



**Scan 'Leidinggeven aan inzetbaarheid'**

De door TNO ontwikkelde scan 'leidinggeven aan inzetbaarheid' is een scan die beoogt bij te dragen aan de versterking van de rol van leidinggevendenden als het gaat om duurzame inzetbaarheid (DI).

Het belang van de rol van leidinggevendenden is tweeledig:

1. Creëren van een DI-bevorderende cultuur
2. Ondersteunen van/faciliteren van medewerkers om te werken aan DI

De scan voor leidinggevendenden is ontwikkeld om aan beide factoren bij te dragen.

### **Inhoud en achtergrond**

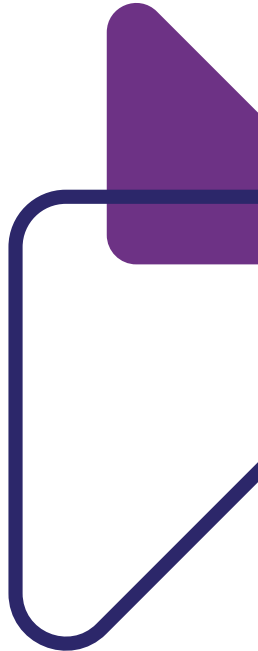
Als achtergrond bij deze scan heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Vanuit dit literatuuronderzoek is een competentieprofiel ontwikkeld voor leidinggevendenden (Sanders et al 2012). Dit profiel omvat competenties van leidinggevendenden die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze competenties zijn:

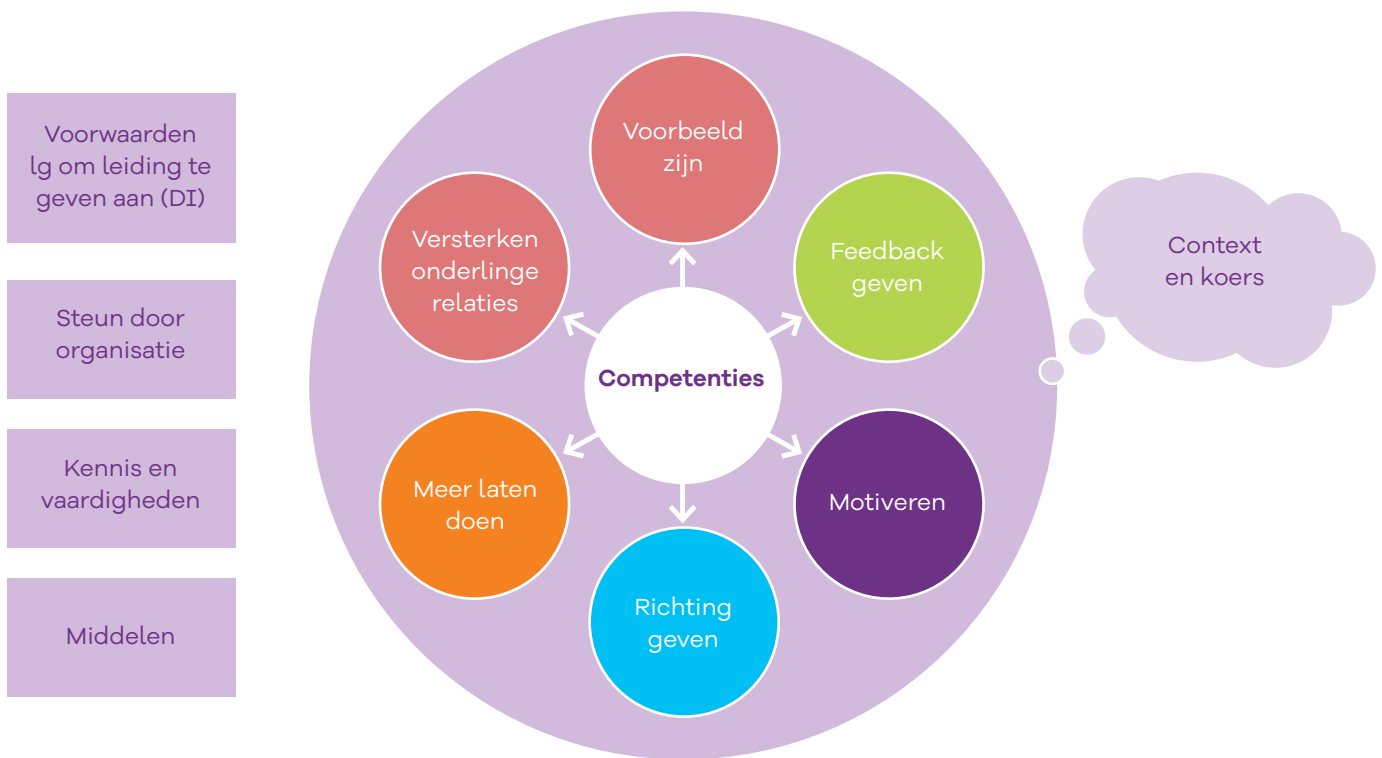
1. Voorbeeldgedrag
2. Feedback geven
3. Motiveren
4. Richting geven
5. Mee laten doen
6. Betrekken
7. Werken aan de onderlinge relaties

