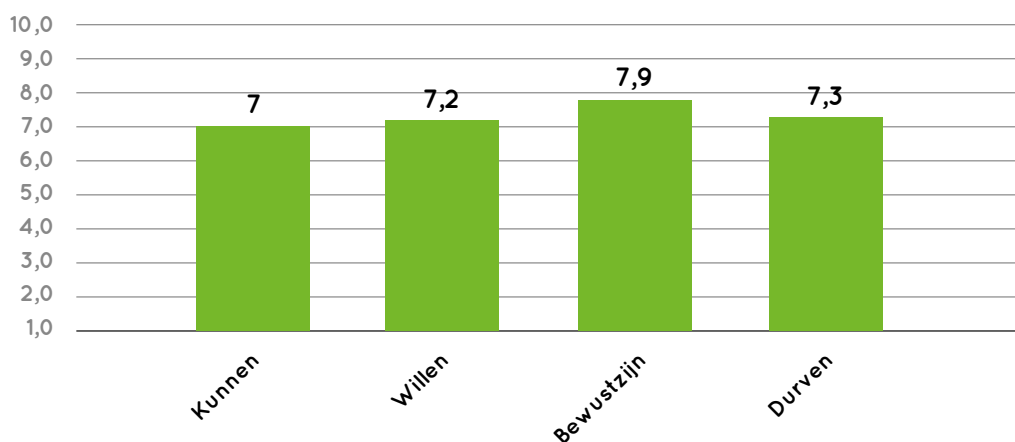


Management neemt de meeste regie op eigen functioneren en zorgt dat ze zelf prettig en zelfstandig werkt en eigenaarschap heeft op het werken in de toekomst.





INDIVIDUELE FACTOREN DIE EIGEN REGIE BEVORDEREN (HOGE SCORE) OF BELEMMEREN (LAGE SCORE)



Werknemers zijn zich bewust van het belang van gezond aan het werk te blijven, maar kunnen, willen en durven minder om daarvoor in actie te komen. Duurzame inzetbaarheid gaat niet vanzelf.

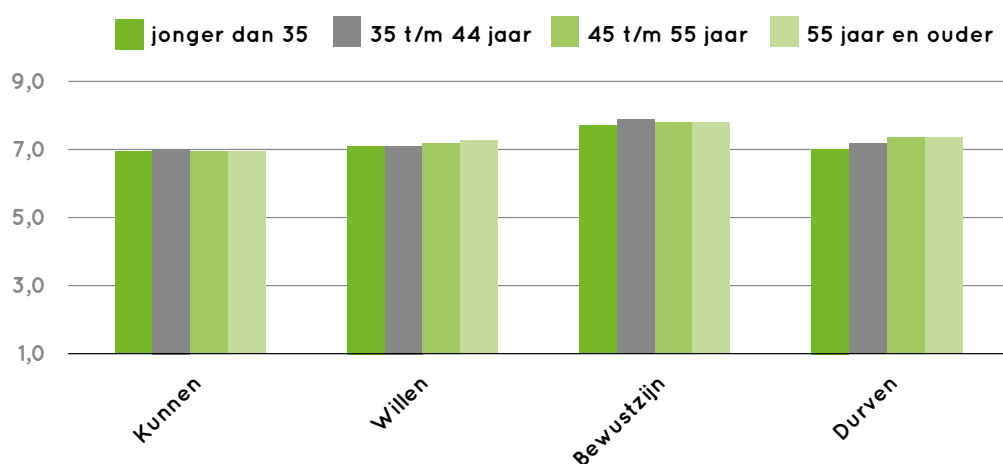
Toelichting op de termen

- **Kunnen:** iemand gelooft problemen die zich voordoen op het werk op te kunnen lossen
- **Bewustzijn:** iemand vindt het belangrijk in staat te zijn om gezond, productief en met plezier aan

het werk te kunnen zijn tot aan AOW-leeftijd (duurzame inzetbaarheid)

