Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap

Duurzame inzetbaarheid is 'hot'. Om duurzame inzetbaarheid tot een succes te maken zijn bedrijven en instellingen afhankelijk van deskundig leiderschap op de werkvloer. Maar wat is 'deskundig'? In onderzoek zijn zeven eigenschappen blootgelegd die een direct leidinggevende moet hebben om de inzetbaarheid van vooral laagopgeleide medewerkers te verduurzamen.

De auteurs zijn werkzaam op het gebied Duurzame Productiviteit en Inzetbaarheid bij TNO, drs. J. Sanders, dr. K. Luijters en dr. E. van Wijk als onderzoeker en drs. L. Keijzer als consultant.

Veel bedrijven, instellingen en branches storten zich momenteel op 'duurzame inzetbaarheid'. Zij sorteren daarmee voor op een periode van personele schaarste als gevolg van de uittocht van pensioengerechtigde babyboomers en een vergrijzend eigen personeelsbestand. Voorlopig is het zaak om zoveel mogelijk mensen zo gezond, gekwalificeerd, gemotiveerd en productief mogelijk te houden, om nu en ook in de komende jaren over voldoende én voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken. Laagopgeleiden zijn hierbij hard nodig voor de uitvoering van elementair en ongeschoold werk. Onderzoek laat zien dat duurzame inzetbaarheid bij deze groep problematisch is en specifiek aandacht vereist.[1]

Direct leidinggevenden spelen een cruciale rol in de verduurzaming van deze inzetbaarheid. Tot nu toe was het echter onduidelijk hoe dat leiderschap eruit zou moeten zien; met andere woorden, hoe ziet hun deskundigheidsprofiel eruit? Daarom hebben we daar onderzoek naar gedaan. Onze studie bestond uit een literatuuronderzoek, een bijeenkomst met experts uit onderzoek en praktijk en een workshop met acht direct leidinggevenden van laagopgeleiden. In dit artikel presenteren we de resultaten van dit onderzoek na eerst een schets te hebben gegeven van de kwetsbare inzetbaarheid van laagopgeleiden. Op basis van de besproken resultaten presenteren we ten slotte een wetenschappelijk onderbouwd en praktisch bruikbaar deskundigheidsprofiel dat antwoord geeft op de volgende vraag: *Over welke competenties moet de direct leidinggevende beschikken om verduurzaming van inzetbaarheid van laagopgeleiden te bereiken?* We onderscheiden in dit profiel in totaal zeven belangrijke leidinggevende eigenschappen.

De kwetsbare inzetbaarheid van 'broodnodig' laagopgeleid personeel

Om uiteenlopende redenen vormen laagopgeleiden een belangrijke specifieke doelgroep voor verduurzaming van de inzetbaarheid. Met laagopgeleiden bedoelen we medewerkers zonder startkwalificatie; dit zijn mensen met een opleidingsniveau lager dan MBO-2. In totaal gaat het in Nederland om bijna 3,5 miljoen mensen. Dat is ongeveer een derde van de Nederlandse beroepsbevolking. Iets meer dan de helft van deze laagopgeleiden behoort tot de werkzame beroepsbevolking.[2] Deze werkende laagopgeleiden hebben een relatief kwetsbare inzetbaarheid. Zij zijn over het algemeen minder gezond, minder gekwalificeerd, minder of anders gemotiveerd en minder productief. Figuur 1 geeft op basis van actuele gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA[3]) het belang weer van specifieke aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van de laagopgeleiden.[4] Op vrijwel alle indicatoren voor duurzame inzetbaarheid scoren laagopgeleiden minder gunstig dan middelbaar en hoger opgeleiden. Figuur 1 laat zien dat het (laaggeschoolde) werk zelf een probleem vormt voor duurzame inzetbaarheid (vooral:

1. A. Hazelzet, J. Sanders, S. Langelaan, F. Giesen, & L. Keijzer (2012). Duurzame Inzetbaarheid: Stimuleren van scholing bij lager opgeleiden. Hoofddorp: TNO. Zie ook: A.A. Smit, S. Andriessen, & K. Stark (2005). Lager opgeleiden in beweging – Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden. Hoofddorp: TNO.

2. Zie http://statline.cbs.nl/

3. Zie http://www.monitorarbeid.nl/nea.

4. TNO (2012). Arbobalans 2011, kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland. Hoofddorp: TNO (http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/arbobalans-2011).

