



Career

Get started now

Duurzaam inzetbaar dankzij proactief loopbaangedrag

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2023). Duurzaam inzetbaar dankzij proactief loopbaangedrag. *HRMConnect*, 2023(9)

De arbeidsmarkt verandert continu en steeds sneller. Globalisering, digitalisering, technologisering, robotisering, vergrijzing en ontgroening, maatschappelijke veranderingen in de richting van meer en langer werken, groei en krimp van bedrijven... . In een dergelijke dynamische markt worden mensen met regelmaat geconfronteerd met veranderingen in hun werk. Duurzame inzetbaarheid is daarbij een belangrijk thema. Dat houdt in dat mensen hun huidige én toekomstige functies gezond, productief en met goesting kunnen (blijven) vervullen.

Proactief loopbaangedrag

Om in een snel veranderende arbeidsmarkt duurzaam inzetbaar te blijven, is het belangrijk dat medewerkers zelf proactief de regie nemen over hun loopbaan en zich aanpassen aan veranderingen in hun werkomstandigheden. Dat wil zeggen dat zij initiatief nemen en gebeurtenissen trachten te beïnvloeden door zich te richten op eigen gedrag en gedachten waar ze invloed op hebben. Zij zeggen bijvoorbeeld: "Laten we eens nadenken over hoe we dit probleem kunnen aanpakken", "ik ga mijn taken anders organiseren, want zo kan ik mijn werk beter doen of werkbaarder maken" of "ik wil deze training of opleiding, zodat ik voorbereid ben op de verwachte veranderingen in mijn werk." Reactieve mensen daarentegen wachten meer af en laten zich eerder leiden door anderen of externe omstandigheden. Men hoor je vaker zaken zeggen als: "daar kan ik niets aan doen, want...", "de directie heeft daar nu eenmaal voor gekozen", of "zeg jij maar wat ik moet doen".

Proactief gedrag: een kwestie van *nature of nurture*?

Proactief gedrag tonen, is dat iets wat iedereen in huis heeft? Of moet het gewoon in je zitten? Met andere woorden: is proactief gedrag een aangeboren eigenschap of is het iets wat je kunt ontwikkelen en/of stimuleren?

Onderzoekⁱ laat zien dat niet alle mensen een natuurlijke aanleg hebben om zelf de regie over hun loopbaan nemen door proactief gedrag te laten zien. Mensen die van nature meer proactief gedrag vertonen, hebben een aantal persoonlijke eigenschappen gemeen. Zij beschikken veelal over een interne *locus of control* (de overtuiging zelf verantwoordelijk te zijn voor succes of falen), een grotere algemene nieuwsgierigheid (interesse voor leren en ontwikkelen) en een sterk algemeen geloof in eigen kunnen.

Genetische factoren spelen dus een rol bij proactiviteit, maar zijn niet allesbepalend. Naast aangeboren genetische factoren worden mensen ook beïnvloed door hun collega's, leidinggevendenden, het type organisatie waar ze werken en de bedrijfscultuur. Zo heeft proactief gedrag van managers een stimulerende werking op het proactieve gedrag van werknemers. Deze managers geven als het ware het goede voorbeeld. Stressvolle factoren op het werk, zoals werkdruk en weinig autonomie, kunnen daarentegen proactief gedrag belemmeren. Het is dus meer een kwestie van '*nature ánd nurture*' dan van '*nature ór nurture*'. Het is de onderlinge relatie tussen de natuurlijke aanleg van mensen en hun omgeving die maakt of iemand wel of niet proactief is. Door te voorzien in een stimulerende werkomgeving kan je mensen prikkelen om nieuwsgieriger te zijn, net zoals je hen met kleine stapjes en positieve feedback meer vertrouwen kan laten krijgen in hun eigen kunnen. Ook blijkt uit onderzoekⁱⁱ dat proactief gedrag – bijvoorbeeld nieuwe taken oppakken, netwerken of feedback vragen aan collega's – aan te leren is.