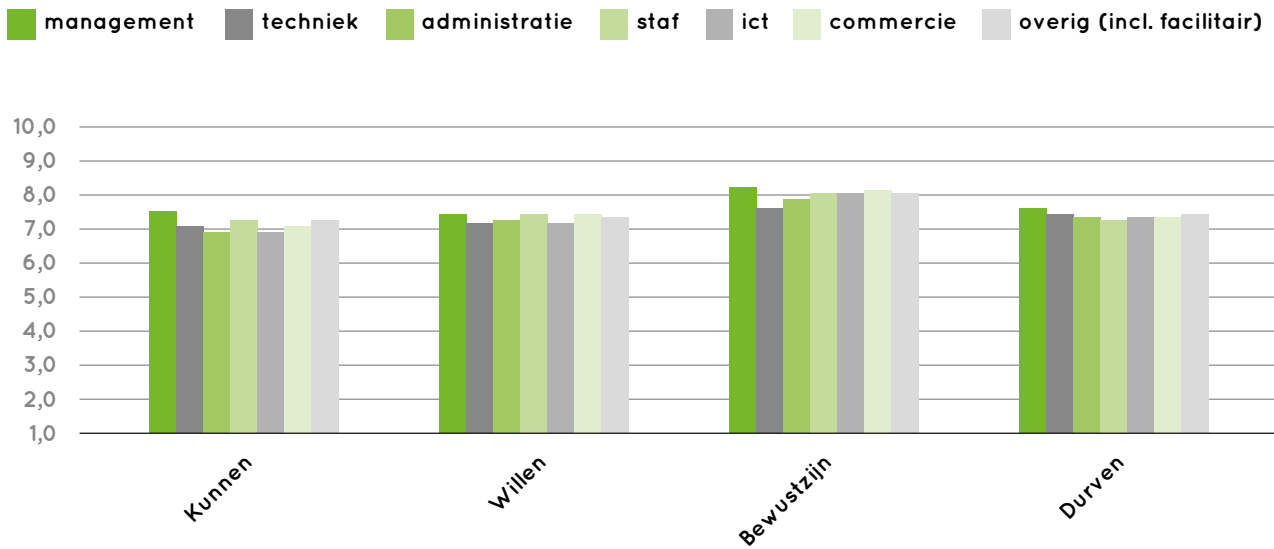
- **Willen:** iemand vindt activiteiten prettig en leuk voor de eigen duurzame inzetbaarheid (gezonder, productiever en met plezier aan het werk te kunnen zijn tot aan AOW-leeftijd)
- **Durven:** iemand kan nee zeggen en vervelende kwesties op een goede manier aan de orde kan stellen.

INDIVIDUELE FACTOREN DIE EIGEN REGIE BEVORDEREN OF BELEMMEREN PER LEEFTIJDGROEP



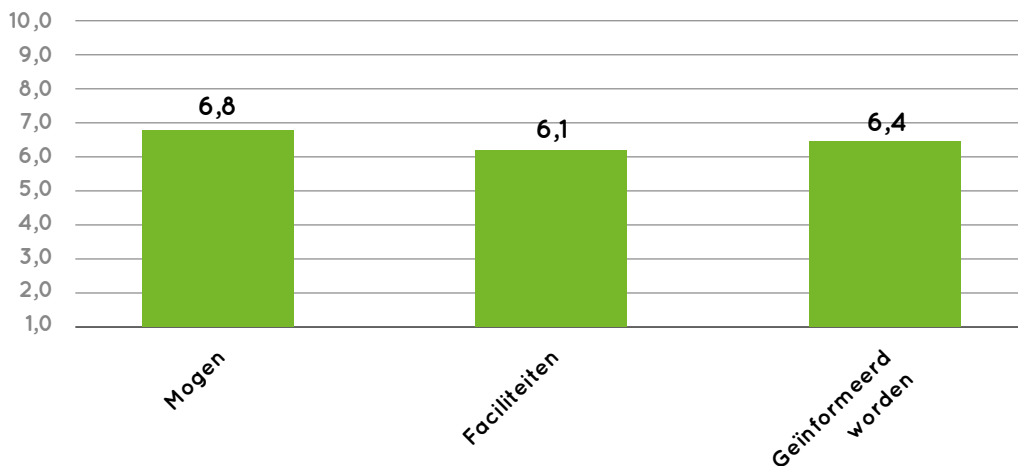
Geen grote verschillen op grond van leeftijd in de individuele oorzaken die eigen regie belemmeren en/of bevorderen.

