

Duurzame inzetbaarheid

Nader onderzoek binnen het Project Dialoog



dr. Jessie Koen
prof. dr. Aukje Nauta
prof. dr. Annelies E.M. van Vianen

September 2013



Inhoud

Samenvatting	2
1. Inleiding	3
1.1. Achtergrond en onderzoek project “Dialogo”	3
1.2. Onderzoeksvraag huidig onderzoek	3
1.3. Opbouw rapport.....	4
2. Onderzoek	5
2.1. Longitudinale analyses	5
2.2. Steekproef	5
2.3. Onderzoeksvariabelen	6
3. Resultaten	8
3.1. Inzetbaarheid en Baankwaliteit	8
3.2. De rol van leidinggevenden.....	11
3.2.1. Uitdaging	11
3.2.2. Leiderschapsstijl.....	13
3.2.3. I-deals (maatwerkafspraken)	18
3.2.4. Leeftijd.....	19
3.3. De rol van medewerkers.....	20
3.3.1. Persoonlijke eigenschappen	20
3.3.2. Kwaliteit van de arbeidsrelatie	20
3.3.3. Leeftijd- en sekseverschillen	20
4. Conclusies en Aanbevelingen	23
4.1. Belangrijkste bevindingen	23
4.2. Aanbevelingen	24
4.3. Conclusie.....	25



Duurzame inzetbaarheid

Samenvatting

Inzetbaarheid en Baankwaliteit afgenomen

De inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers in de UMC's is afgenomen in de periode 2009-2011. Deze achteruitgang lijkt het gevolg te zijn van de huidige economische omstandigheden. De vraag die we daarom in dit rapport beantwoorden is hoe medewerkers desondanks toch duurzaam inzetbaar en tevreden kunnen blijven.

Leidinggevende kan afname remmen

Leidinggevenden kunnen de afname in inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers remmen. Wanneer leidinggevenden uitdagende taken boden en zich niet alleen op de prestatie maar vooral op de ontwikkeling van medewerkers richtten werd de gevonden afname geremd. Het bieden van uitdaging en de stijl van leidinggeven kan dus een buffer vormen voor de afname van inzetbaarheid en baankwaliteit. Ook maken medewerkers meer maatwerkafspraken als leidinggevenden een ontwikkelgerichte stijl hebben.

Verschillen tussen medewerkers

Oudere medewerkers lijken harder te worden getroffen door de crisis dan jongere medewerkers: zij voelen zich sneller minder inzetbaar en de intentie om hun inzetbaarheid te verhogen neemt sneller af. Vergeleken met vrouwen zijn mannen sterker geneigd om zich te oriënteren op alternatieve loopbaanmogelijkheden. Er werden geen verschillen gevonden tussen functiegroepen of ziekenhuizen.

Conclusie

Hoewel de inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers is afgenomen in de periode 2009-2011, kunnen leidinggevenden deze afname remmen door uitdaging te bieden en zich te richten op de ontwikkeling van medewerkers. Het lijkt verstandig om daarbij extra aandacht te geven aan oudere medewerkers.

Project Dialoog



In de acht Nederlandse UMC's is inzetbaarheid een belangrijke kwestie: personeelstekorten dreigen, de gemiddelde leeftijd van het personeel stijgt en men zal langer moeten doorwerken. Daarom is in 2008 het project Dialoog gestart met als doel: het realiseren van moderne arbeidsrelaties, waarin leidinggevenden en medewerkers afspraken maken over werk, loopbaan en inzetbaarheid.

In het kader van het project Dialoog heeft in de periode 2009-2011 een longitudinaal onderzoek plaatsgevonden die antwoord moest geven op de vraag: "in hoeverre is er een toename te constateren in inzetbaarheid binnen de acht UMC's?"

Drie rapportages hebben geen bevestigend antwoord kunnen geven op de vraag of in de periode 2009 tot 2011 verandering was te zien in inzetbaarheid binnen de acht UMC's. Om die reden zijn de data nader onderzocht. Dit rapport beschrijft de resultaten van deze longitudinale analyses.



1. Inleiding

1.1. Achtergrond en onderzoek project “ Dialoog”

In de acht universitair medische centra die Nederland telt is inzetbaarheid een belangrijke en urgente kwestie. Ondanks de economische crisis dreigen er in de toekomst personeelstekorten, de gemiddelde leeftijd van het personeel stijgt en het personeel zal langer moeten doorwerken. Daarom is in 2008 project Dialoog (toen: Idealoog) gestart met als doel: het realiseren van moderne arbeidsrelaties, waarin leidinggevenden en medewerkers afspraken maken over werk, loopbaan en inzetbaarheid. Daarvoor is een goede dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers noodzakelijk. In 2009, 2010 en 2011 heeft een longitudinale survey plaatsgevonden om antwoord te geven op de volgende beleidsvraag:

In hoeverre is in de periode 2009-2011 een toename te constateren in inzetbaarheid, dialoogvoering en de kwaliteit van arbeidsrelaties binnen de acht UMC's?

Er volgden drie rapportages waaruit onder andere naar voren kwam dat de kwaliteit en kwantiteit van gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers was gedaald, dat de arbeidsrelatie niet beter was geworden, en dat medewerkers hun inzetbaarheid lager beoordeelden dan in de jaren daarvoor.

Op de onderzoeksvraag of in de periode 2009-2011 een toename was te constateren in inzetbaarheid, dialoogvoering en de kwaliteit van arbeidsrelaties kon geen bevestigend antwoord worden gegeven. De vraag die daaruit volgt is hoe het kan dat er weinig positieve of soms zelfs negatieve verandering zichtbaar was, ondanks de inspanningen van de acht UMC's in het kader van het project Dialoog. Eén van de meest voor de hand liggende verklaringen is dat ons land in een economische crisis verkeert. De krappe arbeidsmarkt maakt dat medewerkers vasthouden aan hun huidige functie en hun inzetbaarheid lager inschatten dan in betere economische tijden.

1.2. Onderzoeksvraag huidig onderzoek

Het huidige rapport gaat nader in op de verandering in inzetbaarheid van medewerkers. Ondanks –of juist vanwege– de huidige economische crisis is het van belang dat medewerkers duurzaam inzetbaar en tevreden blijven. De onderzoeksvraag is daarom:

Welke factoren kunnen duurzame inzetbaarheid en baankwaliteit stimuleren?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de longitudinale onderzoeksdata opnieuw geanalyseerd. Daarbij is de nadruk gelegd op factoren die afname in inzetbaarheid en baankwaliteit kunnen remmen. Bovendien is gekeken naar leeftijd-, sekse- en functiegroepverschillen, en verschillen tussen de UMC's.



1.3. Opbouw rapport

In dit rapport beschrijven we de resultaten van het nadere onderzoek. In hoofdstuk 2 beschrijven we de onderzoeksmethode, analyses en de variabelen die zijn onderzocht. De verandering in inzetbaarheid en baantevredenheid wordt toegelicht in hoofdstuk 3.1. Vervolgens worden in hoofdstuk 3.2 de factoren onder de loep genomen die de afname in duurzame inzetbaarheid en baantevredenheid kunnen remmen. In hoofdstuk 3.3 bespreken we de verschillen tussen medewerkers, waarna in hoofdstuk 4 conclusies en aanbevelingen op basis van de resultaten worden gegeven.



2. Onderzoek

2.1. Longitudinale analyses

De onderzoeksgegevens die in 2009, 2010 en 2011 zijn verzameld bij de UMC's hebben we opnieuw geanalyseerd met longitudinale analyses. Deze analyses zijn gedaan op individueel niveau, zodat individuele veranderingen in inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers kunnen worden bekeken.

De resultaten die in de voorgaande rapporten zijn besproken waren gebaseerd op het niveau van de gehele steekproef. Daarbij is gekeken naar de jaarlijkse verschillen in inzetbaarheid, arbeidsrelaties en dialoogvoering op groepsniveau. Aangezien de resultaten in dit onderhavige rapport zijn gebaseerd op individueel niveau, kunnen de resultaten enigszins afwijken van de eerder gerapporteerde bevindingen.

2.2. Steekproef

Voor de longitudinale analyses hebben we alleen de medewerkers geselecteerd die aan alle drie de metingen (2009, 2010 en 2011) hebben meegedaan en tijdens deze periode dezelfde functie en dezelfde leidinggevende hadden. Dit resulteerde in een steekproef van 211 medewerkers en 96 leidinggevenden, verdeeld over zeven UMC's (het AMC is buiten beschouwing gelaten omdat de eerste meting daar later is afgenomen dan bij de overige UMC's).

Medewerkers in deze steekproef waren tussen de 24 en 61 jaar oud, met een gemiddelde leeftijd van 46 jaar. Van de respondenten was 29,5% man. Het medisch, paramedisch en verpleegkundig personeel vormde 39,7% van de steekproef. De overige 60,3% bestond uit medewerkers met een facilitaire, administratieve of onderzoeksfunctie. De respondenten werkten gemiddeld 31 uur per week, 12 jaar in het UMC en 7,5 jaar in hun huidige functie. De medewerkers waren als volgt verdeeld over de UMC's: 15% VUMC; 14% LUMC; 19% UMCN; 1% MUMC; 9% UMCU; 21% Erasmus MC; 21% UMCG.

