



Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, bevlogenheid

Haalt de loopbaan- professie 2025?

Yvette Kokee & Marion van Hoof

Voor onze artikelenreeks 'Door tot je 70ste' spraken wij met bedrijven in de ouderenzorg, het onderwijs en de techniek over duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en bevlogenheid. Elke sector heeft deze onderwerpen hoog op de agenda staan. Duidelijk werd ook dat iedere branche zijn eigen prioriteiten heeft en dat de individuele organisaties in elke branche net iets andere accenten leggen. In dit slotartikel kijken we terug op de bevindingen en reflecteren we op de positie en de rol van de loopbaanprofessional bij de realisatie van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en bevlogenheid door deze bedrijven.

Wat vonden wij?

Alle door ons geïnterviewde bedrijven hebben, ongeacht de branche, aandacht voor de ouder wordende medewerker, de opschuivende pensioenleeftijd en het behouden en aantrekken van gekwalificeerd personeel. In de ouderenzorg wordt daarbij ook specifiek het terugdringen en de preventie van ziekteverzuim benoemd. De ouderenzorg en de techniek hebben tevens de zorg om de fysieke belastbaarheid gemeen. Kortom: verzuim, vitaliteit en ontwikkeling zijn voor al deze bedrijven belangrijke thema's.

Wat zien we, kijkend vanuit een professioneel perspectief?

In de interviews waren de meest gebezigde woorden in het kader van duurzame inzetbaarheid: bestrijden en preventie van ziekteverzuim, bevorderen inzetbaarheid, bewaken belastbaarheid en vitaliteit. Veel nadruk dus op curatieve en preventieve interventies. Daarnaast zien we bij alle geïnterviewde bedrijven ook een groeiend besef van wat in wetenschappelijke literatuur (zie bijvoorbeeld Ouweneel, Schaufeli en Le Blanc, 2009) als "amplitie" wordt aangeduid: het bevorderen van welbevinden van medewerkers teneinde bevoegdheid, effectiviteit en productiviteit te vergroten. In de organisatiepraktijk is in toenemende mate oog voor de toegevoegde waarde van positieve interventies die hierop gericht zijn.

Wie zijn betrokken?

Naast de bedrijven zelf, zijn er een groot aantal stakeholders betrokken bij interventies gericht op duurzame inzetbaarheid. De meest genoemde partijen zijn arbodiensten, bedrijfsartsen, verzuimverzekeraars en zorgverzekeraars. Arbodienst en bedrijfsarts zijn vaak het eerste loket waar werkgevers aankloppen als zij inzetbaarheidsproblemen met medewerkers ervaren. Het gaat dan vooral om het begeleiden van zieke medewerkers bij hun terugkeer naar werk, de zogenaamde curatieve interventies. Bij diverse bedrijven spelen echter ook verzuim- en zorgverzekeraars een actieve rol waar het gaat om zogenaamde preventieve interventies, die de

inzetbaarheid van medewerkers verhogen en het ziekteverzuim beperken. Zij doen dit vanuit de overtuiging dat relatief geringe investeringen hun schadelast belangrijk kunnen beperken. Steeds vaker leveren deze stakeholders een financiële bijdrage of kopen zelf interventies in, die ze doorleveren aan hun klanten en verzekeren. Deze (ingekochte) interventies bestrijken een breed terrein. Genoemd werden onder andere interventies op het gebied van:

- sport en beweging
- lifestyle
- voedingsadvies
- zorg
- alternatieve hulpverlening
- wellness- en vitaliteit
- loopbaanadvies en coaching

Veel van deze interventies hebben een "digitale basis". Ze worden aangeboden als informatieve instructiefilmpjes over thema's als slapen, gezonde voeding; als korte scans om aandachtspunten met betrekking tot inzetbaarheid te duiden; maar ook als apps die mensen ondersteunen bij bewustwording en/of het aanleren en monitoren van gewenst gedrag. Soms wordt dit aangevuld met een gesprek met een deskundige over de bevindingen: digitaal, per telefoon of in een face-tot-face contact.

Verzuim, vitaliteit en ontwikkeling zijn voor al deze bedrijven belangrijke thema's

Opvallend is dat in het kader van samenwerkingsrelaties, loopbaanprofessionals niet of nauwelijks worden genoemd door de geïnterviewde bedrijven. Als loopbaanadviseurs worden ingezet is dit hoofdzakelijk in de curatieve sfeer, bijvoorbeeld bij (gedwongen) ontslag, als mensen disfunctioneren of als er sprake is van arbeidsongeschiktheid in relatie tot de functie. Dit strookt ook met de bevindingen

van een enquête die de commissie Ontwikkeling en Professionaliteit van NOLOC uitvoerde en waarvan in 2015 de resultaten werden gepresenteerd (van den Berg en van der Zwam, 2015). In deze enquête werd specifiek gevraagd naar de ervaring van bedrijven met loopbaanprofessionals. Ook toen bleek dat men deze met name inzette in de curatieve sfeer.