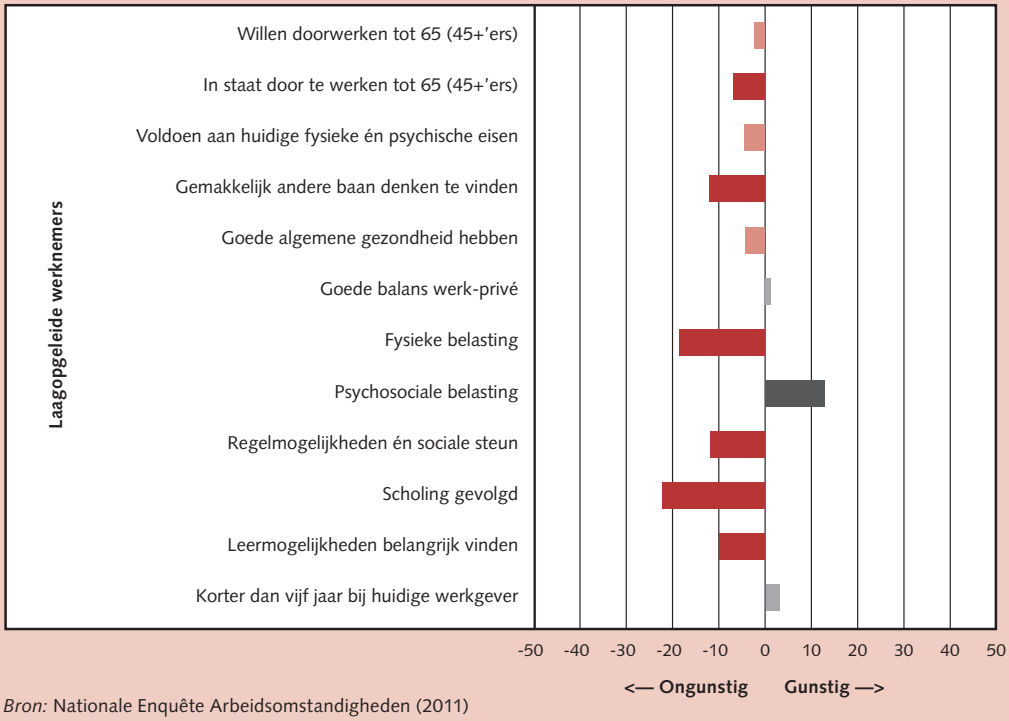
hoge fysieke belasting, weinig regelmogelijkheden en minder goed kunnen voldoen aan fysieke en psychische eisen die het werk stelt).

Figuur 1 laat ook zien dat de werkcontext en de prioriteiten van de laagopgeleiden zelf (ze hebben een minder goede gezondheid, vinden leermogelijkheden minder belangrijk, willen minder lang doorwerken, hebben weinig vertrouwen in de externe-arbeidsmarktpositie en hebben een beperkte scholingsdeelname) de inzetbaarheid kwetsbaar maken. Figuur 1 bevestigt daarmee vele eerdere studies naar de kwetsbare arbeidsmarktpositie van laagopgeleiden:

- Werkende laagopgeleiden werken in beroepen met een relatief lage werkzekerheid, in tijdelijke banen en in conjunctuurgevoelige sectoren[5]
- Het werk zelf biedt weinig ontwikkelmogelijkheden of wordt geautomatiseerd, waardoor functies veranderen of zelfs verdwijnen[6]
- Laaggeschoold werk wordt gekenmerkt door een verhoogde arbeidsonveiligheid[7] en is fysiek zwaar belastend, waardoor medewerkers een groter risico hebben fysiek te 'verslijten'[8]
- Daar komt nog bij, dat laagopgeleiden zelf vaak een minder goede gezondheid hebben, vaker kampen met chronische aandoeningen en vaker ziek zijn[9]
- Bovendien wordt door laagopgeleiden minder geïnvesteerd in de eigen ontwikkeling en scholing[10]
- Door die gebrekkige investering in 'menselijk kapitaal' lopen laagopgeleiden verhoogde risico's om van de arbeidsmarkt te worden verdrongen door middelbaar en hoger opgeleide werknemers die laaggekwalificeerd werk gaan doen,[11] en lopen ze een grotere kans om hun waarde voor de arbeidsmarkt te verliezen door kwalificatieveroudering.[12]

Naast de specifieke inzetbaarheidsrisico's waar laagopgeleiden mee kampen, is er nog een reden om van laagopgeleiden een belangrijke specifieke doelgroep te maken voor verduurzaming van de inzetbaarheid. Europese prognosestudies laten zien dat er in de komende decennia weliswaar minder laaggeschoold werk komt, maar dat er veel vraag zal blijven naar arbeid in de laagste, elementaire beroepen.[13] Laagopgeleiden zijn en blijven dus onverminderd hard nodig voor de uitvoering van elementair en ongeschoold werk.

Figuur 1. Risicoprofiel inzetbaarheid laagopgeleide werknemers ten opzichte van middelbaar en hoger opgeleide werknemers (0-lijn), 2011



Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2011)

5. R. De Vries, M. Wolbers & R. van der Velden (2004). De arbeidsmarktpositie van schoolverlaters en werkenden zonder startkwalificatie. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

6. P.T. de Beer (2006). Perspectieven voor de laagopgeleiden. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 22, pp. 218-233.

7. TNO, Arbobalans 2011; zie noot 4.

8. J. Allen & A. de Grip (2006). Kennisveroudering, levenslang leren en het risico op verlies van werk. Mens & Maatschappij, 81, pp. 166-182.

9. C.J.I.M. Henkens, H.P. van Dalen & H. van Solinge (2009). De vervagende grens tussen werk en pensioen: over doorwerkers, doorstarters en herintreders. Amsterdam: KNAW Press.

10. D. Fouarge, T. Schils & A. de Grip (2010). Why Do Low-Educated Workers Invest Less in Further Training? IZA DP No 5180, Bonn.

11. M. Gesthuizen & M. Wolbers (2010). Employment transitions in the Netherlands, 1980-2004: Are low educated men subject to structural or cyclical crowding out? Research in Social Stratification and Mobility, 28(4), dec., pp. 437-451.