Leidinggevenden in deze steekproef waren tussen de 34 en 64 jaar oud, met een gemiddelde leeftijd van 49 jaar. Van de leidinggevenden was precies 50% man. 43,8% van de leidinggevenden bestond uit medisch, paramedisch en verpleegkundig personeel. Leidinggevenden werkten gemiddeld 35 uur per week, 13 jaar in het UMC, 6 jaar in hun huidige functie en 9,5 jaar als leidinggevende. De leidinggevenden waren als volgt verdeeld over de UMC's: 19% VUMC; 9% LUMC; 31% UMCN; 9% UMCU; 16% Erasmus MC; 16% UMCG.

De demografische kenmerken van de huidige steekproef zijn vergelijkbaar met de kenmerken van de totale steekproef tijdens de eerste, tweede en derde meting. Bovendien waren er geen significante



verschillen tussen medewerkers die aan alle drie de metingen hebben meegedaan en medewerkers die dat niet hebben gedaan wat betreft hun individuele kenmerken, arbeidsrelatie, inzetbaarheid en baankwaliteit. De steekproef is daarmee representatief voor de gehele populatie.

2.3. OnderzoeksvARIABLEN

De onderzoeksvARIABLEN die in dit rapport worden besproken staan weergegeven in tabel 1.

Tabel 1. OnderzoeksvARIABLEN.

Variabele	Omschrijving
Individuele kenmerken	
Promotiefocus	De mate waarin iemand gericht is op het behalen van positieve uitkomsten
Optimisme	De verwachting dat men over het algemeen meer goede dan slechte dingen in het leven zal meemaken
Proactieve persoonlijkheid	De mate waarin iemand kansen ziet en hierop actie onderneemt om zijn of haar doelen te bereiken
Arbeidsrelatie	
Leader-Member-Exchange (LMX)	De mate waarin de leidinggevende en de medewerker een goede werkrelatie hebben
Vertrouwen	Het geloof dat je op iemand kunt rekenen
Leiderschapsstijl: ontwikkeling	Leidinggevende stimuleert en evalueert vooral de ontwikkeling van medewerkers
Leiderschapsstijl: prestatie	Leidinggevende stimuleert en evalueert vooral de prestaties van medewerkers
Uitdaging	De mate waarin medewerkers uitdagende taken krijgen toegewezen in hun werk
I-deals	Maatwerkafspraken tussen leidinggevende en medewerker die afwijken van de standaardregelingen
Comfort i-deals	I-deals gericht op comfortabele werktijden e.a. arrangementen om het werk lichter te maken etc.
Ontwikkeling i-deals	I-deals gericht op eigen ontwikkeling, training, e.a. arrangementen om het werk uitdagender te maken
Inzetbaarheid	
Intentie tot inzetbaarheidsgedrag	Het voornemen om de eigen inzetbaarheid te vergroten door nieuwe kennis en vaardigheden te leren
Ontwikkelingsintentie	Intentie om training/opleiding te volgen etc.
Dialogointentie	Intentie om mogelijkheden met leidinggevende te bespreken
Loopbaan-intentie	Intentie om te oriënteren op loopbaanmogelijkheden en om vacatures te zoeken

Duurzame inzetbaarheid



Initiatief tot inzetbaarheid	De mate waarin de medewerker initiatief heeft genomen om de eigen inzetbaarheid te vergroten
Ontwikkelingsinitiatief	Training/opleiding volgen etc.
Dialog-initiatief	Mogelijkheden met leidinggevende bespreken
Loopbaan-initiatief	Oriënteren op loopbaanmogelijkheden, vacatures zoeken
Interne inzetbaarheid	De mate waarin de medewerker nu en in de toekomst binnen de organisatie kan blijven werken
Externe inzetbaarheid	De mate waarin de medewerker in staat is om buiten de organisatie werk te vinden
Baankwaliteit	
Baantevredenheid	De mate van tevredenheid met de huidige baan
Vertrekintentie	Het voornemen om de organisatie te verlaten
Stilstaan in het werk	De ervaring dat men niet meer wordt uitgedaagd door het werk

3. Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van de longitudinale analyses. Allereerst beschrijven we de verandering van inzetbaarheid en baankwaliteit in de periode 2009-2011. Met behulp van grafieken wordt deze verandering zichtbaar gemaakt. Er dient daarbij vooral gekeken te worden naar de verschillen in ontwikkeling (toename/afname) over de gehele periode 2009-2011¹.

Vervolgens beschrijven we de factoren die een remmende werking hebben gehad op de afname in inzetbaarheid en baankwaliteit. Ook hier wordt gebruik gemaakt van grafieken om meer inzicht te geven in de gevonden resultaten. Tenslotte bespreken we de verschillen tussen groepen medewerkers op basis van sekse, leeftijd en functiegroep.

Voor alle resultaten geldt dat alleen significante resultaten worden beschreven. Een significant resultaat betekent dat de verandering of het gevonden verschil niet op toeval berust.

3.1. Inzetbaarheid en Baankwaliteit

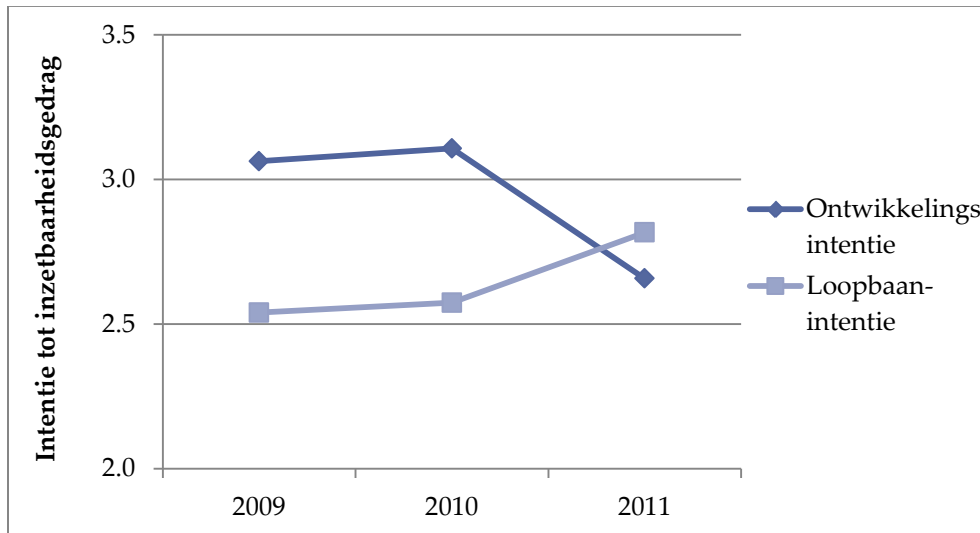
De inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers blijkt omlaag te zijn gegaan in de periode 2009-2011. Dit uit zich op verschillende manieren.

Ten eerste is de intentie tot inzetbaarheidsgedrag bij medewerkers afgenomen: er is een afname te zien in de intentie om trainingen en cursussen te volgen om de eigen inzetbaarheid te vergroten (ontwikkelingsintentie). De intentie om (alternatieve) loopbaanmogelijkheden uit te zoeken blijkt juist toegenomen in diezelfde periode (loopbaan-intentie). Zoals in figuur 1a is te zien, heeft de verandering met name plaatsgevonden tussen 2010 en 2011.

¹ De grafieken in dit rapport dienen ter verduidelijking van de resultaten. Omdat de grafieken gebaseerd zijn op gemiddelden, geven zij een ietwat grover beeld dan de analyses. Bij de analyses is namelijk rekening is gehouden met het feit dat medewerkers al bij de 1^e meting van elkaar kunnen verschillen wat betreft hun inzetbaarheid. De resultaten die in de tekst worden beschreven zijn gebaseerd op deze analyses en daarom leidend.

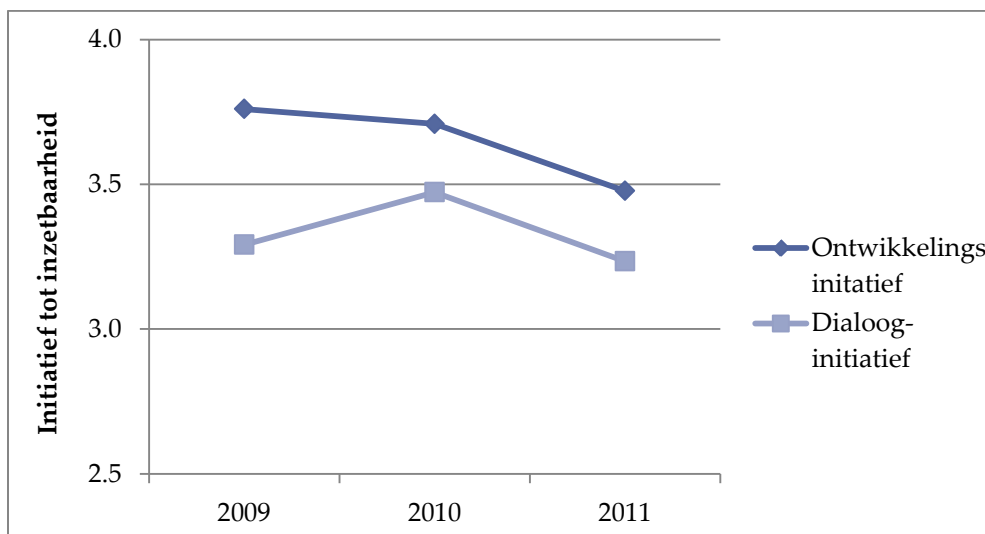


Figuur 1a: Verandering van de intentie tot inzetbaarheidsgedrag van medewerkers. De schaal loopt van 1 (= zeer lage intentie) tot 5 (=zeer hoge intentie).



