Van Arbowet naar goede bedrijven

Zeven nieuwe en praktische wegwijzers op de weg er naar toe

Actuele inzichten vanuit de Arbeid- en Organisatiekunde 2022

Een uitgave van de NAA*W* A&O-opleiding

Inhoudsopgave

Over mogelijkheden van wetgeving voor een goed bedrijfsbeleid

Artikel 3 van de Arbowet – Back to the 80's: oldies but goodies 6
Dennis Hitijahubessy

Diversiteit en inclusie: Dé oplossing om arbeidsdiscriminatie tegen te gaan? 11
Kirsten Smit-Westerhof

Theorie en praktijk op weg naar goede en gezonde bedrijven

Van RI&E naar succesvolle employer branding:
eerst de achterdeur op een kier en dan de voordeur wagenwijd open 30
Jan Cobussen

De ideale werkgever bestaat niet. Of toch wel? 41
Suzanne Otten

De rol van de HR professional in relatie tot de huidige context en nieuwe inzichten:
een link tussen het HR en A&O vakgebied 58
Corinne Heemskerk

De basisaspecten voor succes bij verbeterprojecten:
hoe beter maken praktisch handen en voeten krijgt 78
Marleen Wijnholds Ruitenbeek

Kritisch omgaan met wetenschap en onderzoek

Kritisch omgaan met wetenschap en onderzoeksmodellen: The Capability set for work 88
Frank Thoonen

Verantwoording

Het eerste artikel, van de specialist Dennis Hitijahubessy, is geschreven op verzoek van Vincent Vrooland. Alle overige artikelen zijn geschreven in het kader van de NAAW A&O-opleiding.
Alle artikelen zijn geschreven op persoonlijke titel. De schrijvers zijn professioneel actief bij resp. de Arbeidsinspectie, arbodiensten of andere adviesbureaus.
Het copyright berust bij de auteurs. Verspreiding mag, maar alleen met bronvermelding.
Het boek is verkrijgbaar bij de auteurs en via de NAAW: mailto:info@naaw.nl

Meer lezen? Ga naar NAAW.nl/kennisbank.

Voorwoord en overzicht

Wat een boeiend, positief en waardevol boek!
Zowel voor beginnende geïnteresseerden, preventiemedewerkers als ervaren professionals!

De centrale lijn is van begin af aan duidelijk en loopt in alle verhalen door: natuurlijk moeten problemen worden aangepakt, maar dan wel in het perspectief van goed en gezond werken in en aan gezonde en goede bedrijven. Daar zit voor adviseurs het gezamenlijk draagvlak bij werknemers en werkgevers.

Dat vraagt veel kennis over theorieën, modellen en praktisch handelen. En daarin voorziet dit boek. Veel plezier er mee!

De eerste twee artikelen laten zien hoe het vanuit de wetgeving kan.

- In het eerste verhaal wordt door Dennis Hitijahubessy de nog eens kern van de Arbowet verkend: de boodschap van het centrale artikel 3 van de wet geeft actuele stevige handvaten die veel verder reiken dan alleen het inventariseren van risico's.
- En in het tweede verhaal, van Kirsten Smit, staat heel concreet hoe je regelingen rond het voorkomen van ongewenst gedrag kan versterken door richtlijnen en acties voor een positieve omgangscultuur in bedrijven te verwezenlijken.

De vier daarop volgende artikelen sluiten daar op aan. Met als centraal thema: hoe krijgt een bedrijf het voor elkaar dat mensen daar graag, goed en betrokken aan de slag gaan? Hoe kan je als adviseur van werkelijke waarde zijn en waarde toevoegen aan een bedrijf?
Hier worden vier verschillende zeer onderbouwde en praktische ingangen geboden.

- Jan Cobussen laat zien hoe je uiteenlopende Arbo-instrumenten aan elkaar kan koppelen op weg naar succes. Vanuit een goed opgezette RI&E kan je werkelijke waarde toevoegen.
- Suzanne Otten vertrekt vanuit de andere kant: wat heeft een werkgever nodig om aantrekkelijk te zijn?
- Corinne Heemskerk laat zien dat de HR-functie in bedrijven effectiever is als er andere keuzes worden gemaakt.
- Marleen Ruitenbeek analyseert drie succesvolle projecten en haalt daar de rode draad voor succes naar voren: de verticale en horizontale dialoog tussen leiding en medewerkers.

Het laatste verhaal gaat over een ander aspect van het Arbeid & Organisatie-vak: kritisch analyseren wat de waarde en bruikbaarheid is van onderzoek, theorieën en modellen.

- Frank Thoonen analyseert daartoe het bekende Capability-model van Jac van der Klink. En doet dat op een manier die de lezer helpt bij de eigen analyses van andere theorieën en modellen.

En passant laat dit boek de kern van de Arbeid & Organisatiekunde zien: mens, werk en organisatie vormen elkaars samenhangende context.

Vincent Vrooland, coördinator van de A&O-opleiding van de NAAW.

Overzicht van de schrijvers

1 – Over mogelijkheden van wetgeving voor een goed bedrijfsbeleid

Dennis Hitijahubessy en Kirsten Smit

2 – Theorie en praktijk op weg naar goede en gezonde bedrijven

Jan Cobussen, Suzanne Otten, Corinne Heemskerk en Marleen Ruitenbeek

3 – Kritisch kijken naar onderzoekmodellen en theorieën

Frank Thoonen

Deel 1

Over mogelijkheden van wetgeving voor een goed bedrijfsbeleid

Artikel 3 van de Arbowet – Back to the 80's: oldies but goodies

Dennis Hitijahubessy, A&O-deskundige en docent bij de NAAW

Artikel 3 van de Arbowet – Back to the 80's: oldies but goodies

Dennis Hitijahubessy, A&O-deskundige en docent bij de NAAW

"Vroeger was alles beter. Dat zeiden ze vroeger ook al". Alleen al als je het hebt over muziek dan lopen de meningen hierover helemaal uiteen. Niet iedereen is gecharmeerd van de muziek uit de Jaren 80. De één zweert bij de Seventies of verder terug in de tijd! Toch klonk de jaren 80 Arbowet voor velen als muziek in de oren. De oude Veiligheidswet was verworden tot een verouderd deuntje. Het was tijd voor iets nieuws! Vanuit het klassieke veiligheidsdenken gingen we naar wat modernere klanken: Welzijn bij de arbeid werd het nieuwe denken over Arbeidsomstandigheden.

Arbobeleid als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering

In de jaren 80/90 werd deze nieuwe "mind-set" toegevoegd aan de arbeidsomstandigheden-wetgeving. Het voeren van arbobeleid zou de basis moeten vormen om een belangrijk doel te kunnen verwezenlijken: zorgen voor de veiligheid en gezondheid. Daarbij zou de werkgever ook oog moeten hebben voor *het welzijn* van zijn werknemers. Overduidelijk geen sinecure! Dit "nieuwe" begrip welzijn werd in artikel 3 van de Arbowet geïntroduceerd. Het werd gezien als de essentie van de innovatie in de Arbowetgeving.[1] Het draaide nu niet langer alleen om het beschermen van de veiligheid en gezondheid van de werknemers. De humanisering van de arbeid deed zijn intrede en het belang van een bedrijfsbeleid (lees: arbobeleid) waarbij "de mens" centraal zou staan.[2] In de Arbowet kwam dit reeds tot uiting in een aan de werkgever opgelegde algemene zorgverplichting. Van Drongelen[3] maakt hierbij onderscheid tussen "fitting the job to the worker" oftewel het aanpassen van machines en omgeving aan de werknemer, aanpassing van de taak aan het individu en "job satisfaction" waarbij gedacht werd aan het vermijden van monotone en kortcyclische arbeid. Een ander interessant aspect van de toenmalige wet was dat de werkgever de arbeid zodanig moest organiseren,

"…dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de werknemer en dat de werknemer de mogelijkheid wordt geboden zich in en door zijn arbeid te ontwikkelen."

Welzijn werd daarmee verbonden aan de kwaliteit van de arbeid. Om dit begrip uit de Arbowet te operationaliseren is in 1989 de WEBA methodiek ontwikkeld. Dit was een methodiek om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beoordelen. Dit instrument richtte zich op de concrete condities van de inhoud en organisatie van het werk. Deze condities bepalen of er al dan niet welzijnsrisico's ontstaan. De WEBA verstaat onder welzijnsrisico's: [4]

l. De risico's op psychische overbelasting als gevolg van de inhoud van het werk. Mensen mogen niet overspannen worden van hun werk.

2. De mogelijkheden die mensen geboden worden om in en door het werk te leren en zich verder te ontwikkelen. Mensen moeten zich kunnen ontplooien in hun werk.

---

[1] U. Veersma – De Arbowet Achtergrond en problemen bij invoering. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jrg. 2, 1986/3

[2] Memorie van Toelichting Zitting 1976-1977 14497 nr. 3 – Bepalingen in het belang van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn in verband met de arbeid (Arbeidsomstandighedenwet

[3] van Drongelen, J. (1991). *De ontwikkeling van de arbeidsinspectie in een veranderende wetgeving*. Rijksuniversiteit Limburg. https://doi.org/10.26481/dis.19910307jd

[4] De WEBA-Methodiek een instrument voor het beoordelen van de kwaliteit van de arbeid, 1990 Projectgroep WEBA http://resolver.tudelft.nl/uuid:eeefdd10-e596-4a2d-a4af-ffb86cf743a3

De WEBA kon daarmee als methode goed gebruikt worden om de condities voor welzijn bij de arbeid in kaart te brengen op een enigszins vergelijkbare manier als dit ook al werd gedaan op het gebied van veiligheid en gezondheid. Aan het begrip welzijn kwam echter in wettelijke zin een eind met de Arbowetswijziging in 1998. Veiligheid, gezondheid en welzijn werden onder de noemer arbeidsomstandigheden gebracht afgekort tot het containerbegrip "Arbo". Aan het verdwijnen van de term "welzijn" hechtte de wetgever destijds geen bijzondere betekenis. De betekenis van de term was namelijk al beperkt tot enkele algemene doelvoorschriften. De bestaande bepalingen die gerelateerd waren aan het welzijnsbegrip bleven echter wel in hoofdzaak gehandhaafd.[5] Maar het begrip welzijn was hiermee verwaterd en opgelost in een algemeen containerbegrip.

In artikel 3 van de Arbowet zie je dat de wet globaal is geformuleerd in de vorm van doelbepalingen. De werkgever heeft een algemene zorgplicht richting zijn werknemers om ze te laten werken onder zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden.

Arbobeleid – wat houdt het in?

Beleid is volgens Van Dale niets anders dan een gedragslijn voor de verwezenlijking van bepaalde doelstellingen zoals: *inkomensbeleid, kabinetsbeleid, prijsbeleid*. Hiermee is Arbobeleid kortgezegd een gedragslijn voor de verwezenlijking van de doelstelling "Arbo". Wat houdt die doelstelling dan feitelijk in?

Laten we om dit nader te duiden inzoomen op artikel 3 van de Arbowet. Als je het wetsartikel leest kun je zeggen dat het is geschreven in de vorm van een beleidsintentie. De eerste zin is veelzeggend:

> *De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake **alle met de arbeid verbonden aspecten** en voert daartoe een beleid dat is gericht op **zo goed mogelijke** arbeidsomstandigheden*

Als je de zin goed leest staat daar nogal wat. Zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers. En niet zomaar zorgen voor, nee: inzake *alle met de arbeid verbonden* aspecten. Dat klinkt veelomvattend en is het ook. Je zou er (te) snel overheen kunnen lezen. Het gaat om het juiste perspectief bij beleid voeren op veiligheid en gezondheid met inbegrip overigens van psychosociale arbeidsbelasting. Dit thema hoort namelijk binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid thuis. Met de introductie van onderwerpen als werkdruk, agressie en geweld, seksuele intimidatie werd het begrip welzijn steeds meer naar de achtergrond gedrukt en uiteindelijk zelfs – zoals gezegd - helemaal uit de wet geschrapt. Dit neemt niet weg dat de verplichting om Arbobeleid te voeren nog steeds in volle glorie in de wet verankerd is.

Om deze zorg voor veiligheid en gezondheid voor werknemers goed aan te pakken doe je in feite iets wat je als ondernemer normaliter altijd al doet, je voert beleid. Dit beleid zou verder moeten gaan dan het creëren van "gewoon" goede arbeidsomstandigheden – de wet spreekt namelijk over *zo goed mogelijke* arbeidsomstandigheden. Dit is niet fundamenteel anders dan wat je als ondernemer al bij je reguliere bedrijfsbeleid nastreeft. Je wilt je bedrijfsprocessen optimaliseren. Je gaat daarbij niet voor een zesje maar wilt een *zo goed mogelijke* prestatie neerzetten, jezelf onderscheiden van de concurrentie.

[5] Memorie van toelichting 1998 KST27502 kenmerk 25879 nr. 3 publicatiedatum 2009

Hoe pak je dit dan aan bij Arbo?
De laatste jaren zien we met name vanuit de HR-invalshoek alternatieve benaderingen. Het vacuüm dat ontstaan is door het wegvallen van het begrip welzijn in de Arbowet werd opgevuld door een positieve, bredere invalshoek. Hierdoor zijn aanpakken onder de noemer van duurzame inzetbaarheid, Active Aging, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Investors in People, Het Nieuwe Werken, aandacht voor bevlogenheid en vitaliteit, enz. meer gangbaar geworden.

Deze manier van framing zou je kunnen zeggen is van cruciaal belang bij het voeren van een betekenisvol Arbobeleid. Het gaat verder aan het simpelweg voldoen aan "de wet". Deze smalle focus leidt er maar al te vaak toe dat een grote groep werkgevers in Nederland op het gebied van Arbo blijft steken in "compliance". Oftewel: wat moet ik doen volgens de wet? En dat wat moet is volgens velen de Risico-inventarisatie en evaluatie en het plan van aanpak. Als je geen RIE hebt, riskeer je een boete van de Arbeidsinspectie. Dat is bij werkgevers redelijk bekend. Helaas wordt dan de eerste stap die je zou moeten zetten als werkgever – de wil om de arbeidsomstandigheden voor je werknemers op een hoog niveau te brengen, voor het gemak maar even overgeslagen. Even terug naar de basis: het aanpakken van Arbo volgens de arbobeleidscyclus is nog steeds effectief en o zo simpel. Jaren geleden (vroeger dus) werd het volgende eenvoudige plaatje gebruikt om dit te illustreren:

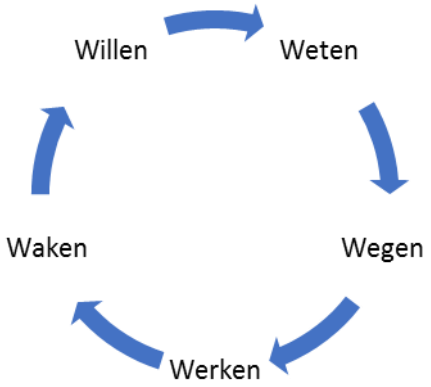


Fig. 1 De Arbobeleidscyclus

De vijf W's staan voor: Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken, die samen een beleidscyclus vormen. Deze stappen zijn voor een ondernemer niet vreemd: Dat scheelt dus eigenlijk ook omdat de manier van denken en handelen bij Arbo wezenlijk niet anders is dan bij andere beleidsterreinen. De afgelopen jaren is de focus vooral komen te liggen op het "hebben van een RI&E" terwijl dit slechts een hulpmiddel is om tot effectief beleid te komen. Een manier van denken en kijken naar de organisatie zou ik zeggen. De Roos en Zwaard hebben hier veel aandacht aan gegeven in hun lezenswaardig boek "Van Risico-inventarisatie naar Cultuurverandering – de menselijke factor in risicomanagement. De Wil om te veranderen in de cyclus van 5-W's kan in grote lijnen op twee manieren ontstaan: door een "warme" of "koude" verandering. Een koude verandering verwijst naar externe factoren als aanleiding om maatregelen te treffen – pure noodzaak zou je kunnen zeggen. Denk daarbij aan een arbeidsongeval of een inspectiebezoek van de Arbeidsinspectie. Dit staat haaks op de zogenaamde warme verandering die ontstaat vanuit een interne ambitie. Dit kan zijn een visie op voortdurende kwaliteitsverbetering of reeds genoemde positieve invalshoeken die een relatie hebben met Arbo. Deze warm-koud benadering kan ook worden toegepast op organisaties zelf. Waarbij koude organisaties een sterke resultaat- en prestatiegerichtheid kennen en warme organisaties daarentegen op betrokkenheid, autonomie en zelfsturing zijn gericht.[6] Inzicht in dit

[6] De Roos en Zwaard – Van Risico-inventarisatie naar Cultuurverandering (2013) blz. 252

veranderkundig perspectief kan een arboprofessional gebruiken als mindset voor directie / management om te bepalen langs welke weg de Wil kan worden aangesproken. Je zou kunnen zeggen de sense of Urgency volgens Kotter. De nadruk ligt daarbij vooral op gedragsverandering. Kotter gaat er vanuit dat mensen niet zozeer veranderen doordat ze een analyse onder ogen krijgen waardoor hun *denken* verandert, maar omdat ze feiten te zien krijgen die hun *gevoelens* veranderen. Dit vormt het aangrijpingspunt voor (gedrags)verandering.

Als de wil er eenmaal is dan komt het aan op het organiseren van Arbozorg. Als je eenmaal op dat terrein bent beland, valt het op dat er ontzettend veel beschikbaar is op dat gebied. Deskundige ondersteuning, preventiemedewerkers, Arbodiensten, honderden websites over Arbo, Arbokerndeskundigen, adviesbureaus, Arbocatalogi, Branche-RI&E, standaard RI&E-programma's, overheidsprogramma's om bekendheid met de RI&E te bevorderen etc, etc.

Aan tools geen gebrek zou je zeggen. En dat is ook zo. Over de kwaliteit en de toepassing ervan valt natuurlijk wel het een en ander te zeggen maar dat is een thema op zich. De reden waarom Arbozorg vaak al strandt bij het inventariseren van de risico's ligt met name in de eerste stap van de Arbobeleidscyclus. Enerzijds heeft het te maken met gebrek aan kennis en bewustwording en anderzijds met een gebrek aan gevoel van dringendheid.

Terug naar artikel 3

Als we helemaal terug gaan naar de basis dan is Arbozorg en arbobeleid in wezen niets anders dan wat bij goed werkgeverschap hoort zoals vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek. Nu kom ik toch weer terug op waar we mee begonnen zijn: vroeger was alles beter. Ja helaas ook hier weer een klassieke wettelijke bepaling: als werkgever verplicht je jezelf om je richting werknemer als goed werkgever te gedragen. Wat houdt dit in? Wel als burger worden we allemaal geacht "de Wet" te kennen toch. Flauw grapje. Het beginsel erachter klopt echter wel als een bus. Als je ondernemer wilt worden brengt dit tal van verplichtingen met zich mee. Deze kun je niet allemaal zelf kennen, daar heb je deskundige ondersteuning bij nodig. Zorg er dus voor dat je een groep~~je~~ mensen om je heen verzamelt die de zorg voor zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden graag verder wil brengen in de organisatie. Denk daarbij aan de ondernemingsraad, preventiemedewerker, HR-medewerkers, maar vooral aan de werknemers om wie het uiteindelijk gaat.

Uit een recent onderzoek dat in Nederland is uitgevoerd bleek dat een grote meerderheid van de medewerkers (83%) zijn gezondheid en welzijn op het werk belangrijk vindt. Ruim 1/3 betwijfelt of de werkgever de gezondheid van werknemers belangrijk vindt. Bijna de helft vindt gezondheid een gedeelde verantwoordelijkheid van de werknemer en werkgever.[7] Hoe belangrijk vindt de werkgever dit onderwerp? Dit raakt direct aan goed werkgeverschap maar ook aan de zorgplicht op het gebied van Arbeidsomstandigheden. U ziet het: om een goed gesprek over Arbobeleid te voeren kun je beter bij het begin beginnen. Het zal zeker bijdragen aan het welzijn van werknemers. De jaren 80 waren zo gek nog niet. Start die open Arbodialoog zou ik zeggen!

