

Duurzame inzetbaarheid

ZET DE DIX IN

Een van de tools om duurzame inzetbaarheid te verbeteren is de Duurzame Inzetbaarheids Index. Hiermee krijgen HR en medewerkers niet alleen inzicht in de inzetbaarheid, maar leren ze ook hoe die is te verbeteren.

De Duurzame Inzetbaarheids Index (DIX) maakt expliciet waar een medewerker aandacht aan moet besteden om duurzaam inzetbaar te blijven. Dit gebeurt aan de hand van diverse vragen en stellingen die de medewerker invult, zoals: 'heb je last van je schouders?', 'aan het einde van een werkdag voel ik me leeg', 'mijn talenten en capaciteiten worden goed benut in mijn werk'. **Guido Welter** is innovatiemanager van Randstad HR Solutions en zit in de Raad van Advies van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid. Vanuit die laatste functie was hij betrokken bij de ontwikkeling van de DIX door TNO. Maar wat is de DIX nu precies en vooral; wat kun je ermee? Welter legt uit: 'De DIX is een gevalideerde vragenlijst die deel uitmaakt van een persoonlijke inzetbaarheidsportal. Hij bestaat uit ongeveer 60 vragen die een medewerker in 15 tot 20 minuten kan beantwoorden. Aan de hand hiervan laat de DIX – op een kleurenindex rood-oranje-geel-groen – de medewerker zien hoe hij scoort op factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Die factoren zijn gezondheid en energie, kennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid, werk-privébalans, het functioneren nu en het verwachte functioneren in de toekomst. Op deze manier krijgt hij inzicht in de aandachtspunten om duurzaam inzetbaar te blijven.'

Privacy

Inzicht in je duurzame inzetbaarheid is één, het verbeteren daarvan is wat

anders. Hoe is dat te realiseren? Welter: 'Met de uitslag van de DIX kun je op zoek naar de oorzaak van positieve en negatieve punten. Het is als het ware een spiegel die laat zien hoe fit je bent of die "je rimpels" laat zien. Vervolgens kun je besluiten bijvoorbeeld eerder naar bed te gaan om je te laten verdwijnen. Zelfreflectie en eigen verantwoordelijkheid zijn dus belangrijk. Probeer achter de oorzaken te komen en vervolgens concrete doelen te stellen, waarbij de DIX je overigens helpt met vragen als 'ligt een verminderde inzetbaarheid aan je relatie met de leidinggevende of je team?', 'werk je vaak te hard door?' Lukt het je niet de oorzaken zelf te vinden, vraag dan hulp aan familie of collega's, of een externe coach, een vertrouwenspersoon, een bedrijfsarts, een HR-medewerker of je leidinggevende. Hier komt meteen het privacyaspect van de DIX om de hoek kijken: de resultaten ervan zijn in eerste instantie voor de medewerker zelf. Alleen als hij deze wil delen, kunnen ook anderen ze inzien.'

Practise what you preach

Welter vervolgt: 'Bij Randstad hebben we er daarnaast voor gekozen om bij minimaal vijftien deelnemers de resultaten van de DIX geanonimiseerd door te geven aan het management. Dit staat ook vermeld in de privacyverklaring. De gegevens zijn hierbij niet direct te herleiden tot een medewerker. Maar op zo'n manier kan ook een bedrijf iets met de resultaten uit de DIX doen.' Verschillende organisaties werken inmiddels met de DIX, zoals Randstad

en Ericsson. Randstad HR Solutions (HRS) gebruikt de DIX zelf sinds ruim een jaar onder het motto *practise what you preach*. Senior HR-manager **Harriëtte Bakker** vertelt: 'Wij wilden de DIX ook graag zelf inzetten bij Randstad HRS. Het leek ons een interessant middel om de dialoog met de medewerker te verbeteren. We zijn begonnen met een zorgvuldig implementatietraject. Eerst hebben we het MT geïnformeerd, vervolgens alle managers. Zij zijn bijgepraat over de DIX en ook getraind, bijvoorbeeld in het voeren van gesprekken. Er kunnen namelijk tal van aspecten uit de DIX komen die voor de medewerker en voor de leidinggevende in eerste instantie wat moeilijker bespreekbaar kunnen zijn. Zoals heel graag willen afvallen om je fitter te voelen en duurzamer inzetbaar te zijn. Hoe ga je met dit soort beladen onderwerpen om? Daarna hebben we alle medewerkers geïnformeerd, zo is innovatiemanager Guido aangeschoven bij teamoverleggen. Daarin is benadrukt dat de DIX een middel is voor de ontwikkeling van medewerkers én voor de ontwikkeling van de organisatie. Tot slot zijn medewerkers via de mail uitgenodigd om de DIX in te vullen, waarbij we de vrijwilligheid onderstreept hebben. Hierna konden zij, eveneens vrijwillig, een gesprek aanvragen met een vertrouwelijke inzetbaarheidscoach als zij de behoefte hadden om over de resultaten door te praten.' Op basis van de geanonimiseerde DIX-scores besloot Randstad onder meer gerichte workshops in te zetten.