Ten tweede laten medewerkers een afname zien in hun initiatief tot inzetbaarheid: zij zijn minder trainingen en cursussen gaan volgen (ontwikkelingsinitiatief). Ook blijkt dat medewerkers minder vaak de dialoog zijn aangegaan met hun leidinggevende over hun inzetbaarheid (dialoog-initiatief). Opvallend is dat het aangaan van de dialoog tussen 2009 en 2010 licht toenam, terwijl deze tussen 2010 en 2011 juist weer afnam (zie figuur 1b).

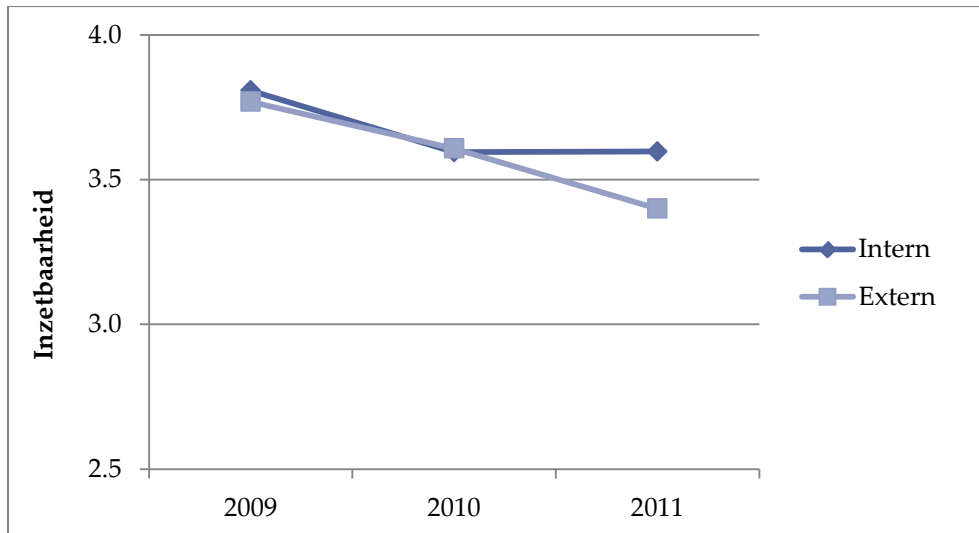
Figuur 1b: Verandering van initiatief tot inzetbaarheid van medewerkers. De schaal loopt van 1 (= zeer weinig initiatief ondernomen) tot 5 (=zeer veel initiatief ondernomen).





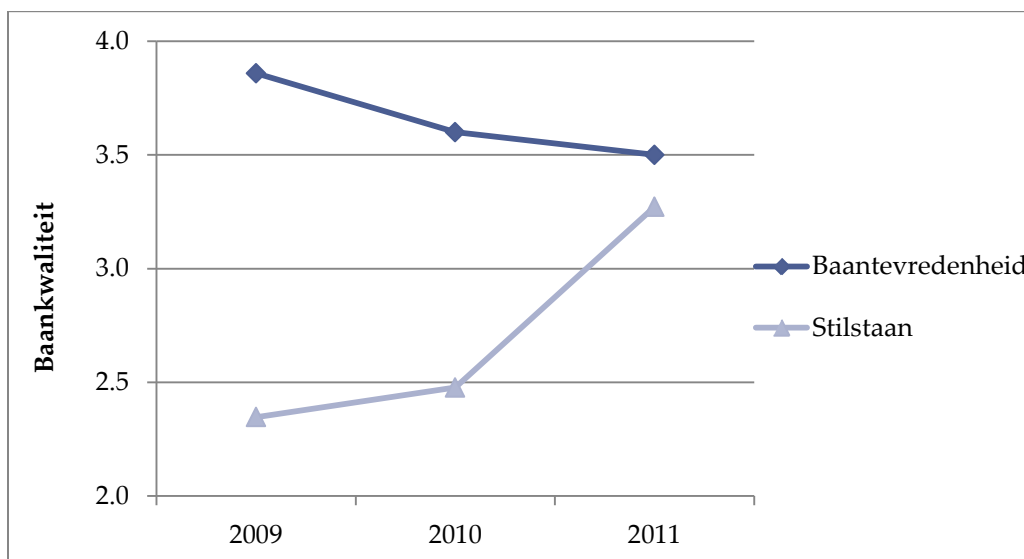
Ten derde schatten medewerkers hun eigen inzetbaarheid in 2011 en 2010 lager in dan het jaar daarvoor. Terwijl de interne inzetbaarheid van medewerkers na 2010 gelijk lijkt te blijven, daalt hun externe inzetbaarheid nog verder (zie figuur 1c).

Figuur 1c: Verandering van de waargenomen interne en externe inzetbaarheid van medewerkers. De schaal loopt van 1 (= zeer lage inzetbaarheid) tot 5 (=zeer hoge inzetbaarheid).



Tenslotte is de baankwaliteit van medewerkers afgenomen in de jaren 2009-2011. Niet alleen is hun baantevredenheid licht gedaald, maar medewerkers hebben ook het gevoel stil te staan in hun werk. Dit gevoel van stilstaan laat vooral een sterke toename zien na 2010 (zie figuur 1d).

Figuur 1d: Verandering van de baankwaliteit van medewerkers. De schaal loopt van 1 (= zeer ontevreden/lage mate van stilstaan) tot 5 (=zeer tevreden hoge mate van stilstaan).





De achteruitgang in inzetbaarheid en baankwaliteit lijkt met name een beeld te geven van de externe (arbeidsmarkt-)omstandigheden. Immers, in 2009 stonden we aan het begin van de huidige economische crisis. Het feit dat de sterkste effecten te zien zijn tussen 2010 en 2011 onderschrijft deze verklaring: vanaf 2010 werd de crisis pas echt voelbaar op de arbeidsmarkt. Het gebrek aan interne en externe vacatures heeft er waarschijnlijk voor gezorgd dat medewerkers hun kansen op de arbeidsmarkt lager inschatten. Zowel binnen als buiten de UMC's zijn er minder mogelijkheden om een andere baan te krijgen. Dat kan ook verklaren waarom medewerkers de neiging hebben om vast te houden aan een baan die niet meer goed bij hen past: het geeft zekerheid.

Desondanks is het van belang de inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers op peil te houden. Onderzoek toont aan dat medewerkers die tevreden zijn met hun baan gezonder zijn, productiever zijn en beter presteren op het werk². Daarnaast kunnen medewerkers met meer inzetbaarheid beter omgaan met veranderingen en onzekerheid³. Ook zijn zij meer betrokken en presteren zij beter op het werk⁴. We bespreken daarom in het volgende deel in hoeverre leidinggevendenden kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid en baankwaliteit van hun medewerkers.

3.2. De rol van leidinggevendenden

In dit gedeelte nemen we de rol van leidinggevendenden inzake de gevonden afname van inzetbaarheid en baantevredenheid onder de loep. Daarbij kijken we naar drie factoren: het bieden van uitdaging, de leiderschapsstijl, en de leeftijd van de leidinggevendenden.

3.2.1. Uitdaging

Uit de resultaten blijkt dat het bieden van uitdaging een buffer kan vormen voor de afname in inzetbaarheid en baankwaliteit.

Over het geheel genomen is het initiatief tot inzetbaarheid bij medewerkers in de periode 2009-2011 afgenomen. Medewerkers die echter bij de laatste meting aangaven in het jaar daarvoor veel uitdagende taken te hebben uitgevoerd, lieten geen afname zien in hun initiatief tot inzetbaarheid. Zij volgden in 2009, 2010 en 2011 evenveel trainingen en cursussen om hun inzetbaarheid te verhogen. Medewerkers die daarentegen aangaven weinig uitdagende taken te hebben uitgevoerd, lieten steeds minder initiatief zien om hun inzetbaarheid te verhogen (zie figuur 2a).

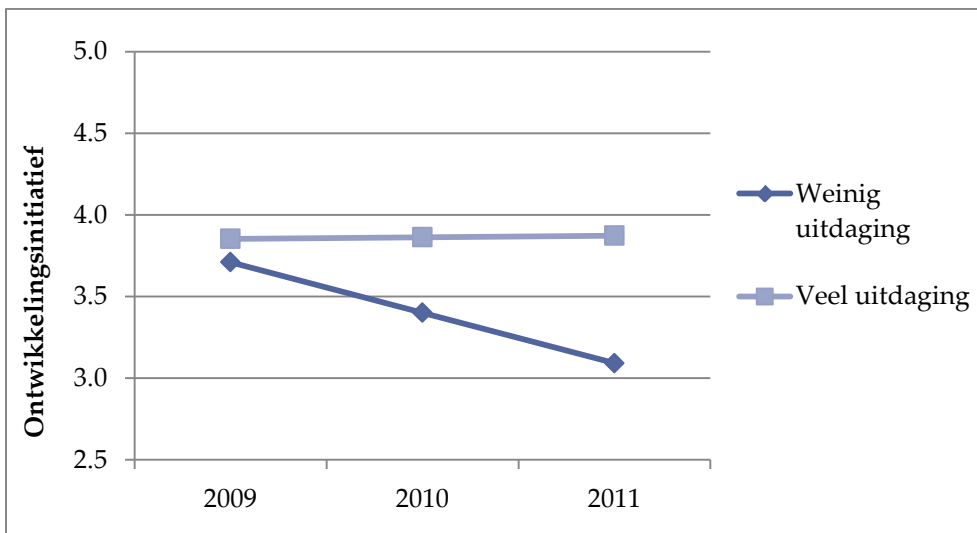
² Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

³ Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.