INDIVIDUELE FACTOREN DIE EIGEN REGIE BEVORDEREN OF BELEMMEREN PER FUNCTIE



Vooral medewerkers uit de ict en administratie, maar ook uit techniek en commercie denken zelf dat ze minder eigen regie kunnen nemen.

FACTOREN BIJ DE ORGANISATIE DIE EIGEN REGIE BIJ WERKNEMERS BEVORDEREN (HOGE SCORE) EN BELEMMEREN (LAGE SCORE).



Medewerkers ervaren dat hun organisatie onvoldoende ondersteuning biedt en onvoldoende informeert om aan de slag te gaan met hun duurzame inzetbaarheid.

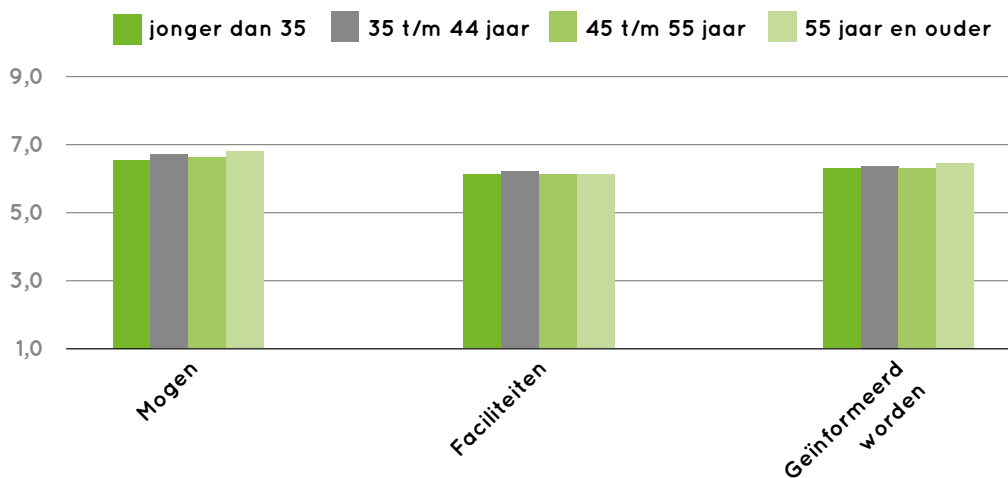
Toelichting op de termen

- **Mogen** (ondersteunende cultuur bieden): Werknemer vindt dat in zijn organisatie aandacht voor ontwikkeling en gezondheid als vanzelfsprekend worden gezien.

- **Faciliteiten krijgen:** Werknemer ervaart dat zijn team en organisatie aandacht geven aan het bewaken en bevorderen van duurzame inzetbaarheid (gezond, productief en met plezier aan het werk te kunnen zijn).
- **Informatie krijgen:** Werknemer is van mening goed op de hoogte te zijn over maatregelen gericht op gezondheid en ontwikkeling in zijn organisatie.



