

YOU CAN LEAD A HORSE TO THE WATER BUT YOU CAN'T MAKE IT DRINK

Een praktische vertaling van duurzame inzetbaarheid

De meest gebruikte definitie voor duurzame inzetbaarheid is de volgende: duurzame inzetbaarheid is het kunnen en willen functioneren in het huidige en toekomstige arbeidsleven. Deze, en vele andere definities duiden erop dat de werknemer in actie moet komen om duurzaam inzetbaar te zijn. Kijkend vanuit het perspectief van een organisatie is er ook behoefte aan duurzaam inzetbare mensen

Veel vergaderingen gaan er over: duurzame inzetbaarheid. Dit jaar staat het thema in de top vijf HR-thema's in Nederland. En ondanks dat er vele initiatieven en subsidies te vinden zijn die de duurzame inzetbaarheid van de werknemers in kaart brengen, stimuleren of zelf vergroten, duurzame inzetbaarheid blijft voor de meeste organisaties nog steeds een vaag begrip. Duurzame inzetbaarheid lijkt over alles te gaan. Voor je het weet staan er massagestoelen in de kantine, zijn de automaten vervangen door fruitschalen en organiseert HR een prachtig inzetbaarheidsplan waar werknemers gebruik van kunnen maken. Bidvest Deli XL neemt daar geen genoegen mee en pakt duurzame inzetbaarheid anders aan. In gesprek met Erwin Bommerson (Vestigingsmanager Bidvest Deli XL Ede) laat hij zien wat duurzame inzetbaarheid voor zijn organisatie betekent en hoe hij een en ander praktisch vertaalt.

Waarom duurzame inzetbaarheid bij Bidvest Deli XL Ede?

Er zijn tal van redenen waarom het voor een organisatie steeds belangrijker is om een duurzame inzetbaarheid strategie te voeren. Organisaties hebben in toenemende mate te maken met veranderingen die van invloed zijn op hun medewerkers. Door de steeds sneller veranderende markt is het belangrijk dat werknemers breed inzetbaar zijn. Maar buiten de maatschappelijke en economische veranderingen die gaande zijn, weten we dat duurzame inzetbaarheid voor een organisatie pas echt interessant is als er een directe urgentie is.

Erwin Bommerson: "Binnen Bidvest Deli XL werd duurzame inzetbaarheid belangrijk omdat we het anders simpelweg niet zouden 'overleven'. De kans dat een (magazijn)medewerker zijn pensioen haalt met het fysiek zware werk dat daar verricht moet worden, is klein. Door de veranderingen in besteltijden en daarmee ook de werktijden van de werknemers is dit een groeiend probleem. Tegelijkertijd constateer ik dat een heel groot assortiment aan instrumenten opentrek wanneer een werknemer niet (meer) in staat is om te werken, maar we vaker preventief te werk zouden moeten kunnen gaan, om ervoor te zorgen dat medewerkers inzetbaar blijven."

"Er zijn de laatste jaren verschillende veranderingen doorgevoerd waardoor het werk steeds aangepast moest worden. We zagen dat onze medewerkers moeite hadden om met deze veranderingen mee te gaan. De urgentie om duurzame inzetbaarheid handen en voeten te geven nam toe. Inmiddels is tot aan het niveau van teamleider doordrongen dat we hier iets mee moeten."

Op zoek naar het werkelijke probleem

De juiste aanpak bij duurzame inzetbaarheid is cruciaal. Echter, het onderwerp is voor de meeste medewerkers geen actueel thema. "Om erachter te komen welke aanpak de juiste is, moet je eerst weten wat er werkelijk aan de hand is. Om daar achter te komen, hebben we een organisatiescan ingezet die de HR-systemen met de dagelijkse praktijk verbindt." Het resultaat van de scan bij Bidvest Deli XL was verrassend. "We blijken heel veel voor onze medewerkers in huis te hebben als een werknemer iets nodig heeft. De mogelijkheden variëren van het kunnen raadplegen van een diëtiste tot aan het financieren van volledige opleidingen voor een heel ander arbeidssegment. Bidvest Deli XL zorgt voor de mensen. Alleen bleek daar ook precies ons risico te zitten, in 'het zorgen voor'. We gingen namelijk voorbij aan het aangaan van een dialoog met medewerkers, om dieper tot de kern van het probleem door te dringen en de oorzaak te achterhalen. Onbedoeld hielden we medewerkers daardoor als het ware passief."

Bommerson gaf aan dat deze conclusie behoorlijk wat stof deed opwaaien. Zo rees de vraag of er in de foodservice branche wel behoefte was aan eigen regelruimte, aangezien het proces prima kan worden opgedeeld in taken. Uiteindelijk was de conclusie dat het werk daar niet persé om vraagt, maar de werknemers wel!