⁴ Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.

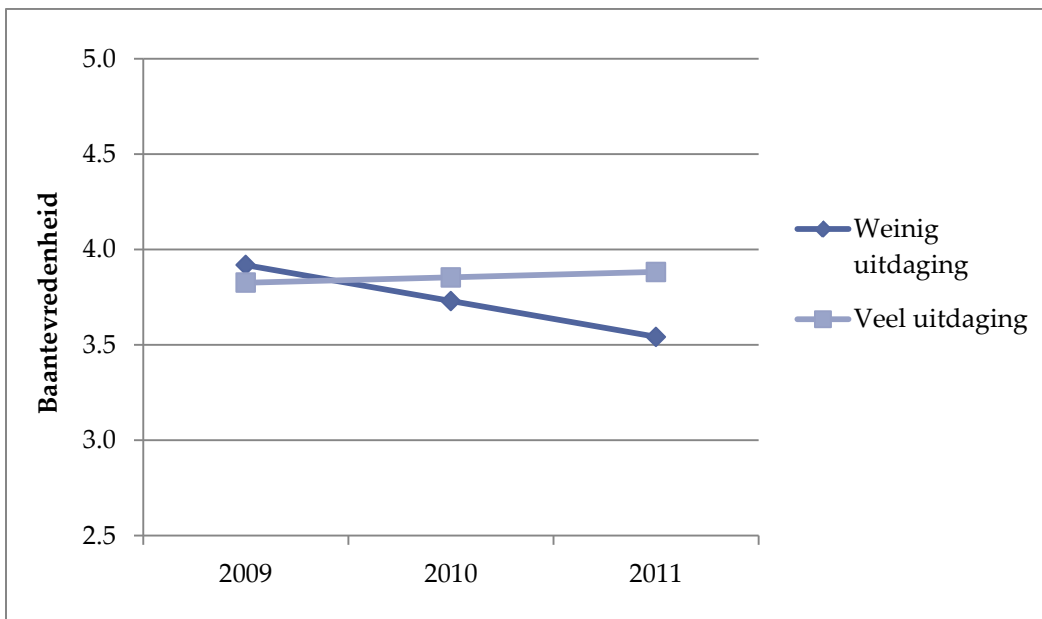


Figuur 2a: Verandering van initiatief tot inzetbaarheid bij medewerkers die bij de laatste meting aangaven het afgelopen jaar weinig uitdaging en veel uitdaging te hebben ondervonden. De schaal loopt van 1 (= zeer weinig initiatief ondernomen) tot 5 (=zeer veel initiatief ondernomen).



Het uitvoeren van uitdagende taken bleek ook de afname in baantevredenheid te kunnen remmen. Over het geheel genomen nam de baantevredenheid van medewerkers af, maar medewerkers die veel uitdaging ondervonden waren in 2011 nog net zo tevreden met hun baan als in 2010 en 2009. Medewerkers die daarentegen weinig uitdaging ondervonden werden steeds minder tevreden met hun baan (zie figuur 2b).

Figuur 2b. Verandering van baantevredenheid bij medewerkers die bij de laatste meting aangaven weinig uitdaging en veel uitdaging te hebben ondervonden. De schaal loopt van 1 (= zeer ontevreden) tot 5 (=zeer tevreden).





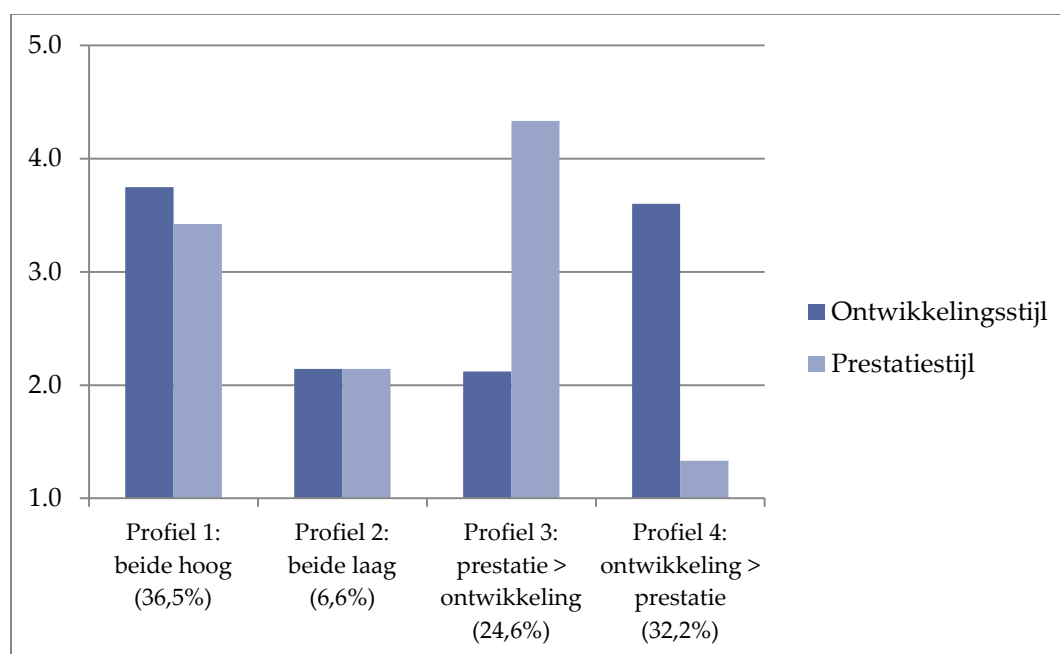
3.2.2. Leiderschapsstijl

De wijze waarop er leiding wordt gegeven blijkt invloed te hebben op de duurzame inzetbaarheid en de baankwaliteit van medewerkers⁵.

3.2.2.1. Profielen van leiderschapsstijl

In het huidige onderzoek hebben we onderscheid gemaakt tussen twee stijlen van leidinggeven: een stijl die gericht is op het stimuleren en evalueren van de ontwikkeling van medewerkers (ontwikkelingsstijl), en een stijl die gericht is op het stimuleren en evalueren van de prestatie van medewerkers (prestatiestijl). Leidinggevendenden kunnen beide stijlen in meer of mindere mate gebruiken. Onder de leidinggevendenden in de huidige steekproef zijn vier profielen van leiderschapsstijl te onderscheiden (zie figuur 3).

Figuur 3. Profielen van leiderschapsstijl onder leidinggevendenden in de huidige steekproef. Het percentage leidinggevendenden per profiel is aangegeven op de horizontale as.



⁵ De leiderschapsstijlen zijn gemeten door medewerkers de stijl van hun leidinggevende te laten beoordelen. Het is daarom mogelijk dat deze beoordeling is beïnvloed door voorkeuren van de medewerkers of door de arbeidsrelatie. Uit de analyses kwam echter naar voren dat noch de individuele kenmerken van medewerkers, noch de arbeidsrelatie samenhang met de leiderschapsstijlen. Bovendien bleek de beoordeling van medewerkers over dezelfde leidinggevende overeen te komen. We kunnen hieruit concluderen dat de meting van leiderschapsstijlen niet is beïnvloed door persoonlijke eigenschappen van medewerkers of door de arbeidsrelatie. De meting is daarom een betrouwbare afspiegeling van de stijl van de leidinggevende.



Leidinggevenden met leiderschapsstijl-profiel 1 ondersteunen de ontwikkeling van medewerkers en staan erop dat de beste prestaties worden behaald. Leidinggevenden met leiderschapsstijl-profiel 2 richten zich noch op de ontwikkeling, noch op de prestatie van medewerkers. Leidinggevenden met leiderschapsstijl-profiel 3 richten hun aandacht vooral op het behalen van de beste prestaties en minder op de ontwikkeling van hun medewerkers. Leidinggevenden met leiderschapsstijl-profiel 4 doen het tegenovergestelde: zij richten hun aandacht vooral op de ontwikkeling van hun medewerkers, en minder op het behalen van de beste prestaties.

Over het geheel genomen nam de inzetbaarheid en baankwaliteit bij medewerkers af in de periode van 2009 tot 2011. Uit de resultaten komt naar voren dat medewerkers minder afname in inzetbaarheid en baankwaliteit laten zien wanneer leidinggevenden de ontwikkeling van medewerkers ondersteunen. Er was namelijk minder afname in inzetbaarheid en baankwaliteit te zien bij medewerkers van leidinggevenden met zowel een ontwikkelstijl als een prestatiestijl (profiel 1) en bij medewerkers van leidinggevenden met een sterkere ontwikkelstijl dan prestatiestijl (profiel 4). Bovendien maakten medewerkers van leidinggevenden met deze twee leiderschapsstijl-profielen meer maatwerkafspraken (i-deals).