De vier componenten van transformationeel leiderschap

Idealized influence **is het vertrouwen dat medewerkers stellen in hun leidinggevende en de mate waarin zij op hun leidinggevende willen lijken. De leidinggevende zet deze stijl effectief in wanneer hij/zij door middel van zijn/haar eigen gedrag laat zien wat er van medewerkers wordt verwacht. Met andere woorden, een leidinggevende moet zelf het gedrag vertonen dat hij/zij van medewerkers wil zien en er voor zorgen dat medewerkers in dat gedrag op de leidinggevende willen lijken.**

Inspirational motivation **betekent dat medewerkers worden gemotiveerd door hun te vertellen waarom het werk dat zij doen belangrijk is. Wat betekent hun werk voor de organisatie? Hoe kunnen zij bijdragen aan het succes van de organisatie?**

Intellectual stimulation **is het aanmoedigen van medewerkers om situaties op een nieuwe manier te benaderen. Als medewerkers suggesties doen, worden zij dan aangemoedigd om deze daadwerkelijk uit te proberen?**

Individualized consideration **omvat de aandacht voor individuele behoeften en groei. De leidinggevende treedt op als coach, mentor. De leidinggevende zorgt voor leermogelijkheden en bevordert een werkklimaat waarin groei mogelijk is. De leidinggevende zorgt er voor dat iedereen 'erbij hoort'.**

Om te voorkomen dat er in die categorieën werk schaarste aan personeel ontstaat, is het zaak de inzetbaarheid van laaggeschoolden te verduurzamen. Maar hoe kan een bedrijf of instelling de inzetbaarheid van (laagopgeleid) personeel verduurzamen?
Eerder onderzoek van TNO laat zien dat direct leidinggevenden – lees: ploegbazen, voorlieden en teamchefs – een cruciale rol spelen bij de verduurzaming van de inzetbaarheid van laagopgeleiden, in termen van scholingsdeelname, maar ook bij andere ontwikkelstappen, zoals leren op het werk of loopbaanbegeleiding.[14] Deze sleutelrol bij verduurzaming van inzetbaarheid door middel van scholing en andere ontwikkelstappen wordt gecombineerd met de verantwoordelijkheid voor de productiviteit van het personeel. Het is onbekend wat die direct leidinggevende – die ploegbaas, voorman of teamchef dus – in huis moet hebben om deze sleutelrol(len) goed te kunnen invullen en ook goed in balans te kunnen houden.

Wat zegt de literatuur over leiding geven aan laagopgeleiden?

Bij de bestudering van de nationale en internationale literatuur hebben we vooral gekeken naar leiderschap op de lagere niveaus in de organisatie en naar leiderschap gericht op zowel de verduurzaming van de inzetbaarheid van personeel als het stimuleren van productiviteit.

Direct leidinggevenden spelen een cruciale rol in de verduurzaming van inzetbaarheid

Coachende versus directieve leiderschapsstijlen

Allereerst biedt de literatuur over leiderschapsstijlen belangrijke inzichten voor het deskundigheidsprofiel. Leiderschapsstijlen blijken immers belangrijk bij het stimuleren van motivatie, ontwikkeling en productiviteit van medewerkers. De Rue en collega's vergelijken bijvoorbeeld directief leiderschap en coachend leiderschap en concluderen dat coachend leiderschap een positieve relatie heeft met het geloof in eigen kunnen (self-efficacy) onder medewerkers.[15] Deze relatie vinden ze bij directief leiderschap niet. Geloof in eigen kunnen is een belangrijke determinant voor zelfsturing, bijvoorbeeld bij verduurzaming van inzetbaarheid. Coachend leiderschap biedt daarmee interessante aanknopingspunten om in ieder geval het geloof in eigen kunnen – belangrijk bij het verduurzamen van de eigen inzetbaarheid – te versterken.

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die medewerkers motiveert om hoge prestatieniveaus te halen door de houding, waarden en opvattingen van de medewerkers te beïnvloeden in plaats van hen tot volgzaamheid te dwingen.[16]
Transformationeel leiderschap omvat volgens Bass en collega's vier componenten (zie kader 'De vier componenten van transformationeel leiderschap').[17]
Coachen blijkt een centraal onderdeel van het transformationele leiderschap. De studie van Bass en collega's geeft aan dat prestaties worden bevorderd door de doelen en belangen van teamleden met elkaar in lijn te brengen en het gevoel van optimisme, effectiviteit en teamidentificatie (trots!) te bevorderen. Gezien het belang van betrokkenheid én prestatie is dit type leiderschap belangrijk voor laaggeschoold werk. In recent TNO-onderzoek wordt dit ook bevestigd.[18] Transformationeel leiderschap bevat daarmee

12. J. Sanders & K. Kraan (in voorbereiding). Kwalificatieveroudering in Nederland; aard en omvang, oorzaken en gevolgen. TNO: Hoofddorp; Zie ook: F. Steemers (2010). Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen. Leiden: Sidestone Press.

13. Cedefop (2010). Skills supply and demand in Europe: medium-term forecast up to 2020. Luxembourg: Publications Office. http://www.cedefop.europa.eu/ EN/Files/3052_en.pdf.

14. A. Hazelzet, J. Sanders, S. Langelaan, F. Giesen & L. Keijzer, L. (2012). Duurzame Inzetbaarheid: Stimuleren van scholing bij lager opgeleiden. Hoofddorp: TNO; A.A. Smit, S. Andriessen & K. Stark (2005). Lager opgeleiden in beweging – Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden. Hoofddorp: TNO.

