



18

DUURZAME INZETBAARHEID EN LEIDERSCHAP

De kunst van de dialoog

CRISTEL VAN DE VEN EN
AUKJE NAUTA

18.1

INLEIDING

In dialoog over duurzame inzetbaarheid

Henk is verpleegkundige in een ziekenhuis. Henk twijfelt of hij het volhoudt tot zijn pensioen. Hij heeft last van zijn knieën en is vaak moe. Els is Henks leidinggevende. Zij doet mee aan een training dialoogvaardigheden. De training wordt haar aangeboden in het kader van het programma ‘Sterk in je Werk’. Met dit programma wil het ziekenhuis medewerkers bewustmaken van het belang van duurzame inzetbaarheid. In het programma spelen leidinggevendenden een belangrijke rol. Zij worden geacht gesprekken te voeren met medewerkers over duurzame inzetbaarheid. ‘Hoe voer ik zo’n gesprek?’ wil Els weten. En, meer in het bijzonder, ‘hoe voer ik zo’n gesprek met Henk?’. Henk is één van Els’ beste krachten. Een oudgediende. Hij werkt al jaren bij het ziekenhuis. Langer nog dan Els. Henk is een betrokken vakman met hart voor de patiënten. Els vindt het lastig om met Henk in gesprek te gaan over zijn duurzame inzetbaarheid. Want zij weet niet goed hoe ze hem kan helpen. Ze hoopt tijdens de training goede tips te krijgen.

Vol goede moed start Els met de cursus. In de ochtend leert ze de basisprincipes van een goed gesprek over duurzame inzetbaarheid. In de middag mag ze het geleerde meteen in de praktijk brengen, in een rollenspel met een trainingsacteur. Na een paar minuten loopt Els daarin vast. Ze krijgt een kleur en komt niet meer uit haar woorden. Els vraagt een time-out aan. Het rollenspel stopt. De trainingsacteur vraagt wat er met haar gebeurt. Els zucht diep. Ze staart naar haar handen. “Ik weet gewoon niet hoe ik dit gesprek moet voeren”, stamelt ze. “En weet je waarom? Omdat ik zelf ook niet weet of ik mijn pensioen wel haal in dit mooie maar zware beroep. Hoe kan ik nou een gesprek voeren met Henk over zijn duurzame inzetbaarheid, als ik twijfels heb over mijn eigen inzetbaarheid?”

Els is niet de enige leidinggevende die worstelt met het thema duurzame inzetbaarheid, als persoon en als professional. Wat is hierin de rol van de leidinggevende? Daarover gaat dit hoofdstuk. We vertellen wat duurzame inzetbaarheid is en welke persoonskenmerken en organisatiefactoren daarop van invloed zijn. We gaan in op de rol van de leidinggevende bij het creëren van de juiste werkcontext voor duurzame inzetbaarheid, en we beschrijven twee leiderschapsstijlen die goed aansluiten bij het thema. We zoomen in op de dialoog als belangrijk leiderschapsinstrument voor duurzame inzetbaarheid en sluiten af met tips omtrent leiderschapsontwikkeling. Deze zijn nodig om de leiderschapslessen, die her en der in dit hoofdstuk staan, in de praktijk te brengen.

18.2

DUURZAME INZETBAARHEID; WAAR STUUR JE OP – ALS LEIDINGGEVENDE?

Stel, je bent leidinggevende en jouw organisatie wil meer doen aan duurzame inzetbaarheid. Waar gaat het dan over? En waar wil jij op sturen? Om dit te bepalen, moet je als leidinggevende allereerst weten wat duurzame inzetbaarheid is. De Engelse wetenschappers Rothwell

en Arnold (2007) definiëren het als volgt: “*Duurzame inzetbaarheid is het vermogen om je huidige werk te houden en, indien nodig of gewenst, ander werk elders te krijgen.*”

18.2.1 INTERNE INZETBAARHEID

Deze definitie bestaat uit twee delen. Het eerste deel, ‘het vermogen je huidige werk te houden’, verwijst naar interne inzetbaarheid. Stel, een organisatie reorganiseert en kan kiezen welke medewerkers mogen blijven. Hoogstwaarschijnlijk kiest men dan voor medewerkers die hun vakmanschap op peil hebben, die mee kunnen met de geplande organisatieverandering en die fit en gemotiveerd aan het werk zijn. Interne inzetbaarheid duidt dus op de aantrekkelijkheid van een medewerker voor diens huidige baan. Om voldoende intern inzetbaar te blijven, moeten medewerkers al behoorlijk veel doen. Werk verandert namelijk continu, en in rap tempo bovendien. Nieuwe werkwijzen, technologie, collega’s, klanten of een nieuwe leidinggevende; daar moet de medewerker zich op aanpassen. Denk bijvoorbeeld aan video-vergaderen. Dat kwam in maart 2020 ineens noodgedwongen, door corona, op ons pad. Binnen een paar weken moesten we massaal omschakelen van volledig op kantoor naar volledig vanuit huis werken. Het lukte. Videobellen werd in *no time* gemeengoed. Dankzij het verandervermogen van vrijwel alle werkenden.