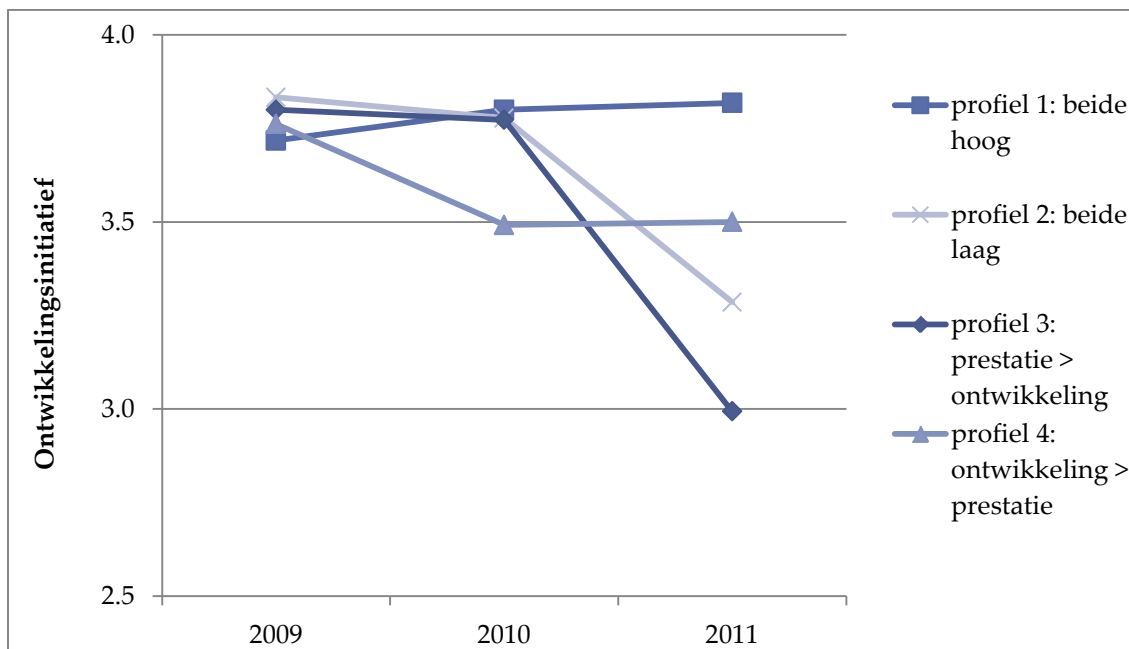
De leiderschapsstijl-profielen 1 (beide stijlen hoog) en 4 (ontwikkeling > prestatie) laten in de resultaten steeds een vergelijkbaar patroon zien, evenals de leiderschapsstijl-profielen 2 (beide stijlen laag) en 3 (prestatie > ontwikkeling). Deze resultaten duiden erop dat leidinggevenden die de ontwikkeling van medewerkers ondersteunen kunnen bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid en baantevredenheid. Dit geldt ook wanneer leidinggevenden zich daarnaast op de prestatie van hun medewerkers richten. Leidinggevenden die zich echter alléén richten op de prestatie van medewerkers—zonder hun ontwikkeling te ondersteunen—lijken weinig bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid en baantevredenheid van hun medewerkers.



3.2.2.2. De invloed van leiderschapsstijlen op duurzame inzetbaarheid en baankwaliteit

Het initiatief tot inzetbaarheid bij medewerkers is in de periode 2009-2011 over het geheel genomen verminderd. Wanneer leidinggevendenden zich echter richtten op ontwikkeling (profiel 1 en 4), bleken medewerkers relatief stabiel te zijn in hun initiatief om hun inzetbaarheid te verhogen met trainingen en cursussen. Wanneer leidinggevendenden zich daarentegen richtten op prestatie (profiel 3) of noch op ontwikkeling noch op prestatie (profiel 2), lieten medewerkers een afname zien in het initiatief om trainingen en cursussen te volgen. Profiel 1 en 4 en profiel 2 en 3 verschillen statistisch gezien niet van elkaar. Deze profielen zijn daarom vergelijkbaar (zie figuur 4a).

Figuur 4a. Verandering van initiatief tot inzetbaarheid bij medewerkers van leidinggevendenden met verschillende leiderschapsstijlen. De schaal loopt van 1 (= zeer weinig initiatief ondernomen) tot 5 (= zeer veel initiatief ondernomen).

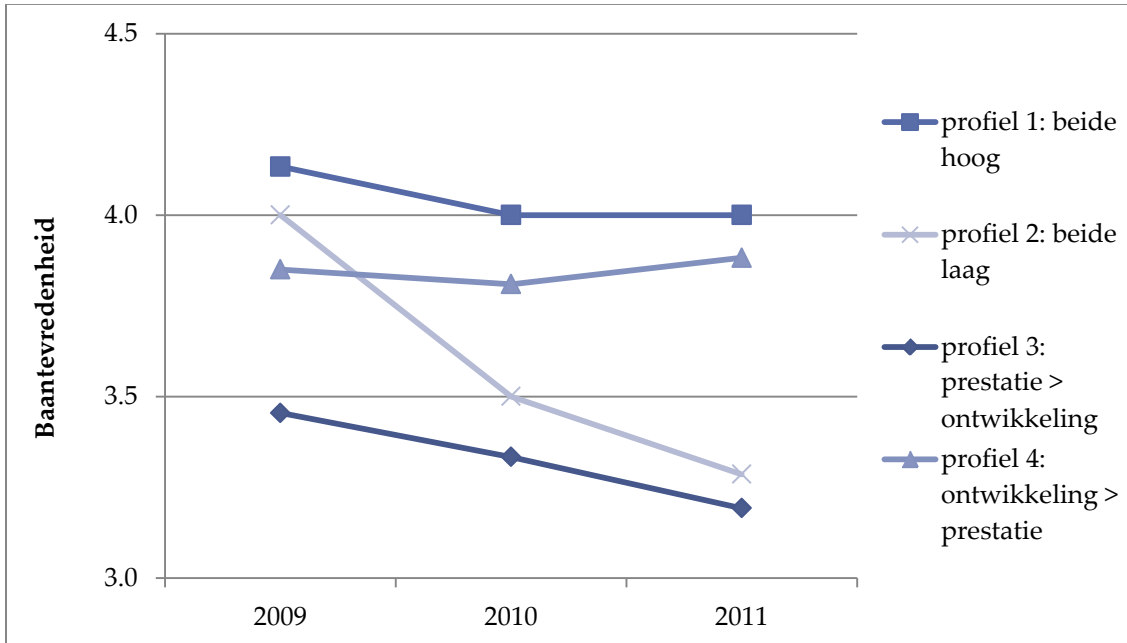


De baankwaliteit van medewerkers is over het geheel genomen lager geworden: zij waren minder tevreden met hun baan en hadden een sterkere intentie om te vertrekken. Dit was echter niet het geval voor medewerkers van leidinggevendenden die zich op de ontwikkeling van hun medewerkers richtten (profiel 1 en 4). Zij waren in de periode 2009-2011 even tevreden met hun baan en ook hun vertrekintenties waren nagenoeg stabiel. Het verschil tussen profiel 1 en 4 is niet statistisch significant: deze profielen zijn daarom vergelijkbaar. Medewerkers van leidinggevendenden die zich daarentegen op de prestatie van hun medewerkers richtten (profiel 3) of noch op ontwikkeling noch op prestatie (profiel 2), lieten in diezelfde periode wel een afname in baantevredenheid zien en een toename in hun intentie om te vertrekken (zie figuur 4b en 4c). Deze afname in baantevredenheid en toename in vertrekintenties was het sterkst bij medewerkers van leidinggevendenden die laag scoorden op zowel ontwikkel- als prestatiestijl (profiel 2).

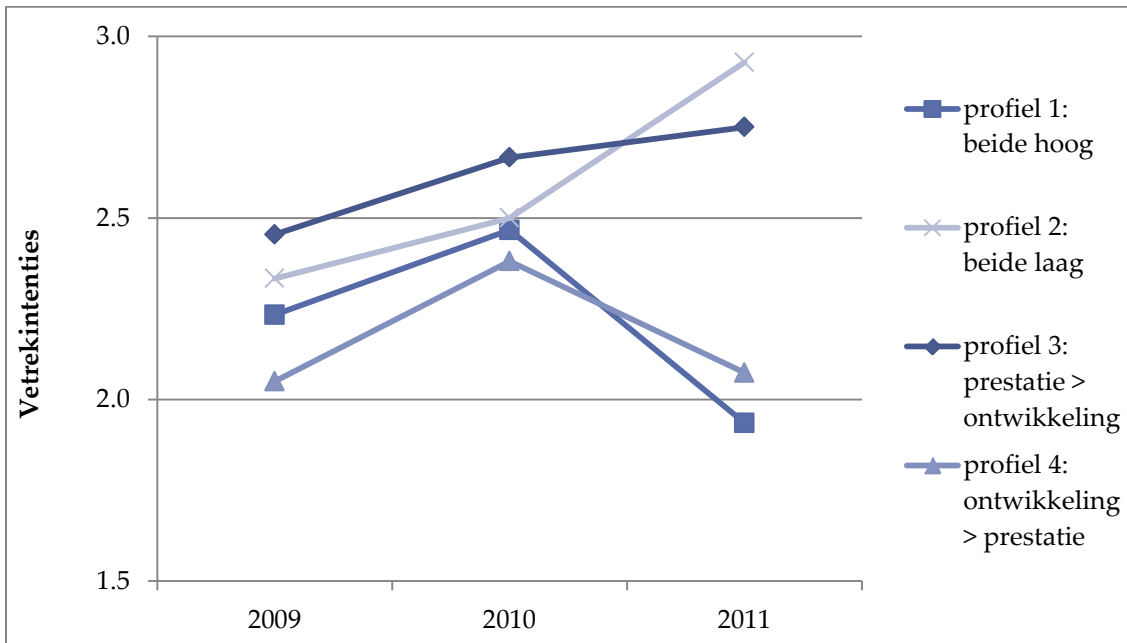
Duurzame inzetbaarheid



Figuur 4b. Verandering van baantevredenheid bij medewerkers van leidinggevenden met verschillende leiderschapstijlen. De schaal loopt van 1 (= zeer ontevreden) tot 5 (=zeer tevreden).