15. D.S. DeRue, C.M. Barnes & F.P. Morgeson (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. Small Group Research, 41(5), pp. 621-651.

belangrijke componenten voor het deskundigheidsprofiel. De belangrijkste eisen die aan direct leidinggevenden gesteld kunnen worden zijn: 1) vertoon zelf het gedrag dat je van medewerkers verwacht, en zorg er voor dat medewerkers in dat gedrag ook op jou willen lijken, 2) vertel waarom het werk dat medewerkers doen belangrijk is en hoe het bijdraagt aan het succes van de organisatie, 3) moedig medewerkers aan om eigen nieuwe manieren om iets aan te pakken ook uit te proberen, en 4) treed op als coach en mentor en zorg er voor dat iedereen 'erbij hoort'.

Voor duurzame inzetbaarheid scoren laagopgeleiden minder gunstig dan middelbaar en hoger opgeleiden

Feedback en psychologische veiligheid organiseren

Om ontwikkeling op de werkplek te bevorderen en daarmee inzetbaarheid te verduurzamen, wordt in de literatuur ook aangegeven dat het belangrijk is dat medewerkers fouten mogen maken en zich daar ook veilig in voelen. Dit heet 'psychologische veiligheid'.[19] Onderzoek laat zien dat medewerkers behoefte hebben aan feedback, maar dat zij soms uit zelfbehoud en om andere redenen de stap niet zetten om feedback te vragen. Leidinggevenden kunnen feedbackzoekgedrag aanmoedigen en belonen en er daarmee voor zorgen dat medewerkers zich op hun gemak voelen wanneer zij om feedback vragen. In onderzoek[20] wordt een feedbackomgeving beschreven die bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers. Leiders kunnen veel doen aan de ontwikkeling van medewerkers in de vorm van feedback en coaching. Zeven factoren dragen bij aan een kwalitatief goede feedback: 'betrouwbaarheid van de bron', 'kwaliteit van de feedback', 'bezorging van feedback', 'frequentie van positieve feedback', 'frequentie van negatieve feedback', 'beschikbaarheid van de leidinggevende voor feedback' en 'het bevorderen van feedback zoeken' (zie ook kader 'Factoren die van belang zijn bij feedback'). Voor direct leidinggevenden is het van belang dat zij goed en gericht feedback geven op prestaties. Kennis van en inzicht in de hier genoemde zeven factoren kunnen hen helpen om 'feedback'-vaardigheden te ontwikkelen.

Factoren die van belang zijn bij feedback

Betrouwbaarheid van de bron **betreft de geloofwaardigheid en de eigen expertise van de leidinggevende die de feedback geeft. Weet de leidinggevende wat er van hem verwacht mag worden, weet hij/zij hoe de medewerker presteert en kan hij/zij die prestaties accuraat beoordelen? Vooral is van belang hoe de medewerker die de feedback ontvangt deze betrouwbaarheid inschat.**

Kwaliteit van de feedback **omvat consistentie en bruikbaarheid. De kwaliteit is hoog als de feedback in de loop der tijd consistent en specifiek is. Het is, bijvoorbeeld, belangrijk dat feedback niet afhankelijk is van de 'bui' van de leidinggevende, van de kwaliteit van de onderlinge relatie of het moment. Ook hierbij gaat het vooral om de inschatting die de medewerker erover maakt.**

De bezorging van de feedback **heeft betrekking op de manier waarop de feedback gegeven wordt. De ontvanger van feedback maakt een inschatting van de intenties van de leidinggevende en reageert daarop. Als feedback met medeleven wordt gegeven en helpt, zodat de ontvanger er tevreden mee kan zijn, dan wordt feedback meer geaccepteerd.**

Frequentie van positieve feedback **is de waargenomen frequentie van de complimenten die worden gegeven waar dat terecht wordt geacht.**

Frequentie van negatieve feedback **is de waargenomen frequentie van uitingen van ontevredenheid en kritiek waar deze terecht worden geacht.**

De beschikbaarheid van de bron **wordt gezien als de waargenomen hoeveelheid contact die een medewerker heeft met de leidinggevende, zodat feedback verkregen kan worden. Omdat prestaties doorgaans formeel maar eenmaal per jaar worden bekeken, is de mogelijkheid om in het dagelijks werk feedback te ontvangen belangrijk.**

De mate waarin feedback zoeken bevorderd wordt. **Onderzoek laat zien dat medewerkers vaak behoefte hebben aan feedback maar dat zij uit zelfbehoud en om andere redenen de stap niet zetten om feedback te vragen. Leidinggevenden kunnen gedrag waarin feedback wordt gezocht aanmoedigen en belonen. Zo kunnen zij er voor zorgen dat medewerkers zonder schroom of angst om feedback durven vragen.**

16. B.M. Bass (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

17. B.M. Bass R.E. Riggio (2006). Transformational leadership. Mahwah (NJ): Erlbaum.

18. Hazelzet e.a. (2012), zie noot 14.

19. A. Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 2, pp. 350-383.

20. L.A. Steelman, P.E. Levy & A.F. Snell (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement and validation. Educational and Psychological Measurement, 64(1), pp. 165-184.