Dennis Hitijahubessy – Arbeids- en organisatiekundige en docent aan de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen (NAAW)

[7] Mercer (Mei 2021) – Wat maakt u de ideale werkgever?

Diversiteit en inclusie:

Dé oplossing om arbeidsdiscriminatie tegen te gaan?

Kirsten Smit-Westerhof MOH Arbeid & Organisatie deskundige

Diversiteit en inclusie:
Dé oplossing om arbeidsdiscriminatie tegen te gaan?

Kirsten Smit-Westerhof, Arbeid & Organisatiedeskundige

Inhoud

Inleiding 13
1. Leeswijzer 13
2. Begripsvorming 14
2.1 Het begrip discriminatie 14
2.1.1 Wettelijke bepalingen 14
2.1.2 De relatie met arbeid 15
2.1.3 De Nederlandse Arbeidsinspectie 15
2.2 Het begrip diversiteit 15
2.2.1 De relatie met arbeid 16
2.3 Het begrip inclusiviteit 16
2.3.1 De relatie met arbeid 16
3. Wat werkt en wat werkt niet? 17
3.1 Interventies die discriminatie verminderen 17
3.1.1 In contact komen met de ander 17
3.1.2 Stereotypen verminderen 17
3.1.3 Bewustwording en controle van vooroordelen 18
3.1.4 Een sociale norm stellen 18
3.2 Initiatieven rondom diversiteitbeleid 18
3.2.1 Interpersoonlijke- en groepsprocessen 19
3.2.2 Diversiteitstrainingen 19
3.2.3 Diversiteitsnetwerken 20
3.2.4 Teamprestaties en diversiteit 20
3.2.5 Leiderschap en diversiteit 20
4. De route naar een werkend beleid 21
5. Conclusies 22
6. Aanbevelingen 24
Literatuurlijst 27

Inleiding
In de driehoek Mens-Arbeid-Organisatie zijn Arbeid- en Organisatieadviseurs één van de spelers die kunnen bijdragen aan een betere kwaliteit van de arbeid. Kwaliteit van arbeid betekent dat zowel in het werk, de werkomgeving als de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om zich goed te voelen bij het werk. De A&O adviseur kan onderzoek verrichten en inzicht geven aan organisaties waarom het mogelijk niet werkt zoals het zou moeten werken. Of hoe organisaties het zouden *willen*. Hoe 'werken' de mechanismen bij personen en in de samenwerking met anderen in een organisatie. Welk gedrag wordt vertoond? Hoe is een organisatie ingericht, welke cultuur heerst er, welk werk wordt er verricht en met wie werken mensen samen? Oftewel: Wat is nodig zodat mensen met plezier en energie in een sociaal veilige werkomgeving kunnen werken. Al deze aspecten komen aan de orde in dit paper.

Mijn doel is inzicht te geven in en aanbevelingen te doen aan organisaties rond het complexe, maar onderbelichte thema 'arbeidsdiscriminatie' in relatie met diversiteit en inclusie. Diversiteit en inclusie zijn onderwerpen die momenteel 'hip en happening' zijn. Veel organisaties gaan hiermee aan de slag om diverse redenen. Zo zouden divers samengestelde teams beter presteren, maar is dat altijd zo? En hoe bereik je een inclusieve organisatiecultuur? Op welke wijze draagt het bij aan een sociaal veilige werkomgeving?

Daarnaast is kan dit paper inzicht en handvatten bieden voor de arboprofessionals die Risico-inventarisaties & -Evaluaties (RI&E's) opstellen. Want in de praktijk blijkt dat het risico op discriminatie veelal niet geïnventariseerd is in een Risico-inventarisatie en Evaluatie. Ook treffen we organisaties die juist met veel enthousiasme bezig zijn met diversiteit in hun organisatie, een interventie aan 'de voorkant'. Maar is dat ook werkelijk een oplossing voor het terugdringen van discriminatie? En wat is de samenhang met inclusie?

Er zijn ongelooflijk veel onderzoeken en artikelen te vinden over discriminatie, diversiteit en inclusiviteit. Ik heb mij beperkt tot het gebruik van een aantal artikelen. Desondanks bevat dit paper voor een aanzienlijk deel een wetenschappelijke literatuurstudie. Deze informatie is waardevol om kennis van te nemen. In de praktijk worden veel goed bedoelde initiatieven ontplooid zonder dat er vooraf is stilgestaan bij de doelstellingen of effecten. De literatuur geeft inzicht in de verschillende interventies en de bruikbaarheid daarvan. Na deze studie duid ik de samenhang tussen de verschillende interventies en geef ik aanbevelingen omtrent de begrippen arbeidsdiscriminatie, diversiteit en inclusiviteit.

In dit paper verwacht ik dichter bij een antwoord te komen op de vraag:

"Zijn diversiteit en inclusie hét middel om arbeidsdiscriminatie tegen te gaan?"

Ik sta expliciet stil bij de begrippen diversiteit en inclusie. Zijn deze beleidsonderdelen een oplossing voor het terugdringen van discriminatie in organisaties?

1. Leeswijzer

In de praktijk worden de begrippen discriminatie, diversiteit en inclusiviteit vaak in één adem genoemd. Soms worden de begrippen ook door elkaar gehaald, of wordt er een té beperkt beeld geschetst. Om hier helderheid in te verschaffen, wordt in hoofdstuk 2 stilgestaan bij de verschillende begrippen. Ik zal achtereenvolgens discriminatie, diversiteit en inclusie behandelen en de relatie met arbeid. Daarna geef ik in hoofdstuk 3 een nadere toelichting op wat er wel en niet werkt om discriminatie terug te dringen en diversiteit en inclusie te bevorderen. In hoofdstuk 4 behandel ik belangrijke onderdelen om een route uit te stippelen naar een werkend beleid op het gebied van discriminatie. In hoofdstuk 5 verwoord ik de conclusies waarna ik in hoofdstuk 6 concrete aanbevelingen doe om tot een diverse- of inclusieve organisatie te komen waarbij discriminatie wordt teruggedrongen.

2. Begripsvorming

De begrippen discriminatie en diversiteit worden vaak op één hoop gegooid. Het omarmen van diversiteit en het bestrijden van discriminatie is niet hetzelfde. De enige overeenkomsten tussen de twee begrippen is dat ze de verschillen benadrukken. Bij diversiteit is dat vaak positief, bij discriminatie negatief. Bij diversiteit mag het verschil er zijn, bij discriminatie niet. In figuur 1 wordt een tabel getoond die inzicht geeft in de verschillende accenten bij beide begrippen.

Diversiteit		Discriminatie	
Verschil is positief	>+	!-	Verschil is negatief
Acceptatie van verschillen			Afwijzing van verschillen
Individu centraal			Groepsdenken centraal
Toegevoegde waarde als doel			Gelijke kansen als doel
Inclusie			Exclusie
Onzichtbare verschillen centraal			Zichtbare verschillen centraal
Zelfreflectie			Vingerwijzen

Figuur 1 Diversiteit versus discriminatie

Bron: Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld? Lectorale rede, Saniye Çelik, 2018, Hogeschool Leiden

2.1 Het begrip discriminatie

Discriminatie is: *mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke) kenmerken.* De impact van discriminatie in algemene zin is groot. Vaak ervaren mensen niet slechts op één aspect van hun leven geen gelijke kansen, maar worden zij daarmee geconfronteerd in meerdere levensdomeinen zoals bijvoorbeeld huisvesting, onderwijs, stage, (kans op) werk en doorgroeimogelijkheden in het werk. Het werkt dus door in iemands totale leven.

2.1.1 Wettelijke bepalingen

Discriminatie is verboden en verankerd in artikel 1 van de Nederlandse grondwet. Hierin staat dat discriminatie op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, 'ras', geslacht of welke andere grond dan ook, niet is toegestaan. In een recent initiatiefwetsvoorstel[8] is voorgesteld om de gronden aan te vullen met 'seksuele gerichtheid' en 'handicap'. Hier is op 9 februari 2021 mee ingestemd door de Eerste Kamer. Daarnaast wordt in de wetten gelijke behandeling specifieker

[8] Initiatiefwetsvoorstel: handicap en seksuele gerichtheid in artikel 1 Grondwet. Hammelburg (D66), Bromet (GroenLinks) en De Hoop (PvdA)

uitgewerkt wat verboden discriminatie is. Discriminatie is strafbaar en opgenomen in het Wetboek van Strafrecht. Niemand mag op basis van persoonlijke kenmerken buitengesloten of achtergesteld worden. Het feit dat je spreekt over strafbaarheid van dit gedrag (ook op het werk), geeft discriminatie - ten opzichte van de andere ongewenste gedragingen- een extra lading.

Sinds 2008 is het verbod op discriminatie opgenomen in de Arbowet. In de Arbowet wordt discriminatie niet expliciet als begrip genoemd, maar psychosociale arbeidsbelasting wordt in artikel 1 lid 3 punt e gedefinieerd als: "de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen". Hier wordt discriminatie dus beschreven als '*de factoren direct of indirect onderscheid'*. In artikel 3 lid 2 van de Arbowet wordt tevens beschreven dat de werkgever een beleid moet voeren op voorkoming en indien dat niet mogelijk is, beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

2.1.2 De relatie met arbeid

Discriminatie op de werkvloer is één van de ongewenste gedragingen die onderdeel uitmaken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA)[9] op het werk. Discriminatie uit zich in bijvoorbeeld pesten, uitsluiten, intimideren, maar ook in zaken als ongelijke beloning. Wat doet discriminatie met mensen? Uit onderzoek blijkt dat werknemers die zich in hun werk gediscrimineerd voelen hun inzet, motivatie en betrokkenheid verliezen[10]. Ook ervaren zij vaak stress en hebben zij een verhoogde kans op een depressie[11]. Stress kan leiden tot psychische en fysieke klachten en uiteindelijk tot uitval. Verder is de kans groot dat deze werknemers gedemotiveerd te raken. Dat maakt, na bijvoorbeeld langdurige uitval, de stap terug naar werk extra moeilijk.

2.1.3 De Nederlandse Arbeidsinspectie

Onze regering investeert op diverse wijzen om discriminatie aan te pakken en heeft destijds de toenmalige Inspectie SZW[12] nadrukkelijk de opdracht gegeven discriminatie op de werkvloer tegen te gaan. Sinds 2015 is er een dedicated team aangesteld met inspecteurs die zich volledig op dit onderwerp richten en organisaties bezoeken. Zij controleert of organisaties beleid voeren om discriminatie in het werk tegen te gaan en zij onderzoekt geen individuele gevallen waarbij sprake is van ongewenst gedrag. Bij de inspecties hanteert zij daarbij het uitgangspunt: *"Daar waar mensen samenwerken is het risico op ongewenst gedrag aanwezig"*[13]. Zo wordt onderzocht welk beleid een organisatie voert om – in dit geval – arbeidsdiscriminatie terug te dringen. Wat wordt er gedaan aan bewustwording, zijn er gedragsregels, is er een klachtenstructuur ingericht en voldoet deze? Bij wie kunnen medewerkers terecht als zij geconfronteerd worden met ongewenst gedrag en zijn de medewerkers voorgelicht en de leidinggevenden getraind hieromtrent? Verder wordt onderzocht of de organisatie risico's op ongewenst gedrag zijn geïnventariseerd in een RI&E en waar nodig passende maatregelen genomen zijn. Wordt geëvalueerd of de maatregelen goed werken? Wordt de RI&E en het plan van aanpak bijgesteld waar nodig? Er kan gehandhaafd worden op basis van artikel 2.15 van het Arbeidsomstandighedenbesluit.

2.2 Het begrip diversiteit

Diversiteit betekent letterlijk '*verscheidenheid*'. De definitie die de wetenschap hanteert luidt: *Diversiteit omvat alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen.* Zichtbare kenmerken zijn bijvoorbeeld geslacht en etniciteit. Onzichtbare kenmerken zijn normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen[14]. Bij diversiteit wordt in de praktijk al gauw gedacht aan *culturele* diversiteit, waarbij de verschillende

---

[9] PSA bestaat uit werkdruk, maar ook ongewenst gedrag wat kan bestaan uit pesten, (seksuele)intimidatie en discriminatie. Daarbij is overigens seksuele intimidatie ook een vorm van discriminatie.
[10] Goldman, Slaughter, Schmit, Wiley & Brooks, 2008; Kunze, Boehm & Bruch, 2011
[11] Pascoe en Smart Richmans, 2009
[12] Per 01-01-2022 is de naam gewijzigd naar de Nederlandse Arbeidsinspectie
[13] Dit wordt in het ISZW onderzoek 'Stand van de wetenschap intern ongewenst gedrag' uit 2021 bevestigd.
[14] Harrison & Klein, 2007

etnische achtergronden en culturen worden bedoeld, maar het is echter een breder begrip, dat vijf dimensies bevat: arbeidsbeperking/chronische ziekte, culturele diversiteit, gender, leeftijd en seksuele oriëntatie/LHBTI+.

Diversiteit is 'hip & happening' voor organisaties om zich mee te identificeren. Het wordt vaak gezien als 'business case', waarbij diversiteit iets positiefs is en wat passend is bij het beeld van 'goed werkgeverschap'. Vanuit meerdere perspectieven kunnen organisaties een divers personeelsbestand nastreven. Ik behandel er hier vier[15]: *Gelijkheid*, hierbij draait het om het moreel argument kansen te creëren voor minderheden, hun maatschappelijke positie te verbeteren en vooroordelen te minimaliseren. *Legitimiteit* is het tweede perspectief, waarbij vertrouwen de basis is voor de legitimiteit van de organisatie bij verschillende mensen in de samenleving. Denk daarbij aan het voorbeeld van de politie die divers personeel wil binnenhalen om daardoor beter aan te kunnen sluiten bij de doelgroepen van de organisatie. *Creativiteit* is het derde perspectief. De kennis, het inzicht en de competenties van medewerkers worden ingezet om tot nieuwe en creatieve oplossingen te komen. Als laatste het *arbeidsmarktperspectief*, hierbij is het motief om inclusief werkgeverschap na te streven om te anticiperen op mogelijke krapte op de arbeidsmarkt, een betere benutting van het menselijk kapitaal en het creëren van een organisatie die een aantrekkelijke werkgever vormt voor een diversiteit aan (potentiele) medewerkers. Er zijn overigens geen wettelijke bepalingen rond diversiteit. Wel heeft diversiteit een sterke relatie met de kernwaarden van de Nederlandse samenleving die in de Nederlandse grondwet zijn vastgelegd: vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit. Iedereen is anders, maar vrij, iedereen mag een andere mening hebben en iedereen heeft het recht gelijkwaardig en solidair behandeld te worden[16].

2.2.1 De relatie met arbeid

Er zijn allerlei initiatieven die het vergroten van diversiteit op het werk als doel hebben. Er wordt veelal gewerkt aan het formuleren van ambities en streefcijfers en organisaties sluiten zich aan bij het initiatief van de SER 'Diversiteit in Bedrijf' via het ondertekenen van het Charter Diversiteit. Dit is een intentieverklaring die organisaties tekenen, omdat ze zich willen inzetten voor een meer gevarieerd personeelsbestand en een inclusieve werkcultuur. Veel organisaties richten zich op het binnenhalen van divers personeel. Maar, eenmaal binnen is er niet nagedacht over verdere doelstellingen. Een voorbeeld uit de praktijk: De politie is een organisatie waar veelal medewerkers met mbo+ niveau werkzaam zijn. Om hier verandering in te brengen was er een high potential programma opgezet. De high potentials kwamen echter niet uit de verf omdat zij geen ruimte of mogelijkheden kregen om uitdagende en innoverende werkzaamheden op hun niveau te verrichten. Daar was onvoldoende over nagedacht door de organisatie. Resultaat: De high potentials verlieten de organisatie weer.

2.3 Het begrip inclusiviteit

Hierbij gaat het om het *omgaan met de mix* van verschillende kenmerken (diversiteit). Het gaat om het gedrag van mensen, hun waarden en spelregels. Van inclusie is pas sprake als we de aanwezige verschillende mensen in onze organisatie, op ons werk of in de samenleving includeren en die verschillen met elkaar verbinden. Er is sprake van inclusie als: *Er ruimte en waardering is voor authenticiteit en eigenheid en men tevens het gevoel heeft ergens bij te horen en er onderdeel van te zijn*[17]. Om hierbij in een metafoor te spreken: Bij diversiteit word je (als verschillende personen) uitgenodigd voor het feest en bij inclusie word je gevraagd om mee te dansen. En nog een niveau dieper: het feest mee organiseren en de muziek uitkiezen. Dan spreekt je over 'Shared Impact'.

2.3.1 De relatie met arbeid

Inclusiviteit op het werk betekent dat een organisatie het vermogen heeft een cultuur te scheppen waar iedere werknemer zich thuis en gewaardeerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden. Een voorbeeld is de politie, die al decennia aan de slag is met diversiteit en inclusiviteit. Zo hadden zij

[15] Diversiteit in bestuurskundig perspectief, Saniye Celik, 2018
[16] Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld? Lectorale rede, Saniye Çelik, 19 juni 2018, Hogeschool Leiden
[17] Shore e.a., 2011, Randel e.a., 2018, Roberson, 2006

zich tot doel gesteld dat er meer vrouwen in de organisatie toetraden. Eenmaal binnen, bleek dat de dienstwapens ergonomisch niet erg geschikt waren voor de –in vele gevallen- wat kleinere vrouwenhanden. Ook de kogelwerende vesten waren niet gemaakt voor de vrouwelijke vormen van het lichaam waardoor deze niet het beschermingsniveau boden dat bedoeld was. Er was vooraf door de organisatie niet echt verder nagedacht over wat het betekent om vrouwen binnen te halen. Wat betekent het bijvoorbeeld voor de ter beschikking staande arbeidsmiddelen? Zijn deze passend bij de nieuw binnengehaalde doelgroep?

3. Wat werkt en wat werkt niet?

Ik zal hier de verschillende interventies rondom discriminatie en inclusiviteit behandelen. De afgelopen jaren zijn deze onderwerpen gedegen onderzocht. Omtrent inclusiviteit en de daaraan gelieerde interventies in organisaties is minder onderzoek naar gedaan. Wel is er in de onderzoeken naar diversiteit ook al veel aandacht voor inclusiviteit en zal ik wat er bekend is over inclusiviteit aan de orde laten komen bij de behandeling van 'wat werkt en wat werkt niet' bij interventies rond discriminatie en diversiteit.

3.1 Interventies die discriminatie verminderen

Op het moment dat werknemers zich rechtvaardig behandeld voelen, verhoogt dit de tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie en zullen zij de organisatie minder snel verlaten[18]. Daardoor verhoogt het de productiviteit in organisaties[19]. Alleen al om deze reden zou een organisatie er alles aan gelegen moeten zijn initiatieven te nemen om discriminatie te voorkomen.

Vanuit de sociale psychologie zijn de belangrijkste voorspellers voor discriminerend gedrag: *vooroordelen* (negatieve gevoelens ten aanzien van groepen mensen), *stereotypen* (overdreven denkbeelden over groepen mensen) en de *perceptie van de sociale normen* (denken hoe anderen denken of denken wat 'normaal' gedrag of de normale gang van zaken is). Met de wetenschap van deze kennis kunnen de volgende interventies discriminatie verminderen[20]:

3.1.1 In contact komen met de ander

Het gaat er hierbij om dat mensen een of meerdere personen ontmoeten uit een gestigmatiseerde minderheidsgroep en hen echt leren kennen. Denk aan het luisteren naar een ervaringsverhaal of een gesprek. Dit is gebaseerd op de 'contacttheorie' van Allport uit 1954. Het effect is er om dat het de angst voor 'de ander' vermindert en inleving en empathie voor de ander stimuleert. Hierdoor verminderen de negatieve gevoelens[21]. Een initiatief die Asito, een grote schoonmaakorganisatie, hierin nam is 'Het Nationaal Integratiediner'. Hierbij kookten mensen van verschillende achtergronden voor elkaar en aten ze gezamenlijk. Zo leerden ze elkaar en elkaars cultuur beter kennen en delen ze gemeenschappelijke waarden zoals gezelligheid en samen eten.