Onze beroepsgroep verdient een gelijkwaardige en zichtbare plaats, maar die zullen we wel zelf moeten veroveren

Bevindingen in breder perspectief

Het artikel 'Van preventie naar amplitie' (Ouweneel, Schaufeli en Le Blanc, 2009) plaatst onze bevindingen in een breder perspectief. De schrijvers, destijds allen verbonden aan de Universiteit Utrecht, Sectie Sociale en Organisationspsychologie, onderscheiden zelfs vijf categorieën van werkgerelateerde interven-

ties. De categorie 'Preventie' verdelen zij namelijk in primaire, secundaire en tertiaire preventie. Ze stellen vast dat de reikwijdte van interventies gericht op amplitie groter is dan die van curatieve en tertiaire of secundaire preventieve interventies, daar deze zich in principe uitstrekken over alle medewerkers.

In een tabel geven zij een overzicht van werkgerelateerde interventies (zie tabel 1) en uitvoerende professionals. Opvallend is dat ook hier de loopbaanprofessional niet wordt genoemd. Waar bedrijfsartsen, (klinisch) psychologen, psychotherapeuten, coaches en arbodiensten expliciet genoemd worden als externe professionals bij werkgerelateerde interventies, is de loopbaanprofessional als zodanig blijkbaar niet in beeld. Mogelijk zien de auteurs de loopbaanprofessional als een specifieke groep "coaches". Maar gezien het feit dat coaches slechts genoemd wordt bij Secundaire Preventie, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat ook binnen de wetenschappelijke kaders onze beroepsgroep maar zeer beperkt op het netvlies staat.

Waar we op het laatste NOLOC-congres zagen dat

Tabel 1. Overzicht van kenmerken van werkgerelateerde interventies Overgenomen uit Tijdschrift voor Gedrag & Organisatie door Ouweneel, Schaufeli en Le Blanc, 2009.

	Curatie	Tertiaire preventie	Secundaire preventie	Primaire preventie	Amplitie
Doelstelling	Werknemers met problemen, stoornissen en aan-doeningen behandelen	Schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aan-doeningen beperken	Probleemoplossend vermogen (coping) van werknemers versterken	Psycho-sociale risico-factoren in het werk verminderen	Psychisch welbevinden van werknemers bevorderen
Doelgroep	Zieke werknemers	Zieke werknemers	Tot een risicogroep behorende werknemers	Alle werknemers	Alle werknemers
Professionals	Bedrijfsarts, klinisch psycholoog, psychotherapeut	Bedrijfsarts, klinisch psycholoog, psychotherapeut	Psycholoog, coach	Arbo-dienst	HRM, management, Arbo-dienst

loopbaanadviseurs een belangrijke markt voor zichzelf zien bij duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en bevlogenheid, is het des te schrijnender dat, zowel bij bedrijven als bij deze onderzoekers die zich richten op werkgerelateerde interventies, loopbaanadviseurs niet of nauwelijks in beeld zijn op dit gebied.

Willen wij als loopbaanprofessionals op het gebied van preventie en amplitie een rol van betekenis spelen, dan zullen we zichtbaarder moeten maken wat we doen en welke toegevoegde waarde wij hebben op dat gebied.

Kansen en bedreigingen voor de loopbaanprofessional

De positie van de loopbaanprofessional in het aanbod van werkgerelateerde interventies

We zagen dat er diverse spelers met uiteenlopende achtergronden actief zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid in de vorm van interventies gericht op preventie en amplitie. Dit is dus niet exclusief een terrein voor loopbaanprofessionals. Er zijn ook grote spelers, zoals arbodiensten, verzekeraars en soms zelfs pensioenfondsen en vakbonden actief. Met deze partijen hebben organisaties veelal een door wet- en regelgeving min of meer verplichte relatie. Bovendien hebben deze partijen er zelf vaak financieel belang bij om (langdurig) verzuim en/of disfunctioneren te voorkomen. De bereidheid om te investeren in interventies gericht op vitaliteit, bevlogenheid en duurzame inzetbaarheid is bij deze partijen dan ook relatief groot. Met hun financiële spankracht, reserves en omvangrijke menskracht hebben zij tevens meer middelen dan de gemiddelde loopbaanprofessional die als eenpitter, of in een klein samenwerkingsverband, dienstverlening aanbiedt. Voor deze grotere organisaties is een investering in bijvoorbeeld digitale dienstverlening gemakkelijker op te brengen.