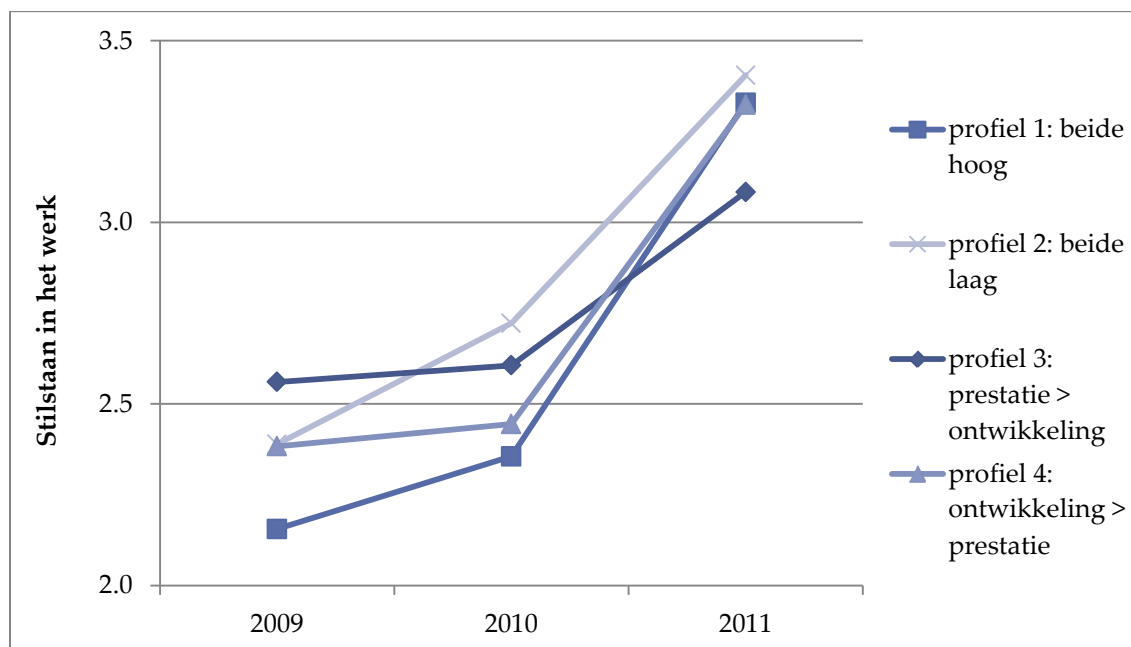
Figuur 4c. Verandering van vertrekintenties bij medewerkers van leidinggevenden met verschillende leiderschapstijlen. De schaal loopt van 1 (= zeer lage intentie om te vertrekken) tot 5 (=zeer hoge intentie om te vertrekken).





Een leiderschapsstijl die meer gericht is op ontwikkeling dan op prestatie heeft echter ook een schaduwzijde. Medewerkers lieten tussen 2010 en 2011 een sterke toename zien in het gevoel stil te staan in hun baan. Medewerkers van leidinggevendenden met een ontwikkelstijl (profiel 1 en 4) lieten zelfs een ietwat sterkere toename zien dan medewerkers van leidinggevendenden met een prestatiestijl (profiel 3). Medewerkers van leidinggevendenden die laag scoorden op zowel ontwikkel- als prestatiestijl (profiel 2) lieten vanaf het begin een toename zien in het gevoel stil te staan in hun baan (zie figuur 4d). Een verklaring voor de sterkere toename bij medewerkers van leidinggevendenden met een ontwikkelstijl kan liggen in de focus op ontwikkeling in combinatie met de ruimte voor ontwikkeling. Als leidinggevendenden zich sterk richten op de ontwikkeling van medewerkers in situaties waarin weinig ruimte is voor ontwikkeling –bijvoorbeeld door externe (arbeidsmarkt-)omstandigheden–, kunnen medewerkers des te sterker beseffen dat ze stilstaan in hun baan.

Figuur 4d. Verandering van het gevoel stil te staan in het werk bij medewerkers van leidinggevendenden met verschillende leiderschapsstijlen. De schaal loopt van 1 (= zeer lage mate van stilstaan) tot 5 (= zeer hoge mate van stilstaan).

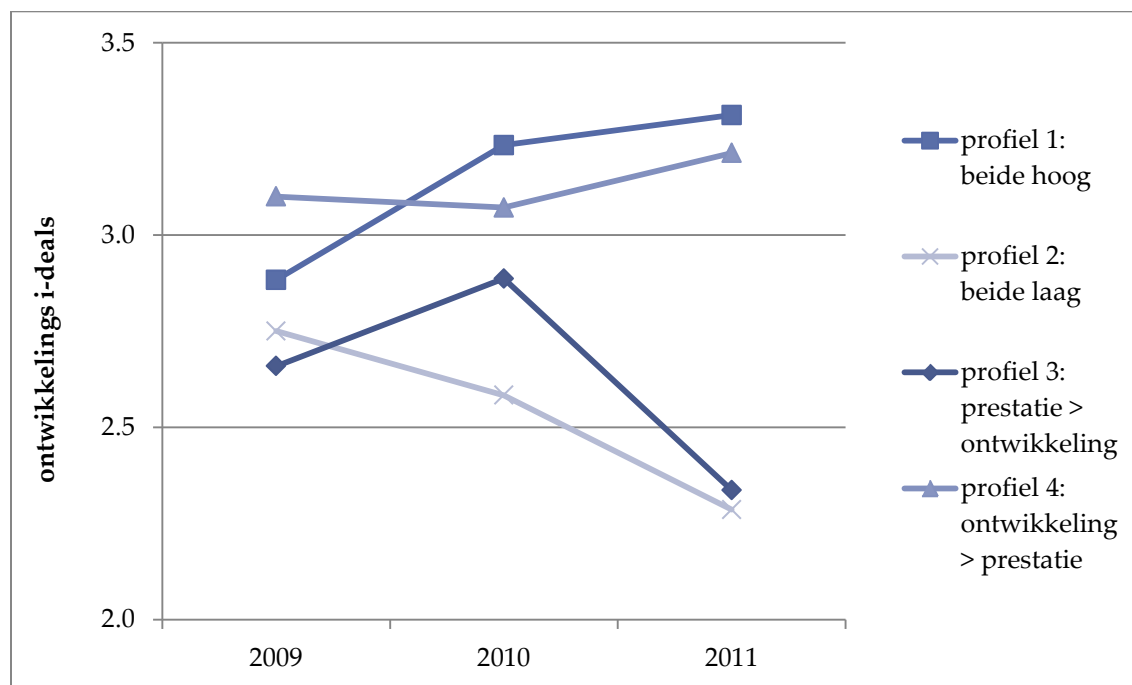




3.2.3. I-deals (maatwerkafspraken)

Over het geheel genomen was er in de periode 2009-2011 geen toe- of afname te zien in het aantal comfort- en ontwikkelings i-deals dat werd gesloten door medewerkers. De leiderschapsstijl van leidinggevenden blijkt echter ook hier van belang: de ontwikkelingsstijl en de prestatiestijl hebben een tegengesteld effect op het sluiten van ontwikkelings i-deals. Terwijl er meer (profiel 1) of evenveel (profiel 4) ontwikkelings i-deals werden gesloten door medewerkers van een leidinggevende met een ontwikkelstijl, werden er juist minder ontwikkelings i-deals gesloten door medewerkers van een leidinggevende met een prestatiestijl (profiel 3) of geen van beide stijlen (profiel 2). Profiel 1 en 4 en profiel 2 en 3 verschillen statistisch gezien niet van elkaar en zijn daarom vergelijkbaar (zie figuur 5). Het lijkt erop dat een leidinggevende die een omgeving creëert waarin ontwikkeling voorop staat ook meer ruimte biedt voor dialoog en het maken van maatwerkafspraken (i-deals).

Figuur 5. Verandering van ontwikkelings i-deals gesloten door medewerkers van leidinggevenden met verschillende leiderschapsstijlen. De schaal loopt van 1 (= zeer weinig i-deals) tot 5 (=zeer veel i-deals).