Naast dit competentieprofiel is op basis van het literatuuronderzoek en praktijkervaring geconcludeerd dat de context waarin leidinggevendenden werken en hun vaardigheden en kennis toepassen en kunnen ontwikkelen essentieel is voor DI. Daarom zijn ook de volgende aspecten opgenomen in de scan:

- 1) Context en koers
- 2) Kennis en vaardigheden
- 3) Steun aan de leidinggevende
- 4) Middelen

De elementen die zijn opgenomen in de scan en de wijze waarop dat zich verhoudt tot de omgevingsfactoren staat weergegeven in figuur 1.





*Figuur 1: Achterliggend model bij de leiderschapsscan*

### **Toepassing**

De leidinggevendenscan is op verschillende wijzen en met verschillende doeleinden in te zetten. Het verdient de aanbeveling op zoek te gaan naar inbedding in het specifieke bedrijf. Aansluiting bij al lopende ontwikkelingen of beleid binnen een bedrijf is wenselijk voor een goed resultaat.

Wil je weten wat je nog meer kan doen op het gebied van duurzame inzetbaarheid? En wil je weten wat FLOW hierin te bieden heeft, kijk dan op [www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl) of neem contact op: [info@flowweb.nl](mailto:info@flowweb.nl).

# Vragenlijst

## Cluster competenties

### Een voorbeeld zijn

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik geef mijn medewerkers het goede voorbeeld wat betreft hoe zij hun werk het beste kunnen doen.										
Ik geef mijn medewerkers het goede voorbeeld wat betreft een gezonde en bewuste levensstijl.										
Ik geef zelf het goede voorbeeld als het gaat om afspraken die we met elkaar hebben gemaakt (denk aan 'op tijd komen', 'elkaar helpen', 'taalgebruik', 'doorwerken als iets af moet', ed).										
Ik vind het belangrijk mezelf te blijven ontwikkelen en deel dit ook met mijn medewerkers.										

### Feedback geven

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik tevreden ben over iets dat een medewerker doet, vertel ik wat hij goed doet.										
Als een medewerker het werk niet goed doet, vertel ik hem dat.										
Als een medewerker het werk goed doet, geef ik hem een compliment.										
Ik neem voldoende tijd om medewerkers te vertellen wat ze goed en minder goed doen.										
Ik moedig mijn medewerkers aan om feedback te vragen als ze ergens onzeker over zijn.										
Ik bied dagelijks momenten om te leren en te evalueren over het werk.										

## Motiveren (en stimuleren)

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens 10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik vertel mijn medewerkers wat we door samenwerken voor elkaar kunnen krijgen.										
Ik benoem welke bijdrage de individuele medewerker levert aan de teamprestatie.										
Mijn medewerkers hebben het gevoel deel uit te maken van het grotere geheel.										
Ik maak duidelijk dat het werk dat we doen belangrijk is.										
Ik stimuleer mensen om hun talenten actief in te brengen.										
Ik stimuleer mijn medewerkers te letten op hun leefstijl.										
Ik stimuleer medewerkers te werken aan hun (persoonlijke) ontwikkeling en help ze daar zoveel mogelijk bij.										
Ik moedig medewerkers aan om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid.										
Ik zorg dat medewerkers vertrouwen hebben in zichzelf.										

## Richting geven

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens 10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik maak de ontwikkelingen in de organisatie bespreekbaar met mijn medewerkers.										
Ik laat mijn medewerkers duidelijk weten wat ik van hen verwacht.										
Ik ben duidelijk over de richting en kaders waarbinnen het werk gedaan wordt.										
Ik houd zicht op de voortgang in het werk.										
Ik bespreek de wijze waarop het werk verricht wordt.										