Interne inzetbaarheid is verwant aan het concept ‘person-job fit’. In goed Nederlands betekent dit een match tussen iemands wensen, behoeften en kwaliteiten en de taakeisen die het werk aan die persoon stelt. Die match kan onder druk komen te staan wanneer ofwel de persoon ofwel het werk uit de pas gaat lopen. Dit kan ertoe leiden dat de wegen van een medewerker en een organisatie zich scheiden. Soms gebeurt dit op initiatief van de medewerker, soms zet de werkgever dit in gang. Zolang er sprake is van een goede ‘person-job fit’ en een goede interne inzetbaarheid en zolang de werkende het werk naar volle tevredenheid van zichzelf én de organisatie uitvoert, kan – desgewenst – achter het eerste gedeelte van de definitie van duurzame inzetbaarheid een punt gezet worden. Het is dan niet nodig verder te kijken, naar deel twee van de definitie (zie de volgende paragraaf). Ook niet als het met iemands externe inzetbaarheid eveneens goed zit. Blijven bij het huidige bedrijf, vanuit affectieve betrokkenheid; daar is immers niets mis mee. Duurzame inzetbaarheid is dus geen synoniem voor mobiliteit, alhoewel veel organisaties en medewerkers dit denken. Mensen kunnen hun hele werkzame leven duurzaam inzetbaar blijven bij dezelfde werkgever en zelfs in dezelfde functie *mits* ze zich blijven ontwikkelen en er lol in houden.

18.2.2 EXTERNE INZETBAARHEID

Het tweede deel van de definitie van duurzame inzetbaarheid, ‘het vermogen om ander werk elders te verkrijgen’, komt om de hoek kijken op het moment dat een organisatie geen werk meer heeft dat bij de werkende past of de medewerker zelf op zoek wil naar iets anders. Dit deel van de definitie duidt op iemands externe inzetbaarheid. Een eerste inschatting hiervan is eveneens snel gemaakt. Stel, iemand wil vrijwillig of moet noodgedwongen op zoek naar een andere baan of opdracht elders. Zou deze persoon dan gemakkelijk ander werk (of opdrachten) kunnen vinden? Is het antwoord op deze vraag volmondig ‘ja’, dan is het waarschijnlijk goed gesteld met de externe inzetbaarheid. Zijn er twijfels? Dan is er werk

aan de winkel. Externe inzetbaarheid gaat dus over iemands aantrekkelijkheid op de bredere, externe arbeidsmarkt. Is men een interessante kandidaat voor andere werk- of opdrachtgevers? Om extern inzetbaar te zijn, hebben mensen (naast up-to-date vaardigheden, kennis, motivatie en vitaliteit) een goed netwerk nodig van personen die hen kunnen helpen bij het vinden van een nieuwe baan of opdracht. En er moet uiteraard werk zijn dat past bij wat mensen kunnen en willen. Er zijn dus werkgevers nodig die het met hen zien zitten. Dat laatste hangt helaas niet altijd samen met iemands kwaliteiten. Stereotiepe beelden van werkgevers over (bepaalde groepen) werkenden kunnen ertoe leiden dat gekwalificeerde, gemotiveerde en energieke mensen toch geen werk kunnen vinden. We weten bijvoorbeeld dat het voor ouderen moeilijker is om een baan te vinden dan voor jongere mensen (Oude Mulders, 2020). Dit toont aan dat inzetbaarheid niet alleen afhangt van de werkende. Het is een samenspel tussen aanbieders van werk (werkenden) en vragers van werk (leidinggevenden en opdrachtgevers).

18.2.3 WEET WAT JE WIL BEREIKEN MET DUURZAME INZETBAARHEID

Interne en externe inzetbaarheid hangen met elkaar samen. Wanneer medewerkers hun externe inzetbaarheid laag inschatten, wordt het voor hen belangrijker om de interne inzetbaarheid op peil te houden. Omgekeerd ligt dat iets anders. Wanneer iemands interne inzetbaarheid daalt, kan men twee dingen doen: of meegaan met alle ontwikkelingen in het huidige werk of de pijlen richten op een andere betrekking. Voor leidinggevenden is het belangrijk zich te realiseren wat zij wensen. Zijn zij ervan overtuigd dat afwisseling goed is voor de levens en de loopbanen van mensen, dan ligt de focus van hun duurzaam inzetbaarheidsbeleid waarschijnlijk op door- en uitstroom. Wanneer een leidinggevende zijn of haar mensen niet wil missen, dan zal het vooral moeten gaan over ontwikkeling en bijblijven. Soms kunnen leidinggevenden hierin scherpe keuzes maken, maar niet altijd. Bij schaarse beroepen bijvoorbeeld, kan de leidinggevende het zich soms niet permitteren iemand te verliezen. Dan is het zaak om het werk vooral zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor de medewerkers, door ze volop autonomie, uitdaging en sociale steun te bieden. Dat is een heel andere insteek van duurzame inzetbaarheid dan wanneer de organisatie kiest voor een beleid waarbij elke medewerker na bijvoorbeeld vijf jaar van baan moet wisselen.

De **leiderschapslessen** die we hieruit afleiden, zijn:

- Weet wat je wilt bereiken met duurzame inzetbaarheid en stuur daarop
- Waak voor stereotiepe beelden over bepaalde groepen medewerkers, in relatie tot hun duurzame inzetbaarheid, en geef iedereen gelijke kansen

18.3

DUURZAME INZETBARE MEDEWERKERS: HOE HERKEN JE DIE – ALS LEIDINGGEVENDE?

Ongeacht of je als leidinggevende wilt werken aan interne of externe inzetbaarheid, zullen er teamgenoten zijn die meer of juist minder inzetbaar zijn dan anderen. De persoonskenmerken van duurzaam inzetbare mensen laten zich samenvatten in drie V's: vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen (Nauta & Van de Ven, 2017).

