



Werkscan helpt bij duurzame inzetbaarheid in een digitaal tijdperk

Personeelsmanagement

Hanzehogeschool en Saxion hebben een APK-werkscan ontwikkeld waarmee een medewerker meer kennis over zichzelf kan verwerven op basis van situationele en neuropsychologische/biologische gegevens. Deze kennis kan hij inzetten voor een goede dialoog met de leidinggevende en komt ten goede aan zijn duurzame inzetbaarheid.



De mens is en blijft nadrukkelijk aanwezig in het arbeidsproces, ondanks innovaties waarbij automatisering en robotisering gedeeltelijk menselijke arbeid hebben vervangen. Dat arbeidsproces is optimaal als hoge productiviteit wordt gecombineerd met werkplezier en betrokkenheid, gedurende alle loopbaanfasen. Inzicht in de eigen **duurzame inzetbaarheid** (DI), waar employability, bevoegdheid en gepercipieerde gezondheid onder vallen, is hiervoor een voorwaarde. DI staat voor een aantal variabelen: inzetbaarheid, bevoegdheid en gezondheid, die elk van invloed zijn op werk.

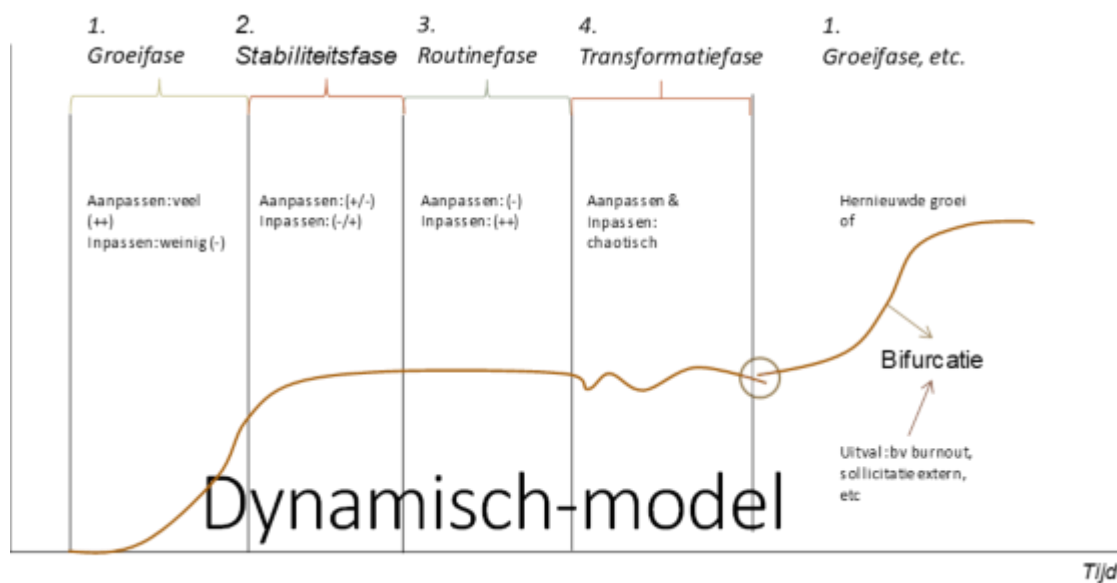
In **functioneringsgesprekken** is het inzicht in hun eigen functioneren en inzetbaarheid van medewerkers het uitgangspunt. Het is echter twijfelachtig of mensen voldoende zicht hebben op hun gevoelens, kwaliteiten en vitaliteit. Het proces van **burn-out** blijkt bijvoorbeeld meer dan een bewust, individueel proces te zijn; het blijkt een sociaal construct dat (deels) onbewust in de loop van een langere periode is opgebouwd. Zou de eigen inzetbaarheid en het eigen functioneren beter en tijdiger ingeschat kunnen worden als de eigen perceptie wordt aangevuld met een aantal modulators, waaronder loopbaanfasen, situationele en biometrische determinanten, waardoor tijdig juiste (loopbaan)keuzes worden gemaakt?

Inzetbaarheid in fasen

Het is voor organisaties en medewerkers van belang te weten hoe wederkerigheid, waar de arbeidsrelatie op gebaseerd is, optimaal benut kan worden, ook als taakeisen, werkcondities en medewerkers zelf veranderen. Deze veranderingen hebben invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers doorlopen in hun loopbaan meerdere keren het proces van groei,

stabilisatie, routine (stagnatie) en hernieuwde keuze (transitie of bifurcatie genoemd). Dit proces wordt vervat in het dynamisch model (De Graaf & Tieleman, 2017).

Naast het predispositie-denken, waarbinnen persoonlijkheidskenmerken als de bepalende factoren worden beschouwd om te voorspellen of medewerkers wel of niet met de organisatie mee kunnen veranderen, gaat het ook om situationele determinanten. In welke loopbaanfase bevindt iemand zich binnen de dynamische cyclus? Veranderingen in geautomatiseerde processen kosten een medewerker in de routinefase veel meer inspanning dan in de groeifase wanneer hij nog voortdurend aan het afstemmen en finetunen is.



Door veranderingen in en rondom het werk zien bedrijven zich geregeld genoodzaakt om de oriëntatie op de corebusiness te herzien. In plaats van vaste functierollen en inhoud, zijn competenties bepalend geworden. Ook is er is meer mobiliteit ten aanzien van de werkplek en het tijdstip van werken. De eigen kracht van de medewerker, de *self-efficacy* (Bandura, 2006), wordt benadrukt. Autonomie, competentie en verbondenheid zijn volgens de zelfbeschikkingstheorie (Deci & Ryan, 2010) noodzakelijk voor een goede intrinsiek gemotiveerde arbeidskracht. Wat kan het veelgebruikte functioneringsgesprek hieraan bijdragen?