## Mee laten doen

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik neem suggesties en ideeën van mijn medewerkers serieus (luister je hiernaar en doe je er iets mee)?										
Ik daag mijn medewerkers uit om actief mee te denken over hoe we het werk aanpakken.										
Ik daag mijn medewerkers uit om actief mee te denken over hoe we een probleem moeten oplossen.										
Als mijn medewerkers met ideeën komen om het werk beter/anders te doen, dan bied ik mogelijkheden om dat ook daadwerkelijk te doen.										
Ik moedig het nemen van eigen initiatief van medewerkers aan.										
Ik laat ruimte voor eigen invulling van het werk.										

## Versterken onderlinge relaties

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik vraag aan mijn medewerkers hoe zij zich voelen.										
Ik besteed aandacht aan ieders plek en rol in de groep.										
Ik weet waar mijn medewerkers goed in zijn en weet daarom ook wat ze nodig hebben.										
In mijn team bied ik ruimte voor het gesprek over belangrijke onderwerpen die het team betreffen.										
Ik moedig het organiseren van informele teamuitjes aan.										
Ik moedig aan te kijken naar de mogelijkheden, in plaats van de onmogelijkheden.										

# Cluster kennis

## Kennis

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik heb een goed beeld van wat duurzame inzetbaarheid inhoudt.										
Ik kan goed inschatten hoe het met de duurzame inzetbaarheid van mijn medewerkers gesteld is.										
Ik weet waar ik binnen de organisatie terecht kan met vragen over duurzame inzetbaarheid.										
Ik ben goed in staat om een functioneringsgesprek met mijn medewerkers te voeren.										
Ik maak duurzaam gezond, veilig en gemotiveerd werken bespreekbaar.										
Ik ga taboes niet uit de weg.										

# Cluster context

## Context

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In mijn organisatie is gezond en veilig werken een belangrijk thema.										
In mijn organisatie is de ontwikkeling van de medewerkers een belangrijk thema.										
In onze organisatieontwikkeling streven we naar een cultuur waarin mensen duurzaam vitaal en optimaal kunnen blijven werken.										
In mijn organisatie stimuleren we elkaar te werken aan je ontwikkeling.										
In onze organisatie stimuleren we elkaar te werken aan duurzame inzetbaarheid.										
Als je in deze organisatie een fout maakt, word je er hard op afgerekend. (= negatief)										

## Koers

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De duurzame inzetbaarheid van mijn medewerkers is een van de thema's waar ik op beoordeeld word.										
Ik ben op de hoogte van het DI-beleid van mijn organisatie.										
Ik ben op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de organisatie en wat dat betekent voor de inzet van het personeel.										
Ik weet wat van mij verwacht wordt als het gaat om het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers.										
Ik heb voldoende stuurinformatie (denk aan verzuimcijfers, tevredenheid, productiviteit etc) om medewerkers gericht te kunnen ondersteunen.										

## Steun

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik spar geregeld met andere leidinggevenden over het stimuleren van duurzame inzetbaarheid.										
Ik voel mij gesteund door mijn management als het gaat om het goed uitvoeren van mijn rol als leidinggevende.										



## Middelen

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = Geheel mee oneens    10 = Geheel mee eens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik beschik over voldoende praktische instrumenten en programma's die mij helpen om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in kaart te brengen.										
Ik beschik over voldoende middelen en faciliteiten om mijn medewerkers te begeleiden te werken aan hun duurzame inzetbaarheid.										
Ik beschik over voldoende tijd om mij bezig te houden met de duurzame inzetbaarheid van mijn medewerkers.										
Ik beschik over voldoende budget om mijn medewerkers te begeleiden bij hun duurzame inzetbaarheid.										
Ik heb voldoende middelen om medewerkers een gezonde en veilige werkplek te bieden.										
Ik heb voldoende middelen om de ontwikkeling van de medewerkers te faciliteren.										

Wil je weten wat je nog meer kan doen op het gebied van duurzame inzetbaarheid? En wil je weten wat FLOW hierin te bieden heeft, kijk dan op [www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl) of neem contact op: [info@flowweb.nl](mailto:info@flowweb.nl).