Senior HR-manager Randstad **Harriëtte Bakker**: 'Wij geloven dat de DIX uiteindelijk leidt tot betere inzetbaarheid en hogere productiviteit, en daar heeft een organisatie natuurlijk baat bij.'

Met als uiteindelijk doel de duurzame inzetbaarheid te verbeteren en ziekteverzuim te voorkomen. Bakker: 'We boden onze medewerkers vijf workshops aan. Nu blijkt dat maar liefst 75 procent van de medewerkers 2 van de 5 workshops gevolgd heeft. Vooral 'mindfull in je werk' en 'regie over je tijd' waren populair. Zo konden we als organisatie iets concreet aanbieden als vervolg op de DIX. Maar ook binnen teams zelf ontstonden spontaan verbeterpunten. Zo werd in sommige teams de werkbelasting herverdeeld.'

Breed palet

Loet Pessers is HR-directeur van Ericsson Network Services. Een probleem waar ze bij Ericsson al enige tijd mee kampten, was een toenemende hoeveelheid burn-outklachten, met ziekteverzuim tot gevolg. Ook werd vermoed dat arbeidsmobiliteit een probleem was voor de medewerkers. De DIX werd gekozen als middel om dit aan te tonen en waar mogelijk te verbeteren. Pessers: 'We hebben de medewerkers eerst goed geïnformeerd over de mogelijkheid om de vragenlijst in te vullen. Het resultaat was boven ver-

wachting: 200 van de ongeveer 550 medewerkers deden mee. Een aantal daarvan heeft inmiddels een coachinggesprek gehad met een externe coach. Ook zijn er al aanvragen geweest voor aanvullende coaching of training, of voor een gesprek met de bedrijfsarts. We ontvingen veel positieve feedback van de medewerkers.' Het totale resultaat dat uit de DIX kwam, in combinatie met de anonieme samenvatting van de coaches, heeft het management van Ericsson aan het werk gezet. Pessers: 'We gaan zeker niet vrijblijvend met de resultaten om en we denken hard na over een breed palet aan acties. Zo was een van de uitkomsten van het onderzoek dat de gezondheid van medewerkers te wensen overlaat. Inmiddels hebben wij gesprekken met onze cateraars om het voedingsaanbod in de bedrijfsrestaurants opnieuw te bepalen. Ook stimuleren we het nemen van pauzes veel meer. En we bekijken met een fitnessorganisatie hoe we beweging onder werktijd kunnen faciliteren. Iets anders dat uit de DIX kwam, is dat de mobiliteit binnen Ericsson niet goed is. De instroom, doorstroom en uitstroom

van medewerkers is zeer laag, wat invloed kan hebben op de motivatie van medewerkers. Hier maken we een plan van aanpak voor. Tot slot was een uitkomst van de DIX dat medewerkers weinig vrijheid in het werk ervaren en dat ze veel tijd kwijt zijn met mail en andere interne communicatievormen. We onderzoeken nu hoe medewerkers meer invloed kunnen hebben op hun eigen werk en hun creativiteit beter kwijt kunnen. En we passen het communicatieplan aan om onder meer de mailcultuur te veranderen.'