Richting, ruimte en ruggensteun

Enigszins in overlap met het voorgaande vinden we in de literatuur rond zelfsturend leren aanknopingspunten voor leiderschap bij Theunissen en Stubbé.[21] Zij geven aan dat richting, ruimte en ruggensteun het (zelfsturend) leren en ontwikkelen bij medewerkers helpen te bevorderen. Medewerkers hebben allemaal hulp nodig vanuit de organisatie om hun ontwikkeling vorm te geven. Deze 'hulp' moet op verschillende niveaus in het bedrijf verankerd zijn; op beleidsmatig, uitvoerend en ondersteunend niveau moet de intentie van het bedrijf om zijn werknemers in het ontwikkelproces te ondersteunen vorm krijgen. Eerstelijnshulp komt uiteraard van de direct leidinggevende. Het bedrijf moet allereerst duidelijk maken waar het op de (middel)lange termijn naartoe wil. Een werknemer moet *de richting* van het bedrijf kennen om vervolgens de eigen richting te kunnen bepalen. Een direct leidinggevende moet dus om te beginnen in staat en bereid zijn om de richting van het bedrijf op een heldere en duidelijke manier te communiceren met medewerkers. Vervolgens moet hij of zij eveneens in staat zijn om samen met medewerkers hun individuele richting te bepalen, en er voor te zorgen dat die in lijn is met de richting die de organisatie op wil. Persoonlijke ontwikkeldoelen kunnen dan worden geformuleerd op basis van eigen behoeften in combinatie met wat het bedrijf uiteindelijk van een medewerker verwacht (en waar een direct leidinggevende op wordt 'afgerekend').

Is de richting bekend, dan moet een medewerker *de ruimte* krijgen om zijn eigen weg af te leggen in een eigen tempo en met een eigen volgorde. De één volgt graag een cursus om zich verder te ontwikkelen, de ander leest graag een boek en een derde stelt liever vragen aan collega's of probeert eens wat uit en experimenteert met een nieuwe functie, een ander takenpakket, andere werktijden of een paar uur thuis werken. Direct leidinggevenden moeten in staat zijn om ruimte te bieden aan onderlinge verschillen, zodat zij de kans vergroten dat elke medewerker zich op zijn/haar eigen manier kan blijven ontwikkelen.

Als de richting bekend is, en de medewerker ook de ruimte heeft gekregen om de gekozen richting op de eigen manier in te slaan, dan is daarnaast nog *ruggensteun* nodig. Ruggensteun is er in veel verschillende vormen. Die ruggensteun kan om te beginnen bestaan uit impliciete én expliciete waardering voor medewerkers die zich willen ontwikkelen. Expliciete waardering bestaat uit het uitspreken van waardering voor de intentie om zich te blijven ontwikkelen, uit een bonus of uit een promotie. Impliciete waardering kan bijvoorbeeld bestaan uit opleidingstijd die gecompenseerd wordt, het betalen van cursuskosten, het stimuleren van beursbezoek, verspreiden van vakliteratuur, loopbaancounseling of expliciete ruimte om nieuwe vaardigheden op het werk te introduceren of uit te proberen. Verder bestaat ruggensteun uit concrete steun (in- en extern) die medewerkers krijgen bij carrièreplanning of het verkennen van loopbaanmogelijkheden. Steun kan ook bestaan uit de onderkenning van blokkades en hulp bij het oplossen daarvan (angst, motivatie en self-efficacy). Direct leidinggevenden moeten dus in staat zijn om op diverse manieren de gepaste steun op gepaste wijze te bieden. Dat vereist specifieke sociaal-relationele en communicatievaardigheden, maar bijvoorbeeld ook coachingsvaardigheden. De leidinggevende moet in staat zijn een cultuur en klimaat te creëren en onderhouden waarin medewerkers richting zien, ruimte hebben en ruggensteun ervaren.

Laagopgeleiden zijn en blijven onverminderd hard nodig voor elementair en ongeschoold werk

Wat zeggen experts?

In het verlengde van de literatuurstudie is vervolgens een expertbijeenkomst georganiseerd om aanvullende uitdagingen voor leidinggevenden van laagopgeleiden in het vizier te krijgen. De eerste aanvullende uitdaging is volgens de experts dat direct leidinggevenden van laagopgeleiden zelf vaak doorgegroeide vakmensen zijn. Dit levert direct leidinggevenden op die in principe gericht zijn op de inhoud van het werk. Vakmensen hebben de neiging een probleem over te nemen en het dan zelf op te lossen, in plaats van erop aan te sturen dat probleemeigenaren zelf hun oplossingen bedenken. Rendement en productie-eisen gaan bovendien meestal voor. Ontwikkeling van medewerkers is daarbij secundair. Dit houdt ook in dat fouten in eerste instantie eerder worden afgestraft dan opgepakt om van te leren. Medewerkers zijn daardoor geneigd 'bijna-incidenten' niet te melden, waarmee leren van fouten nog verder wordt bemoeilijkt. Niet of weinig leren van het werk en zeker het niet melden van fouten levert risico's op voor de inzetbaarheid. Direct leidinggevenden dienen dus niet alleen te beschikken over vakinhoudelijke kennis om kwaliteit en productie te