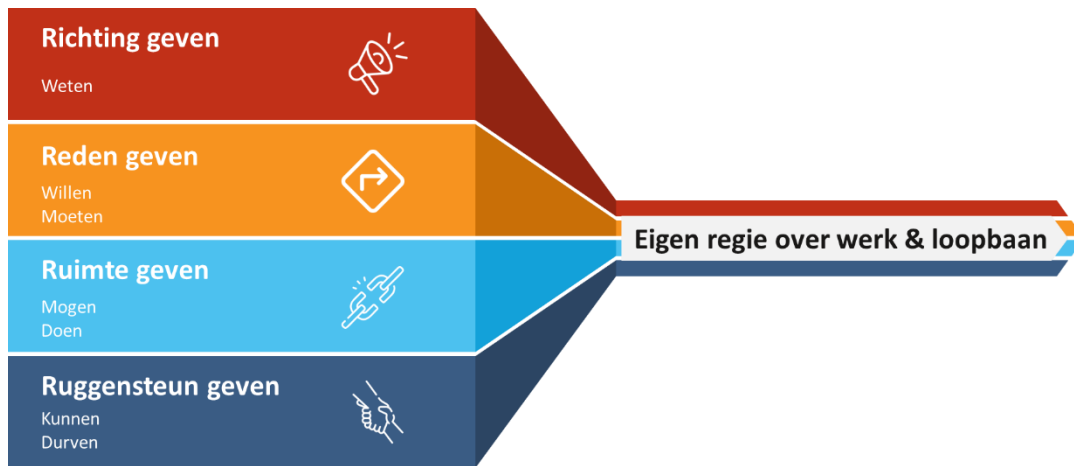
Proactief loopbaangedrag tonen vraagt om *career adaptability*

Volgens de *Career Construction*-theorieⁱⁱⁱ zijn medewerkers met meer *career adaptability* of aanpassingsvermogen beter in staat tot proactief loopbaangedrag. Dit aanpassingsvermogen en het gedrag dat daaruit voortvloeit, bestaat uit vier elementen (in het Engels vier C's):

1. *Career Control*: de controle over de eigen carrière, wat zich onder andere uit in besluitvaardigheid bij het bepalen van een loopbaanrichting, maar ook bijvoorbeeld in het nemen van verantwoordelijkheid in het werk.
2. *Career Curiosity*: de nieuwsgierigheid naar de eigen talenten, waarden en loopbaankansen, wat zich onder andere uit in het doen van zelfassessments, vragen om feedback, netwerken en bekijken van vacatures.
3. *Career Concern*: het besef dat verandering noodzakelijk is, wat zich uit in het ontwikkelen van een loopbaanvisie en het omzetten van deze visie in doelen en concrete plannen (bv. ontwikkelplannen maken en deze bespreken met de leidinggevende, een coach en/of een collega's, maar ook door het regelmatig oppakken van nieuwe taken en bijblijven in het vakgebied).
4. *Career Confidence*: het vertrouwen dat stappen kunnen worden gemaakt, wat zich uit in loopbaanstappen durven zetten omdat ze bv. vertrouwen op hun netwerk- en sollicitatievaardigheden en geloven dat ze prima in staat zijn om een andere baan dan de huidige met succes uit te voeren.

Sturen op proactief loopbaangedrag bij medewerkers: een noodzakelijke paradox

Op organisatieniveau zijn er een aantal knoppen waaraan kon worden gedraaid om eigen regie over het werk en de loopbaan bij medewerkers te stimuleren, met name het geven van richting, reden, ruimte en ruggensteun.



Richting (informer):

Het draait hier om duidelijkheid geven over de toekomst van de organisatie, veranderingen in het werk, wanneer dit zal plaatsvinden, en hoe het de medewerkers zal beïnvloeden. Hoe zullen de taken binnen de organisatie in de komende jaren veranderen? Zullen er andere competenties nodig zijn om deze taken uit te voeren? In welke mate sluiten deze taken en competenties aan bij wat medewerkers vandaag willen en kunnen?

Wat kan je concreet doen?

- Maak medewerkers bewust dat loopbaanontwikkeling een gedeelde en dus ook hun eigen verantwoordelijkheid is.
- Wees transparant over het organisatiebeleid en over de keuzes die de organisatie maakt
- Laat zien waar functies zich naar toe ontwikkelen. Of ontwikkel samen met medewerkers toekomstscenario's: welke ontwikkelingen zien we in ons werk? Welke taken zullen groeien, krimpen, veranderen, verdwijnen en verschijnen? En wat betekent dit voor ieder individu?
- Doe aan strategische personeelsplanning: functies ontrafelen op niveau gedrag, vaardigheden en kennis en gapanalyse. Waar komen overschotten en tekorten? Hoe lossen we dit op (instroom, opleiding, etc.)?
- Waardeer voorbeelden die in de juiste richting gaan, zoals medewerkers die stappen zetten en deel deze informatie in de organisatie.

Reden (stimuleren):

Naast weten waarheen de organisatie evolueert, is het ook belangrijk dat mensen de zin en de motivatie hebben om actie te ondernemen. Mensen in beweging krijgen, kan je doen door een aantrekkelijk toekomstperspectief te schetsen of door de noodzaak te benadrukken. Perspectief bieden is echter altijd van belang, óók in tijden van urgentie. Louter vertellen dat iemands baan zal verdwijnen, zorgt vooral

voor onzekerheid en verwarring. Verder is het cruciaal om het besef van urgentie niet alleen vanuit organisatieperspectief te benadrukken, maar juist persoonlijk relevant te maken.