- *Vitaliteit* staat voor de mentale en fysieke fitheid om het werk te kunnen doen, nu en straks
- *Vakmanschap* duidt op de mate waarin je beschikt over de juiste kennis en vaardigheden om goed te kunnen presteren in het hier en nu
- *Verandervermogen* gaat over jezelf continu ontwikkelen om bij te blijven in het werk

Meerjarig onderzoek bij Nederlandse organisaties uit diverse branches en van verschillende omvang, laat zien hoe leidinggevend en HR-professionals de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers inschatten. Niet meer dan de helft van de respondenten vindt dat het merendeel van de medewerkers in hun organisatie beschikt over voldoende vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen. Er valt dus nog een halve wereld te winnen. De onder-vraagde leidinggevend en HR-professionals zijn over het algemeen behoorlijk tevreden over de vitaliteit en het vakmanschap van hun collega's. In 2019 was circa 80 procent van de respondenten van mening dat het merendeel van de medewerkers voldoende vakbekwaam en vitaal was. Over verandervermogen was men beduidend minder positief. Nog geen vijfde van de respondenten, 18 procent om precies te zijn, vond het merendeel van de medewerkers voldoende veranderbereid (Van de Ven & Nauta, 2019).

Tijdens de coronapandemie daalde de aandacht voor duurzame inzetbaarheid. In 2019 stond het onderwerp bij 68 procent van de organisaties op de strategische agenda; in 2021 bij 63 procent. Ook kreeg de vitaliteit van mensen door de coronacrisis een knauw. Al in het voorjaar van 2020 begonnen HR-professionals en leidinggevend zich zorgen te maken over de mentale en fysieke vitaliteit van medewerkers (Nauta & Van de Ven, 2020). Een bedrijfs-arts van een groot concern zag een sterke toename van nek-, schouder- en oogklachten als gevolg van het vele beeldschermwerk. Ook de mentale weerbaarheid van mensen stond inmiddels behoorlijk onder druk, merkte zij tijdens haar spreekuren. Toen zij dit vertelde op een bijeenkomst voor vitaliteitsmanagers, werd het beeld alom herkend. Ook de auteurs van dit hoofdstuk merkten in hun adviespraktijk dat het vele thuiswerken zijn tol eiste. Eind 2020, tijdens trainingen en webinars over duurzame inzetbaarheid en werkgeluk, werden er bij een grote gemeente regelmatig tranen gelaten tijdens de online bijeenkomsten. Het bespreekbaar maken van gevoelens van eenzaamheid, verlies van verbinding en uitzichtloosheid, maakte heel wat los. Naarmate de pandemie voortduurde, namen de zorgen van leidinggevend en HR-professionals over de vitaliteit van medewerkers toe. In maart 2021 zag driekwart van hen een negatieve invloed van thuiswerken op mentale vitaliteit, en bijna zestig procent op fysieke vitaliteit (Nauta & Van de Ven, 2021).

Het voorgaande toont aan dat de drie V's dynamische kenmerken zijn. Ze verschillen per persoon en per situatie. Voor een leidinggevende is het belangrijk om per medewerker na te gaan waar diens aandachtspunt ligt. Er zijn bijvoorbeeld superfitte mensen die met gemak een marathon lopen maar grote moeite hebben met veranderende werkwijzen. En er zijn mensen wiens lijf tegenspuutert maar die niets liever doen dan nieuwe dingen leren.

De **leiderschapsles** die we hieruit leren, is dat het bij duurzame inzetbaarheid draait om het stimuleren van vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen en dat we daarin durven differentiëren.

18.4

VIJF ORGANISATIEFACTOREN OM DUURZAME INZETBAARHEID BIJ MEDEWERKERS TE STIMULEREN – ALS LEIDINGGEVENDE

Duurzame inzetbaarheid is, zoals gezegd, een wederkerig concept. Enerzijds zijn er mensen voor nodig die iets goed kunnen en fit en gemotiveerd zijn, anderzijds zijn er werk- of opdrachtgevers nodig die deze inzet op waarde weten te schatten. Uit het Nationaal Onderzoek Duurzaam Inzetbaarheid (Van de Ven & Nauta, 2018) komen stevast vijf organisatiefactoren die positief samenhangen met het aandeel duurzaam inzetbare medewerkers in een organisatie naar voren:

1. leerruimte
2. autonomie
3. mensen betrekken
4. i-deals over ontwikkeling
5. dialoog

We gaan hierna kort in op elke organisatiefactor en de rol die leidinggevendenden hierbij spelen. *Leerruimte* gaat over de mogelijkheden voor mensen om zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het volgen van een cursus of het doen van een uitdagende taak. Voor leidinggevendenden is het belangrijk om van medewerkers te weten wat zij graag willen ontwikkelen en hoe zij dat het liefste doen. Ook is het belangrijk dat leidinggevendenden hun medewerkers laten weten wat belangrijk is om te leren en te ontwikkelen voor hun huidige en mogelijke vervolgfuncties. *Autonomie* betreft de beslisvrijheid van mensen om het werk naar eigen inzicht uit te oefenen. Goedkeuring moeten vragen voor iets waar men zelf prima over kan beslissen, frustrert. Leidinggevendenden doen er goed aan mensen zoveel mogelijk professionele autonomie te geven.