3.1.2 Stereotypen verminderen

Stereotypen in je brein worden actief, vaak zonder dat je het zelf in de gaten hebt. Het gaat als het ware automatisch[22]. Het ontkennen van een stereotiep werkt vaak niet, want deze wordt dan juist weer actief in je brein. Als je bijvoorbeeld zegt dat je bij de brandweer vooral niet moet denken aan mannen met een helm op, is dat waarschijnlijk precies het beeld dat je voor je ziet. Om dit stereotiep te verminderen helpt het niet om een plaatje te laten zien van een vrouw die samen met haar collega's naar een brand uitrukt (een 'anti-stereotiep'), want dan wordt dit vaak gezien als de 'uitzondering' die de regel juist bevestigd[23]. Het is daarom bijzonder lastig om stereotypen te verminderen. Je kunt het onderuit halen door het ontmoeten van een grote groep mensen uit

[18] Cohen-Charash & Spector, 2001
[19] Viswesvaran & Ones, 2002
[20] Felten et al. 2015; Felten 2016; Felten et al.2016; Taouanza et al. 2016
[21] Pettigrew & Tropp, 2008
[22] Gawronski & Bodenhausen, 2006
[23] Hewstone & Hamberger, 2000; Richard & Hewstone 2001

dezelfde gestereotypeerde groep, die onderling overeenkomsten hebben, maar ook verschillen van elkaar[24]. Er is een aansprekend filmpje van TV Denmark[25] dat laat zien dat we allemaal verschillend zijn, maar dat we ook overeenkomsten hebben waarvan we op basis van uiterlijke kenmerken of classificaties dit nooit geweten zouden hebben. Het 'experiment' laat in een grote gymzaal eerst de 'groepen' Denen binnenkomen: de plattelanders, de stedelingen, de motorclub-types, de 'nieuwe Denen', de Denen die hun hele leven al in Denemarken gewoond hebben, het zorgpersoneel, een groep hardlopers. Zij blijven bij elkaar in hun 'vierkant' staan, totdat de experiment leider vraagt diegenen naar voren te komen die vroeger 'de clown in de klas' waren, gepest zijn, gepest hebben, biseksueel zijn, co-ouder zijn, de afgelopen week seks hadden, eenzaam te zijn, enz. enz. deze mensen stappen uit bijna alle groepen naar voren en vormen weer nieuwe groepen totdat zij allemaal weer bij elkaar staan als er gevraagd wordt 'wie trotste Denen zijn'.

3.1.3 Bewustwording en controle van vooroordelen

Mensen die gemotiveerd zijn om hun vooroordelen onder controle te krijgen, laten minder vooroordelen en stereotypen zien, blijkt uit studies[26]. Dat werkt omdat als je gemotiveerd bent om vooroordelen onder controle te krijgen en je merkt dan dat je dit soms nog wel hebt, je negatieve gevoelens van schuld en zelfkritiek kunt ervaren. Het leidt ertoe dat mensen ook daadwerkelijk minder discrimineren. Bewustwording werkt niet bij iedereen. Het werkt met name voor mensen die *intrinsiek gemotiveerd* zijn om niet te discrimineren. Als mensen deze motivatie niet hebben (zij moeten bijvoorbeeld verplicht deelnemen aan
een training), dan heeft het geen zin of zullen de vooroordelen alleen maar zijn toegenomen [27] [28] .

. *3.1.4 Een sociale norm stellen*

Een sociale norm is de perceptie van wat typisch of wenselijk is in een bepaalde groep of situatie. Mensen willen graag bij een groep horen. De sociale norm heeft een sterke invloed op het gedrag van mensen[29]. Mensen denken daarom dat zij zich moeten conformeren aan de, door hen waargenomen norm in een groep. Denk hierbij ook aan de 'social identity theory' van Tajfel & Turner[30], die ervan uit gaat dat mensen ernaar streven om een sociale identiteit te behouden en 'bij de groep' te horen. Mensen gaan de normen van de groep waar ze bij horen *internaliseren.*
De sociale norm in organisaties betreft 'hoe we hier met elkaar om gaan'. Belangrijk is dat iemand vanuit gezag (de directeur of bestuurder) of, liever nog als onderdeel van de groep (een gezaghebbende medewerker uit de groep) discriminatie afkeurt. Het beste werkt het als mensen het gevoel hebben dat deze normen uit de groep zelf komen. De norm moet overigens wel geloofwaardig zijn. Daarnaast kan ook een branche collectief voor een sociale norm gaan. Ook wetten en mensenrechten kunnen sociale normen stellen.

3.2 Initiatieven rondom diversiteitbeleid

Hoewel er veel goedbedoelde initiatieven worden ontwikkeld en ingezet om een diverse organisatie na te streven, zijn er ook kanttekeningen te plaatsen bij de initiatieven. Sommige werken juist averechts. Opletten dus!

---

[24] Felten, Emmen & Keuzenkamp, 2015; Taouanza, Felten & Keuzekamp, 2016
[25] TV 2 | All That We Share - YouTube
[26] Amodio, Devine en Harmon-Jones, 2008
[27] Ironic effects of antiprejudice messages: How motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice, Lisa Legault, Jennifer N. Gutsell and Michael Inzlicht, 2012
[28] Working toward gender diversity and inclusion in medicine: myths and solutions, Sonia K. Kang, Sarah Kaplan, 2019
[29] Tankard & Paluck, 2016
[30] Brown, 2000

3.2.1 Interpersoonlijke- en groepsprocessen

Wetenschappelijk onderzoek[31] laat zien dat het vaak niet lukt om met goede bedoelingen en 'gezond verstand- oplossingen' de problemen weg te nemen die mensen met een andere achtergrond ervaren. Integendeel, soms worden ze juist groter door een diversiteitsbeleid dat niet goed werkt. Denk daarbij aan de volgende knelpunten, die met name voortkomen uit sterke sociale normen (de 'ongeschreven regels') en gebrek aan steun vanuit de dominante groep(sleden)[32]:

- Vaak wordt er door organisaties niet voldoende bij stilgestaan hoezeer zij wellicht zijn ingericht op een bepaald type persoon. Denk aan 'de witte heteroman' die in de meerderheid is. Medewerkers en leidinggevenden kunnen zich dan minder inleven in (aankomende) collega's die niet deze kenmerken hebben. En de collega's die niet in deze 'mal' passen kunnen zich op hun beurt weer belemmerd voelen.
- Bij het aannemen van personeel speelt het volgende: mensen zijn veelal geneigd te kiezen voor mensen die op hen lijken. Hierdoor bereik je meer homogene teams en organisaties.
- Op het moment dat deze organisaties zich inzetten om het werk voor medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen[33] aantrekkelijker te maken, wordt dit eerder gezien *als oneerlijk en een vorm van 'voortrekken'*. Denk aan voorkeursbeleid bij werving en selectie van nieuw personeel met het doel om de organisatie diverser qua personeelssamenstelling te maken. Hier zijn strikte regels aan verbonden, zo mag het alleen voor de zogenaamde 'achterstandsgroepen' op de arbeidsmarkt, zoals vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een arbeidsbeperking. Andere groepen mogen niet per definitie volledig uitgesloten worden. Een organisatie moet altijd een onderliggend doelgroepenbeleid hebben. Dat dit nog nauw steekt, is terug te zien in een recente uitspraak van het College voor de Rechten van de Mens die de universiteit Eindhoven terugfloot omtrent het 'vrouwenquotum' dat zij hadden ingesteld[34].
- Daarnaast zullen medewerkers betwijfelen of de personen die op deze manier in- of doorstromen wel aan de gewenste *competenties* voldoen en niet alleen zijn binnengehaald om 'het quotum' te halen om als organisatie diversiteit uit te stralen.
- De 'zittende groep' medewerkers weet niet wat zij aan dit soort maatregelen hebben. Hierdoor kan er *weerstand* ontstaan tegen maatregelen die de doelstelling hebben om diversiteit te bevorderen. Zij verzetten zich.
- In de praktijk blijkt dat de personen uit de doelgroep *zelf vaak geen gebruik maken van de voorzieningen* die voor hen zijn ingericht. Zij proberen zich te conformeren en willen op eigen kracht een baan of promotie bereiken en niet omdat zij tot een bepaalde (achterstands-) groep behoren.
- Ondervertegenwoordigde groepen komen vaak niet tot bloei in organisaties en zij stromen minder snel door naar hogere functies, of ze verlaten de organisatie weer snel.

3.2.2 Diversiteitstrainingen

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat *verplichte* diversiteitstrainingen niet goed werken. Je hebt dan te maken met processen rondom de autonomie van mensen en het gevoel dat ze 'gestraft' worden omdat ze klaarblijkelijk iets 'fout' doen. Diversiteitstrainingen lijken eenvoudig te organiseren, maar hiermee behaal je niet je doelstellingen als medewerkers niet al enigszins intrinsiek gemotiveerd zijn. In de training wordt verteld 'hoe ze moeten denken en zich moeten gedragen' en worden juist de negatieve gevolgen benadrukt als je toch niet vanuit het diversiteitsperspectief denkt of handelt. Maar

---

[31] Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk, Naomi Ellemers, Onur Şahin, Wiebren S. Jansen en Jojanneke van der Toorn.

[32] Diversity is Useless Without Inclusivity, Riordan, C.M., Harvard Business Review, juni 2014.

[33] Bijvoorbeeld vrouwen, etnische minderheden, LHBTI+'ers, arbeidsbeperkten.

[34] College oordeelt over herziene voorkeursbeleid TU Eindhoven en geeft praktische handvatten voor werkgevers om achterstand van vrouwen te verminderen | College voor de Rechten van de Mens (mensenrechten.nl)

mensen moeten het gevoel hebben dat ze er vrij en zelf voor kiezen om onbevooroordeeld te zijn, in plaats dat het wordt opgedrongen[35] [36]. Het zal anders niet landen en mensen kunnen zelfs een afkeer krijgen van het onderwerp. Daarnaast is het beïnvloeden van stereotype denken, zoals behandeld bij de interventie om discriminatie terug te dringen, niet eenvoudig omdat veel interventies de stereotype gedachten juist versterken.

3.2.3 Diversiteitsnetwerken

Veelal grote organisaties die diversiteit omarmen hebben een of meerdere diversiteitsnetwerken opgericht. Bijvoorbeeld een netwerk voor vrouwen, culturele diversiteit, LHBTI+ medewerkers, mensen met een arbeidsbeperking en voor jongeren. Helaas leidt dit vaak opnieuw tot 'hokjes denken'. Er zou juist meer 'kruispunt denken' (of intersectionaliteit) moeten gaan optreden.[37] Bij intersectionaliteit ben je je ervan bewust dat mensen op meerdere assen kunnen afwijken van 'de norm', dat die assen elkaar beïnvloeden en dat dat iemands positie in het werk (of in de maatschappij) bepaalt. Kijk je met een intersectionele blik naar mensen en situaties, dan kun je het hele plaatje zien. En dan ontdek je misschien nieuwe bondgenoten, of je ziet dat je organisatie niet zo inclusief is als dat je dacht, of je kunt mensen beter helpen doordat je de invloed van de verschillende assen begrijpt. Diversiteitsnetwerken hebben veel in zich om bij te dragen aan meer gelijkheid in organisaties. Zij kennen immers de organisatiecultuur, gedragsnormen en andere ongeschreven regels. Ze zouden heel goed aan de orde kunnen stellen wat nu maakt dat bepaalde onderdelen van de organisatiecultuur en –praktijken ongelijkheid in stand houden. Je moet hen dan wel als top van de organisatie die gelegenheid geven. Door hen uit te nodigen om input te geven omtrent organisatieontwikkelingen en –cultuur. In de praktijk richten dit soort netwerken zich echter veelal op loopbaankansen van de leden individueel en de gemeenschapsvorming van de groep medewerkers onderling. Alhoewel dat ook prima doelen zijn, richt je je niet tot de kern waar je verandering wilt bereiken: structurele organisatieprocessen.

3.2.4 Teamprestaties en diversiteit

Er wordt vaak gezegd dat diverse teams beter presteren omdat er bijvoorbeeld meer creativiteit en vernieuwing binnen deze teams aanwezig is. Dit is slechts ten dele waar. Het diversiteitsbeleid richt zich veelal op 'zichtbare verschillen' zoals geslacht, leeftijd, etniciteit)[38]. Er is echter geen sterke wetenschappelijke relatie gevonden tussen zichtbare diversiteit en teamprestaties[39]. Het zijn vaker de 'onzichtbare verschillen' zoals de verschillende achtergronden, waarden, ervaringen en positie in de samenleving die maken dat er betere teamprestaties worden behaald. Hierdoor nemen mensen andere gezichtspunten in, komen zij tot nieuwe ideeën of zijn zij in staat bredere groepen klanten aan te spreken[40]

3.2.5 Leiderschap en diversiteit

Leiders hebben omtrent diversiteitsbeleid een cruciale rol, zij kunnen initiëren en koers bepalen ten aanzien van diversiteit in de organisatie. Leidinggevenden worden gezien als vertolkers van het organisatiebeleid. Daarnaast hebben zij een directe werkrelatie met medewerkers, waardoor een leidinggevende de schakel is tussen dat wat de organisatie bedenkt en het werk dat verricht wordt door de medewerkers.

---

[35] Ironic effects of antiprejudice messages: How motivational Interventions can reduce (but also increase) prejudice, Lisa Legault, Jennifer N. Gutsell and Michael Inzlicht

[36] Working toward gender diverstity and inclusion in medicine: myths and solutions, Sonia K. Kang, Sarah Kaplan

[37] Uit het artikel 'Diversiteitsnetwerken: een goed begin, maar soms half werk' van Marjolein Dennissen.

[38] De business case van diversiteit in de publieke context: De verbindende overheid, Çelik, 2015

[39] Naar effectief diversiteitsbeleid; het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk, Naomi Ellemers, Onur Şahin, Wiebren S. Jansen en Jojanneke van der Toorn, 2018

[40] Naar effectief diversiteitsbeleid; het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk, Naomi Ellemers, Onur Şahin, Wiebren S. Jansen en Jojanneke van der Toorn, 2018

Uit diverse onderzoeken is gebleken welke leidinggevende competenties aan diversiteit gerelateerd zijn. Dat zijn sociale opmerkzaamheid en gedragsflexibiliteit.[41] Een belangrijk inzicht hierbij is de 'optimal distinctiveness theory'(ODT) (Brewer, 1991) dat aantoont dat er bij mensen sprake is van een constante spanning tussen het behoud van de eigen, unieke persoonlijke identiteit en de vele sociale identiteiten die zij hebben. Aan de ene kant willen mensen zelfbevestiging en zich onderscheiden als individu. Aan de andere kant voelen zij de behoefte om erbij te horen en op te gaan in de groep. Een leidinggevende die de unieke, persoonlijke eigenschappen van de medewerkers ziet, waarbij hij of zij de medewerkers ondersteunt, faciliteert en helpt te ontwikkelen draagt bij aan inclusiviteit. Het gaat hier om zowel het aanmoedigen van unieke bijdragen door de medewerker als het versterken van het groepsgevoel.

Wat bij diversiteit en inclusie niet werkt, is als leidinggevende zeggen dat je 'kleurenblind' bent en voor jou iedereen gelijk is. Hiermee ontken je de verschillen die er wel degelijk zijn tussen mensen en benut je deze vervolgens ook niet. Het is juist belangrijk om in te zien dat een team of organisatie kan bestaan uit diverse medewerkers met diverse kenmerken, die met elkaar aan de lat staan voor het behalen van een doel. 'Verschillenblindheid' leidt toe dat de verschillen die ertoe doen genegeerd worden. En daarmee is dat een gemiste kans als je diversiteit en inclusiviteit wil nastreven.

Onderzoeken tonen aan dat leiderschap bij diversiteit onlosmakelijk verbonden is met inclusie. Inclusief leiderschap stimuleert de waardering en de uitwisseling van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën die teamleden hebben. De leidinggevende zorgt ervoor dat er binnen een team een veilige omgeving is waarin iedereen ideeën naar voren kan brengen en er naar elk teamlid wordt geluisterd. Met andere woorden, zorgen dat teamleden zich thuis voelen in het team en daarbij zichzelf kunnen zijn. Daarnaast laat de leidinggevende, door de waardering van diversiteit uit te spreken, merken dat ieder teamlid een gewaardeerd onderdeel is van het geheel.

4. De route naar een werkend beleid

Uit bovenstaande inzichten wordt duidelijk hoe moeilijk het is om een goed doordacht diversiteitsbeleid van de grond te krijgen. Uit de literatuur en gesprekken die ik voerde met onderzoekers en projectleiders is er niet een 'best practice' of een geslaagd voorbeeld te noemen van een organisatie (onderdeel) waar diversiteit is 'gelukt'. De route er naartoe is namelijk erg weerbarstig, het heeft een relatie met veel factoren. Waarom het wel of niet 'lukt', heeft te maken met een complex speelveld. Iedere organisatie is uniek en zal zich in verschillende stadia bevinden ten aanzien van organisatieontwikkeling. Wat sluit in die situatie goed aan om te doen ten aanzien van het terugdringen van discriminatie en het versterken van diversiteit en inclusiviteit? Belangrijk om te onderzoeken is op welke onderdelen de organisatie 'klaar' is voor een organisatieverandering omtrent dit soort thema's, ofwel de 'readiness' van een organisatie. Een onderzoek omtrent readiness[42] omschrijft de bereidheid tot veranderen als een complex en multidimensionaal construct. Daarbinnen zijn psychologische en structurele factoren te onderscheiden die zich op zowel individu- als organisatieniveau bevinden. Zo zijn het vertrouwen en de psychosociale veiligheid van mensen psychologische factoren. De cultuur, het leiderschap en het beleid zijn bijvoorbeeld structurele factoren. Verandering vereist zowel de bereidheid tot verandering als het vermogen om te veranderen. Het is dus een belangrijke stap om dat als organisatie te realiseren en te (laten) onderzoeken: waar staan wij als organisatie in onze ontwikkeling hoe we als organisatie willen zijn en willen functioneren.

'Diversiteit' wekt uiteenlopende gevoelens op bij mensen uit diverse groepen. Denk aan de huidige polarisatie in Nederland en hoe mensen denken over maatschappelijke thema's. Er is sprake van 'wij'

[41] Homan, Gündemir, Buengeler & Van Kleef, 2020

[42] Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. Daniel T. Holt, Christian D. Helfrich, , Carmen G. Hall, and Bryan J. Weiner (2008)

tegen ‘zij’ en er wordt bijna niet meer écht naar elkaar geluisterd. Er hangt veel gevoeligheid omheen en soms wordt diversiteit zelfs als oorzaak van de polarisatie gezien, terwijl diversiteit eigenlijk ‘de gewoonste zaak van de wereld’ zou moeten zijn zoals Saniye Çelik het in haar oratie noemt[43]. Organisaties hoeven niet terug te deinzen om hier in ieder geval het gesprek over aan te gaan met haar medewerkers. Soms met professionele begeleiding. Saniye Çelik behandelt een belangrijk punt als onderdeel van een goed doordachte diversiteitsaanpak: De organisatiewaarden. De waarden vormen immers de grondslag van een organisatie en geven richting aan het doen en laten van medewerkers. Kernwaarden van een organisatie zijn belangrijke bouwstenen van de onderlinge omgang en de geschreven en ongeschreven gedragscodes. Er zijn steeds meer organisaties die kernwaarden formuleren met diversiteit als achterliggende gedachte. Zo heeft de politie als slogan: ‘Politie voor iedereen’. Waarbij zij stelt: ‘We zijn er voor iedere burger, Iedereen is welkom om bij ons te komen werken. En: Iedere collega doet er toe’. Een ander voorbeeld is het schoonmaakbedrijf Asito. Zij hebben de volgende visie: 'Asito verbindt'. En hun missie is: ‘Asito levert een schone werk- en leefomgeving met meerwaarde. Asito doet dit door haar medewerkers op een kleurrijke manier te verbinden met klant en maatschappij’. De waarden zijn een fundament voor een organisatie, waarop zij haar activiteiten ontplooit en hoe zij met elkaar en de klant of burger om willen gaan. Het geeft de richting aan. Door als organisatie in je waarden diversiteit en inclusie een vanzelfsprekende plek te geven, kunnen organisatieactiviteiten daaraan verbonden worden. Zo kan het doorwerken in je totale organisatiebeleid en bedrijfsvoering waardoor het een natuurlijk onderdeel wordt van de totale organisatieontwikkeling.