Medewerkers in the lead

Hoewel het functioneringsgesprek een lange geschiedenis kent, is uit recent onderzoek gebleken dat het in de sterk veranderde werkrealiteit niet meer effectief is, of zelfs contra-effectief.

Boordelingsgesprekken (onderdeel van de functioneringsgesprekcyclus) leiden niet tot prestatieverbetering, maar tot demotivatie en vaak frustratie. Beschadiging van de relatie tussen medewerker en leidinggevende is zelfs mogelijk het gevolg. Freese en Van Woerkom (2015) stellen dat het langs dezelfde meetlat leggen van alle medewerkers de oorzaak hiervan is. Daardoor worden de individuele krachten en kwaliteiten ondergeschikt aan de meetlat. Op deze manier wordt geen recht gedaan aan de medewerker die autonomie en competentie nodig heeft om de aansluiting met de snel veranderende omstandigheden te behouden.

Bigdata-analyses

De huidige beoordelingsystematiek gaat vaak niet verder dan gespreksvoering op geleide van vragenlijsten. Maar zouden ook situationele en neuropsychologische/biologische gegevens kunnen bijdragen aan de zelfkennis? Met inzicht in de eigen hartcoherentie bijvoorbeeld zou een medewerker eerder geattendeerd kunnen worden op de eigen overspannen situatie waarvan men zich onbewust afsluit. De vraag is misschien alleen: waarom zouden we biometrische gegevens

toevoegen? Het antwoord is dat het twijfelachtig is of een medewerker zichzelf goed genoeg kent om bijvoorbeeld de eigen inzetbaarheid in te schatten.

Medewerkers met een burn-out geven achteraf aan dat ze eerdere signalen genegeerd hebben

Medewerkers met een burn-out geven achteraf aan dat ze eerdere signalen genegeerd hebben. In de westerse postindustriële samenleving is werkstress niet langer louter gerelateerd aan biologische of fysieke aspecten, maar vooral ook aan sociale, culturele en gedragsfactoren. Van de aanvullende biometrische gegevens zouden individuen én organisaties voordeel kunnen hebben. Ook kunnen met (geanonimiseerde) data, op organisatie- en sectorniveau, bigdata-analyses worden gemaakt die betrekking hebben op risico's en kansen van specifieke beroepsgroepen en sectoren. Dat tezamen vormt een completer beeld dat gericht kan bijdragen aan duurzaam en productief werk.

Er lijkt dus behoefte aan een instrument dat de voortgang van medewerkers op een persoonlijke manier maar op afstand kan volgen; *low-touch* en hightech. Opschaling naar intensievere monitoring, *high-touch*, kan naar behoefte. De APK-werkscan speelt op deze trend in.

APK-werkscan

In de APK-werkscanmethodiek wordt de medewerker eerst gevraagd zichzelf te beschrijven vanuit de eigen krachten en kwaliteiten. Het geeft handen en voeten aan self-efficacy, waarbij uitgegaan wordt van de gedachten van Deci et al. (2001) dat de individuele wendbaarheid en daarmee de self-efficacy maximaal is bij een sterke intrinsieke motivatie. De APK-werkscan biedt een basis om systematisch en periodiek te werken aan de ervaren competentie, autonomie en verbondenheid.

Interesse in de werkscan?

Heeft jouw organisatie interesse in een proefversie van de APK Werkscan en/of de verdere ontwikkeling hiervan? Neem dan contact met een van de auteurs van dit artikel:

- Klaske Veth | lector Duurzaam HRM, Hanzehogeschool Groningen, k.n.veth@pl.hanze.nl
- dr. Jan Willem de Graaf | lector Brain & Technology, Hogeschool Saxion, j.w.degraaf@saxion.nl
- Suzanna Bakker MSc | docent-onderzoeker en projectleider, Hanzehogeschool Groningen, su.bakker@pl.hanze.nl

De APK-werkscan is gebaseerd op **kunstmatige intelligentie** en machine learning-systemen. Deze systemen zijn in staat op basis van ervaringen te leren en zich te verbeteren zonder daarvoor te zijn geprogrammeerd.

Aan de APK-werkscan wordt via een multidisciplinair platform gewerkt om onderzoekers, praktijk en onderwijs gezamenlijk te inspireren nieuwe resultaten te vinden voor (HRM-)praktijk, met als doel directer, objectiever en diepgaander inzicht te geven om bijtijds bij te kunnen sturen. Naast het bijdragen aan de employability en de betrokkenheid van medewerkers, is de APK-werkscan innovatief voor de organisatie en ontwikkeld vanuit de vraag uit de organisatie (*outside/in-focus*, zie ook Veth, 2019). Ook al zijn sommige interventies ergens anders al toegepast, ze zijn nieuw voor de organisatie.

De APK-werkscan helpt te bepalen waar men in de dynamische cyclus van groei, stabilisatie, routine en hernieuwde oriëntatie zit, in samenhang met situationele en biometrische data, zodat de medewerker hiermee zelf aan de slag kan. Het draagt bij aan gezond ouder worden, *lifelong learning* en werkplezier.

Referenties

Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.

Graaf, J.W. de (2018). *Brain and technology: to an argument based psychology*. Deventer: Saxion University of Applied Science.

Veth, K.N. (2019). *Well-being@Work: De toegevoegde waarde van de Duurzaam HRM*. Groningen: Hanze University of Applied Sciences.

Woerkom, M. van, & Bruijn, M. de (2016). Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 275-281.

Eerste publicatie door dr. Klaske Veth, dr. Jan Willem de Graaf & Suzanna Bakker MSc op 28 jan 2020

Laatste update 28 jan