In hoeverre biedt een organisatie ruimte aan participatie en inspraak van medewerkers, dat is waar ‘*mensen betrekken*’ naar verwijst. Hebben medewerkers bijvoorbeeld de mogelijkheid om ideeën of commentaar te leveren op voorgenomen beleid? En wordt die input dan ook meegenomen in de uiteindelijke plannen? Voor duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat medewerkers mogen meedoen in besluitvormingsprocedures. Hierdoor kunnen ze de toekomst van de organisatie mede vormgeven. Het hebben van inspraak helpt werkenden zich mentaal voor te bereiden op veranderingen in de organisatie. Die mentale voorbereiding geeft medewerkers vervolgens het benodigde zetje om zichzelf te ontwikkelen in de nieuwe richting. Hoe vaker en sneller leidinggevendenden medewerkers betrekken bij plannenmakerij, hoe pro-actiever zij aan de slag kunnen met hun eigen loopbaanontwikkeling. Participatie creëert bovendien draagvlak. Medewerkers die zelf meegedacht hebben over beleid zijn meer gemotiveerd om er uitvoering aan te geven (Appelbaum et al., 2013; Mitchell, 1973; Scott-Ladd et al., 2006).

I-deals (Rousseau, 2005) zijn maatwerkafspraken die leidinggevendenden en medewerkers onderling maken. Deze afspraken zijn win-win-win. Dat wil zeggen dat ze goed zijn voor het individu, goed zijn voor de organisatie en acceptabel of zelfs ook goed voor collega's. I-deals

over ontwikkeling dragen bij aan duurzame inzetbaarheid (Nauta & Van de Ven, 2013). Een voorbeeld: een administratief medewerker wil zich ontwikkelen in projectmanagement. Er komt een nieuw project, waarbij gekeken moet worden hoe de afdeling *agile* kan gaan werken. De leidinggevende spreekt met de medewerker af dat hij het afdelingsaanspreekpunt wordt voor dit project. Door veelvuldig contact met de projectmanager kan de medewerker alvast de kunst van projectmanagement een beetje afkijken. De medewerker krijgt energie van de geboden kans, de projectmanager ziet zijn motivatie stijgen en collega's profiteren van zijn kennis. Bij het sluiten van i-deals spelen leidinggevendenden een cruciale rol. I-deals staan niet in een cao of een personeelshandboek. Daarin wordt hooguit afgesproken dat medewerkers en managers onderling i-deals mogen sluiten. De aard en inhoud van die maatwerkafspraken zijn per persoon verschillend. Verschil durven maken is, zoals gezegd, een belangrijk kenmerk van leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid. Maar om te differentiëren, is leiderschap nodig. Het vraagt bijvoorbeeld om het afschudden van 'de angst voor precedentwerking' en het lef om uit te leggen waarom je met de ene medewerker een afspraak maakt over thuiswerken, terwijl je een ander juist de mogelijkheid biedt om meer op kantoor te zijn. Voor het sluiten van i-deals heb je, als leidinggevende, niet alleen lef maar ook dialoogvaardigheden nodig.

De *dialog* is dan ook de vijfde organisatiefactor die samenhangt met duurzame inzetbaarheid. Een dialoog is nodig omdat duurzame inzetbaarheid een dynamisch concept is, dat zich bevindt op het snijvlak van mens en organisatie. Vergelijk het met een liefdesrelatie. Op het moment dat mensen volmondig 'ja' tegen elkaar zeggen, vinden ze beiden dat ze voor elkaar van betekenis zijn. Maar mensen veranderen gedurende hun leven. Het kan zijn dat de onderlinge samenhang tussen hen groter wordt. Het kan ook zijn dat de overlap tussen elkaars wensen en behoeften minder groot wordt; dat de één zich een andere kant op ontwikkelt dan de ander. Dat hoeft geen probleem te zijn. Zolang datgene wat je met elkaar deelt voor allebei voldoende waardevol blijft. Daar moet dan wel af en toe over gesproken worden. Anders kan opeens een van beiden tot de conclusie komen dat er te weinig van de relatie over is om bij elkaar te blijven. Voor een arbeidsrelatie geldt dit ook. Bij een vacature gaat een organisatie op zoek naar de best passende kandidaat. En die kandidaat zegt op zijn of haar beurt ook alleen maar 'ja' op het aanbod, als de toegevoegde waarde daarvan overduidelijk is. Bij indiensttreding is de overlap tussen de belangen van het individu en de organisatie dus ontegenzeggelijk aanwezig, en groot genoeg om met elkaar in zee te gaan. Maar, net als bij een liefdesrelatie, veranderen partijen daarna. De vraag die men zich periodiek zou moeten stellen is: zijn wij nog steeds waardevol voor elkaar? Zo'n gesprek over toegevoegde waarde (lees: duurzame inzetbaarheid) wordt nog lang niet overal gevoerd, laat staan goed. Nu we weten welke organisatiefactoren van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid kunnen we daar de volgende **leiderschapslessen** uit trekken:

- Laat mensen leren, in het werk zelf en daarbuiten (via opleidingen en training)
- Geef medewerkers volop beslissruimte
- Vraag medewerkers om input, en stimuleer hen ook ongevraagd mee te denken
- Sluit met alle medewerkers maatwerkafspraken over hun ontwikkeling af
- Bekwaam jezelf in het voeren van goede dialogen over duurzame inzetbaarheid

18.5

LEIDERSCHAPSTIJLEN DIE PASSEN BIJ
DUURZAME INZETBAARHEID

Leiderschapstijlen die passen bij het thema duurzame inzetbaarheid zijn: transformatieel en dienend leiderschap. Deze leiderschapstijlen worden hierna uiteengezet.