Zoals eerder in deze paper benoemd, worden er vaak initiatieven genomen om aan de slag te gaan met diversiteit, maar is vooraf niet bedacht met welk doel en wat de impact kan zijn voor de organisatie. Diversiteit is een veranderopgave. Het is nodig om regelmatig de thermometer in de organisatie te steken om te peilen wat de interventies opleveren of dat er misschien bijgestuurd moet worden. Hierdoor kun je ook zichtbaarder maken wat de effecten zijn en wat het je oplevert als organisatie. De Nederlandse Inclusiviteitsmonitor[44] vat het krachtig samen: *“Het is nodig dat organisaties zich niet alleen richten op specifieke doelgroepen of ‘leuke acties’, maar een meer systematisch diversiteitsbeleid ontwikkelen, waarin concrete doelstellingen, systematische monitoring en terugkoppeling, en objectieve effectiviteitsmetingen een centrale rol spelen”.*

5. Conclusies

Organisaties willen om verschillende redenen diversiteitsbeleid invoeren. Een aantal redenen kunnen zijn: een meer gevarieerde samenstelling van het personeel om een (potentiële) doelgroep te bereiken, burgers die zich hierdoor vertegenwoordigd zien in het openbaar bestuur (gemeenten) of de politie, het bereiken van betere teamprestaties, of om discriminatie op de werkplek te voorkomen of terug te dringen. Voor alles is iets te zeggen.

Gaat men hier vol enthousiasme en passie mee aan de slag, dan kan het gaandeweg toch wat tegenvallen of zelfs averechts werken. Zo kunnen sommige goedbedoelde activiteiten om diversiteit te bevorderen nadelig uitpakken omdat ruimte en aandacht voor diverse groepen bij de ‘zittende groep’ medewerkers gezien kan worden als ‘voortrekkerij’ waardoor zij zich juist achtergesteld kunnen voelen. Of vooroordelen worden alleen maar bevestigd of zelfs versterkt, wat juist een voedingsbodem voor discriminatie is. Of medewerkers worden opgeroepen te werken aan een diverse en inclusieve organisatie, maar de leiding laat daarin niet het ondersteunende gedrag zien.

[43] Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld? Lectorale rede, Saniye Çelik, 19 juni 2018, Hogeschool Leiden
[44] https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl

Het blijkt een uiterst complex samenspel om diversiteitbeleid op een geslaagde wijze in een organisatie in te voeren. Zo zijn in ieder geval de volgende factoren erg belangrijk om in het oog te houden bij discriminatie, diversiteit en inclusie:

- De psychologische inzichten ten aanzien van de *intra- en interpersoonlijke processen van mensen*, de *ambities* van de organisatie, de *organisatiewaarden* en de *organisatiecultuur* en het *leiderschap.*
- Een té eenzijdige focus op diversiteitsbeleid werkt niet goed uit. Vaak gaat een organisatie dan voor aantallen of richt zij zich slechts op een beperkte groep, bijvoorbeeld werknemers met een migratieachtergrond. Wat een organisatie echt verder kan helpen is door de focus op *inclusiviteit* te leggen. Hierbij heb je oog voor de verschillen tussen mensen en is er ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, waardoor mensen het gevoel hebben ergens bij te horen en ergens onderdeel van uit te maken. Hierdoor wordt een gemeenschappelijke team- of organisatie-identiteit gevormd. Dit draagt positief bij aan een veilige organisatiecultuur en het bereiken van de team- of organisatiedoelen.

Het brengt ons terug naar de vraagstelling:

"Zijn diversiteit en inclusie hét middel om arbeidsdiscriminatie tegen te gaan?"

Het belangrijkste doel bij het terugdringen van arbeidsdiscriminatie is dat er *gelijkheid* is binnen organisaties en zodoende sprake van een sociaal veilige werkomgeving. Om dat te bereiken kan ik volmondig zeggen dat diversiteit en inclusie inderdaad dé belangrijkste krachten zijn om discriminatie tegen te gaan mits goed doordacht en begeleid.

Diversiteit en inclusie is een krachtig middel tegen discriminatie. Als wij diverser gaan denken en meer verschillen toelaten en de verschillende werknemers met diverse talenten waarderen en de ruimte geven om tot ontplooiing te komen, dan zal er minder uitsluiting plaatvinden en creativiteit en talentbenutting zal toenemen (inclusie). Dit zal gaandeweg een positief effect hebben op het terugdringen van discriminatie in de organisatie. De begrippen diversiteit/inclusie en discriminatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar het blijven wel twee thema's die afzonderlijk van elkaar aandacht en een andere aanpak nodig hebben.

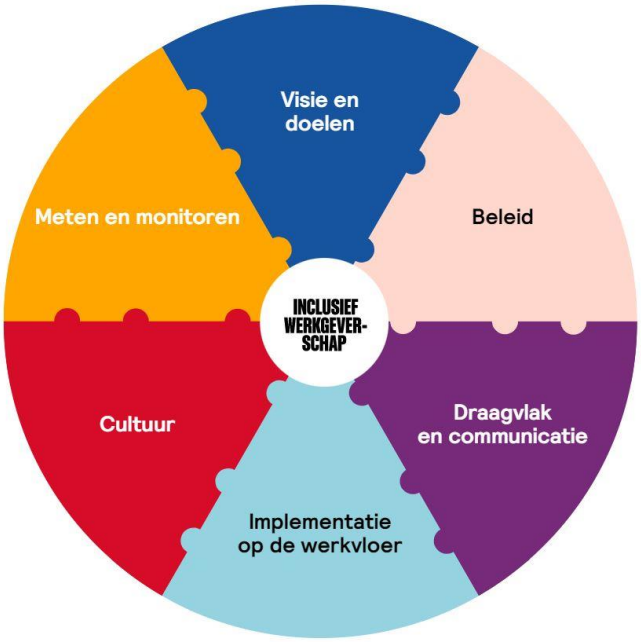
Het bereiken van een inclusieve organisatiecultuur is een veranderproces die niet van het een op andere moment bereikt wordt, maar in fasen gaat. Hierbij zijn mensen 'het instrument': De leiders aan de top, de beleidsmakers en-uitvoerders, het management en de medewerkers. Op het moment dat mensen samenwerken is er interactie. En dus ook weleens 'gedoe'. Het bereiken van een inclusieve cultuur is er één van vallen en opstaan. Het is een utopie om te denken dat er geen discriminatie of ander ongewenst gedrag meer voorkomt tijdens zo'n proces. Sterker nog, er zijn aanwijzingen dat organisatieveranderingen of reorganisaties een factor zijn die ongewenst gedrag (tijdelijk) doen toenemen. Daarom blijft alertheid rond de aanpak van discriminatie noodzakelijk. Daarbij is het noodzakelijk dat een organisatie een goed doordachte klachtenstructuur heeft ingericht voor opvang en begeleiding van medewerkers die geconfronteerd worden met discriminatie en waarbij tijdig gesignaleerd kan worden indien er sprake is (en in welke mate) van ongewenst gedrag. Denk daarbij aan leidinggevenden, een persoon met een vertrouwensrol bij ongewenst gedrag en een klachtbehandelaar, die deel uit kunnen maken van zo'n klachtenstructuur.

Om een inclusieve organisatie te vormen waarin niet gediscrimineerd wordt, een diverse personeelssamenstelling heeft en mensen zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn, zijn er diverse initiatieven mogelijk. Uit de bestudeerde literatuur weten we nu wat een organisatie positieve resultaten kan brengen. Diversiteit en inclusie binnen organisaties nastreven is echt een veranderopgave. De belangrijkste elementen van divers- of liever, *inclusief werkgeverschap* zijn aan de orde gekomen in dit paper. Een organisatie zal uiteindelijk haar doel beter bereiken door aandacht aan

al deze elementen te besteden. Zij maken onderdeel uit van een totale organisatieontwikkeling. Het betreft:

- Visie en doelen (waarden)
- Beleid
- Draagvlak en communicatie (o.a. uitdragen van de sociale norm)
- Cultuur (o.a. inclusief leiderschap)
- Implementatie
- Meten en monitoren
-

In één oogopslag zijn deze verschillende elementen zichtbaar gemaakt in figuur 2. (Zie volgende blz.)



Figuur 2 Onderdelen van inclusief werkgeverschap

Bron: Toolkit inclusief werkgeverschap

Deze onderdelen zullen in de hiernavolgende aanbevelingen uitgewerkt worden. Dit kan organisaties verder helpen om aan de slag te gaan met diversiteit en inclusiviteit waarbij rekening gehouden wordt met deze inzichten.

6. Aanbevelingen

Hieronder worden concrete aanbevelingen aangereikt voor organisaties om te komen tot een goed afgewogen en doordacht organisatiebeleid rond discriminatie, diversiteit en inclusie:

- Maak een beleid dat zich richt op maatregelen waarbij alle medewerkers een inclusief werkklimaat ervaren omdat het een positief effect heeft op zowel de samenwerking in de teams als het welbevinden en de productiviteit van medewerkers individueel. Hiermee leg je de focus op *inclusie* in plaats van het beperktere diversiteitsbeleid.

- Parallel aan de beleidsontwikkeling is inzicht in de '*readiness*' van de organisatie ten aanzien van het thema van belang. Welke organisatiefactoren spelen een rol zodat het diversiteit- en/of inclusiebeleid op een passende wijze aansluit bij waar de organisatie zich bevindt. Onderzoek of er mogelijk nog andere (beleids-)maatregelen nodig zijn om het beleid goed van de grond te krijgen. Hol niet blind mee met de nieuwste 'hypes' rond diversiteit en inclusie. Maak het beleid daarmee echt 'maatwerk' voor de organisatie;

- Maak het beleid rond inclusie en diversiteit een natuurlijk *onderdeel van de totale organisatieontwikkeling*. Dit vereist een strategische aanpak met een samenhang tussen de *ambities*, de *kernwaarden* en de *lange termijn doelstellingen* van een organisatie;

- *Leiderschap* is een cruciale factor bij diversiteit en inclusie. De leidinggevenden zijn dé verbindende schakel tussen dit beleid en de medewerkers. Zij dragen de waarden van de organisatie uit in wat zij doen en in wat zij zeggen. Hun gedrag hierbij is van belang om als organisatie een inclusieve cultuur te bereiken. Streef daarin inclusief leiderschap na en ontwikkel daarbij een visie. Wat wordt verwacht van de leidinggevenden en welke leiderschapsstijlen zijn daarbij wenselijk? Ondersteun leidinggevenden om deze rol te kunnen pakken.

- Geef ruimte aan de oprichting van *diversiteitsnetwerken*. Indien er al diversiteitsnetwerken zijn binnen de organisatie, breng deze netwerken ook met elkaar in contact om 'kruisbestuiving' te creëren en waardevolle inzichten te genereren. Diversiteitsnetwerken zijn waardevol voor de organisatie om hun inzichten en ervaringen, betrek hen daarom als top van de organisatie vooral bij de organisatieontwikkeling en integreer hun aanbevelingen in het organisatiebeleid;

- Betrek de medewerkers uit *alle niveaus* van de organisatie, hiermee neemt de betrokkenheid rond het thema toe en is het niet iets alleen van 'de diversiteit netwerken' of 'de diversiteitsambassadeur', maar van iedereen in de organisatie. Blijf het gesprek voeren, ook al is er sprake spanning rond de thema's door gebeurtenissen in de maatschappij of organisatie. Een inclusieve organisatie bereik je alleen met elkaar en in verbinding met elkaar;

- Stel een *sociale norm* op voor de organisatie omtrent discriminatie en inclusiviteit en draag deze zowel uit als top, als leidinggevenden en als overige medewerkers met gezag binnen de organisatie (de informele 'dragers' van de cultuur);

- Breng *samenhang* in het organisatiebeleid rond discriminatie, diversiteit en inclusiviteit.

- Het terugdringen en aanpakken van *discriminatie* zal een *eigen aanpak* nodig blijven hebben met preventieve activiteiten en een ingerichte klachtenstructuur die ook actueel en bekend is bij medewerkers;

- *Wees alert op signalen* uit de organisatie waaruit blijkt dat er een tegengesteld effect is op het ingezette beleid. Of dat ongewenst gedrag (discriminatie) juist toeneemt. Deze signalen kunnen komen uit de medewerkers zelf, maar ook bijvoorbeeld uit de OR, HR, de preventiemedewerker, Arbo functionarissen, de functionarissen met een vertrouwensrol of klachtbehandelaars.

- Bepaal als organisatie welke doelstelling(en) behaald zouden moeten worden met het ingezette beleid en *monitor tussentijds het effect van de beleidsmaatregelen*. Dit kan bijvoorbeeld door metingen via medewerkers onderzoeken, maar ook door monitoring van

het gedrag dat in de organisatie wordt opmerkt. En ook door de dialoog te blijven voeren met de medewerkers. Evalueer het beleid op gezette momenten en stel bij daar waar nodig.

Literatuur

- Bellaart, H, Winter, de-Koçak, S & Elferink, J. Diversiteitsbeleid: hoe ontwikkel je urgentiebesef? Kennisplatform Integratie & Samenleving,
- Brown, R. (2000). Social identity theory: past achievements, current problems, and future challenges. European Journal of Social Psychology.
- Combs, G.M. & Luthans, F. Diversity training: Analysis of the impact of Self-Efficacy, Human Resource Development Quartely, 2007.
- Çelik, S. Diversiteit in bestuurskundig perspectief. Bestuurskunde, 2018.
- Çelik, S. Bouwstenen voor een inclusieve hogeschool. Management & Organisatie, 2021.
- Çelik, S. Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld? Lectorale rede, 2018, Hogeschool Leiden.
- Çelik, S. Elk individu is aansprakelijk. Inclusieve politie als antwoord op polarisatie. Het tijdschrift voor de politie, 2021.
- Coello Eertink, L & Kreinsen, S. Inclusief beleid op de werkplek. Factoren die bijdragen aan (het creëren van) een inclusieve werkvloer. Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019.
- Dennissen, M. Benschop, I & Brink, M. Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks, Organizational studies, 2018.
- Diversiteit in bedrijf. Kennisdocument: Van culturele diversiteit naar inclusie, 2020.
- Duguid, M.M & Thomas-Hunt, M.C. Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. Journal of Applied Psychology, 2015.
- Ellemers, N, Şahin, O, Jansen, W.S & Toorn, J. Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. Gedrag & Organisatie, 2018.
- Elsbroek, W,& Engen, M. Management van diversiteit en rechtvaardigheid: op zoek naar een 'beste benadering'. Tijdschrift voor HRM, 2008.
- Felten, H. Taouanza, I & Broekroelofs, R. Meerdere vliegen in één klap. Onderzoek naar hoe verschillende vormen van discriminatie tegelijkertijd te verminderen zijn. Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2018.
- Felten, H. Taouanza, I, Broekroelofs, R, Vijlbrief, A & Cankor, E. Wat werkt bij het verminderen van discriminatie. Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2020.
- Hal, L, Brock, A, Bouteba, S & Berg, van den, J. Inclusie op de werkvloer: wat laat de 'praktijk' zien? Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2020.
- Homan, A. De complexiteit van het managen van diversiteit in teams. Tijdschrift voor HRM, 2019.
- Homan, A.C., Knippenberg, D. van, Kleef, G.A. van & Dreu, C.K.W. de (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. Journal of Applied Psychology.
- Homan, A.C., Gündemir, S., Buengeler, C. & Kleef, G.A. van (2020). Leading diversity: towards a theory of functional leadership in diverse teams. Journal of Applied Psychology.
- Hulsegge, G, Emmert, S & Verhoef, H. Delphi studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie, 2020.
- Kang, S.K., Kaplan, S. Working toward gender diversity and inclusion in medicine: myths and solutions. The Lancet, 2019.
- Knippenberg, D. van, Dreu, C.K.W. de & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology.
- Legault, L, Gutsell, J.N. & Inzlicht, M. Ironic effects of antiprejudice messages: How to motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice. Psychological science, 2012.
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal.
- Otten, S, Jansen, W.S. & Vroome, de, T. Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving. Sustainable Society. Rijksuniversiteit Groningen, 2013.

- Rigault, S. e.a., Stand van de wetenschap intern ongewenst gedrag. Inspectie SZW, intern rapport, 2021.
- Siebers, H. Naar een diverse organisatie van de gemeente Arnhem. Verbeterruimte in gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers. Onderzoeksrapport, 2019.

Deel 2

Theorie en praktijk op weg naar goede en gezonde bedrijven

Van RI&E naar succesvolle employer branding

Jan Cobussen, IVK, Arbeid & Organisatiedeskundige

"Eerst de achterdeur op een kier, dan pas de voordeur wagenwijd open".

kader

Van RI&E naar succesvolle employer branding

Jan Cobussen, Arbeid & Organisatiedeskundige

Voorwoord

Employer branding, oftewel werkgeversmerk. Hoe zet je jezelf als werkgever in de arbeidsmarkt? Het is een onderwerp wat in veel organisatie binnen vrijwel iedere branche speelt. Het is niet meer zo dat het dan alleen om leerkrachten, verpleegkundigen of bouwvakkers gaat. Organisaties binnen vrijwel iedere branche hebben moeite om personeel te vinden en te behouden. Dit komt onder anderen door het feit dat er op dit moment minder werklozen zijn dan dat er vacatures zijn. Je zou kunnen stellen dat het tekort aan mensen op de arbeidsmarkt de nieuwe crisis is.

Veel bedrijven proberen zichzelf dan ook als een aantrekkelijke werkgever in de markt te zetten. Het is vaak een onderwerp wat wordt opgepakt door recruiters in samenwerking met de marketing afdeling en de HR-afdeling, al dan niet met het inwinnen van extern advies. De adviesbureaus die adviseren over dit onderwerp schieten uit de grond en ook verschillende recruiters springen in dit gat in de markt.

Wanneer het internet wordt afgestruind naar bedrijven die adviseren over dit onderwerp, vallen er een aantal zaken op. Zo wordt er veelal gekeken naar de zowel primaire- als secundaire arbeidsvoorwaarde, het verhaal wat een organisatie naar buiten uitdraagt en de manier waarop dit alles wordt gepresenteerd via de sociale kanalen. Dit resulteert vaak in mooie vacatures met een veelbelovend verhaal, prachtig gepresenteerd op LinkedIn. Maar wanneer we alleen naar primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden kijken, missen we dan niet de 3 A's van arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie en arbeidsomstandigheden?

Wat niet altijd wordt begrepen is dat er een aantal stappen worden overgeslagen. Vergeten we bij het neerzetten van een sterk werkgeversmerk niet te kijken naar het werk wat we geven (dat doet een werkgever namelijk) aan zowel huidige als toekomstige werknemers? Het heeft immers weinig zin om medewerkers te lokken met beloftes die je niet waarmaakt. Hierdoor is de kans groot dat medewerkers de organisatie verlaten, omdat het niet helemaal is zoals dit aanvankelijk werd geschetst. Wanneer je de achterdeur niet goed dichthoudt kun je dus weer opnieuw beginnen met employer branding.

Binnen de HR- en Arbowereld zijn er inmiddels zoveel goedbedoelde adviesproducten. Dat klanten door de Arbomen het bos niet meer zien. Is dit niet een mooie kans voor de Arbeids- en Organisatiekundige om hun vak als Arbo professional te promoten? Is dit sowieso geen mooie kans om het onderwerp Arbo wat meer sexy te maken binnen organisaties? Wellicht is het dé kans om de Arbowet positiever te benaderen door hier als organisatie uiteindelijk je voordeel mee te kunnen doen? Wanneer er een duidelijke link tussen adviesproducten, onderwerpen of onderzoeken wordt gelegd moet dit mogelijk zijn. Uiteindelijk draaien deze namelijk allen om één ding; het welzijn van de mensen, tijdens de arbeid, in de organisatie te bevorderen. Zelfs de Arbowet is bedoeld om het welzijn van medewerkers te bevorderen.