***21**. N. Theunissen & H. Stubbé (2011). Duurzaam leren voor innovatieve werknemers. In: F. Vaas & P. Oeij (red.), Innovatie die werkt; praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren. Hoofddorp: TNO.*

kunnen beoordelen. Zij zullen medewerkers ook moeten kunnen stimuleren om te leren, zowel van hun eigen fouten als die van anderen als van bijnafouten, en die kennis te delen.
De experts merken verder op dat leidinggevenden het in de praktijk lastig vinden om medewerkers te motiveren/stimuleren. Hoe kunnen medewerkers trots gemaakt worden op hun werk en hun bijdrage aan bedrijfsresultaten? Ook geven zij aan moeite te hebben met het voeren van een functioneringsgesprek en het bespreken van de ontwikkeling met medewerkers. Dat komt volgens de experts mede doordat laagopgeleide medewerkers relatief gesloten zijn als het op de persoonlijke ontwikkeling aankomt. Deze ervaren moeilijkheden kunnen worden ondervangen door gebruik te maken van elementen van coachend leiderschap. Aangezien uit bestaand onderzoek bovendien is gebleken dat goede feedback van cruciaal belang is voor kwalitatief goed leiderschap, denken wij al met al te kunnen concluderen dat de regels voor het geven van feedback (zie opnieuw het kader 'Factoren die van belang zijn bij feedback') in combinatie met elementen van het coachend leiderschap de houvast bieden die direct leidinggevenden volgens experts nodig hebben.

Coachend leiderschap is belangrijk bij het verduurzamen van de inzetbaarheid

Een laatste aspect dat experts aanwijzen als een uitdaging voor direct leidinggevenden is dat zij in het algemeen lage verwachtingen hebben van het ontwikkelpotentieel van hun medewerkers. Direct leidinggevenden denken eerder dat medewerkers iets niet *willen* dan dat ze iets niet weten of niet kunnen. Door deze vooroordelen is het voor veel leidinggevenden lastig om een situatie correct in te schatten.

Wat zeggen direct leidinggevenden zelf?

Om het deskundigheidsprofiel dat voortvloeit uit de literatuur en de discussiebijeenkomst met de experts te toetsen bij direct leidinggevenden zelf, hebben we ten slotte een workshop georganiseerd met acht leidinggevenden van laagopgeleiden. Deze direct leidinggevenden kwamen uit verschillende sectoren met relatief veel laaggeschoold personeel: horeca, bouwnijverheid, landbouw, zorg en voedingsmiddelenindustrie.

Eigenschappen en competenties voor effectief leiderschap

In de workshop werd allereerst open geïnventariseerd welke competenties nodig zijn om leiding te geven aan de verduurzaming van de inzetbaarheid van laagopgeleiden. Onder competenties verstaan we vaardigheden die aan te leren zijn. Daarnaast werden een aantal eigenschappen genoemd door leidinggevenden; eigenschappen zijn persoonsafhankelijk en meestal minder veranderlijk of aan te leren. Ten slotte werden ook benodigde kennis en ambitie genoemd, wat niet direct competenties zijn. De volgende elf competenties en eigenschappen werden genoemd:

- Gespreksvaardigheid
- Assertiviteit in woord en daad
- Mensen kunnen betrekken bij beslissingen/samen denken
- Loslaten/ruimte bieden/verantwoordelijkheid geven en steunen
- Goede voorbeeld geven
- Positief coachen
- Overtuigingskracht
- Kennis van mensen en de organisatie (de mores en de regels)
- Ambitie voor groei van jezelf en van anderen
- Inlevingsvermogen
- Stressbestendig (voorbeeldgedrag).

Waar het volgens de direct leidinggevenden vooral om draait, is dat zij in staat zijn om het gesprek aan te gaan met hun mensen, dat zij dat ook met regelmaat doen, en dat zij in die gesprekken een positief coachende rol weten te vervullen. Daarmee sluiten de direct leidinggevenden in hun kijk op hun eigen rol aan bij het belang van coachend leiderschap. De direct leidinggevenden voegen hieraan toe dat het coachen confronterend moet zijn, maar bovenal ook steunend en afgestemd op de persoon en diens specifieke (werk- en privé-) situatie. Dit vinden we ook terug in het geven van concrete feedback op het gedrag van de medewerker. Assertiviteit in woord en daad houdt dus verband met het helder communiceren van de eisen, verwachtingen en ambities van de organisatie. Daarmee is assertiviteit in woord en daad een belangrijke concretisering van de kernaspecten bij het geven van feedback zoals die door Steelman e.a.[22] zijn benoemd.
De direct leidinggevenden raken ook aan de (in de literatuur genoemde) aspecten van richting, ruimte en ruggensteun door loslaten en ruimte bieden. De voorbeeldfunctie die de leidinggevende heeft, refereert aan de stijl van transformationeel leiderschap, evenals de noodzaak om mensen te betrekken bij beslissingen. Verder zijn ook inlevingsvermogen, stressbestendigheid en ambitie belang-

***22**. Steelman e.a. (2004), zie noot 20.*

rijke premissen voor een effectief leider, maar deze behoren niet tot de *ontwikkelbare* elementen in het deskundigheidsprofiel.

