

PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG

Het ideale klimaat voor duurzame inzet

Hoe stimuleer je dat medewerkers zelf aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid? Wat maakt een interventie succesvol? Tips voor proactief loopbaangedrag.

Tekst Anna van der Horst



Het wordt steeds belangrijker dat mensen zelf de regie kunnen nemen over hun loopbaan en goed kunnen omgaan met veranderingen in hun werkomstandigheden. Duurzame inzetbaarheid is daarbij een belangrijk thema. In mijn promotie-onderzoek naar proactief loopbaangedrag kijk ik hoe organisaties medewerkers kunnen helpen duurzame inzetbaar te blijven. Wat kunnen mensen zelf doen en welke interventies werken echt?

Aanpassingsvermogen

Aanpassingsvermogen blijkt een van de belangrijkste voorwaarden om inzetbaar te blijven in een snel veranderende arbeidsmarkt. Mark Savickas omschrijft dit aanpassingsvermogen in zijn *career construction*-theorie als *career adaptability* (Savickas, 2005, 2013). Mensen met veel *career adaptability* zijn in staat om proactief loopbaangedrag te laten zien. *Career adaptability* en het gedrag dat daaruit voortvloeit, bestaat uit de vier C's:

- *Career control*: het besef dat je zelf aan het roer staat van jouw loopbaan en invloed kunt uitoefenen op je eigen werksituaties. Dit vertaalt zich in besluitvaardigheid bij het bepalen van een loopbaanrichting.
- *Career curiosity*: nieuwsgierigheid naar jezelf en de omgeving. Dit leidt tot actief zoeken naar wat je eigen talenten zijn, wat je belangrijk vindt in je werk en waar loopbaankansen liggen.
- *Career concern*: het besef dat het belangrijk is om je voor te bereiden op de toekomst. Dit vertaalt zich in het ontwikkelen van een loopbaanvisie en het omzetten van deze visie in doelen en concrete plannen.
- *Career confidence*: geloof in eigen kunnen met betrekking tot het maken

van de juiste beslissingen in je loopbaan en de vaardigheden die nodig zijn om loopbaandoelen te verwezenlijken. Onderzoek toont aan dat proactief loopbaangedrag ervoor zorgt dat mensen succesvol omgaan met transities in hun loopbaan en werk vinden dat goed bij ze past.

Eigenschappen

Wanneer laten mensen proactief loopbaangedrag zien? Uit ons onderzoek onder meer dan drieduizend ambtenaren bleek dat mensen met bepaalde persoonlijke eigenschappen meer zelf de regie over hun loopbaan nemen door proactief gedrag te laten zien (Van der Horst, Klehe & Van der Heijden, 2017). Deze mensen beschikken over een interne *locus of control* (de overtuiging zelf verantwoordelijk te zijn voor succes of falen), algemene nieuwsgierigheid (interesse voor leren en ontwikkelen) en een sterk algemeen geloof in eigen kunnen. Ook bleek dat deze eigenschappen verminderde duurzame inzetbaarheid bij oudere medewerkers kunnen voorkomen. De onderzoeksresultaten laten zien dat oudere medewerkers in het algemeen minder snel zelf de regie nemen over hun loopbaan dan jongere medewerkers. Opvallend is echter dat met name wanneer oudere medewerkers beschikken over een interne locus of control en interesse voor leren en ontwikkelen, het verschil in proactief loopbaangedrag met jongeren veel kleiner is.

We weten dus welke eigenschappen proactief loopbaangedrag stimuleren, maar hoe zorgen we ervoor dat mensen dit gedrag zo veel mogelijk laten zien?

Juiste werkomgeving

Bij duurzame inzetbaarheid denken we vaak aan hoe mensen zo lang mogelijk blijven passen bij werk. Hoe zij zich succesvol kunnen aanpassen. Maar moeten we ons ook niet afvragen hoe we ervoor zorgen dat werk blijft passen bij mensen? Voor de een zijn de bovengenoemde eigenschappen kenmerkender dan voor de ander. Verschil in de mate waarin mensen proactief loopbaangedrag laten zien, zal er altijd zijn. Toch is het mogelijk om proactief loopbaangedrag te stimuleren door de juiste werkomgeving.

Wanneer medewerkers binnen een organisatie veel ruimte krijgen om zelf de regie te nemen wordt hun interne locus of control gestimuleerd. Mensen schrijven resultaten eerder toe aan hun eigen handelen wanneer ze invloed hebben op hun werk. Als een leidinggevende te veel voor medewerkers bepaalt, wordt het moeilijk om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Veel organisaties experimenteren al met zelfsturende teams en zelforganisatie. Medewerkers kiezen hun eigen werkzaamheden, stemmen deze met elkaar af, nemen meer eigen initiatief en richten het werk zo in dat het aansluit bij hun kwaliteiten. »

Het is mogelijk om door de juiste werkomgeving proactief loopbaangedrag te stimuleren

- » Voor interesse in leren en ontwikkelen geldt dat uitdagend werk over het algemeen de meeste leermogelijkheden biedt. Volgens het zogeheten Karasek-model wordt uitdagend werk getypeerd door hoge taakeisen en veel beslisruimte (regelmogelijkheden). Dit geldt voor jonge medewerkers, maar in het bijzonder ook voor oudere medewerkers. Vaak wordt er gedacht dat ouderen weinig interesse hebben in leren, terwijl betekenisvol, uitdagend werk dat aansluit bij talenten, juist leidt tot meer werkplezier en duurzame inzet bij oudere medewerkers.

