

DUURZAME INZETBAARHEID EN PERSOONLIJKE VITALITEIT

Versterking vanuit een sociaal veilige omgeving

Veel organisaties worstelen met duurzame inzetbaarheid. Medewerkers kunnen kiezen uit fitness, gezonde voeding in de kantine, Health checks of stoelmassage. Desondanks fluctueert het verzuim, wisselt de motivatie en klagen medewerkers over hun gezondheid. Door in te zoomen op de vitale medewerker kunnen organisaties oplossingen vinden en werken aan een vitale werkomgeving.

Tekst Cecile van der Velde

In deel I “duurzame inzetbaarheid en Coveys complete benadering” is duidelijk gemaakt dat werken aan duurzame oplossingen bijdraagt om verzuim aan te pakken, te werken aan leiderschap of problemen op te lossen in teams vanuit hoofd, hart, ziel en lichaam. In dit artikel staat de duurzaam inzetbare medewerker centraal. Hiermee verstaan wij iemand die:

- betrokken, competent, gemotiveerd en gezond is

Allereerst kijken we naar wat die begrippen inhouden en hoe het ermee staat in de praktijk. Wat maakt dat mensen betrokken zijn in een organisatie? Wanneer is iemand competent voor zijn/haar rol of taak? Waardoor zijn medewerkers gemotiveerd? En wanneer is iemand gezond?

Betrokkenheid

- Betrokkenheid, wat is dat?

Betrokkenheid (ook wel 'commitment') zegt iets over hoe een medewerker zich verbonden voelt met de organisatie waarvoor hij werkt en het werk dat hij doet. Medewerkers hebben ‘hart voor de zaak’ of “hart voor de taak”. Zij spannen zich in om de doelen te behalen die de organisatie of functie nastreeft. Wanneer medewerkers ruimte krijgen om hun vaardigheden en waarden te ontwikkelen voor een functie heeft dat invloed op de betrokkenheid. Het proces van betrokkenheid ontwikkelt zich in drie fasen:

1. Zijn jouw vaardigheden in overeenstemming met het doel van de organisatie/functie?
2. Herken jij jezelf in de visie of missie van de organisatie/functie?
3. Kun jij jouw waarden en attitudes verenigen met de waarden binnen de organisatie?

In de eerste fase zijn mensen bereid om hun talenten en vaardigheden in te zetten in ruil voor materiële voorwaarden of de inhoud van het werk. De tweede laag van betrokkenheid ontstaat wanneer iemand zich identificeert met de organisatie. De relatie met collega's krijgt in deze fase een steeds grotere rol. Wanneer de eigen waarden vervolgens overeenkomen met de waarden van de organisatie, werkt dat positief door op de intrinsieke motivatie. Medewerkers in de laatste fase identificeren zich met de cultuur.

Betrokkenheid, een belangrijke factor bij duurzame inzetbaarheid

Zeggen dat je betrokken bent, heeft op medewerkers geen effect. In de praktijk projecteren medewerkers hun eigen betrokkenheid aan het gedrag van leidinggevers of managers. Dat maakt dat voorbeeldgedrag belangrijk is. Betrokken gedrag voedt betrokkenheid bij anderen.

- **Praktijk: voorbeeldgedrag en projectie**

Het is maandagochtend. De eerste werkdag na de Kerstvakantie. Op een afdeling lopen de MT-leden richting de vergaderruimte. Ze zeggen niets. Ze lopen zwijgend door de kantoortuin. Ze knikken niet of leggen geen oogcontact. Op de afdeling heerst dan ook de verbazing wanneer de managers doorlopen zonder ook maar goedemorgen te zeggen. De gesprekken bij het koffiezetapparaat gaan de rest van de dag als volgt: “ze zullen wel niet betrokken zijn, het interesseert ze kennelijk niets in wat wij doen. Zelfs een goedemorgen kon er niet van af”.