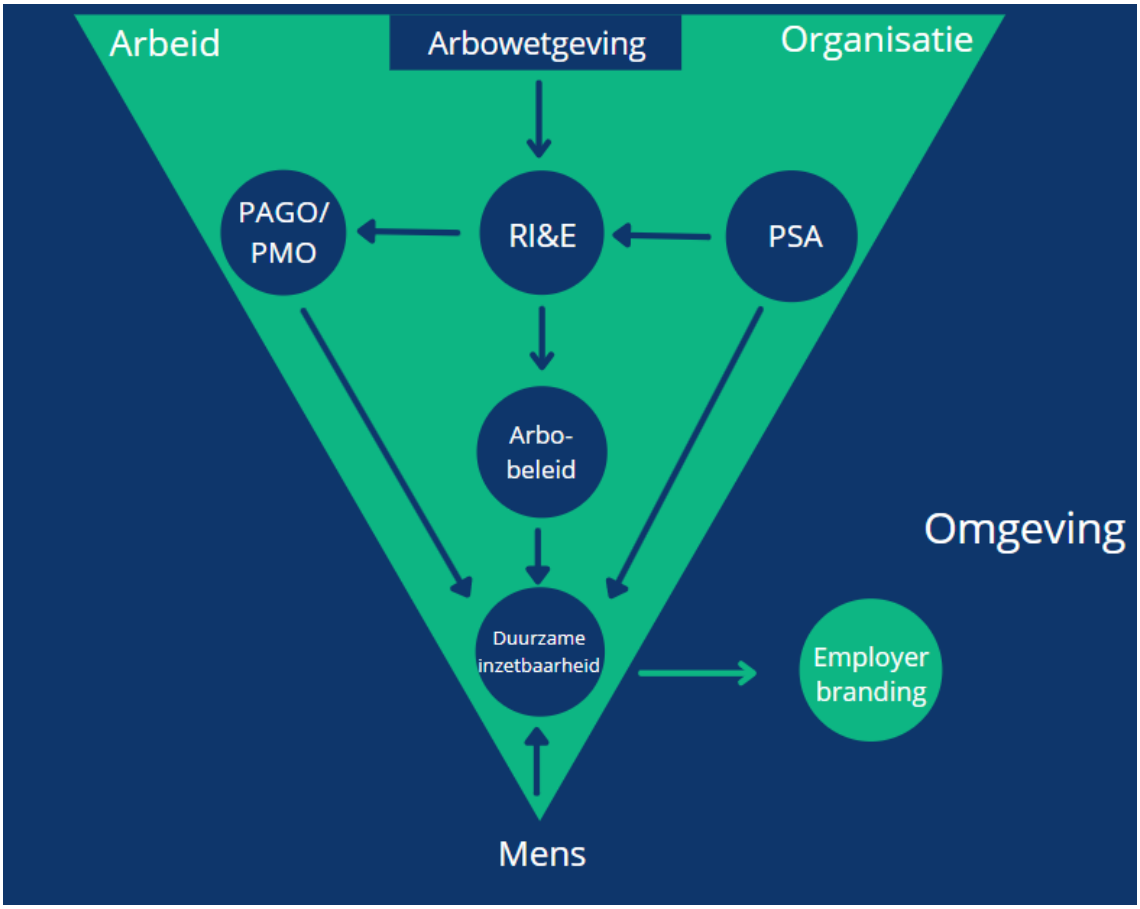
Inleiding

HR-afdelingen en/of preventiemedewerkers weten niet altijd waarover het nou eigenlijk gaat. Dat is de aanleiding van het schrijven van deze paper. Vaak wordt er wat gedaan onder het motto: dit moet vanuit wetgeving, of vanuit goed werkgeverschap. Wat je ook vaak ziet gebeuren is dat er al een oplossing is gevonden, alvorens men heeft onderzocht wat het probleem is. Dit resulteert in voorbeelden zoals: het geven van kleuren aan medewerkers ten behoeve van de communicatie en het maken van een sportbeleid, of het geven van advies over gezonde voeding om mensen gelukkiger in hun werk te maken. Geen van allen zijn per definitie verkeerd. Het gaat echter om het aanhouden van een volgorde. Organisaties proberen vaak goedbedoeld van alles op te pakken, maar is dit op een goede manier mogelijk wanneer de basis niet in orde is en de onderwerpen niet meer met elkaar in

verband staan? Het is namelijk jammer wanneer het allemaal 'losse dingetjes' worden, terwijl het ook als één mooi systeem gebruikt zou kunnen worden.

De vraag die centraal staat in deze paper is: Hoe kunnen alle onderwerpen over het welzijn van medewerkers in een verband worden gebracht, zodat medewerkers duurzaam inzetbaar worden voor de organisatie en de organisatie uiteindelijk een sterk werkgeversmerk op de arbeidsmarkt kan neerzetten?

Het antwoord op deze vraag wordt verantwoord in deze paper, maar wordt eigenlijk al verklapt in het schema wat hieronder staat afgebeeld. Het verklaart ook de titel; "van Arbowet naar employer branding" het gaat namelijk over de stappen die genomen kunnen worden om vanuit de Arbowet naar employer branding te komen. De Arbowet moet worden gevolgd, employer branding heb je tegenwoordig blijkbaar nodig. Maar is de Arbowet ook niet bedoeld om het welzijn van medewerkers te bevorderen? Deze paper gaat gestructureerd alle onderwerpen in het schema af en probeert een link tussen alle onderwerpen te leggen.



Mens, arbeid, organisatie

Het schema op de vorige pagina is afgebeeld in de driehoek bestaande uit Arbeid, Organisatie en Mens. Binnen deze driehoek bevinden zich alle onderwerpen die worden behandeld, los van employer branding. Deze gaan namelijk over hoe je de mens, organisatie en arbeidsdriehoek positioneert op de arbeidsmarkt en dat heeft vooral met de externe omgeving te maken.

Wanneer er aan één van de onderwerpen die ín de driehoek staat weergegeven wordt gewerkt, is het belangrijk om deze mens, arbeid en organisatiedriehoek niet uit het oog te verliezen. Het ene onderwerp staat dichter bij een bepaalde 'hoek' dan het andere, maar het blijft elkaar altijd beïnvloeden. Zo heeft duurzame inzetbaarheid vooral betrekking op mensen, maar is de arbeid en de

organisatie hier omheen ook van grote invloed op de duurzame inzetbaarheid van die mensen. Het is dus een grote valkuil om hierbij alleen naar de mens te kijken en deze aan te passen door hen bijvoorbeeld 'vitaler' te maken om het werk langer uit te kunnen voeren. Je zult daarbij namelijk ook naar de arbeid die zo iemand moet uitvoeren en naar de organisatie waarin dit moet gebeuren moeten kijken. Sterker nog: op de mens heb je als organisatie minder invloed dan op de arbeid die je verschaft en de organisatie je vormgeeft.

Helaas komt het binnen het werkveld te vaak voor dat er maar naar één van de 3 'hoeken' wordt gekeken. De trend beweegt zich daarbij steeds meer naar de hoek van de mens. We maken sportplannen, delen gratis fruit uit, voeren gezondheidschecks uit en geven voedingsadvies. Allemaal voorbeelden van onderwerpen waar HR-afdelingen vaak mee bezig zijn als het gaat om het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Voor een deel is dit best wel goed. Alleen het is zo jammer dat het maar een deel van een deel is. Alle voorbeelden gaan namelijk alleen maar over de gezondheid van de mens. Niet over de arbeid of de organisatie en ook niet over de andere factoren die zo belangrijk zijn wanneer we naar de mens kijken.

Welzijn

In deze paper gaat het over onderwerpen die gaan over het welzijn van medewerkers. Maar wat is welzijn op de werkvloer eigenlijk? Een concrete definitie is lastig te vinden. Toch is belangrijk om het begrip welzijn als het gaat over het werk te definiëren aangezien deze paper hier voor een groot deel over gaat. Volgens de Dikke van Dalen is welzijn een toestand waarbij het je aan niets ontbreekt en waarbij je je prettig voelt. In het geval van deze paper hebben we het over welzijn in de mens, arbeid en organisatiedriehoek. Wanner de definitie vanuit de Dikke van Dalen herschreven wordt naar een definitie die past binnen de mens, arbeid en organisatiedriehoek komt het volgende eruit:

"Mensen die op een prettige en gezonde wijze arbeid in een organisatie uitvoeren en hier energie uithalen, omdat de werkgever de arbeid op een veilige en gezonde wijze organiseert."

Risico- inventarisatie en evaluatie

De werkgever dient te zorgen voor de veiligheid en gezondheid van werknemers inzake alle met arbeid verbonden aspecten en organiseert de arbeid zodanig dat deze geen nadelige invloed op de veiligheid en gezondheid van de medewerker heeft. Dit is een samenvatting van het eerste deel van lid 1 van artikel 3 van de Arbowet. Op basis hiervan kun je stellen dat de Arbowet in wezen ook is bedoeld om het welzijn van medewerkers binnen een organisatie te verbeteren. Maar hoe krijg je inzichtelijk aan welke risico's medewerkers worden blootgesteld als het gaat om hun veiligheid en gezondheid? Daarvoor staat artikel 5 in de Arbowet opgenomen. Deze stelt dat bij het voeren van een beleid omtrent arbeidsomstandigheden, de werkgever moet inventariseren en evalueren aan welke veiligheids- en gezondheidsrisico's medewerkers worden blootgesteld tijdens de arbeid. Dit moet worden vastgelegd in een risico- inventarisatie en evaluatie (hierna: RI&E). Een RI&E dient altijd actueel te zijn. Het moet namelijk zo vaak worden aangepast als dat de opgedane ervaringen, gewijzigde werkmethoden of -omstandigheden, of 'de stand der wetenschap professionele dienstverlening daartoe aanleiding geven. Daarnaast dient een RI&E ook volledig te zijn. Dat wil zeggen dat van alle gevaren binnen een organisatie, de daaruit voortvloeiende risico's in kaart moeten worden gebracht.

Voldoen aan de Arbowettelijke verplichting door het continue proces rondom de RI&E goed laten verlopen is de eerste stap naar het welzijn van de medewerkers. Medewerkers die veel risico's lopen

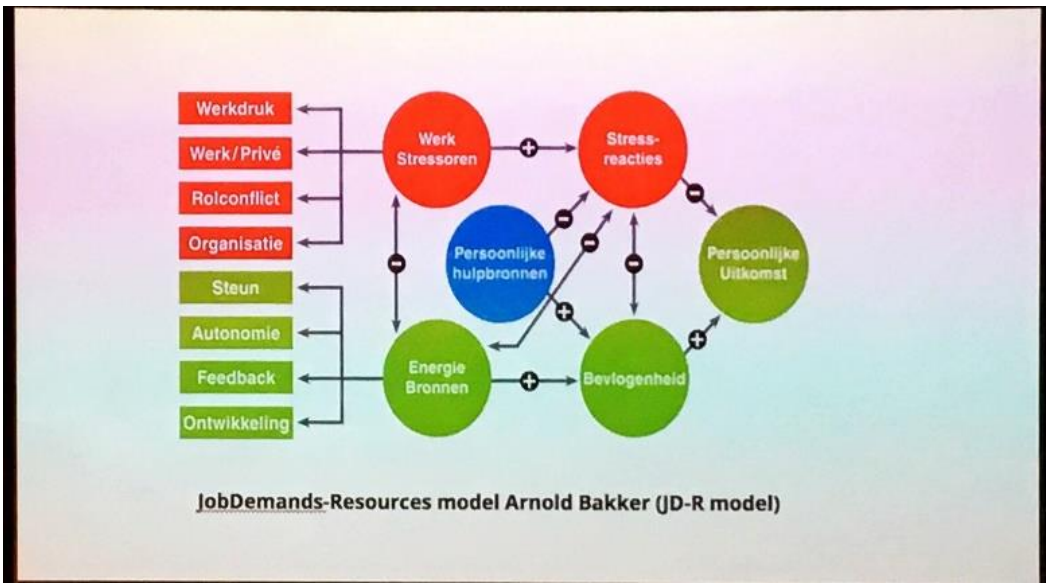
tijdens hun werkzaamheden en niet veilig en gezond werken, kunnen namelijk moeilijk een hoog welbevinden in hun werkzaamheden hebben en bijvoorbeeld duurzaam inzetbaar zijn. Dit komt omdat goede arbeidsomstandigheden volgens de 'two factor theory' tot de hygiënefactoren behoren, maar daarover later meer.

Psychosociale arbeidsbelasting

Eén van onderwerpen als het gaat om arbeidsomstandigheden is psychosociale arbeidsbelasting. Volgens de Arbowet dient een werkgever binnen het Arbobeleid een beleid te voeren wat op voorkoming en indient dat niet mogelijk is beperking van PSA is gericht. Wanneer je een beleid wil opstellen wat op voorkoming/beperking van PSA is gericht, zou het logisch zijn wanneer er eerst wordt onderzocht wat PSA voor een specifieke organisatie exact inhoud. Tegelijkertijd is het verplicht om de risico's op het gebied van PSA te inventariseren en evalueren. Eigenlijk is het dus de bedoeling dat de risico's op het gebied van PSA worden onderzocht, wordt geïntegreerd in de RI&E en dat er vanuit daar een beleid wordt gevoerd op dit onderwerp wat is gericht op voorkoming/beperking van PSA. Vandaar dat er in het schema (zie inleiding) een pijl is getrokken van het onderzoek PSA, naar de RI&E en vanuit de RI&E naar het arbobeleid.

Job Demands-Resources model

Een andere eis uit de Arbowet is dat de RI&E moet matchen met de stand der wetenschap. Op het gebied van PSA mag bijvoorbeeld het JDR-model (van Bakker & Demerouti) als stand der wetenschap worden gezien. Dat wil zeggen dat de organisatie-specifieke risico's op het gebied van PSA kunnen worden onderzocht op basis van bijvoorbeeld het JDR-model.



Het JD-R model gaat uit van werkstressoren en energiebronnen. Het model stelt dat hoge werkeisen (job demands) uiteindelijk leiden tot stressreacties en ongezondheid. Dit wordt ook wel het uitputtingsproces genoemd. Letterlijk omschreven Bakker en Demerouti werkstressoren als: "de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die een aanhoudende fysieke of mentale inspanning vereisen en daarom worden geassocieerd met bepaalde fysiologische en psychologische kosten. Voorbeelden van enkele werkstressoren zijn: werkdruk, rolconflicten, zware arbeid, interpersoonlijke conflicten en baanonzekerheid.

Energiebronnen leiden daarentegen tot hogere motivatie en productiviteit. Dat wordt dan het motivationele proces genoemd. Bakker en Demerouti omschreven energiebronnen als: de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die een van de volgende dingen kan doen: 1 functioneel zijn voor het bereiken van werkdoelen, 2 het verminderen van taakeisen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten en 3 persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren.

In oorsprong richt het JD-R model zich op individuele werknemers, maar het kan ook worden toegepast op het functioneren van werkteams, of zelfs hele organisaties. Hoe een dergelijk onderzoek gebaseerd op het JD-R model exact wordt vormgegeven is voor iedere organisatie en situatie verschillend. De bedoeling is dat de energiebronnen en werkstressoren van een team, organisatie of individu worden onderzocht. Hierbij kunnen werkstressoren als mogelijke gevaren worden beschouwd en energiebronnen als mogelijke beheersmaatregelen. Op deze manier kan een dergelijk onderzoek prima worden geïntegreerd in de RI&E. Vanuit de RI&E, gebaseerd op een dergelijk onderzoek kan er dan een beleid worden gevoerd wat erop is gericht om PSA te verminderen of te reduceren. Dit is immers wat volgens de Arbowet de bedoeling zou moeten zijn. Dit moet dan in het bedrijfsspecifieke Arbobeleid van een organisatie komen.

Periodiek arbeids- gezondheidskundig onderzoek

Er zijn bepaalde gevaren die altijd risico's met zich meebrengen omdat bijvoorbeeld de blootstelling, of het effect hoog zijn. Zo zal iemand met een kantoorbaan altijd risico's blijven lopen. Puur om het feit dat deze mensen nou eenmaal een groot deel van hun werktijd met een beeldscherm achter hun bureau werken. Ondanks alle beheersmaatregelen die in de RI&E staan opgenomen, blijft er een risico op negatieve gezondheidsklachten. Voor deze risico's staat het periodiek arbeids- gezondheidskundig onderzoek (hierna: PAGO) in artikel 18 van de Arbowet opgenomen. Deze stelt dat de werkgever medewerkers periodiek in de gelegenheid moet stellen om een onderzoek te ondergaan, dat erop is gericht de risico's die de arbeid voor de gezondheid van werknemers met zich brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken. Het gaat dus over risico's die de arbeid voor de gezondheid van medewerkers met zich meebrengt. Gaat de RI&E daar ook niet over? Eigenlijk is het dus de bedoeling dat vanuit de geconstateerde risico's die naar voren komen in de RI&E, een programma met onderwerpen komt waarover de PAGO zou moeten gaan.

Preventief medisch onderzoek

Voor veel organisaties is de afkorting PAGO niet bekend. Deze noemen het dan een PMO, oftewel een preventief medisch onderzoek. Een PMO ligt in het verlengde van een PAGO, maar trekt het allemaal net wat breder. Waar een PAGO kijkt naar de risico's ten gevolge van de arbeid op de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Geeft een PMO ook de ruimte om de gezondheid van het individu te onderzoeken. In principe is er niets mis met een gezondheidscheck, maar dat is niet wat volgens de Arbowet móet. Een PMO is op zichzelf dan ook niet verkeerd, wanneer het ook het voorgestelde minimale PAGO-programma vanuit de RI&E bevat. Waarom een PMO wel degelijk van grote toegevoegde waarde kan zijn, komt terug onder de noemer 'Duurzame inzetbaarheid'.

Arbobeleid

Simpel gezegd is het arbobeleid, het beleid wat wordt gevoerd op het gebied van arbeidsomstandigheden van werknemers. Een goed Arbobeleid beperkt gezondheidsrisico's in het bedrijf, verminderd ziekteverzuim en bevordert de re-integratie. Deed een RI&E niet ongeveer hetzelfde? Jawel, met de RI&E worden de risico's op het gebied van veiligheid en gezondheid geïnventariseerd en geëvalueerd. De beheersmaatregelen in een RI&E zorgen voor minder en lagere veiligheids- en gezondheidsrisico's op de werkvloer. Wanneer er wordt gekeken naar wat er minimaal in een arbobeleid moet staan komt dit aardig overeen met de onderwerpen die in een RI&E staan opgenomen. In een Arbobeleid moeten minimaal de volgende onderdelen staan opgenomen:

- Risico- inventarisatie en evaluatie
- Hoe preventie en het stukje begeleiding bij ziekteverzuim is ingericht en welke overeenkomst er met een arbodienst of bedrijfsarts is afgesloten.
- Inzet van en toegang tot de juiste Arbodeskundige.
- Wie de preventiemedewerker is en wat de preventietaken zijn. Bij minder dan 25 medewerkers mag de werkgever deze rol zelf op zich nemen.
- Hoe de bedrijfshulpverlening (BHV) is ingericht.
- Hoe voorlichting onderricht en instructies over veilig en gezond werken zijn ingericht en hoe hier toezicht op wordt gehouden.

- Hoe invulling wordt gegeven aan de PAGO-verplichting.

Wanneer er wordt gezorgd dat de bovenstaande onderwerpen minimaal in de RI&E zijn opgenomen. Zou gesteld kunnen worden dat de maatregelen die in de RI&E zijn opgenomen, het Arbobeleid vormen. En het plan van aanpak wat verplicht voortvloeit uit een RI&E gezien kan worden als een soort Arboplan voor de (nabije) toekomst. Op deze wijze wordt er een bedrijfsspecifiek Arbobeleid vormgegeven wat voldoet en wanneer het goed wordt uitgevoerd ook werkt. Naast het vergroten van de veiligheid en gezondheid op de werkvloer heeft een goed en passend Arbobeleid nog meer positieve effecten.