18.5.1 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Transformatieel leiderschap (Bass, 1985) houdt in dat leidinggevendenden medewerkers leidinggeven op basis van een duidelijke visie. Ze spreken intrinsieke motivatie aan. Transformatieel leiders dagen medewerkers uit om net dat stapje extra te zetten. Ze motiveren en inspireren door enerzijds een duidelijke stip op de horizon te zetten, en door anderzijds goed aan te sluiten bij wat iemand zelf wil en kan. Transformatieel leiders coachen en ondersteunen medewerkers bij het bereiken van hun doelen. Ook zijn ze zelf een rolmodel. Onderzoek toont aan dat transformatieel leiderschap positief samenhangt met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Böttcher et al., 2018; Van der Heijde & Van der Heijden, 2014; Yizhong et al., 2019).

Een transformatieel leider heeft dus een visie op duurzame inzetbaarheid. Eerder in dit hoofdstuk maakten we al duidelijk hoe belangrijk dat is. Stuur een leidinggevende vooral op blijven in de huidige baan of op uitstroom naar een andere functie of organisatie? Dat maakt nogal een verschil. In de praktijk zien we helaas nog veel leidinggevendenden die duurzame inzetbaarheid op hun afdeling introduceren zonder context of eigen verhaal. Zij hebben dan ‘van HR’ begrepen dat er aandacht voor moet komen en vertellen dit klakkeloos door aan hun team. Vaak gaan er dan binnen de kortste keren indianenverhalen rond over dat nieuwe thema. Medewerkers denken bijvoorbeeld dat er mensen uit moeten of dat de leidinggevende niet tevreden is over het team. Ze vrezen dat duurzame inzetbaarheid niets anders is dan een synoniem voor reorganiseren en zetten hun hakken in het zand. In dergelijke situaties zijn DI-initiatieven gedoemd te mislukken. Leidinggevendenden dienen zich dus te realiseren dat de wijze waarop zij duurzame inzetbaarheid binnen hun team introduceren van cruciaal belang is voor het welslagen ervan (**leiderschapsles**).

Vervolgens dienen leidinggevendenden het thema te vertalen naar ieders individuele beleevingswereld. Niemand – een aantal lezers van dit boek wellicht daargelaten – wordt warm van de beleidsterm ‘duurzame inzetbaarheid’. Wij zijn nog nooit iemand tegengekomen die ‘s ochtends opstond en dacht: vandaag ga ik eens lekker aan mijn duurzame inzetbaarheid werken. Dat betekent niet dat we er niet mee bezig zijn. Medewerkers maken ommetjes, doen meeloopstages of praten met loopbaancoaches, maar realiseren zich meestal niet dat ze daarmee actief aan de slag zijn met hun vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen. Voor leidinggevendenden is het de kunst om erachter te komen hoe medewerkers het liefst werken aan hun inzetbaarheid en welke ondersteuning ze daarbij nodig hebben. Hier kunnen ze bijvoorbeeld achter komen tijdens een goed gesprek.

De kracht van kwetsbaarheid

Laten we teruggaan naar Els uit het begin van dit hoofdstuk. Els wilde via een training leren hoe zij een goed gesprek over duurzame inzetbaarheid kon voeren. Els strandde in het rollenspel omdat zij zichzelf niet zag als rolmodel. Zij wist immers ook niet goed wat ze ermee aan moest. Els staat hierin niet alleen. Veel leidinggevendenden vinden dat zij pas een goed gesprek met hun medewerkers kunnen voeren over duurzame inzetbaarheid als zij zelf topfit, zonder twijfels, supergemotiveerd en helemaal up-to-date zijn. Het tegendeel is waar. De kracht zit 'm in het tonen van je twijfels, in het uiten van je schaamte (Brown, 2018; Nauta, 2021) dat jij het als manager ook niet altijd weet, dat ook jij je weleens zorgen maakt over je toekomst en dat ook jij jezelf soms aan je haren uit bed moet trekken om aan de slag te gaan. Door kwetsbaarheid te tonen, word je juist een rolmodel. Duurzame inzetbaarheid is, als je het eenmaal bent, energiegevend. Maar de weg er naartoe is soms moeilijk en vervelend. Of ronduit beangstigend. Als leidinggevendenden tonen wat zij moeilijk vinden in het werken aan inzetbaarheid, worden ze 'aanraakbaar' en beter navolgbaar.

Een belangrijke **leiderschapsles** die we hieruit kunnen trekken, is dat inspirerend leidinggeven en dus ook, en misschien wel vooral, aandacht hebben voor duurzame inzetbaarheid, betekent dat je als leidinggevende durft uit te komen voor je eigen onzekerheden. Stel je op als 'medepleoeteraar' in plaats van als iemand die zijn of haar duurzame inzetbaarheid perfect onder controle heeft. Daar help je je medewerkers en jezelf mee. Denk maar aan Els.