Competent

- **Competent, wat is dat?**

Er bestaan veel definities over competenties. Wanneer iemand competent is, kan eigenlijk niemand zeggen. Het wel of niet competent zijn is niet te meten en hangt bovendien af van de situatie op dat moment. Het is een samenspel tussen het inzetten van kennis, vaardigheden en gedrag om iets te presteren op een bepaald moment.

- **Reflectie op eigen competentie**

Onderzoek toont aan dat mensen reflecteren op hun capaciteiten. Medewerkers vragen zich regelmatig af of zij in het huidige werk op de juiste plaats zijn, gezien hun capaciteiten. De aanleiding hiervoor heeft een relatie met (arbeids)omstandigheden. Zoals een conflict op het werk, onvrede over een opdracht, een gesprek met de leidinggevende, een informeel overleg met collega's of privé omstandigheden.

De reflectie op eigen competenties werkt door in de motivatie en betrokkenheid. Niet zozeer de competenties zelf.

- **Praktijk: de onschuldige vraag**

Tijdens de lunch stelde ik een “onschuldige” vraag aan een collega. Hij is auditor van beroep. Ik vroeg: “wat vind jij leuk aan je werk?”. Vervolgens werkte deze vraag de hele dag door in zijn hoofd. Aan het einde van de dag kwam hij erop terug. Erg leuk vond hij het niet. De situatie op het werk was immers veranderd en ook zijn eigen interesse kreeg een andere dimensie door een andere levensfase. De vraag zorgde voor verwarring en reflectie op de eigen competenties. Zijn vaardigheden waren niet zozeer anders dan een paar jaar geleden. Ook zijn kennis hield hij keurig bij. Daar lag het niet aan. De veranderingen in zijn leven hadden echter wel invloed.

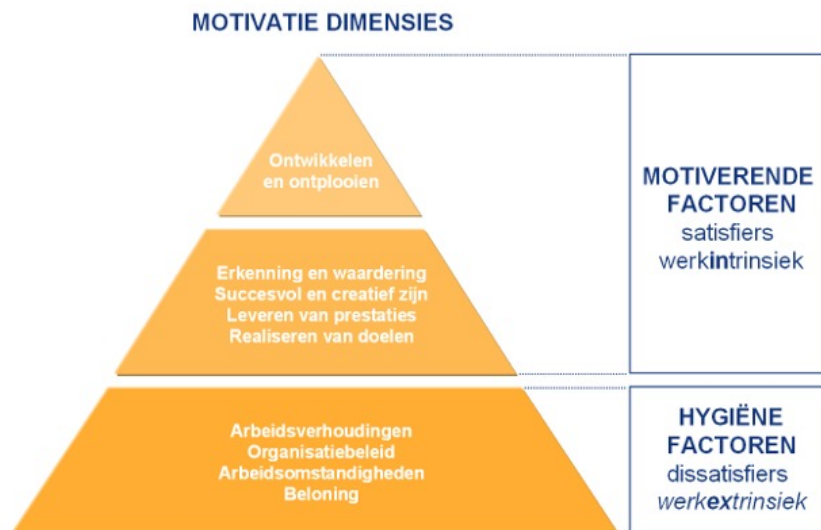
Gemotiveerd

- Motivatie, wat is dat?

Drijfveren zijn een belangrijke factor voor motivatie. Veel onderzoekers en schrijvers van managementboeken hebben zich de laatste jaren gebogen over “het motiveren van personeel”. Veel van deze theorieën hebben een relatie met gedrag. Een oude theorie van Maslow zegt bijvoorbeeld dat een individu motivatie omzet in gedrag om zijn eigen doelen te bereiken. Bijvoorbeeld: een hongerig gevoel bij een persoon, die oorspronkelijk bezig was met het lezen van een boek, zal zijn aandacht verplaatsen naar “honger” en zijn boek opzij leggen om iets te eten te pakken. Door de tijd heen zijn ook andere theorieën ontstaan. Daarbij zijn drijfveren minder op de biologische behoeftes van de mens gebaseerd. Zo is gedrag terug te voeren op drijfveren als plezier, behoefte aan sociale relaties of prestaties.