Door een goed Arbobeleid te voeren kan een deel van de mogelijke ontevredenheid van medewerkers worden weggenomen. Goede arbeidsomstandigheden en verschillende PSA-factoren zoals samenwerking met collega's en kwaliteit van leidinggeven behoren namelijk volgens de "two factor Theory" van Frederick Herzberg (zie model hieronder) tot de hygiënefactoren. Echter stelt het ook dat wanneer het onderzoek naar werkeisen en energiebronnen (JD-R) goed wordt uitgevoerd en de verbetermogelijkheden worden geïntegreerd in de RI&E en dus ook in het arbobeleid, het bijdraagt aan de tevredenheid en motivatie van medewerkers. De motivatiefactoren uit de theorie van Herzberg komen namelijk sterk overeen met de werkeisen (of wanneer deze niet goed worden ingevuld stressoren) in het JD-R model. De motivatiefactoren kunnen namelijk allemaal één van de drie zaken verrichten die staan genoemd wat energiebronnen kunnen verrichten. Een link tussen een goed Arbobeleid en medewerkers niet ontevreden maken is er dus wel degelijk. Echter wil een goede organisatie natuurlijk altijd meer. In de meest wenselijke situatie zijn medewerkers natuurlijk niet 'niet ontevreden', maar vooral tevreden en gemotiveerd, waardoor ze productiever en duurzaam inzetbaarder worden.

Two factor theory, Frederick Herzberg

Duurzame inzetbaarheid

Onder Arbobeleid werd het al min of meer benoemd. Een goed passend en werkend Arbobeleid leidt deels ook tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Voordat dat dit uitgebreider wordt toegelicht, eerst even de definitie van duurzame inzetbaarheid. De NPR 6070 definieert duurzame inzetbaarheid als het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde aan te ervaren. Duurzame

inzetbaarheid brengt dus verantwoordelijkheden en uitdagingen met zich mee voor zowel de werkgever, als de werknemer.

Tot nu toe gaat deze paper voornamelijk over de arbeid in een organisatie die op een veilige en gezonde manier uitgevoerd dient te worden door de medewerkers (mensen). Eigenlijk gaat het voornamelijk over de hygiënefactoren van de 'two factor theory' van Frederick Herzberg. Bij duurzame inzetbaarheid wordt de menselijke individuele factor steeds belangrijker. Het gaat namelijk ook ineens over het vermogen van de medewerker zelf, niet alleen meer over de mogelijkheden die een werkgever creëert. Het is dan ook niet voor niets dat duurzame inzetbaarheid in het schema dicht bij de 'hoek' van de mens is geplaatst.

DISC-model

Maar is duurzame inzetbaarheid meetbaar, hoe staat dit in verhouding tot het Arbobeleid en wat komt hier nog meer bij kijken? Eén van de meest gebruikte modellen om duurzame inzetbaarheid meetbaar te maken is het DISC-model van Peter Dona. Dit model gaat uit van zowel het perspectief van medewerkers (Topfit), als het perspectief van werkgevers (Jobfit) en heeft daarbij vier dimensies: gezondheid & vitaliteit en flexibiliteit (Topfit) en cultuur & leiderschap en mobiliteit (Jobfit).

disc-model duurzame inzetbaarheid (© Dona 2012-2019)

Het DISC-model is te gebruiken als een strategisch analysemodel. Hiermee kunnen de risico's en kansen op het gebied van de vier dimensies worden onderzocht. Dit wordt vaak gedaan middels de DISC-checklist duurzame inzetbaarheid. Wanneer het DISC-model en de bijbehorende checklist worden bekeken, valt het op dat veel onderwerpen die onder de vier dimensies in het model vallen en veel vragen die in de checklist staan opgenomen, overeen komen met de onderwerpen die in een goede RI&E horen te staan. Met name factoren die horen bij psychosociale arbeidsbelasting (werkeisen en werkstressoren) komen veelvuldig terug.

"Wanneer de basis is gevormd in de vorm van een goede RI&E, met daarin een juiste dosis PSA op basis van het JD-R model en daaruit voortvloeiend een goed PAGO-advies, wat breder wordt getrokken in de zin van een PMO en dat alles is vastgelegd in een goed werkend en passend Arbobeleid, zorgt dit voor een groot deel voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers." Een PMO met wat meer op de gezondheid gerichte onderzoeken komt in het geval van duurzame inzetbaarheid dus wel goed van pas. Dit komt vooral goed van pas bij de dimensie gezondheid & vitaliteit. Daarnaast gebeurt er op deze manier ook daadwerkelijk wat met de output van een PMO. Dit is namelijk helaas lang niet altijd het geval.

De checklist duurzame inzetbaarheid gebaseerd op het DISC-model, kan op deze manier al voor een heel groot deel worden ingevuld op basis van een goed Arbobeleid gebaseerd op een goed opgezette RI&E. Mits het onderdeel PSA op een goede manier in de RI&E wordt meegenomen. Dit laat de verbondenheid tussen een goed arbobeleid/goede RI&E en duurzame inzetbaarheid zien. Er zullen alleen nog wat aanvullende vragen gesteld dienen te worden. Deze gaan dan vooral over de dimensies mobiliteit en flexibiliteit. De dimensies gezondheid & vitaliteit en cultuur & leiderschap dienen (een uitzondering daargelaten, bijvoorbeeld: leefstijlrisico's en arbeidsvoorwaarden) meegenomen in de RI&E en een groot deel hiervan in het PSA-deel van de RI&E.

De achterdeur
Tot zover de achterdeur, oftewel: de mens, arbeid en organisatiedriehoek en de onderwerpen die in het schema staan weergegeven fungeren als achterdeur van een organisatie. Wanneer medewerkers tevreden zijn hierover sluit de achterdeur een stukje verder. Zowel in de hygiënefactoren als in de motivatiefactoren vanuit de 'two factor theory' van Herzberg wordt voorzien door: een goede RI&E, met daaruit voortvloeiend arbobeleid en een daaropvolgende sturing op duurzame inzetbaarheid door de menselijke factor en arbeidsvoorwaarde hierbij te betrekken. Hoe beter de inhoud van de onderwerpen in het schema werken, hoe dichter de achterdeur gaat.

Employer branding
Wanneer de achterdeur dan zo goed mogelijk is gesloten door medewerkers vanuit de basis gemotiveerd te krijgen, kan de voordeur wagenwijd open worden gezet. De titel van deze paper doet vermoeden dat deze paper gaat over het juiste pad om employer branding te bereiken. Dat is niet helemaal juist. Het doel van de titel is voornamelijk om organisaties erop te wijzen dat er bij voorkeur van in- naar extern gewerkt dient te worden. Employer branding is het creëren en behouden van een positief imago van een organisatie als werkgever voor huidige- en potentiële medewerkers. Voordat een organisatie gaat verkondigen dat het een goede werkgever is, is het handig dat een organisatie eerst zorgt dat het ook daadwerkelijk een goede werkgever is. Wanneer de in deze paper genoemde volgorde wordt aangehouden en de onderwerpen worden op een goede manier uitgevoerd, kan men redelijkerwijs van een goede werkgever spreken.

Wanneer dit voor elkaar is kan een organisatie dit goede werkgeverschap extern gaan uitdragen. Anders krijg je al snel cynische reacties vanuit het huidige personeel of de omgeving van deze mensen. Daarnaast lopen mensen die in dienst zijn getreden door een fantastische 'employer branding campagne' weer net zo snel door de achterdeur naar buiten, wanneer hetgeen wat is beloofd niet waargemaakt wordt.

Op employer branding strategieën of methodieken gaat deze paper niet in. Simpelweg omdat marketing, communicatie en recruitment weer een ander specialisme is. Er kan hooguit een tip worden meegegeven aan dit soort specialisten; maak er niet één groot creatief feest van, maar laat de medewerker participeren en trots zijn op zijn werkgever. Laat hem dit uitstralen naar de omgeving waarin hij zich bevindt. Gebruik de medewerker als het ware als een reclamebord voor de organisatie.

Samenvattend, de verbindingen
Zoals inmiddels wel duidelijk is, staan de verschillende onderwerpen en onderzoeken die in het schema in de inleiding staan genoemd met elkaar in verband. Het doel van deze paper is dan ook om het verband tussen al deze mooie onderwerpen bloot te leggen. Om de verbindingen tussen de onderwerpen nog eens te verduidelijken richt deze paragraaf zich nog eenmaal op de verbindingen tussen alle onderwerpen in het schema.

Van Arbowet naar RI&E
Het begint met de Arbowet. Hierin staan regels die in essentie bedoeld zijn om het welzijn van medewerkers te verbeteren en te borgen. Aan deze regels móet je als organisatie natuurlijk voldoen en vandaar is het wijs om hier mee te beginnen. Eén van die belangrijkste regels vanuit de Arbowet is artikel 5. Deze verplicht organisaties om een RI&E te bezitten en te onderhouden. Een van de eisen

van een RI&E zijn dat deze volledig moet zijn, dat deze betrouwbaar moet zijn en dat deze volgens de stand der wetenschap en professionele dienstverlening is opgezet.

Van PSA naar RI&E

In dezelfde Arbowetgeving staat opgenomen dat de risico's op het gebied van PSA binnen een organisatie ook geïnventariseerd en geëvalueerd moeten worden. Het zou dus logisch zijn wanneer PSA volledig en op een betrouwbare wijze wordt meegenomen in de RI&E en dat het onderzoek wat daaraan ten grondslag ligt voldoet aan de stand der wetenschap en professionele dienstverlening. Om hieraan te voldoen wordt er in deze paper op gestuurd om een onderzoek te baseren op het JD-R model wat gaat over het onderzoeken van de energiebronnen en de stressoren.

Van RI&E naar PAGO en de PAGO als input van de RI&E.

Arbeid in een organisatie brengt altijd risico's met zich mee. Sommige risico's zijn namelijk nou eenmaal niet volledig te voorkomen. Hiervoor staat er iets in de Arbowet als een PAGO. Dit is een onderzoek waaraan medewerkers periodiek mee kunnen doen en wat erop is gericht om de risico's die de arbeid voor de gezondheid van werknemers met zich meebrengt zoveel mogelijk met zich meebrengt te voorkomen of te beperken. De risico's waarover dit gaat, komen natuurlijk uit de RI&E. Daarin zijn ze namelijk onderzocht. De RI&E bepaald dus eigenlijk waarover de PAGO zal gaan. De PAGO bepaald daarentegen weer of er aanvullingen gedaan dienen te worden in de RI&E. Let op: een PAGO is niet te verwarren met een PMO, waarbij vaak meerdere gezondheidsfactoren van mensen worden gemeten die vaak niet zoveel met de arbeid in de organisatie heeft te maken.

Van RI&E naar Arbobeleid

Wanneer er wordt gezorgd voor een goede RI&E die de minimale inhoud bevat (zie paragraaf over Arbobeleid) kunnen de beheersmaatregelen uit de RI&E als Arbobeleid worden gezien. Het verplichte plan van aanpak uit de RI&E fungeert dan als een soort 'Arbojaarplan'.

Van Arbobeleid, PSA en PMO, naar Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een breder onderwerp. Hierbij gaat het niet alleen nog maar over de arbeid die mensen uitvoeren in een organisatie, maar ook over de mens zelf. Een goed arbobeleid, gebaseerd op een goede RI&E zorgt mede voor een goede arbeid en omstandigheden waarin deze arbeid moet worden verricht. Dit is een belangrijke factor in het veel gebruikte DISC-model over duurzame inzetbaarheid.

Wanneer er wordt gekeken naar de energiebronnen en stressoren vanuit het onderzoek naar PSA, komen deze veel overeen met de vragen die worden gesteld/onderwerpen in het DISC-model. Daarom kan worden gesteld dat met de voorwaarde dat PSA goed onderzocht is in de RI&E op basis van het JD-R model een goed Arbobeleid voor een deel zorgt voor de vergroting van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Bij duurzame inzetbaarheid komt wat meer de gezondheid van de mens kijken. Daarom is het uitvoeren van een PMO in plaats van een PAGO interessant wanneer we het over duurzame inzetbaarheid hebben. In een PMO wordt vaak ook de gezondheid van medewerkers in kaart gebracht en wordt duidelijk waar de medewerker zelf aan kan werken. Dit sluit goed aan bij de dimensie gezondheid en vitaliteit (topfit) vanuit het DISC-model.

Van duurzame inzetbaarheid naar employer branding

De titel van dit document doet vermoeden dat deze paper om employer branding gaat. Wie deze paper aandachtig leest, komt erachter dat het niet inhoudelijk over dit onderwerp gaat. Deze paper gaat er namelijk over dat eerst de basis goed geregeld dient te zijn, alvorens men naar de buitenwereld communiceert dat het een geweldige organisatie betreft. Kortom: "zet eerst de achterdeur op een kier, alvorens je de voordeur wagenwijd open zet".

Uitkomsten en ideeën

Werk van in- naar extern en niet andersom. Zorg eerst dat de basis goed is voor de mens in combinatie met de arbeid in de organisatie in de vorm van een goed werkend Arbobeleid. Stuur

vervolgens steeds meer op de duurzame inzetbaarheid van mensen tijdens de arbeid in de organisatie, maar ook in hun omgeving. Wordt daardoor een goede werkgever en straal dat uit naar de omgeving. Wanneer de genoemde volgorde niet wordt aangehouden is de kans groot dat er een groot verloop van medewerkers plaatsvindt. De risico's op het gebied van PSA worden daardoor vaak alleen maar groter, doordat nieuwe medewerkers ook weer opnieuw ingewerkt moeten worden. Hierdoor wordt de werkdruk voor 'de trouwe honden' vaak alleen maar groter. Daarnaast is dit ook niet goed voor de binding tussen zowel de (nieuwe) medewerkers en de organisatie, als de medewerkers en dit zijn allebei hygiëne factoren. Daarmee is het niet goed voor de tevredenheid en het welzijn van medewerkers.

Er zit veel tussen de Arbowet en employer branding. Nog veel meer dan in deze paper staat beschreven. Een exacte volgorde is er niet, maar één ding is wel duidelijk. Laat al deze onderwerpen geen losstaande 'dingetjes' worden en zorg dat ze op elkaar aansluiten. Deze paper oppert hier een idee voor, maar er zijn ongetwijfeld meerdere wegen die naar Rome leiden. Het gaat erom dat het als één doel wordt gezien: "een goede werkgever zijn door het welzijn van medewerkers te bevorderen". Dat kan bijvoorbeeld worden gedaan door de onderwerpen in de mens, arbeid en organisatie op een goede manier te behandelen. Daarbij is het belangrijk dat er goede definities voor de onderwerpen worden vastgesteld. Daarnaast is het ook van belang om niet alleen te kijken óf iets aanwezig is, maar vooral hóe iets aanwezig is. "niet vinken, maar vonken" wordt dan wel eens geroepen.

Bij alle onderwerpen die in deze paper staan benoemd lijkt er één toverwoord te zijn; participatie. Het gaat allemaal over mensen, zorg er dan ook voor dat de mensen meedoen. Van RI&E tot employer branding bij al deze onderwerpen heb je een juiste participatie van de medewerkers nodig. Ondanks dat er niet te veel met de trend meegegaan moet worden door alleen maar de mens te kijken, moeten we er ook voor waken dat we de mens uit het oog verliezen door bijvoorbeeld te denken dat wij als Arbospecialisten zelf wel de RI&E of een Arbobeleid voor een organisatie kunnen opstellen vanuit onze expertise.

Het laatste is wellicht een beetje een gek idee, maar wellicht toch het proberen waard. Zou het namelijk geen goed idee zijn om alle onderwerpen die in het schema (de mens, arbeid en organisatiedriehoek) staan genoemd te integreren in de RI&E? PSA hoort namelijk in de RI&E, een PAGO-advies komt uit de RI&E en de beheersmaatregelen van een goede RI&E is in wezen het arbobeleid. Duurzame inzetbaarheid is al voor de helft opgenomen in de RI&E, voor dit thema zullen er nog een aantal zaken moeten worden toegevoegd. Dit moet te doen zijn aangezien duurzame inzetbaarheid volgens het DISC-model gaat over risico's en kansen op het gebied van de vier genoemde dimensies in het model. Het is maar een ideetje…

Discussie

Over de pijlen in het schema kan worden gediscussieerd. Sommige pijlen kunnen ook een andere kant op wijzen of zelfs twee kanten. Soms kunnen er pijlen bij worden geplaatst. Het doel van het schema en deze paper is om het zo simpel mogelijk te houden, om op deze wijze het verband tussen alle onderwerpen te belichten en orde in de 'chaos' te creëren. Het gaat erom dat alle onderwerpen als één geheel wordt gezien wat werkt aan het welzijn van medewerkers.

De ideale werkgever bestaat niet. Of toch wel?

Suzanne Otten, Arbeid & Organisatiedeskundige

De ideale werkgever bestaat niet. Of toch wel?

Suzanne Otten, Arbeid & Organisatiedeskundige

In november 2021 stonden er tegenover elke 100 werklozen, 126 vacatures (NOS). Landelijk waren er 371.000 openstaande vacatures, een record. Regionale kranten en plaatselijke 'sufferdjes' staan vol met vacatures en op bijna elke ruit van een restaurant of winkel staat 'personeel gezocht.' Iedereen is op zoek naar nieuw personeel én wil zijn huidige personeel over het algemeen behouden. Werkgevers zoeken wanhopig naar manieren om op te vallen: 'Kom bij ons werken, dan krijg je een (tiny) huis' aldus varenkwekerij Vitro Plus. Is dat dan de oplossing? Potentiële werknemers 'lokken', liefst in de vorm van zaken waar een tekort aan is?
Werkgevers willen zich onderscheiden ten opzichte van hun concullega's, zodat werknemers graag bij hen komen werken. Maar net zo belangrijk is dat de werknemers blijven. Daarom rijst de vraag hoe kan een werkgever zich onderscheiden, niet door met auto's, huizen of bonussen te strooien. Maar door zich als een écht goede werkgever te gedragen. Welke eisen zou een werkgever aan zichzelf moeten stellen om een écht goede werkgever te zijn (waar professionals graag willen komen werken en blijven)?

De professional
Wie of wat is dat eigenlijk: een professional? Er zijn talloze definities van een professional. Iedereen die een vakmanschap beheert, ergens (heel) goed in is, kan als professional worden aangeduid. Maar een slager, advocaat en een profvoetballer, allen professionals, hebben meer verschillen dan overeenkomsten. De scope van 'de professional' is in dit geval beperkt tot de kenniswerkers. Enige verduidelijking:
'Om professionals in de categorie schapenscheerders en glasblazers van kenniswerkers te onderscheiden, kunnen we kenniswerkers beschouwen als diegenen die bij het doen van hun werk nauwelijks spierkracht of bijzonder handvaardigheden gebruiken maar vooral ideeën, begrippen, modellen en andere informatie.
Een geschikte definitie is de volgende: een kenniswerker is iemand die voor het - goed - uitvoeren van zijn primaire taak permanent en relatief veel moet leren; relatief ten opzichte van een buschauffeur, caissière of lokettiste ten stadhuize' (Weggeman, 2007).

De professional is hier dus de kenniswerker, met een HBO plus werk- en/of denkniveau en over het algemeen veelal werkzaam met een laptop. Deze zoektocht naar de ideale werkgever voor professionals zal echter geen one size fits all formule voor alle professionals opleveren. Het streven is een one size fits most benadering. Opvoeding, kennis- en opleidingsniveau hebben namelijk invloed op wat eenieder een écht goede werkgever zal vinden. Ook karaktereigenschappen en context (zoals thuissituatie) zijn van invloed op wat eenieder nu als een goede werkgever zou bestempelen en wat men in deze fase van het leven zoekt of nodig heeft van een werkgever. Verschillen zullen daarom bestaan. Maar over het algemeen kunnen we wel stellen dat een professional hoge verwachtingen heeft van een werkgever. En de werkgever mag daar zeker iets voor terug verwachten.

Het JD-R model
Wanneer we het hebben aan de eisen (demands) die een werknemer aan zijn werk stelt en die een écht goede werkgever daarom aan zichzelf zou moeten stellen dan kan een verwijzing naar het Job Demands Resource model (JD-R model) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) niet ontbreken.