Wat kan je concreet doen?

- Medewerkers hebben behoefte aan perspectief: een opleiding, training of loopbaanpad. Dat motiveert en houdt hen betrokken. Voer loopbaangesprekken om beter zicht te krijgen op medewerkers hun loopbaanwensen van medewerkers en plan samen de stappen die ze daarvoor kunnen zetten. Maak eventueel een driejarenplan met medewerkers.
- Ontwikkel een loopbaanmenu met duidelijke criteria waaruit medewerkers op basis van hun voorkeuren en wensen de optie(s) kunnen kiezen die het best bij hen past.

Ruimte (faciliteren):

Dit betekent ruimte creëren in de organisatie zodat medewerkers zelf de regie kunnen nemen. Proactief gedrag moet niet alleen mogelijk zijn, maar ook worden gefaciliteerd. Belangrijk dat het werk zo georganiseerd is dat medewerkers keuzes kunnen maken en ruimte hebben om te leren. Autonomie in het werk is daarbij essentieel. Het stimuleert medewerkers om regie te nemen over hun eigen ontwikkeling en biedt kansen voor leren door nieuwe taken toe te voegen of te experimenteren met nieuwe benaderingen.

Wat kan je concreet doen?

- Creëer brede, gevarieerde en uitdagende takenpakketten, delegeer besluitvormingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Biedt voldoende ruimte en tijd voor job en team crafting, leren, ontwikkelen en experimenteren in het werk.
- Vervang nauwkeurig omschreven functies en werkwijzen door bredere rollen en resultaatafspraken. Als medewerkers inspraak hebben in het bepalen van de doelen en de taken die deze doelen moeten realiseren, nemen ze meer eigen initiatief en richten ze het werk zo in dat het aansluit bij hun kwaliteiten en ontwikkeldoelen.
- Geef duidelijkheid over speelruimte of kaders. Wat zijn de harde grenzen die medewerkers dienen te respecteren bij het zelf vormgeven van hun werk en loopbaan?

Ruggensteun (vertrouwen):

Dat medewerkers zich bewust zijn van het belang om eigen regie te nemen, dat ook willen en daartoe ook de ruimte krijgen, betekent nog niet dat zij het effectief zullen doen. Verschillen tussen mensen maken dat de ene persoon veel sneller initiatief neemt dan de andere persoon. Ook ontbreekt het sommige mensen simpelweg aan inzicht in wat zij zelf kunnen en mogen aanpassen aan hun werk en loopbaan of missen zij de nodige competenties daartoe. Een gebrek aan steun en/of begeleiding van de leidinggevende kan ook een drempel zijn om proactief gedrag te laten zien.

Wat kan je concreet doen?

- Organiseer workshops gericht op het loopbaancompetent maken van medewerkers.
- Voer loopbaangesprekken met medewerkers en ondersteun hen in het nadenken over de stappen die ze willen zetten in hun loopbaan.
- Biedt medewerkers externe of interne loopbaanbegeleiding aan.

- Maak leidinggevenden bewust van de belangrijke rol die zij spelen in het stimuleren van proactief gedrag, het bieden van steun bij initiatieven van de medewerker (bijvoorbeeld door specifieke taken toe te wijzen) en het actief wijzen op kansen voor die medewerker (bijvoorbeeld door inzicht te geven in toekomstige mogelijkheden). Motiveer en rust hen ook toe hen om deze rol te vervullen!

‘In business blijven’ van de medewerkers én de organisatie

In een wereld die voortdurend verandert en evolueert, is proactief loopbaangedrag essentieel voor duurzame inzetbaarheid. Medewerkers die de regie nemen over hun loopbaan en zich aanpassen aan veranderende omstandigheden, hebben de sleutel tot succes in handen. Of proactief gedrag nu aangeboren is of aangeleerd kan worden, het is duidelijk dat je als werkgever een cruciale rol speelt bij het stimuleren en faciliteren van proactief loopbaangedrag. Het bevorderen van proactief loopbaangedrag is niet alleen gunstig voor de medewerkers, maar ook voor de veerkracht en wendbaarheid van organisaties.

Referenties

ⁱ van der Horst, A. C., Klehe, U.C., & van der Heijden, B. I. J. M. (2017). Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 132-145.

ⁱⁱ Van der Horst, A.C., & Klehe, U.C. (2019) Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 91-106.

ⁱⁱⁱ Savickas, M. L. (2013). *Career construction theory and practice*. In R.W. Lent & S.D. Brown (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research into work* (2nd ed., pp. 147-183). Wiley.