Kort samengevat bestaat gedrag uit twee principes: vermijden van dingen die een slecht gevoel geven. Aantrekken van dingen die goed voelen.

In relatie tot werk, zijn zes basis drijfveren gevonden (Herzberg 1970) die mensen motiveren: realiseren van doelen, prestaties leveren, het werk zelf, erkenning, waardering, ontwikkelen en ontplooien. Hij maakt daarnaast nog onderscheid tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke



motivatie factoren.

HERZBERG (1970)

- Gebrek aan motivatie is een reëel risico

Het risico om uit te vallen door gebrek aan motivatie is reëel. Het gebrek aan motivatie kan gezondheidsklachten opleveren of stress. De motivatie van medewerkers is daarom een belangrijke sleutel tot duurzame inzetbaarheid. Omdat mensen vooral vanuit intrinsieke drijfveren gemotiveerd zijn, is het lastig om motivatie in de praktijk te beïnvloeden. Het scheppen van reële verwachtingen en het aangaan van het gesprek over motivatie zijn de meest effectieve middelen om in te zetten.

- De praktijk: van werkinhoud naar sfeer, ontwikkelen en leiderschap

Een groot aantal monteurs werkt al jaren bij hetzelfde bedrijf. Tegelijkertijd werkt het bedrijf met uitzendkrachten. Zowel de uitzendkrachten als de monteurs nemen deel aan een onderzoek naar stress en energiebronnen op het werk. Het werk is stapsgewijs met het “Lean” principe in de loop der jaren veranderd. Dit heeft een positieve uitwerking op de productie en kent zijn grenzen voor de menselijke maat. De functies zijn smaller en opgedeeld in taken. De monteurs rouleren met elkaar, zodat de dag afwisseling kent. Omdat het werk zelf weinig energiebronnen oplevert is de motivatie

vooral terug te voeren op: leuke collega's, prettige sfeer op de afdeling, ontwikkelmogelijkheden, toekomstkansen en een mensgerichte leidinggevende. De belasting die mensen ervaren zijn: zwaar en geestdodend werk.

Gezond

- Gezond, wat is dat?

Chronische stress speelt een belangrijke rol in het ontstaan van veel voorkomende lichamelijke en psychische aandoeningen en gezondheidsklachten. Stress gerelateerde aandoeningen zoals depressie of angststoornissen zijn belangrijke oorzaken van ziekteverzuim of de instroom van WIA/WAO. Uit onderzoek blijkt dat uitzicht op de natuur of verblijf in de natuur kunnen helpen bij herstel van stress. Het verblijven in de natuur zet mensen bovendien aan tot bewegen. De bewegingsnorm is 30 minuten per dag. Minder dan 50% van de Nederlandse bevolking voldoet hieraan. Hoewel mensen zeggen zich na het bewegen of een wandeling beter te voelen en de kans op hart en vaatziekten daalt.

Een andere belangrijke factor van gezondheid is het hebben van sociale contacten. Mensen met regelmatig sociale contacten leven langer en voelen zich gezonder. Uit andere onderzoeken blijkt dat werkgerelateerde gezondheidsproblemen ook terug te voeren zijn op een gebrek aan het gevoel van sociale veiligheid. Hierbij spelen psychosociale factoren een belangrijke rol. De symptomen die daarbij horen zijn vooral lichamelijk van aard. Zoals hart- en vaatproblemen, verhoogde bloeddruk, verhoogd cortisolniveau 's ochtends (het stresshormoon), minder weldadige slaap, slechtere werking van het immuunsysteem (en daardoor meer ontstekingen), cognitieve achteruitgang of verhoogde kans op depressie.

- Een veilige sociale omgeving bevordert de gezondheid

Een gunstige sociale werkomgeving is een belangrijke factor die voorkomt dat medewerkers geestelijke en lichamelijke klachten krijgen.

- Praktijk: van alles een beetje!

