

Nadelen onderbelicht

Waarom employability

Employability belooft een gouden toekomst voor werknemer en arbeidsorganisatie. Toch zien we daar in bedrijven maar weinig resultaten van, constateren Arnoud van der Ven en Robin Colard. Zij menen dat er ook nadelige kanten aan employability zitten, die te weinig worden belicht.

Om concurrerend te zijn zullen bedrijven de concurrentie voor moeten zijn of in ieder geval bij moeten benen. Dat betekent dat ze flexibel in moeten kunnen spelen op (economische, technologische en maatschappelijke) ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Medewerkers en management richten zich op het zo goed mogelijk anticiperen en reageren op deze ontwikkelingen.

Enerzijds heeft het bedrijf baat bij een employabele medewerker. Een medewerker die (kwalitatief en flexibel) inzetbaar is, levert meerwaarde omdat de kwaliteit van zijn werk toeneemt en het mogelijk wordt het werk en de arbeidsinzet optimaler te organiseren. Daarom zullen zij ook willen investeren in de medewerker middels een employabilitybeleid dat bewerkstelligt dat de medewerker employabel is.

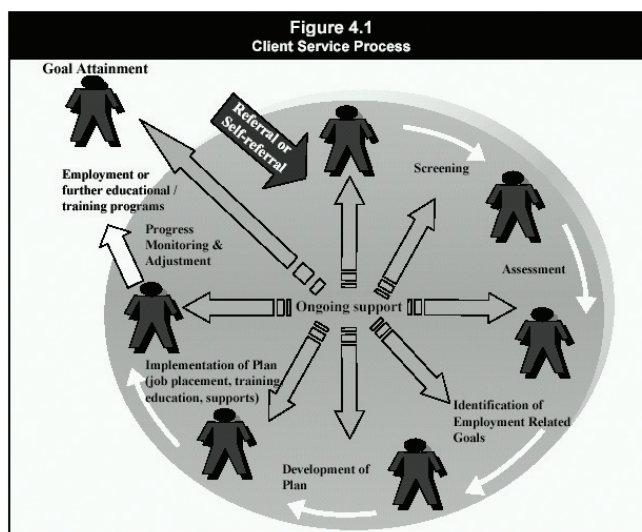
Anderzijds zorgt een medewerker die goed anticipeert en snel kan reageren op (noodzakelijke) veranderingen ervoor dat hij employabel is. Hij heeft namelijk het vermogen werk te behouden in veranderende omstandigheden en kan zelf sturing geven aan zijn ontwikkeling door in te springen op de veranderingen die hij interessant vindt.

Zo op het eerste gezicht een *perfect match*: er is een win-winsituatie te verwachten omdat de zich ontwikkelende medewerker zich zal inzetten voor het gewin van het bedrijf. Zowel het bedrijf als de medewerker wordt weerbaarder en wendbaarder. Het ligt echter aan het willen, kunnen, weten en mogen van de organisatie en haar werknemers om employabilitybeleid ook effectief tot uitvoering te brengen. Liggen die ambities wel op één lijn?

Baten voor bedrijf

Employabilitybeleid wordt vaak geformuleerd als een afgeleide van de strategie die het bedrijf heeft. Met andere woorden, medewerkers wordt een programma aangeboden om beter te kunnen functione-

Arnoud van der Ven en **Robin Colard** werken respectievelijk als docent Bedrijfswetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen en senior organisatieadviseur bij Basis & Beleid. Zij organiseren samen de leergang werknemerskunde.



Client Service Process for employability

(Bron: <http://www11.hrdc-drhc.gc.ca/>)

ren binnen de huidige organisatie of zo goed mogelijk het bedrijf te kunnen verlaten. Employabilitybeleid is daarmee vooral gericht op de baten voor het bedrijf en niet zozeer op een bredere ontwikkeling van medewerkers. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de basisvoorwaarde voor werknemers om aan employability te doen, naast het willen, kunnen en weten ook ligt aan het mogen.

De gelijkgerichtheid van werknemer en organisatie in de vorm van de wens tot employability en de faciliteiten in employabilitybeleid wordt veelal als vanzelfsprekend gezien. In de praktijk is deze vanzelfsprekendheid niet zo duidelijk. Het employabilityronde waarbinnen de medewerker draait is vaak meer dan dwingend. Het programma dat wordt aangeboden, is vaker in het verlengde van de bedrijfsstrategie, hoogstens gericht op de sector en laat weinig mogelijkheden voor een echt eigen loopbaanplan. De gouden employabilitytoekomst van de medewerker wordt dan wel omgeven door een gouden kooitje.