Randvoorwaarden voor effectief leiderschap

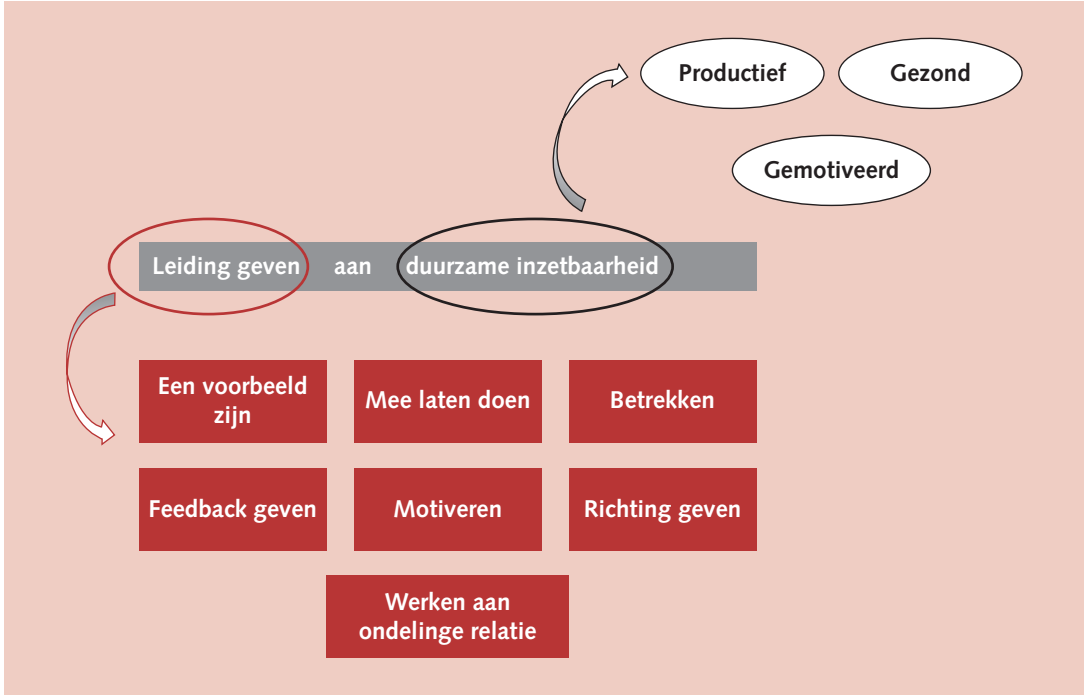
Als tweede vraag is in de workshop aan de direct leidinggevenden gesteld: 'Aan welke randvoorwaarden in de organisatie moet voldaan worden opdat direct leidinggevenden goed kunnen functioneren?' Volgens de direct leidinggevenden zal aan de volgende zeven randvoorwaarden moeten worden voldaan om, met behoud van productiviteit en prestatie, effectief leiding te kunnen geven aan verduurzaming van de inzetbaarheid:

- Eén beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid (niet zelf het wiel hoeven uitvinden)
- Toekomstvisie die men kan 'leven' en die men kan laten zien (brengen van de boodschap)
- Draagvlak voor dat beleid vanuit de directie (in woord en daad)
- Middelen voor de uitvoering van het beleid (geld, tijd én ruimte)
- Ondersteuning vanuit de organisatie (juridische mogelijkheden)
- Scholing in benodigde competenties en ontwikkeling van gewenste eigenschappen
- Mogelijkheden in de organisatie om mensen alternatieven te bieden/gemotiveerd te houden.

Waar het bij direct leidinggevenden dus zelf om draait, is eenduidigheid van beleid en het hebben van een visie als organisatie op het punt van duurzame inzetbaarheid: op papier en zichtbaar in de dagelijkse praktijk. Direct leidinggevenden kunnen alleen het goede voorbeeld *geven* als ook zij het goede voorbeeld *krijgen*. De eenduidigheid in beleid en visie zou ook tot uitdrukking moeten komen in expliciet voor de uitvoering van dit beleid en deze visie ter beschikking gestelde faciliteiten. Dit impliceert dat er tijd, geld (budget) en ruimte beschikbaar is om medewerkers opties te kunnen bieden die hun inzetbaarheid verhogen. Om goed gebruik te kunnen maken van die beschikbare bewegingsvrijheid wensen direct leidinggevenden echter ook de zekerheid van steun van de organisatie in juridische zin. Faciliteiten daartoe, in de vorm van een vraagbaak, een handboek of bijvoorbeeld casebeschrijvingen, vinden zij belangrijk. Om binnen bovenstaande kaders effectief sturing te kunnen geven aan verduurzaming van inzetbaarheid en bevordering van productiviteit hebben direct leidinggevenden ten slotte scholing, training en/of experimenteermogelijkheden nodig. Zij zullen immers niet altijd over alle benodigde

Direct leidinggevenden moeten goed en gericht feedback geven op prestaties

Figuur 2. Deskundigheidsprofiel 'Leiding geven aan laagopgeleiden'



competenties beschikken. Ook voor deze investering in een initiële professionaliseringsslag zal de organisatie ruimte moeten willen creëren.

Het deskundigheidsprofiel

Aan de hand van ons literatuuronderzoek, de discussiebijeenkomst met experts en de workshop met direct leidinggevenden van laagopgeleiden hebben wij, zoals gezegd, een eerste deskundigheidsprofiel opgesteld dat beschrijft welke competenties een direct leidinggevende moet hebben om de inzetbaarheid van laagopgeleiden te kunnen verduurzamen. Dit profiel bestaat uit zeven competenties die wij als volgt typeren: een voorbeeld zijn, feedback geven, motiveren, richting geven, mee laten doen, betrekken, en werken aan de onderlinge ruimte.