FACTOREN BIJ DE ORGANISATIE DIE EIGEN REGIE BIJ WERKNEMERS BEVORDEREN EN BELEMMEREN PER LEEFTIJDSGROEP

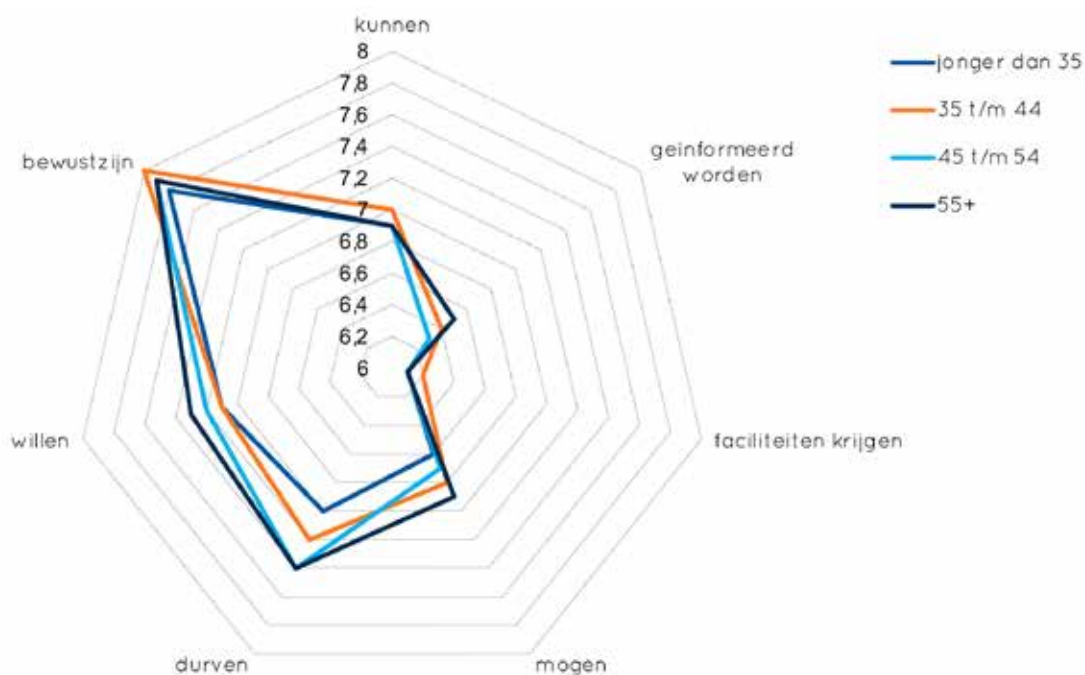


FACTOREN BIJ DE ORGANISATIE DIE EIGEN REGIE BIJ WERKNEMERS BEVORDEREN EN BELEMMEREN PER FUNCTIE

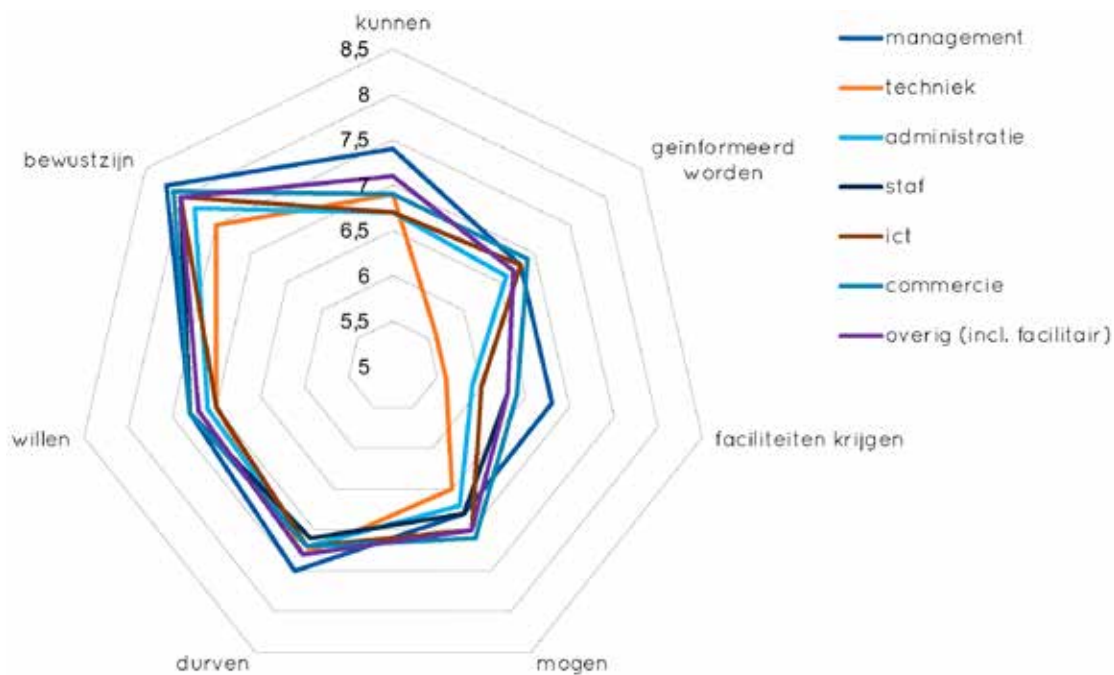


Voorals de werknemers in de techniek ervaren de minste steun. De administratieve werknemers volgen als tweede, terwijl zij dit wellicht meer nodig hebben gezien het feit dat zij zelf hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt laag inschatten.