Inzetbaarheidsgesprek

HR kan meehelpen de DIX tot een succesvol instrument te maken bij het realiseren van duurzame inzetbaarheid. Door een goed doordachte implementatie, zoals bij Randstad HRS en Ericsson gebeurde. En door concrete vervolgaacties te ontwikkelen, zoals workshops en beleidsaanpassingen. Volgens Guido Welter is één belangrijke actie van HR nog niet genoemd: 'Het allerbelangrijkste vind ik dat HR de dialoog over inzetbaarheid moet faciliteren. Dat is in de eerste plaats een gesprek tussen een



Guido Welter, innovatiemanager van Randstad HR Solutions: 'Mijn advies aan HR: schrap het functioneringsgesprek, houd minimaal eenmaal per jaar een gesprek over beoordeling en doelen, en maak inzetbaarheidsgesprekken onderdeel van de HR-gesprekkencyclus.'

manager en zijn werknemer, of een teamoverleg. Hoe dan ook een gesprek op de werkvloer. HR moet deze dialoog mogelijk maken. Ik merk in Nederland dat een dergelijke dialoog te veel aan de oppervlakte blijft en niet de diepte ingaat, het roert geen inzetbaarheidsthema's aan. Mijn advies aan HR: schrap het functioneringsgesprek, houd minimaal eenmaal per jaar een gesprek over beoordeling en doelen, en maak daarnaast inzetbaarheidsgesprekken onderdeel van de traditionele HR-gesprekkencyclus. Een inzetbaarheidsgesprek is een vertrouwelijk gesprek dat volledig uit de sfeer van het beoordelen is gehaald. Te vaak merk ik bij bedrijven dat er angst bij medewerkers bestaat om in gesprekken met een leidinggevende echt te vertellen wat er bij ze leeft. Stel dat iemand het niet meer naar zijn zin heeft in z'n werk, maar dat diegene weet dat er een reorganisatie op komt is. Dan kan dat een zuivere dialoog verstoren. Regelmatige, goede gesprekken over inzetbaarheid zijn dan een betere oplossing.'

Goede communicatie

Nu duidelijk is dat er tal van concrete verbeteringsacties mogelijk zijn, rest

nog één vraag: hoe meet je of die acties daadwerkelijk effect hebben? Volgens Bakker kan een herhaling van de DIX dit aantoonbaar maken. 'In februari hielden wij een nulmeting en in oktober de eerste meting. De resultaten daarvan zijn nu nog niet bekend. Spannend is het wel: is bijvoorbeeld de werk-privébalans van medewerkers verbeterd? Of is die gelijk gebleven of misschien verslechterd? In de laatste gevallen moeten we kijken of we andere middelen inzetten om verbetering te krijgen.'

Ericsson zit nog te veel in de beginfase van de DIX om al met een herhaalde meting bezig te zijn. Pessers: 'Volgend jaar gaan we alles evalueren. Wellicht volgt een nieuwe DIX. Maar misschien zien we elders al verbetering, door bijvoorbeeld verminderde burn-outcijfers of meer mobiliteit.' Ondanks dat Ericsson nog maar kort met de DIX bezig is, heeft Pessers al een advies: 'Goede communicatie is belangrijk. Zo hebben wij benadrukt dat een medewerker iets terugkrijgt na het invullen van de vragenlijst. Dat de DIX er voor de medewerker is, dat privacy gewaarborgd is en dat hij vrijwillig kan deelnemen. Hij krijgt een uitgebreid rapport, waarmee hij nuttig inzicht

krijgt in zichzelf. Ook kan hij desgewenst coaching ontvangen. We hebben van veel medewerkers teruggekregen dat deze manier van communiceren ertoe heeft geleid dat ze deelnamen. En laat weten dat je als organisatie écht opvolging gaat geven aan de enquête, dat je verbeteracties gaat ontwikkelen. Dat is zo wezenlijk.' Bakker voegt daaraan toe dat de DIX zeker ook voor de organisatie van belang is: 'Wij geloven dat de DIX uiteindelijk leidt tot betere inzetbaarheid en hogere productiviteit, en daar heeft een organisatie natuurlijk baat bij.' Haar advies aan andere organisaties: 'Besef dat duurzame inzetbaarheid alles te maken heeft met een verbeterde dialoog tussen medewerker en leidinggevende. En dat de gesprekken tussen beide door die verbeterde dialoog transparanter en openhartiger worden. Een illustrerend voorbeeld hiervan is: binnen een team hadden wij vier medewerkers die rookten. Uit de DIX kwam dat dit hun inzetbaarheid verminderde. In het gesprek dat hierover ontstond, besloten ze alle vier te stoppen met roken. En dat is ze gelukt! Gevolg is dat ze nu al aangeven zich energieke te voelen. Een betere illustratie van hoe de DIX kan werken is er in mijn ogen niet.' ◀