'geen succes heeft

Ongewenste mobiliteit

In de praktijk zijn er echter maar weinig succesverhalen aanwijsbaar en is het gezamenlijk gewin nauwelijks hard te maken. Employability heeft namelijk ook nadelen. Consultants, wetenschap, overheid en sociale partners, die maar op de employabilitytrom blijven slaan, hebben daar echter weinig oog voor.

Het eerste nadeel is veelgehoord. De werkgever faciliteert daarmee mogelijk ongewenste mobiliteit van medewerkers. Immers, de medewerker

die zichzelf employabel maakt, kan daarna op zoek naar de baan die past bij zijn nieuwe kennis en competenties. De kosten van deze uitstroom zijn voor bedrijven zeer hoog. Het Centrum voor Management en Innovatie heeft onlangs berekend dat het vertrek van een accountmanager bij een uitzendbureau bijvoorbeeld al snel € 210.000 kost. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de daling van productiviteit van moment van opzeggen, het inzetten van extra arbeidskracht om de werkdruk op te vangen en alle werving- en selectiekosten. Koppel deze kosten aan de toenemende vergrijzing en krapper wordende arbeidsmarkt, en het is maar de vraag of het employabilitybeleid zich in de toekomst zal richten op brede employability van de werknemer.

Als tegenwicht wordt het nieuwe psychologisch contract ingebracht (zie Kluytmans en Ott, 1999). We gaan van een *employment contract* naar een *employability contract*, waarin mobiliteit en flexibiliteit een veel breder gedragen fenomeen wordt. Werkgevers zullen uiteindelijk niet anders kunnen dan mee te gaan in deze ontwikkeling van mobiliteit en flexibilisering. En wat levert dit dan op? Sennet (1998) ziet deze ontwikkeling al in praktijk en ziet het als een fundamentele lacune in het 'flexibele kapitalisme' waarin organisaties voortdurend veranderen, productie door werknemers flexibel is en macht is geconcentreerd maar niet gecentraliseerd. Het kan wel eens tot gevolg hebben dat werknemers zich niet of nauwelijks gebonden voelen aan het bedrijf en andere medewerkers binnen het bedrijf. Het karakter van samen werken in een bedrijf verandert, het geeft geen sociale binding meer. Dit kan wel eens de basis voor vertrouwen in onze maatschappij wegslaan: "How can a human being develop a narrative of identity and life history in a society composed of episodes and fragments?" (Sennet, 1998:27).

De arbeidsproductiviteit zal in de extra uren lager zijn

Minder productief

In 2004 is de bedreiging van employability van de sociale structuur binnen organisaties onderzocht door Pearce & Randel (2004). Zij concludeerden dat werknemers minder productief zijn als zij verwachten dat ze de komende jaren ander werk gaan doen (Pearce & Randel, 2004:82). Zij werken op dat moment met andere intenties

dan hun huidige werk vereist en laten gedrag zien dat hun eigen *performance* tegenwerkt. Dat komt omdat ze minder zijn gericht op het ontwikkelen en

bijhouden van sociale relaties binnen het bedrijf. Ze halen daardoor niet het optimale rendement uit hun handelen, en daarmee is het ook nadelig voor het bedrijf. Het probleem van employabilitybeleid kan zijn dat het gekoppeld wordt aan de verwachte mobiliteit van medewerkers, met alle problemen van dien.

Drie hypothesen

Bovenstaande schets leidt tot drie hypothesen over het samengaan van employability en employabilitybeleid:

- Employabilitybeleid is een managementtool, maar werkt alleen als ze de belofte van wederzijds belang ook waar kan maken.
- Effectief employabilitybeleid leidt tot mobiliteit van goede werknemers;
- Employabilitybeleid leidt tot mobiliteitsverwachtingen bij medewerkers, wat kan leiden tot contraproductief gedrag.

De vraag bij deze drie hypothesen is niet of employability en employabilitybeleid slecht zijn, maar de retoriek die rond deze termen hangt moet in de discussie over de wenselijke invulling van employability en employabilitybeleid betrokken worden. Wij nodigen de lezer uit deel te nemen aan die discussie op www.werknemerskunde.nl.

Literatuur

Legge, K. (2005) *Human Resource Management, rhetorics or reality?* Palgrave.

Kluytmans, F., & M. Ott (1999) Management of employability in The Netherlands, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr. 2, p. 261-272.

Pearce, J.L. & A.E. Randel (2004) Expectations of organizational mobility, workplace inclusion, and employee job performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, feb. 2004, p.81-90.

Sennett, R. (1998) *The corrosion of character*, NY, Norton co.