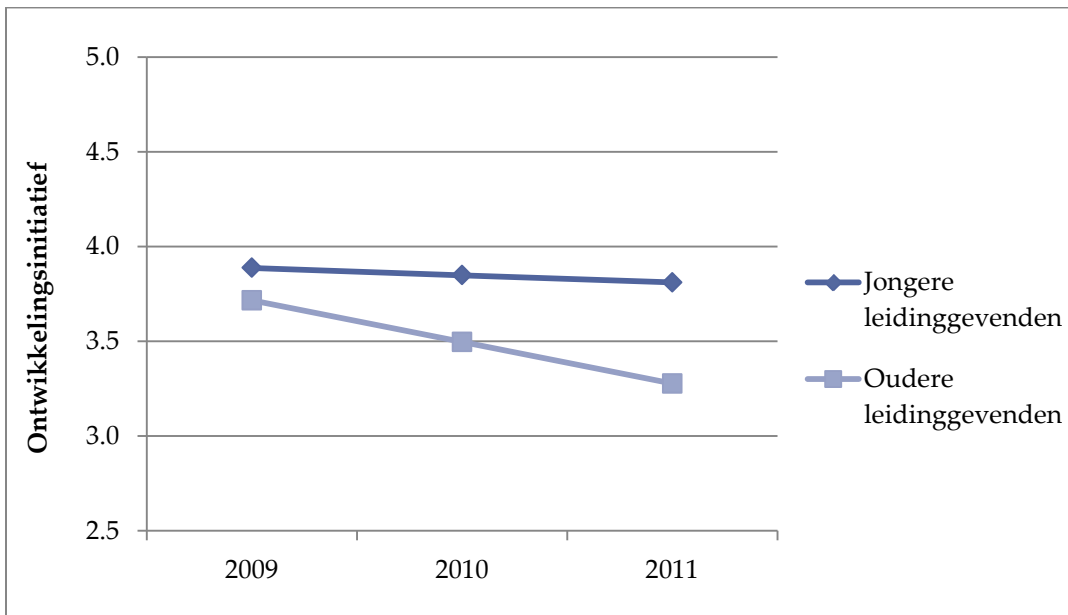


3.2.4. Leeftijd

Naast het gedrag van leidinggevenden (uitdaging bieden en stijl van leidinggeven), bleek ook de leeftijd van leidinggevenden van invloed te zijn op het initiatief dat medewerkers namen om hun inzetbaarheid te verhogen. Het initiatief om trainingen en cursussen te volgen nam in de periode 2009-2011 over het geheel genomen af. Deze afname bleek echter minder sterk voor medewerkers van jongere leidinggevenden (jonger dan 40 jaar) ten opzichte van oudere leidinggevenden (ouder dan 55 jaar). Medewerkers van jongere leidinggevenden bleven relatief stabiel in hun initiatief tot inzetbaarheid. Medewerkers van oudere leidinggevenden lieten daarentegen een afname zien in hun initiatief tot inzetbaarheid (zie figuur 6).

De leeftijd van de leidinggevende had geen invloed op de intentie om aan inzetbaarheid te werken, noch op de baankwaliteit van medewerkers. Ook de combinatie van de leeftijd van de leidinggevende en die van de medewerker maakte geen verschil.

Figuur 6. Verandering van initiatief tot inzetbaarheid bij medewerkers van leidinggevenden jonger dan 40 jaar en ouder dan 55 jaar. De schaal loopt van 1 (= zeer weinig initiatief ondernomen) tot 5 (=zeer veel initiatief ondernomen).





3.3. De rol van medewerkers

In dit gedeelte bespreken we of en hoe de gevonden resultaten verschillen tussen medewerkers. Eerst beschrijven we de persoonlijke eigenschappen van medewerkers en de relatie die zij met hun leidinggevende hebben, vervolgens de leeftijd- en sekseverschillen.

In de analyses hebben we onderscheid gemaakt tussen medewerkers die met primaire patiëntenzorg te maken hebben en medewerkers die niet met patiënten werken, maar uit de resultaten kwamen geen verschillen tussen deze functiegroepen naar voren. Ook bleken er geen noemenswaardige verschillen te zijn tussen medewerkers van de verschillende UMC's.

3.3.1. Persoonlijke eigenschappen

Uit de resultaten bleek dat optimisme, een proactieve persoonlijkheid en een promotiefocus positief samenhangen met het initiatief dat medewerkers namen om hun inzetbaarheid te verhogen. Optimistischere medewerkers volgden vaker trainingen en cursussen en gingen vaker de dialoog aan met hun leidinggevendenden om hun inzetbaarheid te verhogen. Hetzelfde gold voor proactieve medewerkers en medewerkers die gericht zijn op het behalen van positieve uitkomsten (promotiefocus).

3.3.2. Kwaliteit van de arbeidsrelatie

Tenslotte bleken er eerder i-deals te worden gesloten wanneer medewerkers en leidinggevendenden een kwalitatief goede arbeidsrelatie hadden. Dit houdt in dat leidinggevendenden en medewerkers op een open en gelijkwaardige manier met elkaar omgaan en elkaar vertrouwen. Binnen een dergelijke arbeidsrelatie is er ruimte voor maatwerkafspraken (i-deals) tussen leidinggevendenden en medewerkers.

Uit de resultaten bleek inderdaad dat medewerkers die veel vertrouwen hadden in hun leidinggevendenden en vonden dat er sprake was van een goede werkrelatie (Leader-Member exchange) eerder comfort- en ontwikkelings i-deals sloten. Dat is goed nieuws, omdat i-deals positief kunnen bijdragen aan inzetbaarheid. I-deals zorgen ervoor dat medewerkers bezig blijven met het ontwikkelen van hun vaardigheden en kennis, waardoor zij minder snel het gevoel hebben dat ze stilstaan in hun werk en loopbaan⁶.

3.3.3. Leeftijd- en sekseverschillen

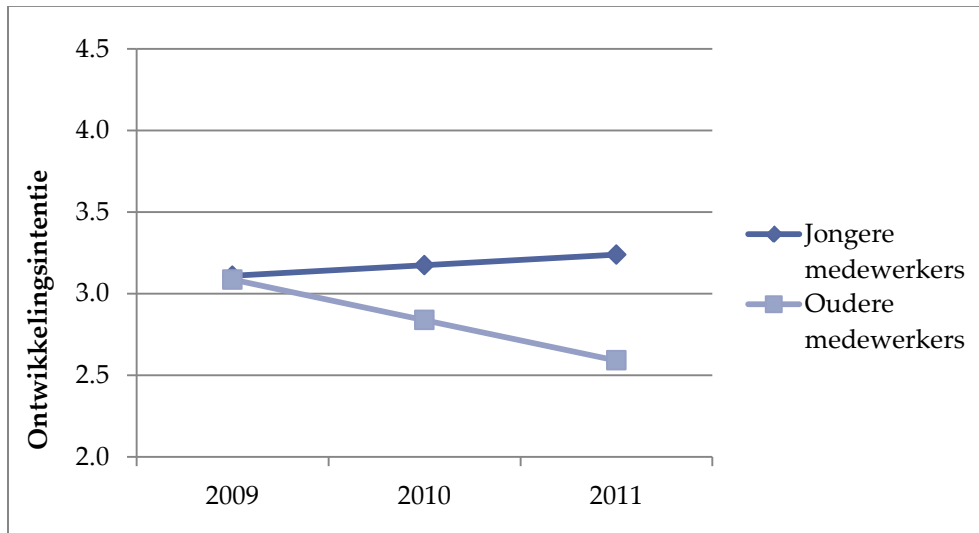
De verandering van inzetbaarheid gaf een ander beeld voor jongere medewerkers (jonger dan 35 jaar) dan voor oudere medewerkers (ouder dan 55 jaar).

De leeftijd van medewerkers had een negatief effect op de intentie om hun inzetbaarheid te verhogen via trainingen en cursussen. Terwijl de intentie in de periode 2009-2011 gelijk bleef bij jongere medewerkers, nam de intentie af bij oudere medewerkers (zie figuur 7a).

⁶ Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: ME Sharpe.

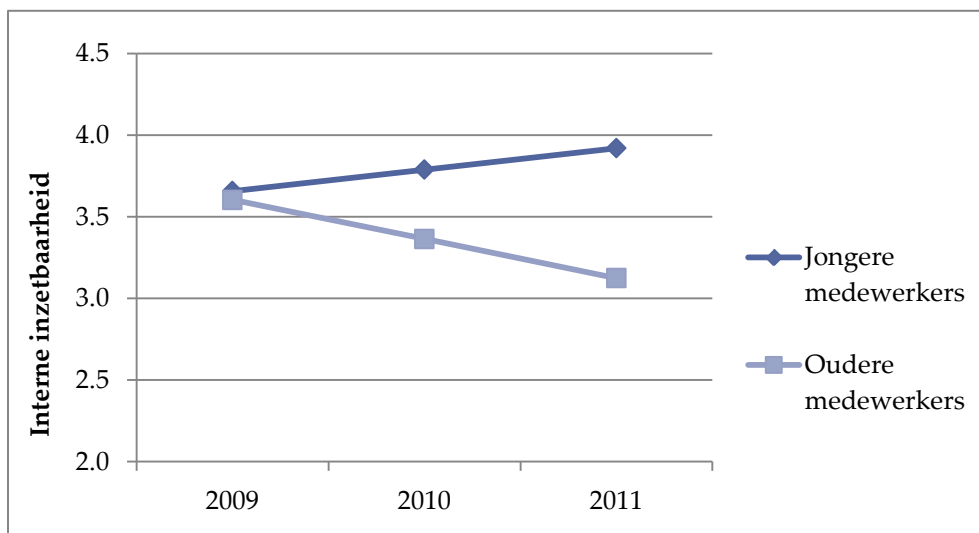


Figuur 7a. Verandering van intentie tot inzetbaarheidsgedrag bij medewerkers jonger dan 35 jaar en bij medewerkers ouder dan 55 jaar. De schaal loopt van 1 (= zeer lage intentie) tot 5 (=zeer hoge intentie).



Jongere en oudere medewerkers beoordeelden hun interne inzetbaarheid bovendien verschillend. Jongere medewerkers beoordeelden hun interne inzetbaarheid relatief hetzelfde gedurende de periode van het onderzoek, terwijl oudere medewerkers hun interne inzetbaarheid zagen dalen (zie figuur 7b).