Juiste leerklimaat

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het creëren van het juiste leerklimaat. Zij kunnen medewerkers stimuleren door ruimte te creëren voor experimenteren en waar nodig fouten toe te staan. Leidinggevende kunnen medewerkers stimuleren bredere interesses te verkennen buiten de huidige expertise door bijvoorbeeld een jobswap (tijdelijke banenruil) mogelijk te maken. Of door medewerkers aan te moedigen zelf de verantwoordelijkheid te nemen over hun persoonlijke ontwikkeling. In een werkomgeving die het algemeen geloof in eigen kunnen van medewerkers doet groeien, worden persoonlijke talenten en drijfveren gestimuleerd. De sterkepuntenbenadering, waarbij de focus ligt op het identificeren van waar mensen goed in

zijn, kan hierbij helpen. Bij deze benadering gaan medewerkers met elkaar en hun leidinggevende systematisch op zoek naar sterktes. Zo sluiten ze aan bij waar de energie zit en verkennen ze manieren om de sterke punten beter te benutten en talenten verder te ontwikkelen.

Te vrijblijvend

Deze tijd vraagt om interventies die medewerkers zelf de controle geven over hun loopbaan en inzetbaarheid. Ondanks dat organisaties mooie tools inkopen en inzetbaarheidsportals optuigen, blijft echte verandering vaak uit. Dit komt doordat interventies vaak te vrijblijvend zijn. Of omdat er onvoldoende urgentie bij medewerkers is, waardoor er weinig gebruik van wordt gemaakt of nauwelijks transfer naar de werkvloer ontstaat. Daarom onderzoeken we bij eeloo of mensen proactief loopbaangedrag kunnen ontwikkelen en welke interventies echt effectief zijn. Uit ons onderzoek onder zowel ervaren medewerkers als starters, bleek dat proactief loopbaangedrag goed te leren is. Direct na deelname aan onze interventie en een half jaar daarna lieten deelnemers meer proactief gedrag zien, vonden ze gemakkelijker werk, waren ze tevredener over hun loopbaan. Ze ervoeren een betere fit tussen werk en hun persoonlijke kwaliteiten en behoeften. Bij de controlegroep vond deze verandering niet plaats.

Succesvolle interventies

Maar wat maakt een interventie nu succesvol? Tijdens het onderzoek bleek dat zelfstandig werken met online tools (vragenlijsten invullen, persoonlijk pitch of actieplan schrijven) zinvol bijdraagt aan bewustwording, maar voor echte gedragsverandering is er meer nodig.

We hebben daarom onze interventie gebaseerd op de vijf factoren voor succesvolle loopbaaninterventies van Brown en Krane (2000). Brown en Krane ontdekten dat loopbaaninterventies echt effectief zijn wanneer online opdrachten gecombineerd worden met een vast moment waarop medewerkers reflecteren op de uitkomsten, persoonlijke feedback ontvangen en informatie verzamelen over actuele loopbaan-kansen. Ook voorbeelden van succesvolle loopbaantransities en steun ontvangen van anderen (leidinggevende, collega's, eigen netwerk) bij het vormgeven van loopbaan-stappen, zijn belangrijke succesfactoren. Bij eeloo vinden we het van belang dat in deze aanpak de persoonlijke doelen van medewerkers leidend zijn, terwijl er tegelijkertijd een duidelijk kader is waardoor de interventie minder vrijblijvend wordt en medewerkers meer urgentie ervaren.

Combinatie

Proactief loopbaangedrag speelt een belangrijke rol bij het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Organisaties kunnen medewerkers helpen dit gedrag te versterken. Interventies kunnen hierbij zeer waardevol zijn. Een voorwaarde voor succes is de combinatie van zelfstandig (online) werken en ruimte voor persoonlijke doelen met een duidelijk kader, waarbij medewerkers urgentie voelen door samen te reflecteren, feedback uit te wisselen en plannen voor de toekomst te maken. «



Anna van der Horst
adviseur en onderzoeker bij eeloo. Ze doet promotieonderzoek aan de Justus-Liebig-Universität in Gießen (Duitsland).

CONGRES

Meer weten over proactief loopbaangedrag? Meld u aan voor het congres Over Duurzame Inzetbaarheid (15 juni) in Veenendaal. Kijk op: congres.overdi.nl.