18.5.2 DIENEND LEIDERSCHAP

Transformationeel leiderschap helpt om mensen aan te sporen tot beweging. Dienend leiderschap geeft vaart aan die beweging. Dienend leiderschap betekent dat een leidinggevende niet de baas speelt, maar mensen steunt en helpt om zich te ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt dat dienende leiders hun medewerkers bijstaan om hun vaardigheden, netwerk of loopbaanplanning te verbeteren, wat vervolgens leidt tot verbeterde interne en externe inzetbaarheid (Chughtai, 2019; Nuijten, 2017). Dienende leiders stellen zich dus ondersteunend op aan de medewerker. Ze zijn in staat om te achterhalen wat iemand nodig heeft om verder te groeien. Sommige mensen hebben vooral ruimte nodig om zich te ontplooien, terwijl anderen juist behoefte hebben aan een steuntje in de rug om een loopbaanstap te maken of te werken aan hun vakmanschap of vitaliteit. Een dienende leider begeleidt mensen op maat.

18.5.3 DIENEND EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP IN DE PRAKTIJK

De eerste auteur van dit hoofdstuk had twintig jaar geleden een leidinggevende die in zijn vrije tijd regelmatig ging hardlopen. Hij besloot dit ook onder werktijd te gaan doen, omdat hij merkte dat het vele zitten en al het beeldschermwerk hem geen goed deed. Het kantoor stond in een bosrijk gebied. De leidinggevende vroeg aan collega's wie er met hem mee wilde rennen. Een aantal trok – samen met hem – daarop regelmatig de hardloopschoenen aan om rond lunchtijd in de buitenlucht te joggen. De leidinggevende ontpopte zich tijdens die hardloopsessies als betrokken coach. Waar hij in zijn vrije tijd probeerde om zijn persoon-

lijke records aan te scherpen, was hij tijdens de rondjes met collega's vooral fanatiek in het begeleiden van minder ervaren lopers. Met als gevolg dat de joggers niet alleen fysiek fitter werden en beter gingen rennen, maar bovendien een uitermate goed humeur overhielden aan de sportieve intermezzo's. Zij werkten de rest van hun werkdag vol energie door. Er waren ook collega's die niet zoveel op hadden met al dat 'gedraaf', waaronder de eerste auteur. Hardlopen? Niets voor haar! Maar het idee om tussen de middag een frisse neus te halen sprak haar wel aan. Ze bleek daarin niet de enige. Zo ontstond een tweede groepje; de wandelaars. Lang voordat Nederland gedurende de coronapandemie massaal de Ommetjes-app downloadde, ontdekte deze mensen al de kracht van lunchwandelen. Of dat was gelukt zonder het voorbeeld van de rennende, dienende leidinggevende met een duidelijke visie op bewegen onder werktijd, valt te betwijfelen.

18.6

DE DIALOOG; HÉT LEIDERSCHAPS-INSTRUMENT VOOR DUURZAME INZETBAARHEID

Kun je leidinggeven leren? Ja, maar vergelijk het met leren tennissen. Dat leer je ook niet door een boek over tennis te lezen. In een boek (als dit) kun je weliswaar kennis opdoen over leidinggeven, maar je leert het pas echt door ervaring op te doen en door feedback te vragen op je houding en handelen. Transformationeel en dienend leiderschap kunnen leidinggevend en heel concreet in de praktijk brengen door zich verder te bekwamen in het voeren van dialogen over werk en ontwikkeling. Dit type gesprek is voor een leidinggevende als een kwast voor een schilder. Wat kenmerkt een dialoog? Wat zijn de verschillen tussen een dialoog en een discussie? En wat betekent het voeren van een dialoog voor leiderschap, en omgekeerd? Dat leggen we in de volgende paragrafen uit.

18.6.1 KENMERKEN VAN EEN DIALOOG

De betekenis van het woord dialoog is terug te vinden in het Latijn (dialogus) en het Grieks (dialogos). 'Dia' betekent 'door' en 'logos' betekent 'het woord'. Een dialoog is een gesprek waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt. Die gedachtewisseling leidt tot nieuwe inzichten bij de gesprekspartners. Kenmerkend aan een dialoog is dat er tijdens het gesprek betekenissen ontstaan die zonder het gesprek niet tot stand hadden kunnen komen. Els dacht bijvoorbeeld op voorhand dat Henk weg wilde bij het ziekenhuis vanwege zijn knieklachten. In een gesprek met Henk kwam ze erachter dat hij dolgraag wilde blijven, maar wel met een aangepast takenpakket. Zo ontstonden er door de dialoog nieuwe inzichten en oplossingen. Een dialoog is dus verrijkend voor alle gesprekspartners, omdat men iets van of over de ander leert – 'door het woord' – en men de tijd neemt om goed naar elkaar te luisteren. Dat laatste, luisteren, is het tweede kenmerk van een dialoog. Een derde kenmerk is evenwicht. Tijdens een dialoog komen alle partijen gelijkwaardig aan bod en hebben zij de kans hun standpunt of gevoelens naar voren te brengen.

Een dialoog voeren is wezenlijk anders dan discussiëren. Tijdens een discussie geven mensen hun mening en proberen ze de ander verbaal af te troeven. Bij een discussie zijn

gesprekspartners als het ware in competitie met elkaar. Uiteindelijk komt er één winnaar uit de bus, in tegenstelling tot een dialoog waar beide gesprekspartners kunnen profiteren van de uitkomst. Door elkaars wensen te verkennen, goed te luisteren naar achterliggende behoeften en samen te puzzelen op oplossingen die ieders belangen dienen, is een dialoog een gespreksvorm die kan leiden tot de eerdergenoemde i-deals (maatwerkafspraken) over ontwikkeling (Nauta, 2011; Nauta & Van de Ven, 2013). Een vierde en laatste kenmerk van een dialoog is dat het een combinatie is van inhoud (bijvoorbeeld praten over taken) en emoties (praten over gevoelens). Alleen praten over inhoud leidt tot weinig inspirerende ‘droge-kost-gesprekken’. Alleen praten over emoties zonder te komen tot inhoudelijke afspraken, brengt een medewerker echter ook niet verder (Gratton & Ghoshal, 2002).