OVERZICHT FACTOREN DIE EIGEN REGIE BEVORDEREN (HOGE SCORE) OF BELEMMEREN (LAGE SCORE) PER LEEFTIJDSGROEP



OVERZICHT FACTOREN DIE EIGEN REGIE BEVORDEREN (HOGE SCORE) OF BELEMMEREN (LAGE SCORE) PER FUNCTIE





CONCLUSIES, KNELPUNTEN EN KANSEN

CONCLUSIES RONDOM DE EIGEN REGIE OP DUURZAME INZETBAARHEID

De eigen regie op duurzame inzetbaarheid is voldoende:

- Eigen regie op prettig werken neemt af met de leeftijd, terwijl eigen regie op zelfstandig werken bij <35 het laagst is en het eigenaarschap bij de 35-45 jarigen het geringst is.
- Eigenaarschap van de jongste en oudste groep is het grootst.
- Jongeren zijn meer bezig met hoe zij prettig kunnen werken.
- De groep tussen de 35 en 55 jaar wil vooral zelfstandig werken.
- De oudere werknemers weten het beste wat zij kunnen, waar zij heen willen en wat hun persoonlijk plan voor de toekomst is.
- Management scoort het hoogst op eigen regie en administratie het laagst.

CONCLUSIES RONDOM BEVORDERENDE- EN BELEMMERENDE FACTOREN VAN DUURZAME INZETBAARHEID

De bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid bij medewerkers is goed:

- De wil om eigen regie op te pakken scoort iets minder. Ook het vertrouwen in eigen kunnen en durf om eigen regie op te pakken laten lagere scores zien.
- Management scoort het hoogst.

Werknemers vinden dat zij door hun organisatie enigszins voldoende worden geïnformeerd en gefaciliteerd tot het nemen van eigen regie op duurzame inzetbaarheid:

- Ervaren in iets grotere mate dat in hun organisatie aandacht voor duurzame inzetbaarheid als vanzelfsprekend wordt gezien.
- Ouderen vinden dit wat vaker dan jongeren.
- Technische en administratieve werknemers denken hier wat minder gunstig over dan de overige werknemers. De technische werknemers ervaren dat de organisatie hen hiervoor onvoldoende faciliteert en informeert.

KNELPUNTEN EN KANSEN

- De duurzame inzetbaarheid is redelijk tot goed. Een score die voldoende kansen biedt om te verbeteren. Alleen duurzame inzetbaarheid gaat niet vanzelf.
- Werkgevers kunnen meer doen aan bewustwording over het belang van duurzame inzetbaarheid. Vooral het bieden van faciliteiten hiervoor, maar ook het informeren wordt als beperkt ervaren. Werkgevers kunnen inzicht geven op het eigen functioneren, de (interne) arbeidsmarktkansen, maar ook communiceren over de faciliteiten die er geboden worden binnen het bedrijf of de sector.
- Management loopt wat betreft hun eigen duurzame inzetbaarheid voor de troepen uit. Gebruik hen als voorbeeld voor hun medewerkers. (Ambassadeurschap)
- Vooral werknemers in de ict en administratie, maar ook in de techniek en commercie denken dat ze dat zelf minder kunnen. Werkgevers/direct leidinggevenden kunnen hierover het gesprek aangaan en zich richten op dingen die goed gaan en het geven van positieve feedback.
- Het nemen van meer eigen regie is te leren! Mensen kunnen het zelf, maar niet alleen. Werkgevers kunnen hen hierbij helpen. Door de leidinggevenden het goede voorbeeld te laten geven en door niet te wachten tot medewerkers zelf in actie komen. Ga met hen het gesprek aan.





Met dank aan:





o&o fonds

PLb



GEEF DE TOEKOMST
NIEUWE ENERGIE
Het levert megawatt op!