Richting, ruimte en ruggensteun bevorderen het zelfsturend leren en ontwikkelen bij medewerkers

Een voorbeeld zijn

De direct leidinggevende is een voorbeeld voor medewerkers in doen en laten. De leidinggevende is daardoor een persoon waar de medewerker op *wil* en *kan* lijken, zowel in de werkaanpak als in de loopbaan. De leidinggevende heeft zélf een gezonde levensstijl, is gemotiveerd en productief, op een manier die werken nu én in de toekomst mogelijk maakt. De leidinggevende produceert volgens doelstellingen, werkt veilig, netjes, efficiënt en accuraat.

Feedback geven

De direct leidinggevende geeft kwalitatief goede feedback. Dit houdt het volgende in: feedback wordt gegeven als dat terecht is en aan de juiste persoon; feedback helpt de medewerker om het werk goed te doen; feedback wordt gegeven op een prettige manier en in de juiste omgeving (bijvoorbeeld niet met alle collega's erbij of op een plek waar je elkaar moeilijk kunt verstaan); er wordt regelmatig tijd voor uitgetrokken; feedback betreft concreet gedrag en het effect van dat gedrag; feedback wordt tijdig gegeven; een medewerker die vraagt om feedback wordt positief te woord gestaan en krijgt kwalitatief goede feedback (zoals hier gedefinieerd).

Motiveren

De direct leidinggevende weet, aansluitend bij de belevingswereld van de medewerker, duidelijk te maken waarom een positieve bijdrage van de medewerker belangrijk is voor de organisatie. Ook weet de direct leidinggevende uit te leggen wat de medewerker met de eigen bijdrage kan bereiken voor anderen (collega's, klanten, de organisatie).

Richting geven

De direct leidinggevende weet de medewerker duidelijk te maken wat er van hem of haar *wél* en *niet* wordt verwacht. De direct leidinggevende is in staat om het verwachte eindresultaat te omschrijven en te controleren, zonder precies in te vullen *hoe* het werk gedaan moet worden en zonder elke tussengelegen stap in het proces te controleren.

Mee laten doen

De direct leidinggevende weet medewerkers deelgenoot te maken van de uitvoering van het werk. De direct leidinggevende doet dat door de medewerker geregeld te vragen om suggesties en ideeën, daarnaar te luisteren en deze zichtbaar te benutten.

Betrekken

De direct leidinggevende signaleert het wanneer medewerkers buiten de groep dreigen te vallen en voorkomt dat dit echt gebeurt.

Werken aan de onderlinge relatie

De direct leidinggevende vraagt regelmatig hoe het met de medewerker gaat (persoonlijk, hoe de medewerker zich voelt) en verzamelt zo informatie over wat de medewerker moeilijk vindt en nodig heeft op het werk.

Tot slot

Het deskundigheidsprofiel dat we in dit artikel hebben geïntroduceeerd is gebaseerd op zowel de wetenschappelijke als de vakliteratuur over leiderschap. Toetsing aan de dagelijkse praktijk van experts en leidinggevenden van laagopgeleiden leverde een theoretisch onderbouwd, maar vooral ook praktisch bruikbaar profiel dat op verschillende manieren kan worden gebruikt door bedrijven en instellingen, opleiders, trainers en andere HR-professionals. Het profiel kan houvast geven bij het opstellen van functieomschrijvingen, vacatureteksten en werving en selectie op de externe arbeidsmarkt. Het profiel kan daarnaast gebruikt worden als een leidraad bij de interne doorstroming van medewerkers en/of de ontwikkeling van leidinggevende vaardigheden met het oog op interne doorstroming. Het deskundigheidsprofiel is in die zin een 'ontwikkelagenda' bij de professionalisering van direct leidinggevenden in elke organisatie, ook

die met relatief veel laagopgeleiden. Het hier gepresenteerde deskundigheidsprofiel kan worden gezien als een middel ter vergroting van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en kan op die manier naast een branchespecifiek functieprofiel worden gelegd.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol inzetten van het deskundigheidsprofiel is dat er in de organisatie draagvlak bestaat voor het profiel. De organisatie moet het belang van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers niet alleen onderkennen, maar de bevordering ervan ook zichtbaar en merkbaar stimuleren, in woord en daad. In dit artikel hebben we een aantal randvoorwaarden benoemd die leidinggevenden belangrijk vinden. Alleen als aan de randvoorwaarden is voldaan, kunnen leidinggevenden zich volledig richten op verduurzaming van de inzetbaarheid van medewerkers. De ontwikkeling van dit deskundigheidsprofiel heeft een aantal nieuwe (kennis)vragen opgeroepen: Kan een leidinggevende de vaardigheden die in het deskundigheidsprofiel zijn opgenomen ontwikkelen, en zo ja hoe? Is 'al doende leert men' afdoende of kan begeleide intervisie hierbij ondersteuning bieden? Bestaan er al trainingen die geheel of gedeeltelijk aansluiten op het deskundigheidsprofiel dat we in dit artikel hebben geïntroduceerd? Of dient wellicht een nieuwe training te worden ontwikkeld? Zou simulatie of 'serious gaming' een toegevoegde waarde kunnen hebben in een dergelijke training? Dient training plaats te vinden in elk van de zeven onderscheiden deskundigheden van het profiel? We hopen dat toekomstig onderzoek antwoord op deze vragen biedt. ■

Om het goede voorbeeld te kunnen geven, moeten direct leidinggevenden het ook krijgen