Wanneer leidinggevend in gesprekken over duurzame inzetbaarheid afspraken willen maken die tot een gedragsverandering leiden bij medewerkers, doen zij er goed aan om te kiezen voor een dialoog. Dat betekent dat de leidinggevende niet van tevoren al denkt te weten wat het gesprek moet opleveren. Zodra een leidinggevende iemand bijvoorbeeld wil overtuigen om een cursus mindfulness te volgen of zich verder te bekwamen in een nieuw computerprogramma, is het vrijwel onmogelijk om een dialoog aan te gaan met de desbetreffende medewerker. Het voeren van een dialoog start immers met een houding van oprechte interesse in de wensen, behoeften en ideeën van de ander. Vervolgens draait het om dialoogvaardigheden, met als basis: luisteren, samenvatten en doorvragen. Een valkuil van veel leidinggevend is om zelf te veel oplossingen aan te dragen. Meestal gebeurt dit met de beste bedoelingen, vanuit een (onbewuste) overtuiging dat een goede leidinggevende altijd het antwoord weet. In geval van duurzame inzetbaarheid is dit niet nodig. Integendeel. We illustreren dit aan de hand van een voorbeeld.

Lui leiderschap

Stel je een functioneringsgesprek voor tussen een leidinggevende en haar medewerker. Ze werken bij een bank. De leidinggevende heeft deze medewerker gevraagd wat hij vindt van z'n duurzame inzetbaarheid. De medewerker geeft aan dat die prima is, maar dat een beetje uitdaging op termijn wel goed zou zijn. In plaats van door te vragen wat de medewerker bedoelt met ‘een beetje uitdaging’ en ‘op termijn’, trekt de leidinggevende meteen de eigen trukendoos open. Ze bombardeert haar collega met allerlei mogelijkheden: ‘heb je al eens gedacht aan een opleiding cybersecurity’, ‘wist je dat je gebruik kunt maken van een loopbaancoach’, ‘zal ik je aanmelden voor het uitwisselingsprogramma *Bankier voor de Klas?*’, enzovoort, enzoverder. Waarna de medewerker peinzend voor zich uit staart en zegt: “Daar zal ik over nadenken.” Op een formulier vullen de leidinggevende en de medewerker vervolgens allebei in dat ze een goed gesprek hebben gehad over duurzame inzetbaarheid. Maar in de praktijk leidt het niet tot verdere acties. Vergezocht voorbeeld, vind je? Helaas niet. De eerste auteur van dit artikel filmde voor een onderzoek naar dialoog en maatwerkafspraken 99 gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers, en analyseerde het beeldmateriaal. Dit tafereel, van heel hard werkende leidinggevend en vriendelijk meedenkende en soms licht weerstand-vertonende medewerkers, zag zij regelmatig terug op beeld. Uit het bijbehorende vragenlijstonderzoek bleek weinig terecht te komen van de gemaakte afspraken. Waarom? Omdat het initiatief gedurende het gesprek te veel bij de leidinggevende had gelegen. De medewerker had de suggesties

interessant gevonden maar niet zelf bedacht. Er was een weliswaar een zaadje geplant, maar geen vuurtje gestookt. En zonder vuur, geen ontbranding (Van de Ven et al., 2012).

We trekken hieruit de volgende **leiderschapsles**: wie goed leiding wil geven aan duurzame inzetbaarheid, leunt achterover. Let wel: dit is niet te verwarren met *laissez-faire* leiderschap waarbij een leidinggevende helemaal niets doet (Weggeman, 2007). Het houdt in dat een leidinggevende met volle aandacht luistert naar de medewerker, en zich goed in hem of haar verplaatst. Zo kan een medewerker uitvinden wat voor hem of haar werkt om vitaliteit, vakmanschap en/of verandervermogen te versterken. Pas nadat iemand zelf heeft ontdekt welke stappen hij of zij wil zetten, kan een leidinggevende vragen welke ondersteuning daarbij past. Maar ook dat is niet altijd nodig. Soms is een luisterend oor al genoeg.