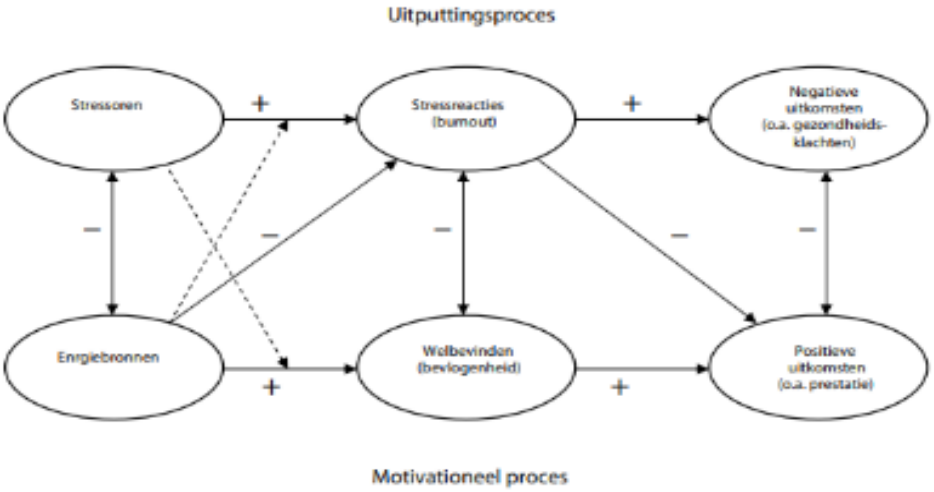
Het JD-R model is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces). Een gebrek aan energiebronnen leidt er volgens het JD-R model toe dat de werknemer niet goed kan inspelen op de werkeisen, waardoor de werkdoelen niet worden gehaald, wat kan leiden tot mentale distantie (disengagement), en in combinatie met aanhoudende uitputtingsklachten (exhaustion) uiteindelijk zelfs tot een burn-out.

Figuur 1: The job demands- resources model of burn-out

In 2004 is het JD-R model uitgebreid: naast burn-out is ook bevlogenheid opgenomen in het JD-R model (Schaufeli & Bakker (2004). Bevlogenheid heeft betrekking op een gevoel van opperste voldoening bij werknemers, dat gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit heeft te maken met het bruisen van energie, het zich sterk en fit voelen en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is. Absorptie heeft ten slotte te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen. Het blijkt dat 14% van de werknemers in Nederland als bevlogen kan worden aangemerkt (Schaufeli (2015). Werkgevers zijn gebaat bij bevlogen medewerkers. Er is een positieve relatie tussen bevlogenheid en prestaties van bedrijven, constateert o.a. Prof. Dr. Willem van Rhenen (hoogleraar Engagement & Productivity aan Nyenrode). Met name onderzoek van Gallup (2017) toont verder aan dat bedrijven met bevlogen medewerkers het beter doen op de volgende vlakken:

- 10% hogere klantloyaliteit;
- 20% meer verkoop;
- 17% meer productie;
- 21% winstgevender;
- 41% minder verzuim;
- 40% minder fouten.

Bevlogen medewerkers dragen dus bij aan de organisatiedoelstellingen. Een bedrijf met veel bevlogen medewerkers heeft daarmee een concurrentievoordeel in handen.
In de uitgebreidere versie laat het JD-R model zien dat bevlogenheid voor een belangrijk deel wordt bepaald door de mate van taakeisen en energiebronnen in de werkomgeving, waarbij een overschot aan energiebronnen en een beperkte invloed (of uitdagende werking) van stressoren bijdraagt aan bevlogenheid.



Figuur 2: Het uitgebreide Job Demands- Resources model

Het doel van het onderzoeken van de eisen die een echt goede werkgever aan zichzelf zou moeten stellen gaat veel verder dan alleen het voorkomen van een burn-out. Het creëren van de randvoorwaarden voor bevlogenheid staan meer centraal. Maar het zijn wel met name de twee processen die een rol spelen bij het ontstaan van burn-out die maken dat de verwijzing naar het JD-R model hier doeltreffend is. Hiervoor maken we eerst een verwijzing naar belangrijke recente ontwikkelingen in het werk. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) publiceerde begin 2020 in het rapport 'Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht' drie belangrijke ontwikkelingen in het werk: technologisering, flexibilisering en intensivering. In de achtergrond studie 'Intensivering van werk in Nederland: Wat is het, waar staan we en wat te doen?' wordt voor werkintensivering de volgende definitie gebruikt: 1) de noodzaak om sneller en met strakkere deadlines te werken, (2) een afname van 'loze' tijd en (3) de noodzaak om een aantal werktaken tegelijkertijd uit te voeren (Paškvan en Kubicek (2017). Werkintensivering wordt in de literatuur vaak gelijk gesteld aan toenemende werkeisen. Zoals genoemd zijn er 2 processen die een rol spelen bij het ontstaan van een burn-out die maken dat een verwijzing naar het JD-R model hier treffend is. Proces 1: het JD-R model veronderstelt dat er additionele inspanningen geleverd moeten worden om de arbeidsprestaties op peil te houden als er sprake is van (te) hoge werkeisen. Een toename van de werkeisen geeft volgens het JD-R model een groter risico op stress reacties en ongezondheid. Het is des te belangrijker dat er in het werk van de professionals voldoende energiebronnen zijn ter compensatie nu werkintensivering een belangrijke ontwikkeling in het werk is. Proces 2: een gebrek aan energiebronnen leidt er toe dat de werknemer niet goed inspelen op de werkeisen waardoor de werkdoelen niet worden gehaald. Van een écht goede werkgever verwachten professionals dat zij het werk dermate goed organiseren dat dit zo veel mogelijk voorkomen wordt, ook nu het werk steeds meer geïntensiveerd wordt. Werkdoelen dienen te worden gehaald en arbeidsprestaties dienen op peil te worden gehouden, ook als de eisen van het werk toenemen. Kennis van het JD-R model en inrichting en organisatie van het werk op basis van de bewezen relaties uit het JD-R model zijn dan ook een basisvoorwaarde voor een écht goede werkgever.

Het belang van een goede leidinggevende
De leidinggevende heeft een grote invloed op onder meer de motivatie, tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers. Een goede leidinggevende die zorgt voor passend en effectief leiderschap is daarom ook belangrijk voor de professional. Leidinggevenden hebben de mogelijkheid om invulling te geven aan dé drie psychologische basisbehoeften van medewerkers voor motivatie (verbondenheid, competentie en autonomie, Deci & Ryan (1985) door de verbondenheid in het team te organiseren en faciliteren, door medewerkers te ondersteunen in hun leer- en ontwikkelmogelijkheden en door de medewerkers consequent te betrekken bij besluitvorming over zaken die hem/haar aangaan. Uit grootschalig onderzoek van Gallup (Global Workplace Report (2013) blijkt dat de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers voor ongeveer 70% wordt bepaald door de kwaliteit van de direct leidinggevende. En uit onderzoek van Schaufeli (Schaufeli & Salanova (2007) blijkt dat (de kwaliteit van) leiderschap van grote invloed is op de bevlogenheid van medewerkers. Met onderzoek is tevens aangetoond dat naarmate de drie psychologische basisbehoeften verbondenheid, competentie en autonomie méér bevredigd worden op het werk, de bevlogenheid van de werknemers hoger is (Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). In het Dossier Bevlogenheid (Schaufeli, Loo, Van der Velde en Siegert (2013) wordt dit bevestigd, er wordt met name een sterke samenhang gevonden tussen bevlogenheid en werkvariatie, regelruimte, belang van de taak, leer- en ontwikkelmogelijkheden, het passen bij de werk rol en een goede relatie met de leidinggevende. Verder zijn ook de steun van collega's en leidinggevenden, feedback over het functioneren op het werk en erkenning en waardering van anderen op het werk van belang, evenals het hebben van een inspirerende leidinggevende, ingewikkeld werk en een positief sociaal werkklimaat. Kortom, veel van de energiebronnen die een sterke samenhang hebben met bevlogenheid hebben betrekking op het sociale aspect van het werk en de leidinggevende kan van grote invloed zijn bij het creëren en faciliteren van dit sociale aspect.

Onderzoek toont ook aan dat bevlogenheid vooral bepaald wordt door situationele kenmerken (zoals bovengenoemd: het hebben van een goede relatie met de leidinggevende, het krijgen van regelruimte etc) en minder door individuele verschillen in bijvoorbeeld persoonlijkheid. Daaruit blijkt dat bevlogenheid kan worden beïnvloed. De leidinggevende kan écht een verschil maken voor de professional door de randvoorwaarden te creëren die bevlogenheid stimuleren en de medewerker te helpen de balans te behouden tussen de energiebronnen en stressoren in de werkomgeving.

Leidinggeven aan professionals
Welke handelingen verwachten professionals dan van een leidinggevende? Matthieu Weggeman (o.a. hoogleraar organisatiekunde aan de TU Eindhoven) zegt het wat stellig in de titel van zijn boek ‘Leidinggeven aan professionals? Niet doen!’ Maar er zit een kern van waarheid in. Hij geeft aan: 'Professionals zijn al gemotiveerd. Ze hebben jaren gestudeerd om eindelijk te mogen doen waar ze zo enthousiast over zijn (..) Faciliteer de kenniswerkers in plaats van hun werkprocessen alsmaar te plannen en te controleren. Dat betekent: zorg ervoor dat ze niet te veel lastig gevallen worden met formulieren, rapportenschrijverij, regels en procedures, dan komt de productiviteit en kwaliteit vanzelf. Waarom? Omdat echte professionals liever iets goed dan iets fout doen.' Nu wordt er in zijn boek wel degelijk e.e.a. genuanceerd, want iedereen heeft wel enige mate van aansturing nodig. Maar voor professionals geldt over het algemeen inderdaad: aansturing graag, maar liever niet met te veel geneuzel. Professionals gedijen over het algemeen goed bij dienend leiderschap (voor het eerst gebruikt door R. Greenleaf (1970). Een dienend leider wil de belangen van organisatie, maatschappij en medewerkers in evenwicht brengen. Hij of zij is ervan overtuigd dat je ervaren kenniswerkers het beste ondersteunt door hen veel autonomie te gunnen en resultaatgericht leiding te geven (I. Nuijten, 2021). Ook professionals vinden het belangrijk dat zij veel autonomie krijgen, maar tevens steun ondervinden van hun leidinggevende als zij ergens tegen aan lopen, kennis of

inzicht missen en advies willen en hun leidinggevende als sparringpartner willen inzetten. Daarnaast vinden de meeste professionals het inderdaad belangrijk om feedback te krijgen van de leidinggevende, zowel in positieve zin als wanneer het gaat om te verbeteren zaken. Alles wat aandacht krijgt groeit, dat werkt bij de meeste professionals niet anders.

Welke competenties verwachten we dan van een goede leidinggevende? Goed leiderschap is een complexe zaak en uit onderzoek blijkt dat we het niet zo makkelijk in modellen kunnen vatten. Veel modellen houden geen stand als het gaat om te bewijzen dat ze altijd en overal werken.

Goed leiderschap lijkt een combinatie van o.a. persoonlijke vaardigheden (zoals karakter, kennis, normen en waarden), competenties en resultaatgerichtheid. Het WICS-model (R.J. Sternberg, 2005) is een model dat gebruikt kan worden om de benodigde competenties van de leidinggevende samen te vatten. Het model pretendeert niet dé leiderschapsstijl te hebben gevonden, wel geeft het model in een simpele driehoek aan wat de elementen zijn die er toe doen in succesvol leiderschap. 'De drie basiscomponenten van leiderschap zijn wijsheid, intelligentie en creativiteit en de essentie van de theorie is dat alle drie de eigenschappen samen ingezet moeten worden om een effectieve leider te zijn.'

Figuur 3: WICS model, R.J. Sternberg, 2005

- 'Creatief zijn verwijst hier naar een waaier van karakteristieken maar wordt voornamelijk gezien als een houding, een manier van omgaan met beslissingen, waar een individu al dan niet voor kan kiezen. Denk aan de vaardigheid om te herkaderen (iets op een andere manier te zien of te definiëren), de bereidheid om risico's te nemen, de bereidheid om te gaan met ambiguïteit, de intrinsieke motivatie van leiders, een groeimindset en de capaciteit om oplossingen te zien en te verkopen.'
- 'Succesvolle intelligentie wordt hier gedefinieerd als de vaardigheden en attitudes die nodig zijn om te slagen in het leven, volgens de eigen maatstaven van succes binnen de eigen socioculturele omgeving'
- 'Wijsheid is in grote mate de beslissing om andere skills in te zetten voor een doel dat groter is dan jezelf.'

Voor de professional betekenen deze componenten van leiderschap in de praktijk bijvoorbeeld dat zij kunnen sparren met hun leidinggevende, dat de leidinggevende hem/haar kan helpen om anders naar situaties te kijken om op een alternatieve manier toch het doel te bereiken en om de helicopterview te behouden van hetgeen waar de professional aan bijdraagt.

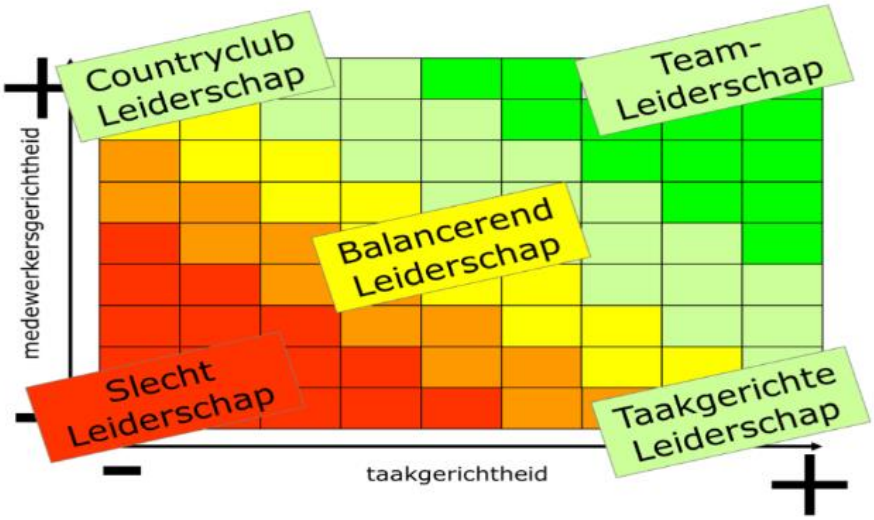
De hier genoemde 3 basiscomponenten van leiderschap van WICS zouden een vergelijking kunnen oproepen met dé 3 drie psychologische basisbehoeften van medewerkers voor motivatie van Deci & Ryan. Echter, de (zelfdeterminatie)theorie van Deci & Ryan is erg populair en veelgebruikt in de wetenschap en praktijk, voor de WICS theorie van Sternberg is meer onderzoek nodig om te kunnen concluderen of deze theorie dezelfde potentie heeft. Van dé 3 basiscomponenten van leiderschap durven we hier dan ook niet te spreken, maar de genoemde eigenschappen (en met name de manier waarop zij tweezijdig dienen te worden ingezet) zouden werkgevers houvast kunnen geven in hun zoektocht naar écht goede leidinggevenden.

Echter, zoals genoemd gaat het niet alleen om de vaardigheden of competenties die waarop leidinggevenden beoordeeld dienen te worden. Minstens zo belangrijk is de vraag in hoeverre de leidinggevenden hun eigenschappen en competenties weten in te zetten op resultaten te behalen. Daarbij volgen we Ulrich (Hoogleraar Bedrijfskunde University of Michigan) in zijn boek 'The Leadership code' (2008) waarin hij benoemt dat effectieve leiders meer doen dan zich leiderschapseigenschappen aanleren. Zij weten hoe ze met deze eigenschappen resultaten kunnen halen: resultaten voor werknemers, voor het bedrijf, voor de klanten en voor de investeerders.

In de praktijk kunnen de basiscomponenten van het WICS model worden ingezet bij de werving van leidinggevenden, dit zal de toekomstige tevredenheid en motivatie van de professionals die voor hem of haar komen te werken hoogstwaarschijnlijk ten goede komen. Tevens kan de tevredenheid van professionals over de leidinggevende o.a. aan de hand van deze basiscomponenten worden getoetst in bijvoorbeeld een medewerker tevredenheidsonderzoek. Hiermee wordt voornamelijk aan behoeften van professionals voldaan. Maar minstens zo belangrijk is dus dat de leidinggevende in kwestie ook zorgt voor resultaten: er moeten immers doelen bereikt worden.

Effectief leiderschap vanuit bedrijfsbelang: doelen bereiken

Kijkend naar het grotere geheel: Waarom zou een organisatie of leidinggevende de professional faciliteren om zelfstandig zingevend werk uit te kunnen oefenen met een behoorlijke mate van vrijheid, geholpen door dienend leiderschap en heel wat andere voorwaarden zoals hiervoor genoemd? De opsomming zou het idee kunnen geven dat de professional in het algemeen op zoek is naar een zachte leiderschapsstijl, een die veronderstelt dat als het goed gaat met de medewerkers, taken efficiënt en effectief door de medewerkers worden uitgevoerd. Voor een groot gedeelte zal een gemiddelde professional zich daarin kunnen vinden, maar het risico bestaat dat er vrijblijvendheid ontstaat die ten koste gaat van het resultaat of de taak die moet worden uitgevoerd. Blake & Mouton (1964) spreken dan ook wel van 'countryclub leiderschap.' Een gezellige boel waarschijnlijk, maar met weinig resultaat en zoals genoemd is dat wel een vereiste. In het dienstverband waarbinnen de professionals zich aan een werkgever verbinden blijft er sprake van een zakelijke overeenkomst en de vraag 'what's in it for me?' is voor iedere belanghebbende van deze overeenkomst legitiem. Dus ook voor de werkgever.
Er moeten doelen bereikt worden. Dat ligt ten grondslag aan het bestaansrecht van de organisatie. Een goede leidinggevende zet de genoemde basiscomponenten wijsheid, intelligentie en creativiteit (en al zijn andere capaciteiten) in om doelen te bereiken. Maar dat kan hij niet alleen. Eerder genoemde Blake & Mouton creëerden - in antwoord op de vooroorlogse periode (1940) waar managers medewerkers taakgericht aanstuurden en er geen oog was voor de behoeften van de medewerkers en de groepsdynamiek waarvan zij onderdeel uitmaakten - 5 leiderschapsstijlen op basis van de aangetoonde positieve consequenties van wél oog hebben voor de behoeften van de medewerkers en de groepsdynamiek.



Figuur 4: Managerial Grid, Blake & Mouton, 1964

Teamleiderschap is volgens Blake en Mouton de meest effectieve vorm van leiderschap van de 5 ontwerpen. In deze leiderschapsstijl wordt er een optimum bereikt tussen de op het oog tegengestelde assen van taakgerichtheid (waar bij lager geschoold werk met name op gestuurd wordt) en medewerker gerichtheid. De leidinggevende heeft zowel aandacht voor het individu als voor de taak die moet worden uitgevoerd: 'Dit doet de manager door veronderstelde belangentegenstelling van de medewerker en die van de organisatie met elkaar te verenigen. Door veel met de medewerkers in gesprek te gaan, de medewerkers te betrekken bij de taak die ze moeten uitvoeren en gezamenlijk doelen en prioriteiten te stellen ontstaat een sterke onderlinge band en resultaatgerichte cultuur die tot grote prestaties (kan) leiden.'