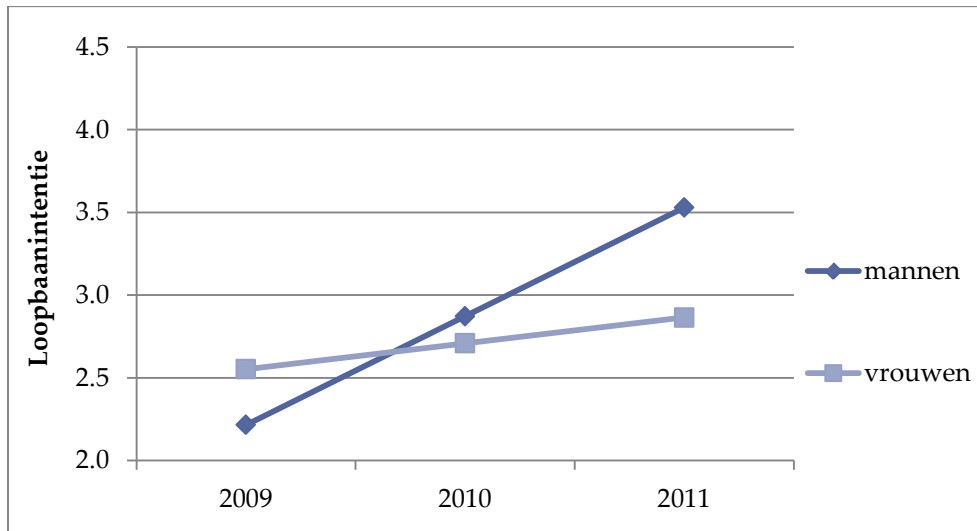
Figuur 7b. Verandering van waargenomen interne inzetbaarheid bij medewerkers jonger dan 35 jaar en bij medewerkers ouder dan 55 jaar. De schaal loopt van 1 (= zeer lage inzetbaarheid) tot 5 (=zeer hoge inzetbaarheid).





We hebben nagenoeg geen verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen wat betreft de verandering van inzetbaarheid en baankwaliteit. Wel bleek uit de resultaten dat mannen eerder dan vrouwen geneigd waren op zoek te gaan naar alternatieve loopbaanmogelijkheden. Mannen lieten, naarmate de tijd vorderde, een sterkere toename zien in hun intentie om zich te oriënteren op loopbaanmogelijkheden en om vacatures te zoeken (zie figuur 8).

Figuur 8. Verandering van intentie tot inzetbaarheidsgedrag bij mannelijke en vrouwelijke medewerkers. De schaal loopt van 1 (= zeer lage intentie) tot 5 (=zeer hoge intentie).



4. Conclusies en Aanbevelingen

4.1. Belangrijkste bevindingen

De acht Nederlandse universitair medische centra hebben het project “Dialogo” opgezet om moderne arbeidsrelaties te realiseren en de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. In het kader van dit project heeft in de periode 2009-2011 een longitudinaal onderzoek plaatsgevonden onder medewerkers en leidinggevenden. In het huidige rapport hebben we de verandering in inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers besproken, evenals de factoren die de inzetbaarheid en baankwaliteit kunnen stimuleren.

Ondanks de inspanningen van de UMC's in het kader van het project Dialogo is de inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers in de periode 2009-2011 afgenomen. De economische crisis is één van de meest voor de hand liggende verklaringen voor de gevonden achteruitgang. Mensen schatten daardoor hun inzetbaarheid lager in en zijn eerder geneigd om vast te houden aan hun huidige baan – ongeacht hoe tevreden ze zijn met deze baan.

Ook in slechtere economische tijden kan de inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers echter op peil worden gehouden of zelfs gestimuleerd worden. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor leidinggevenden. Zo was er bijvoorbeeld geen afname in inzetbaarheid en baankwaliteit wanneer leidinggevenden hun medewerkers uitdagende taken hadden gegeven. Ook de stijl van leiding geven blijkt van belang. De afname in inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers was namelijk minder sterk bij leidinggevenden die zich op de ontwikkeling van hun medewerkers richtten – ongeacht of zij zich daarbij eveneens op de prestatie van hun medewerkers richtten. Als leidinggevenden zich echter alléén op prestatie richtten, lieten medewerkers een sterkere afname in inzetbaarheid en baankwaliteit zien. Daarnaast sloten medewerkers van leidinggevenden met een ontwikkelstijl meer i-deals (maatwerkafspraken) in de periode 2009-2011, terwijl medewerkers van leidinggevenden met een prestatiestijl in diezelfde periode minder i-deals sloten. Tenslotte bleek de afname in inzetbaarheid sterker onder medewerkers van relatief oudere leidinggevenden.

Naast leidinggevenden zijn er ook andere factoren van invloed op de inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers. Zo kwam uit de resultaten naar voren dat oudere medewerkers (55+ jaar) een sterkere afname lieten zien dan jongere medewerkers wat betreft hun inzetbaarheid en het initiatief om hun inzetbaarheid te verhogen. De economische situatie lijkt oudere medewerkers dus harder te treffen dan jongere medewerkers. Daarnaast bleek dat medewerkers eerder i-deals sloten wanneer zij een kwalitatief goede arbeidsrelatie hadden met hun leidinggevende.



4.2. Aanbevelingen

De resultaten van dit longitudinale onderzoek bieden aanknopingspunten om de duurzame inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers binnen de UMC's op peil te houden en te stimuleren.

Ten eerste zouden leidinggevenden hun medewerkers uitdagende taken moeten geven. Uitdagende taken zijn bijvoorbeeld nieuwe of moeilijke (maar wel haalbare) taken, waarbij medewerkers meerdere kwaliteiten moeten inzetten. Door medewerkers zulke taken toe te wijzen, kunnen leidinggevenden ervoor zorgen dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen en dat zij tevreden blijven met hun baan.

Ten tweede is het van belang dat leidinggevenden de ontwikkeling van hun medewerkers stimuleren en meenemen in hun evaluatie. Door deze 'ontwikkelingsstijl' hebben medewerkers meer ruimte om initiatieven te ondernemen die hun inzetbaarheid kunnen verhogen. Het is daarbij wel van belang dat die ruimte voor ontwikkeling ook daadwerkelijk wordt geboden binnen het UMC. De ontwikkelingsstijl kan er bovendien voor zorgen dat medewerkers tevreden blijven met hun baan. De prestatie van medewerkers hoeft daarbij niet uit het oog te worden verloren: leidinggevenden die zowel op de prestatie als op de ontwikkeling van hun medewerkers sturen lijken de beste leidinggevenden te zijn.

Ten derde is een kwalitatief goede arbeidsrelatie een cruciale factor voor het sluiten van i-deals (maatwerkafspraken). Aangezien i-deals positief bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en baankwaliteit, is het aan te bevelen om de kwaliteit van de arbeidsrelatie tussen medewerkers en leidinggevenden zo goed mogelijk te maken. Leidinggevenden kunnen dit bijvoorbeeld doen door medewerkers te helpen problemen in het werk op te lossen, begrip te tonen voor individuele behoeften en eerlijk en open te zijn over de prestaties van de werknemer. Medewerkers kunnen op hun beurt bijdragen aan een kwalitatief goede arbeidsrelatie door eerlijk en oprecht te zijn over hun kwaliteiten, behoeften en eventuele problemen.

Ten vierde is het van belang om oudere medewerkers en leidinggevenden extra te stimuleren om inzetbaarheid te ontwikkelen. Het lijkt erop dat oudere medewerkers sneller geneigd zijn om minder in hun inzetbaarheid te investeren. Evenzo lijken oudere leidinggevenden hun medewerkers minder te stimuleren om in hun inzetbaarheid te investeren. Door oudere medewerkers en leidinggevenden hiervan bewust te maken en extra aandacht te besteden aan hun ontwikkelingsmogelijkheden, kan de afname wellicht worden tegengegaan.

Ten slotte, leidinggevenden in de UMC's kunnen gestimuleerd worden om zich te richten op uitdaging en ontwikkeling van hun medewerkers en op het creëren van kwalitatief goede arbeidsrelaties. Ten eerste kunnen leidinggevenden meer bewust worden gemaakt van hun belangwekkende rol in de inzetbaarheid van hun medewerkers, bijvoorbeeld door het gesprek hierover aan te gaan. Daarnaast kunnen zij door middel van een training leren wat een ontwikkelstijl behelst en hoe deze kan worden toegepast. Op die manier kan de duurzame inzetbaarheid en baankwaliteit van alle medewerkers op peil worden gehouden en zelfs worden gestimuleerd.



4.3. Conclusie

Hoewel de inzetbaarheid en baankwaliteit van medewerkers is afgenomen tijdens het project Dialoog, blijkt deze afname geremd te kunnen worden. Zo kunnen leidinggevendenden helpen om de inzetbaarheid en baankwaliteit van hun medewerkers op peil te houden door hen voldoende uitdagende taken te bieden en zich te richten op hun ontwikkeling. Door een kwalitatief goede arbeidsrelatie te creëren krijgen medewerkers de ruimte om i-deals te sluiten en daarmee hun inzetbaarheid en baankwaliteit te verhogen. Oudere medewerkers en leidinggevendenden verdienen extra aandacht als het gaat om inzetbaarheid. De inzetbaarheid en baankwaliteit van alle medewerkers kan worden behouden en zelfs worden gestimuleerd wanneer bovenstaande aanbevelingen in acht worden genomen.