18.7

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Dialogen voeren klinkt misschien gemakkelijk, maar is verre van eenvoudig. Er zijn maar weinig leidinggevers die dit van nature vlekkeloos kunnen. Net als tennissen kun je het gelukkig leren. Er zijn diverse cursussen dialoogvaardigheden voorhanden die leidinggevers helpen om hun gesprekstechnieken en luisterhouding aan te scherpen. Denk daarnaast aan intervisiesessies waarbij leidinggevers praktijkcasussen bespreken en elkaar feedback geven. Net als bij tennisles zullen sommige leidinggevers het sneller onder de knie krijgen dan anderen. Toch kan iedereen hierin groeien, mits men het wil. Hiermee we zijn aanbeland bij de laatste **leiderschapsles** in relatie tot duurzame inzetbaarheid; empathie tonen (Kock et al., 2019). Empathie is een houding en lastig om te ontwikkelen. Maar wie duurzame inzetbaarheid van mensen wil stimuleren, moet als leidinggevende bereid zijn om af te stappen van eigen denkbeelden en openstaan voor oplossingen die een medewerker aandraagt. Een te sterke focus op wat je zelf wilt bereiken, heeft een averechts effect op het daadwerkelijke resultaat. Om mensen in beweging te krijgen, is het belangrijk dat leidinggevers hun medewerkers de ruimte geven om een eigen pad te kiezen. Men moet soms ook een aantal zaken van zichzelf loslaten; bijvoorbeeld de eigen angsten over wie men is als leidinggevende op het moment dat oplossingen zich niet op een presenteerblaadje aanbieden, of de eigen schaamte overwinnen en zeggen dat men het zelf ook niet (altijd) weet. Een goede leider is feilbaar. En niet bang om dat te tonen. Els kwam tijdens de training tot het laatstgenoemde inzicht (empathie tonen). Ze besloot het gesprek met Henk anders in te steken dan ze aanvankelijk van plan was. Een week na de cursus ging ze bij hem langs. Ze zei dat ze hem waardeerde, zijn onzekerheid over de toekomst deelde en niet direct een oplossing had. Ze vertelde Henk dat ze het er graag regelmatig met hem over wilde hebben en vroeg hem om een reactie. Henk was opgelucht. Sindsdien ervaart hij meer ruimte om te mogen zeggen wat hij denkt en voelt. Als zijn knieën opspelen, zegt hij dat nu tegen zijn collega's en Els. Dan kijken ze ter plekke of er taken zijn die Henk zittend kan uitvoeren. Regelmatig lukt dat. Henk doet dan bijvoorbeeld administratieve klussen, waar zijn collega's een hekel aan hebben. Zo kwam hij erachter dat hij die taken eigenlijk best leuk vindt. Daarom gaat hij binnenkort een opleiding volgen tot planner. Henk denkt zo te kunnen blijven werken op zijn mooie terrein. Door de afwisseling in zijn taken-

pakket ervaart hij weer inhoudelijke uitdaging en minder fysieke belasting. Henk blij, Els blij, collega's blij. Win-win-win. Een i-deal.

18.8 TAKE-HOME MESSAGES

- Weet wat je wilt bereiken met duurzame inzetbaarheid en stuur daarop
- Waak voor stereotiepe beelden over bepaalde groepen medewerkers, in relatie tot hun duurzame inzetbaarheid, en geef iedereen gelijke kansen
- Stimuleer vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen en durf daarin te differentiëren
- Laat medewerkers leren, in het werk zelf en daarbuiten (via opleidingen en training)
- Geef medewerkers volop beslisruimte
- Vraag medewerkers om input, en stimuleer hen ook ongevroegd mee te denken
- Sluit met alle medewerkers maatwerkafspraken over hun ontwikkeling af
- Bekwaam jezelf in het voeren van goede dialogen over duurzame inzetbaarheid
- Realiseer je dat de wijze waarop duurzame inzetbaarheid binnen het team geïntroduceerd wordt van cruciaal belang is voor het welslagen ervan
- Durf uit te komen voor je eigen onzekerheden
- Leun achterover
- Toon empathie

LITERATUURVERWIJZINGEN

- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222–229.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Böttcher, K., Albrecht, A. G., Venz, L., & Felfe, J. (2018). Protecting older workers' employability: A survey study of the role of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 32(2), 120–148.
- Brown, B. (2019). *Dare to Lead Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- Chughtai, A. (2019). Servant leadership and perceived employability: Proactive career behaviours as mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 213–229.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 31(3), 209–209.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217–236.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and Participation: An Integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670–679.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A. (2021). *Nooit meer doen alsof. Hoe schaamte je de weg wijst naar de leukste versie van jezelf*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2013). Een i-deale loopbaan: Over het verband tussen i-deals en loopbaanontwikkeling. *Opleiding en Ontwikkeling*, 26(4), 10–14.
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2017). Duurzame inzet: De klok tikt. Uitkomsten Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid. *PW 4*, 14–17.
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2019). *Whitepaper Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2019*. Retrieved February 20, 2021, from <https://intern.pwdegids.nl/nationaal-onderzoek-duurzame-inzetbaarheid-2019>
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2020). *Whitepaper Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2020*. Retrieved February 20, 2021, from <https://www.pwnet.nl/personneelsmanagement/whitepaper/2020/09/nationaal-onderzoek-duurzame-inzetbaarheid-2020-pw-pro-10135614>
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2021). *Whitepaper Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2021*. Retrieved May 20, 2021, from https://form.pwnet.nl/nationaal-onderzoek-duurzame-inzetbaarheid?_ga=2.97658007.928264771.1621605043-1226287595.1621259915

- Nuijten, I. (2017). *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Amsterdam: Boom.
- Oude Mulders, J. (2020). From <https://nidi.nl/demos/leeftijdscriminatie-ervaren-door-oudere-werknemers/>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rousseau, D. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. Routledge.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414. <https://doi.org/10.1108/01437730610677990>
- Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I., & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift Voor HRM*, 15(2), 79-102.
- Van de Ven, C., & Nauta, A. (2018). Duurzame Inzet voor iedereen? Uitkomsten Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid. *PW*, 4, 14-18.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Employability and Social Innovation: The Importance of and Interplay between Transformational Leadership and Personality. In T. Bondarouk & M. R. Olivas-Luján (Eds), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology. Advanced Series in Management* (pp.55-72). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals; niet doen*. Scriptum Books.
- Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C.K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability. *Employee Relations*, 41, 101-118.