Waarderend onderzoek (appreciative inquiry)

"Als je doet wat je altijd hebt gedaan, dan zul je ook krijgen wat je altijd hebt gekregen. Deze uitspraak wordt niet voor niets zoveel gebruikt. Toch is het van belang om te gaan voor een aanpak die iedereen uitdaagt en toch eigen blijft. Erwin Bommerson: "Zo geloof ik in de kracht van Bidvest Deli XL en dus ook in onze cultuur, maar er moet nog iets aan toegevoegd worden. Dus daag ik, en dagen wij, de medewerkers uit regie te pakken en hebben wij hier begeleiding bij gezocht. Uit de organisatiescan bleek dat we onze systemen nog niet zo zijn ingericht dat ze de medewerkers ruimte geven. Onze systemen moeten dus aangepast worden. Concreet betekent dit dat we verschillende projecten zijn gestart, die eerder door de staf werden bedacht en uitgerold. Projecten met kaders waarbij de regie bij de medewerkers deels wordt teruggelegd. Het gaat dan om projecten die de betrokkenheid vergroten, variërend van het regelen van een nieuwjaarsborrel tot aan het ontwerpen van de nieuwe roostering van alle medewerkers in het magazijn. Voor deze projecten werden projectgroepen gevormd waar zowel medewerkers aan deelnamen als stafleden. Door op deze manier co-creërend aan de slag te gaan en de besluiten lager te leggen in de organisatie zijn veel medewerkers actiever geworden. In plaats van weerstand tegen de vele veranderingen te tonen, worden de veranderingen nu beter gedragen in de organisatie. Een consequentie van deze vorm van 'loslaten' is wel dat je je als management ook moet kunnen neerleggen bij uitkomsten die we in eerste instantie niet zelf voor ogen hadden. Het blijkt echt dat er meerdere wegen naar Rome leiden, want deze vorm werkt!" De grootste uitdaging voor Bommerson was dus het loslaten. 'Loslaten' betekent dat je een deel van de controle uit handen geeft. Dit is voor leidinggevendenden niet altijd even makkelijk, omdat ze uiteindelijk eindverantwoordelijk blijven. De wijze waarop het proces bij Bidvest Deli XL is aangepakt, is echter een manier gebleken om los te laten zonder de regie te verliezen.

'als je doet wat je altijd hebt gedaan, dan zul je krijgen wat je altijd hebt gekregen'

Duurzame inzetbaarheid: hoe borg je de duurzaamheid?

Voor een succesvolle verbetering moet vervolgens gezorgd worden dat nieuwe werkwijzen geborgd worden. Voor Bidvest Deli XL Ede geldt dat de nieuwe aanpak geadopteerd dient te worden in het systeem, om het ook voor de lange termijn succesvol te kunnen laten zijn. "Door te borgen via verschillende coördinatiemechanismen worden we steeds opnieuw uitgedaagd op onze nieuwe werkwijze. Denk bijvoorbeeld aan de beoordelingscyclus. In het beoordelingsformulier zijn aanpassingen doorgevoerd die niet alleen concreter zijn, maar ook veel meer aandacht hebben voor (door)ontwikkeling en gedrag. Daardoor worden de werknemers geactiveerd om aandacht te hebben voor hun eigen verantwoordelijkheid, gedrag en persoonlijke ontwikkeling. Ook zijn teamoverleggen anders ingericht. Agenda's worden gezamenlijk bepaald en het voorzitterschap wisselt. Dat alleen al resulteert in goede actie- en besluitenlijsten."

You can lead a horse to the water but you can't make it drink

Ondanks dat alle aanpassingen en wijzigingen voor het merendeel van de medewerkers bijdragen aan een prettige(r) werkomgeving, geldt dat niet voor iedereen. In meer of mindere mate zullen er altijd medewerkers zijn die minder goed om kunnen gaan met veranderingen. Deze werknemers kunnen gaan dwarsliggen of ze duiken onder tot de storm gaat liggen. "Het is echter geen storm, maar een nieuwe manier van werken," aldus Erwin Bommerson. "Het is dan ook belangrijk om deze groep werknemers niet links te laten liggen. Hen bieden we een loopbaanontwikkelingstraject aan om te helpen bij het vinden van een nieuwe werkplek, indien gewenst zelfs buiten de wereld van Bidvest Deli XL. Dit soort trajecten slaagt alleen met de inzet van de werknemer zelf en dus is zelfregie ook hier weer een competentie die wenselijk is. De koe bij de horens vatten, mensen zelf in the lead brengen en geloven in ieders kracht. Dat is de kern van een geslaagde duurzame inzetbaarheid. Daar teken ik voor. Duurzame inzetbaarheid kent geen rang of stand en geldt voor iedereen!"

Dit artikel is geschreven door: Teresa Boons, Caroline Heijmans en René Rol

Erwin Bommerson

Erwin Bommerson is vestigingsmanager bij Bidvest Deli XL en verantwoordelijk voor twee distributiecentra in Ede waar ongeveer 300 medewerkers in vaste dienst zijn. Erwin: "Pieken vangen we op met uitzendkrachten. Na mijn HBO studie Logistiek en Technische Vervoerskunde ben ik in diverse functies en bij verschillende bedrijven in de logistiek werkzaam geweest. Naast de organisatorisch en technische kant draait het in de logistiek natuurlijk om de mensen. Ik geloof dat mensen vaak tot veel meer in staat zijn dan daar waar ze in hun functie verantwoordelijk voor worden gehouden. Ik ben altijd op zoek naar hoe medewerkers meer ruimte kunnen krijgen zodat ze meer plezier in het werk krijgen en het bedrijf kunnen helpen om te verbeteren."

Over Bidvest Deli XL

Met expertise in horeca, kennis van gastvrijheid en de op basis daarvan ontwikkelde servicemogelijkheden, is Bidvest Deli XL dé totaalleverancier voor iedere professionele keuken en chef kok in de horeca, zorg- en cateringbranche. "Een prachtige belofte die wij iedere dag opnieuw waarmaken, dankzij onze passie voor food en passie voor service." www.delixl.nl