Binnen de loopbaanprofessie zien we een zeer divers aanbod van diensten. Veel van onze dienstverlening is echter gebaseerd op individuele begeleiding, al dan niet in combinatie met een meer of minder uitgebreid assessment. Zeer effectief wellicht in vast-

zittende (lees curatieve) situaties, maar als we ons willen richten op de grote groep medewerkers die werken aan primaire preventie of amplitie, moeten we ons realiseren dat dat een vrij dure, want arbeidsintensieve, interventie is. Willen we als loopbaanprofessionals kansen grijpen in deze tak van loopbaandienstverlening, dan is het raadzaam om slim te leren omgaan met de inmiddels ruim beschikbare digitale hulpmiddelen, zoals E-learning, YouTube, online dienstverlening, E-platforms enzovoort. Zo kunnen we wellicht op een slimme manier blended learning programma's aanbieden in combinatie met persoonlijke ondersteuning en/of meer trainingsgewijze verwerking van de aangeboden leerstof. Daar deze interventies gericht zijn op medewerkers die (nog) goed in hun vel zitten, is de kans ook groot dat deze minder arbeidsintensieve dienstverlening volstaat. Mensen leren immers gemakkelijker naarmate ze meer ontspannen en minder gestresst zijn (Dinteren, 2010).

Is het, hierop doordenkend, dan ook niet logisch dat juist bij curatieve situaties vaak onze één-op-éénbegeleiding wordt ingezet? Hier is immers meer nodig om de medewerker weer in de lerende (=actieve) stand te krijgen.

Naast (het ontwikkelen van) een kosten-effectievere dienstverlening zouden loopbaanprofessionals wellicht ook meer samenwerking kunnen zoeken met arbodiensten, verzekeraars en psychologen- of GGZ-praktijken en daar onze aanvullende expertise aanbieden. Waar we in de tabel (zie kader) zien dat er met name wordt gesproken over interventies gericht op fysieke en mentale gezondheid en het vergroten van probleemoplossend vermogen en weerbaarheid, lijkt de aandacht voor de afstemming (of FIT) tussen mens en werk te ontbreken. Ligt hier niet juist een toegevoegde waarde van de loopbaanprofessional? Persoonlijk zijn wij ervan overtuigd dat als medewerkers op hun werk taken uitvoeren die stroken met hun waarden, persoonlijke drijfveren en kwaliteiten, de kans op verlies van vitaliteit en gezondheid aanmerkelijk kleiner zal zijn. In onze interviews zagen we alleen in het onderwijs dat er expliciet aandacht wordt besteed aan de vraag in

hoeverre de individuele beroepsbeoefenaar zich nog steeds verbonden voelt met zijn vak. In de loop der tijd kunnen beroepsbeoefenaar en omgeving immers uit elkaar groeien.

Juist hier kan de loopbaanprofessie toegevoegde waarde bieden ten opzichte van algemenere coaches en gezondheidszorg professionals, bijvoorbeeld met een op veel plaatsen inmiddels al aangeboden loopbaanscan of loopbaan-APK.

Hoe maken wij de toegevoegde waarde van de loopbaanprofessional zichtbaar?

Nadenkend over de toegevoegde waarde van de loopbaanprofessie kwam de vraag bij ons boven: 'Wat is nu specifiek ónze taak in het spectrum van duurzame inzetbaarheid?' Waar bijvoorbeeld de arts, de psycholoog en de fysiotherapeut zich in principe richten op het individu en zijn functioneren, werkt een loopbaanprofessional juist specifiek op het snijvlak van mens en werk en aan de afstemming of 'FIT' tussen mens en werk.

Vanuit dat referentiekader kijkend naar onze beroepsgroep, vragen we ons af of we dat wel voldoende communiceren naar onze klanten. Profileren wij ons bijvoorbeeld niet te veel met de werkwijze die we hanteren om zo onze individuele uniciteit tot uitdrukking te brengen ten koste van het doel van ons werk? Het noemen van NLP, biografisch en systemisch werken, om maar eens wat voorbeelden te noemen, draagt dat bij aan de communicatie over onze toegevoegde waarde voor de klant? Hebben wij, op zoek naar een niche waarin wij succesvol kunnen zijn, het beeld van ons werkveld wellicht ook te diffuus gemaakt? Als loopbaanprofessionals profileren wij onszelf ook vaak vanuit aandachtsgebieden: outplacement, stress- en burnoutbegeleiding, ontwikkeling, re-integratie enzovoort. Ook dit kan het voor de buitenstaander, lees opdrachtgever, lastig maken om te bepalen waar wij als beroepsgroep geplaatst kunnen worden binnen het spectrum van dienstverleners bij duurzame inzetbaarheid.