Op een "callcenter" geven ze aan zorgen te hebben over het overgewicht dat lijkt toe te nemen. De leidinggevenden komt naar de afdeling HR en vraagt of hier iets aan te doen is. Na een klein onderzoekje blijkt dat het verzuim hoog is op deze afdeling. Echter niet onder de mensen met een "ogenschijnlijk" hoog gewicht. Iedereen was dan ook verbaasd vanuit de vooronderstelling dat mensen met een "ongezonde" uitstraling meer verzuimen. Dit bleek niet zo te zijn. De mensen die weinig verzuimen maken bovendien zelden gebruik van alles wat de werkgever aanbiedt, zoals gezondheid-checks, fitness programma's of afval-sessies. Bij navraag kenden ze de bedrijfsarts niet en met de arbodienst hebben ze nooit contact. Na gesprekken bleken de medewerkers die weinig verzuimen het volgende motto te hebben: bewegen...(elke dag een beetje)..... alcohol (elke week een beetje), roken (een beetje)...ontspanning (elke dag een beetje)...voeding (regelmatig een beetje).

Toepassing: wanneer wel/niet

De vier gezondheidsaspecten zijn goed toe te passen op individueel niveau in een werkrelatie. De extrinsieke factoren vanuit Health checks, fitness, beweging of ontspanning activiteiten zijn op de korte termijn leuk voor de mensen, maar hebben geen effect op betrokkenheid, motivatie, competenties, of gezondheid.

Een veilige sociale omgeving, bestaande uit een goede werksfeer, waardering, ontplooiingsmogelijkheden, sociale contacten en mensgericht leiderschap hebben een positief effect op vitaliteit.

Een organisatie heeft weinig invloed op iemands privé situatie. Uiteraard geeft het steun aan medewerkers wanneer zij zich begrepen voelen en hulp krijgen bij financiële problemen. Ook tijdelijke “regelruimte” om verlies te verwerken is erg fijn. Niet door klassieke ziekteverlof, maar door in overleg met de medewerker “piekermomenten” te gunnen of bij onverwachts verdriet mensen hun privacy te geven.

Verschillen met andere visies

De meeste individuele benaderingen komen voort uit de maakbaarheidgedachte: *willen is kunnen*.

De gedachte dat het inzetten van gezondheid thema's bijdragen aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid is een overheersend paradigma. Uit allerlei onderzoeken en de praktijk blijkt dat hoofdzakelijk de omgevingsfactoren op het werk en thuis van invloed zijn op de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de medewerker. Zo kan een eenvoudig “goedemorgen” het verschil maken.

-----kader-----

Visies op duurzame inzetbaarheid.

De afgelopen jaren zijn verschillende visies ontstaan over duurzame inzetbaarheid. Enkele visies zijn:

- 1. Duurzame inzetbaarheid is werken aan de balans in de kern van de organisatie. Niet door symptomen te bestrijden maar om te werken vanuit de kern. Ofwel versterken van binnenuit. (complete benadering)*
- 2. Duurzame inzetbaarheid is het vitaal houden van mensen. Wanneer een individu vitaal is, dan kan hij langer werken of beter presteren (individuele benadering).*
- 3. Duurzame inzetbaarheid is gezondheidsmanagement. Daarbij ligt de nadruk op bedrijfskundige modellen. Werken aan een gezonde organisatie vanuit bijvoorbeeld een “Health Balanced Score Card” (bedrijfskundige benadering).*
- 4. Duurzame inzetbaarheid is goed leiderschap en talentmanagement. Daarbij staan programma's rondom persoonlijke ontwikkeling centraal (ontwikkelings benadering).*
- 5. Duurzame inzetbaarheid is samenwerking tussen organisaties, waarbij vitaliteit, mobiliteit en goede ondersteuning in de loopbaan belangrijk zijn (mobiliteits benadering).*

In dit artikel staat de individuele benadering centraal. In de volgende artikelen komen de andere visies aan bod.

-----kader-----

Cecile van der Velde is kerndocente bij de NAAW, zelfstandig adviseur en lid van de redactie van toegepaste Arbowedenschappen (TtA). In 2013 is haar boek “Van risico inventarisatie naar Cultuurverandering” verschenen.