Een aspect van een andere orde dat zich aandient is de onderbouwing van de toegevoegde waarde van onze dienstverlening. Waar geneeskunde en

psychologie gevestigde wetenschapsgebieden zijn, waarnaar al veel onderzoek is gedaan, is ons vakgebied nog relatief jong en weinig geprofileerd op dit gebied. De effectiviteit en resultaten van loopbaandienstverlening, het belang van een goede afstemming of FIT tussen mens en werk of de effecten van loopbaanaanpassingsvermogen zijn nog slechts beperkt onderzocht. Ook over de langetermijneffecten van passend werk, wat betreft willen en kunnen, op de vitaliteit, gezondheid en het welzijn van mensen is nog relatief weinig bekend. Kortom, hoewel onze cliënten zich doorgaans aan onze werktafel positief uitspreken over onze dienstverlening, is er nog betrekkelijk weinig (wetenschappelijke) onderbouwing voor de toegevoegde waarde ervan.

Hoopvolle signalen en ontwikkelingen

Is het dan alleen maar kommer en kwel? Gelukkig niet. Zowel in de faciliteiten voor organisaties, alsook op het gebied van loopbaantheorie en -onderzoek zien we de laatste jaren de aandacht voor loopbaankwesties groeien. In verschillende cao's is inmiddels een persoonlijk budget beschikbaar voor medewerkers dat zij onder meer kunnen aanwenden voor loopbaanadvies en -ontwikkeling. Ook vanuit de overheid worden stappen gezet die loopbaandienstverlening faciliteren. Zo zijn er de transitievergoeding bij ontslag, het Ontwikkeladvies 45-plussers, alsook de middelen in het A&O-fonds om loopbaanadvies doorvergoed te krijgen.

Daarnaast neemt het onderzoek naar loopbaanbegeleiding en de effecten daarvan de laatste jaren gestaag toe. Diverse onderzoekers en hoogleraren zijn actief in dit vakgebied en er is inmiddels een Career Research Network actief, waarin onderzoeksontwikkelingen gedeeld kunnen worden.

Ook de krachtenbundeling van NOLOC en CMI is ons inziens een stap in de goede richting, die bijdraagt aan het volwassen worden van onze professie. Individueel en als beroepsgroep, blijft het echter zaak dat we de kern (én het effect) van onze dienstverlening duidelijk formuleren en blijven bewaken. We zullen onze toegevoegde waarde in het spectrum van duurzame inzetbaarheid scherper moeten

formuleren en communiceren naar onze opdrachtgevers, cliënten en andere spelers in het werkveld.

Concluderend

Bovenstaand zagen we dat werkgevers steeds meer aandacht hebben voor het thema duurzame inzetbaarheid, doch dat de loopbaanprofessional als aanbieder op dit gebied zeer beperkt in beeld is. We schetsten een aantal aandachtspunten die de beroepsgroep kan helpen om beter op de kaart te komen:

- De prijs/prestatieverhouding van wat wij aanbieden op het gebied van duurzame inzetbaarheid dient acceptabel te zijn in relatie tot andere aanbieders én tot wat het de opdrachtgever oplevert.
- De toegevoegde waarde van onze dienstverlening kunnen we beter voor het voetlicht brengen door te spreken in termen van opbrengsten en minder over methodieken, werkwijzen en diensten waarmee we werken.
- Meer wetenschappelijk onderzoek naar de korte-

en langetermijneffecten van loopbaandienstverlening kan bijdragen aan het scherp krijgen van de toegevoegde waarde van en verbeteringen in onze dienstverlening.

- Meer aansluiting zoeken bij partijen als arbodienstverleners en verzekeraars, waar wij aanvullende, gespecialiseerde diensten kunnen aanbieden voor hun opdrachtgevers c.q. verzekeren.

Kortom: onze beroepsgroep verdient een gelijkwaardige en zichtbare plaats, maar die zullen we wel zelf moeten veroveren. ■

Referenties

- Berg, I. van den, Zwam, C. van der (2015). Loopbaanprofessionals staan op kruispunt. *LoopbaanVisie* 6(4), 90-93.
- Dinteren, R. (2010). Ons brein leert altijd op de werkplek. *O&O*, 2010(3).
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., Blanc, P. Le (2009). Van preventie naar amplitie. *Tijdschrift voor Gedrag & Organisatie* 2009(2).



Yvette Kokee

Yvette Kokee werkt als zelfstandig loopbaanprofessional (RL-C) bij YK loopbaanadvies. Daarnaast is zij redactielid van *LoopbaanVisie*.
www.yk-loopbaanadvies.nl



Marion van Hoof

Marion van Hoof leert mensen leven en werken met aandacht bij Next Turn. Ook werkt zij ad interim als HR- en loopbaanprofessional.
www.nextturn.nl