Binnen een écht goede organisatie speelt de leidinggevende dus een belangrijke rol. Leidinggeven is dan ook een vak. Het is belangrijk dat organisaties zich dat realiseren. Vaak zien we de in praktijk dat medewerkers die uitblinken in hun expert rol op een inhoudelijk vakgebied of de meeste jaren ervaring hebben in het team, leidinggevende worden. Maar uitblinken als expert is zeker geen garantie dat je ook leiding kunt geven. Leidinggeven kun je vergelijken met een succesvolle voetballer die als volgende stap ervoor kiest om coach te worden. Voetbalcoach is een ander vak dan voetballer zijn (Robert Tjoe Nij, 2021). Het is geen kenniswerk (zoals de expert) maar mensenwerk. Als er professionals zijn met potentiele leiderschapskwaliteiten dan is interne promotie uiteraard een optie, maar goede begeleiding is dan wel cruciaal. Zowel bij interne als bij externe kandidaten verdient het aanbeveling om in het selectieproces voor leidinggevenden te selecteren op de aanwezigheid van leiderschapscompetenties zoals bijvoorbeeld creativiteit, wijsheid en intelligentie. De uitdaging voor de betreffende leidinggevende is om deze competenties in de praktijk in twee opzichten in te zetten door zowel voor het individu (de mensgerichtheid) als voor de organisatie en het team (de taakgerichtheid) de gewenste resultaten te bereiken. Zo kunnen doelstellingen worden behaald én kunnen medewerkers zichzelf blijven ontwikkelen.

Goed en veilig werken: 4 a's voor de kwaliteit van arbeid
Als we kijken naar de eisen die een écht goede werkgever aan zichzelf zou moeten stellen dan dienen we ook verder in te zoomen op de organisatie van het eigenlijke werk. Professionals willen werken bij een werkgever die zijn werknemers belangrijk vindt en daar ook naar handelt. Zorgen dat medewerkers goed en veilig kunnen werken is daar een voorbeeld van. Daar profiteren werkgever én werknemer van. De werkgever heeft tevens de verplichting om te zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers, zo valt te lezen in artikel 3 van de Arbowet:

‘De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden, waarbij hij, gelet op de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening, het volgende in acht neemt (zie sub a t/m f)’. In sub a t/m f wordt vervolgens o.a. benoemt dat als ‘dit’ (zorgen voor veiligheid en gezondheid van werknemers) redelijkerwijs niet kan worden gevergd van werkgever hij in ieder geval streeft naar bronaanpak (sub b), dat de inrichting van arbeidsplaatsen e.d. zo veel mogelijk aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers wordt aangepast (sub c) en dat bijvoorbeeld monotone en tempo gebonden arbeid zo veel als mogelijk is wordt vermeden of beperkt (sub d).

De werkgever dient goed voor zijn medewerkers te zorgen, in de ruimste zin van het woord. Hij heeft immers een zorgplicht (artikel 4.1B Arbeidsomstandighedenbesluit). Professionals verwachten van een werkgever en zijn vertegenwoordigers ook dat men zorgt voor een veilige en gezonde werkomgeving. Veiligheid dient hier niet alleen als lichamelijke veiligheid (tegen bijvoorbeeld ongevallen) te worden beschouwd. Ook het creëren van sociale veiligheid kan hieronder worden geschouwd. Sociale integriteit zien we hier als een onderdeel van sociale veiligheid. Integriteit, integer werken betekent voor de professional zelf dat hij zijn functie goed en zorgvuldig uitoefent, met inachtneming van de verantwoordelijkheden en de geldende normen en waarden binnen de organisatie en functie. Van een organisatie verwachten we hetzelfde. In de Arbowet (artikel 3, lid 2) valt sociale veiligheid onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA), voor de wetgever een verzamelnaam voor agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg brengt. Uiteraard is het van groot belang dat PSA wordt voorkomen. Maar, met de term sociale integriteit doelen we op méér dan het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Waar Schaufeli laat zien dat bevlogenheid méér is dan tevredenheid, zo achten professionals het van groot belang dat een werkgever naar méér streeft dan alleen het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Het stimuleren van integer gedrag, positieve omgangsvormen, goed voorbeeldgedrag, een cultuur van wederzijds respect en een goede sfeer (hier samengevat als sociale integriteit) kan de bedrijfsresultaten positief bevorderen. Nader onderzoek kan hier meer onderbouwing geven.

Het goed organiseren van de arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (de welbekende 4a’s) worden hier ook gezien als een voorwaarde voor sociale integriteit, om te zorgen dat er binnen alle redelijkheid goed voor de mensen wordt gezorgd en risico’s zo veel mogelijk worden beperkt. Enige verduidelijking:

Goede <u>arbeidsomstandigheden</u> zijn een voorwaarde voor een écht goede werkgever. Omdat werkzaamheden van professionals momenteel (mede door COVID19) veelal thuis en op kantoor worden uitgevoerd komt een fatsoenlijke inrichting van arbeidsplaatsen (werkplek) en middelen om het werk te doen, plaats- en tijd onafhankelijk, als eerste naar boven. Het is dus ook belangrijk dat er bij het faciliteren van goede arbeidsomstandigheden tevens wordt ingespeeld op veranderingen in de maatschappij zoals de pandemie waardoor medewerkers wiens werk het toeliet in 2020 en 2021 vaker thuis dienden te werken.
Een écht goede werkgever heeft een arbeidsomstandigheden beleid wat hij - liefst met inspraak van de werkvloer- heeft opgesteld, en hij toetst het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en past de maatregelen aan zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft (zie ook: artikel 3 sub 4 Arbowet).
Ook de <u>arbeidsinhoud</u> is belangrijk: afwisselend, niet te simpel, met mogelijkheden om iets bij te leren, autonomie om zelf de werkwijze te bepalen en mee te mogen beslissen over essentiële beslissingen in het werk. Wat ‘afwisselend’ en ‘niet te simpel’ is zal voor iedereen anders zijn, dit dient dan ook te worden besproken in de dialoog tussen werkgever en werknemer. <u>De arbeidsvoorwaarden</u> moeten in verhouding zijn met de verwachte prestatie vanuit de werkgever naar de professional en marktconform zijn. Voorbeelden zijn naast een redelijk salaris de wens voor

een lease auto, laptop en telefoon van de zaak. En bijvoorbeeld flexibele werktijden. De arbeidsverhoudingen zijn tevens belangrijk. Een goede sfeer, bereidheid tot samenwerking in het team, een leidinggevende met voldoende empathisch vermogen maken het werk een stuk plezieriger.

Wederom hebben achtergrond en persoonlijke eigenschappen invloed op wat men prettige arbeidsomstandigheden en een afwisselende arbeidsinhoud vindt. Hoe is dan mogelijk dit voor de gemiddelde professional te toetsen? Binnen de EU zijn de lijnen duidelijk. 'Terwille van gelijke concurrentie moeten Europese bedrijven bij het organiseren van het werk voldoen aan gelijke voorschriften en criteria ten aan zien van veiligheid en gezondheid' (V. Vrooland, 2020). Echter, in Nederland lijkt er nog weinig onderzocht en gepubliceerd te zijn over de kwaliteit van de arbeid en gebreken in de kwaliteit van de arbeid. Er zijn geen overzichten met diepgaande kennis van arbeid, arbeidsomstandigheden en kwaliteit van de arbeid. Nader onderzoek is dan ook wenselijk. Wat kunnen werkgevers nu al wél doen?
Vanuit het triple Helix model (samenwerking overheid werkgevers en wetenschap) zijn eerder de volgende belangrijke zaken naar voren gekomen waar een werkgever om dient te denken:

- De dialoog tussen medewerkers en leiding als basis voor normale bedrijfsvoering
- De inzet, betrokkenheid en zelfregulerende creativiteit van medewerkers als succesfactor van het werk in de slimste bedrijven
- Als vernieuwing van de arbeidsorganisatie: de socio-technisch georganiseerde lerende organisatie
- Minder regels, minder kpi's: 'laat de mensen met rust en laat ze doen waar ze voor zijn gekomen: goed werken en goed presteren' (M. Weggeman (2007).

Samengevat: De dialoog en de organisatie van de werkprocessen, afgestemd op de menselijke maat. Dat is waar de werkgever om dient te denken.

Cultuur

Een écht goede werkgever dient bovenstaande zaken zoals het belang van de dialoog tussen werkgever en leiding in de kern van zijn bedrijfsvoering te verankeren. En ook al ontbreekt een gezamenlijk kader in de markt, als individuele werkgever kun je ook binnen het zogeheten arrangement van de organisatie (Poutsma, 1993) duidelijke keuzes maken over bijvoorbeeld de arbeidsdeling tussen uitvoering en planning en controle. Daarbij wordt niet alleen gedoeld op de feitelijke inrichting en structuur maar juist datgene wat er in de praktijk is ontstaan: de cultuur. Echter, dé cultuur bestaat niet. Cultuur is ongrijpbaar. Cultuur heeft te maken met waarden, opvattingen, overtuigingen, gevoelens en beelden die binnen de organisatie leven, en zelfs binnen een persoon. Een organisatie bestaat altijd uit verschillende subculturen. Immers: niet iedereen in de organisatie denkt hetzelfde en heeft dezelfde waarden en overtuigingen. Binnen iedere afdeling ontstaat er een cultuur, die in enige of grotere mate afwijkt van de cultuur van een andere afdeling binnen dezelfde organisatie. Iemand gedraagt zich automatisch en onbewust naar zijn eigen normen en waarden. Daarnaast zijn er ook opgelegde regels in de organisatie waar men naar dient te handelen. Veranderen an sich is al enorm moeilijk en het veranderen van iets ongrijpbaars als cultuur helemaal. Er zijn verschillende verander strategieën, grofweg te verdelen in veranderen vanuit macht, planmatig, onderhandelen, programmatisch en veranderen in dialoog (interactief). Als je medewerkers, midden managers en directieleden vraagt naar de veranderstrategie in het bedrijf krijg je heel diverse antwoorden. Eigen positie en interpretatie geven medewerkers een heel ander beeld van de verandering dan de directieleden. Ofwel: je werkcontext, je referentiekader stuurt hoe je kijkt, denkt en handelt (R. Werkman (2006). Homan (2009) noemt dit betekeniswolken: Een betekeniswolk is de manier waarop mensen tegen de werkelijkheid aankijken, hoe ze betekenis geven aan wat ze meemaken. Homan stelt dat iedere medewerker een paar vertrouwelingen heeft met wie hij steeds opnieuw zin probeert te geven aan datgene wat ze meemaken. Dergelijke groepjes 'vertrouwelingen' noemt hij dan petrischaaltjes. 'In die petrischaaltjes leven tal van

percepties over het management, de collega's, de verandertrajecten die gaande zijn.' Homan vergelijkt een organisatie dan ook graag met een piramide van dergelijke petrischaaltjes. 'De top giet wat via die piramide naar beneden en gaat ervan uit dat de schaaltjes onder hen leeg zijn. Maar dat is natuurlijk niet zo. Want vervolgens gaat iedereen bij de koffieautomaat staan lullen over wat de baas nou eigenlijk bedoelde. Tussen de schaaltjes komen allerlei sociale besmettingsprocessen op gang en langzamerhand ontstaat er een gemeenschappelijke reactie op wat de top erin goot; een collectieve betekeniswolk.' Een organisatie verandert pas als er in die betekeniswolk iets verandert. Wil je verandering realiseren, dan moet je nieuwe gesprekken op gang brengen.' Dat verklaart ook waarom top down veranderingen, die in de ogen van medewerkers worden doorgeduwd, niet werken. Ze sluiten niet aan bij de waarden, opvattingen, overtuigingen, gevoelens en beelden die op de werkvloer leven. Door eenrichtingsverkeer zal er nooit nieuwe betekenis ontstaan. Nieuwe ideeën ontstaan door het samensmelten van meerdere bestaande ideeën. Homan noemt dit prikkelend: ideeën seks. Om werkelijk tot verandering te komen verdient het top down doorvoeren van veranderingen geen enkele aanbeveling. Het faciliteren van bijeenkomsten waar gezamenlijk wordt gesproken over onderwerpen die de medewerkers aangaan en waar gezamenlijk betekenis wordt gegeven aan hetgeen men nastreeft, wel. Hierbij is het goed op zoek te gaan naar wat Homan 'veranderfonteintjes' noemt (2019). 'Veranderfonteintjes is zijn benaming voor mensen (of kleine groepen mensen) die op eigen gezag het initiatief nemen om iets in de organisatie te veranderen en te verbeteren.' Lokale initiatieven dus, als tegengeluid van formele managementplannen, - visies en formele verandertrajecten. Vaak ontstaan vanuit negatieve energie: ze ergeren zich bijvoorbeeld aan behaalde inefficiënte en achterhaalde interne werkmethoden en vinden dat iets helemaal anders kan of veel beter moet. Dergelijke initiatieven kunnen de motor zijn achter veranderingen met impact, maar gebeuren vaak onder de radar. Het aanpakken van gewenste veranderingen in dialoog, waar in gezamenlijkheid nieuwe betekeniswolken worden gecreëerd, is een passende werkwijze voor een écht goede werkgever waar professionals graag willen werken. Streef naar organisch veranderen in plaats van strak geplande veranderingen, geef ruimte voor de informele allianties en coalities die worden gevormd om veranderfonteintjes te starten. Sluit dus aan bij de cultuur en zorg in gezamenlijkheid, gaandeweg, voor verandering.

Wanneer bovenstaande zaken zoals goed leiderschap, goede arbeidsomstandigheden en boven alles voldoende dialoog met de medewerkers goed zijn georganiseerd zijn hiermee voorwaarden vervuld om je goed te voelen in het werk. Maar natuurlijk blijven er risico's bestaan. Een écht goede werkgever heeft hier oog en beleid voor. Daarom kan het niet ontbreken in dit overzicht.

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

Het lijkt in eerste instantie wellicht voor de hand te liggen om te zeggen dat de werkzaamheden van de professional over het algemeen lichamelijk niet belastend zijn: Er is immers geen sprake van bijvoorbeeld zwaar til- en draagwerk. Wel zit men over het algemeen heel veel, in dezelfde houding, achter de computer. Veel zittend werk uitvoeren heeft wel degelijk een risico voor de lichamelijke gezondheid, evenals lang achter een beeldscherm zitten. Een publicatie die 43 verschillende studies nader bekeek, heeft uitgewezen dat veel zitten de kans op een aantal chronische ziektes aanzienlijk vergroot, zoals kanker, diabetes en hart- en vaatziektes. Om preciezer te zijn: volwassen die de helft of een groter deel van hun dag zittend doorbrengen, hebben bijvoorbeeld elke 2 uur die ze zitten 8% meer kans op darmkanker en 5-23% meer kans op diabetes (afhankelijk van omstandigheden)' (Schmid & Leitzmann (2014). De eerder genoemde fatsoenlijke inrichting van arbeidsplaatsen is daarom belangrijk om lichamelijke klachten te beperken, evenals voorlichting, onderricht en instructies over veilig en gezond werken (waaronder beeldwerken en zitgedrag).

Het voorkomen van psychische klachten is voor een organisatie met veel professionals vanuit financieel oogpunt wellicht nog belangrijker. 10% tot 25% van het verzuim in Nederland heeft een relatie met werk. Werkdruk, werkstress, emotioneel of lichamelijk te zwaar werk, problemen met leidinggevenden: een paar van de belangrijkste redenen voor werk gerelateerd verzuim met alle

kosten en andere gevolgen van dien (TNO). Het gestructureerd in kaart brengen van de risico's van het werk en zorgdragen voor een passende opvolging is dan ook belangrijk vanuit financieel perspectief én vanuit goed werkgeverschap. Immers: verzuim kost geld: het TNO berekent dat het doorbetalen van het loon van een zieke werknemer gemiddeld € 230,- per dag kost. Wanneer ook rekening wordt gehouden met vervangend personeel, arbodienstverlening en re-integratie van een zieke werknemer kunnen de ziekteverzuimkosten verder oplopen naar ruim € 400,- per dag. Uiteraard is het belangrijk dat een leidinggevende regelmatig in gesprek is met de professional over de workload en andere zaken die de werknemer bezig houden. Het voelt echter te vrijblijvend om te benoemen dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te blijven om tijdig te kunnen interveniëren wanneer nodig. Een norm kan wellicht uitkomst bieden.

De nieuwe ISO 45003 norm is de eerste wereldwijd erkende norm die praktische richtlijnen biedt voor het omgaan met de mentale gezondheid op de werkplek. De norm geeft richting voor het beheer van psychosociale risico's, als onderdeel van een managementsysteem voor gezondheid en veiligheid op de werkplek. De richtlijnen binnen de norm zouden helpen een positieve werkomgeving op te bouwen, de veerkracht, prestaties en productiviteit verhogen, en zelfs bijdragen aan een verbeterde bedrijfscultuur, verhoogde betrokkenheid van werkgever en minder afwezigheid door stress, burn-out, angst en depressieve klachten (NEN). Het is belangrijk (vanuit de wet, vanuit financieel oogpunt en vanuit integriteit) dat een organisatie goed zorgt voor zijn belangrijkste kapitaal (de mens) en zorgt dat hij er alles aan doet om werk gerelateerd verzuim te voorkomen op te beperken. Een certificering van de ISO 45003 norm zou voor een professional een pre zijn in zijn keuze voor een écht goede werkgever wanneer de verwachtingen van deze norm worden waargemaakt. Echter, aangezien het een nieuwe norm betreft kan een eventueel bewezen verband tussen ISO 45003 certificering en verbeterde bedrijfsresultaten, lager psychisch verzuim of hogere mate van medewerker tevredenheid of anders nog niet worden aangetoond. Hiervoor is nader onderzoek nodig.

PMO/PAGO

We dalen nog 1 stap verder af van de strategie richting de operatie, alvorens richting de samenvatting te gaan van deze zoektocht naar de eisen die een écht goede werkgever aan zichzelf zou moeten stellen. De Arbowet geeft aan dat werknemers periodiek in de gelegenheid dienen te worden gesteld een onderzoek te ondergaan, dat erop gericht is de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemer met zich mee brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken (Arbowet artikel 18). Vanuit de Risico inventarisatie en Evaluatie (RI&E) worden alle aanwezige risico's in het werk vastgesteld en worden aanbevelingen en adviezen gegeven hoe deze risico's te reduceren. Indien de risico's niet geheel weg te nemen zijn, spreken we over een zogenaamd restrisico. Een Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek (PAGO) zal dan periodiek uitgevoerd moeten worden om te achterhalen of het restrisico ook tot eventuele (blijvende) gezondheidsschade kan leiden. 'Een PAGO is dus altijd gekoppeld aan de functierisico's en de eventuele gevaren die iemand loopt.' Voor veel professionals zouden vooral langdurig beeldschermwerk en werkdruk onderdeel dienen te zijn van een PAGO. Het doel van de PAGO is de gezondheidsschade op te sporen die is ontstaan door deze arbeidsrisico's. Veel werkgevers bieden geen PAGO aan maar een Preventief Medisch Onderzoek (PMO), een uitbreiding van een PAGO. Bij zowel een PAGO als een PMO moeten vooraf én achteraf mens- en werkgebonden aandachtspunten worden geformuleerd. Het PMO is een uitbreiding van een PAGO en is ruimer opgezet. In een PMO bekijkt men ook de algehele gezondheid van medewerkers. Daaronder vallen o.a. leefstijl en PSA. Voor medewerkers is een PMO een geschikt middel om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in de psychische gezondheid van de professionals. Daarbij zijn er 2 kanttekeningen: 1) Het project dient niet op zichzelf te staan, als er geen opvolging plaatsvindt en/of er worden geen interventies aangeboden die noodzakelijk blijken dan gaat het PMO weinig opleveren. En 2) als het PMO wordt ingezet dient het ook goed benut te worden: de bedrijfsarts en andere kerndeskundigen dienen te worden betrokken bij de samenstelling van het PMO en er dient te worden gekeken naar trends, samenhang met werk, leeftijd etc (bron:

NAAW). Een PMO kan van toegevoegde waarde zijn, mits er goed is nagedacht over de inhoud door de kerndeskundigen die worden geacht er verstand van te hebben en mits er leerzame analyses worden uitgehaald. De werkgever is verplicht om medewerkers periodiek in de gelegenheid te stellen een onderzoek te ondergaan dat erop gericht is de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemer met zich mee brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken, en als men het goed uitvoert kan het de werkgever ook inzichten bieden ter verbetering. Een echt goede werkgever doet niet alleen wat de wet van hem/haar vraagt (wat hij dus moet). Een echt goede werkgever ziet het beheersen van risico's niet als een doel op zich maar als onderdeel van een groter geheel. Niet de wet maar zijn eigen ambities en innovatiewensen zijn hier de drijfveer. Het goed inzetten van een PMO is hier slechts één praktijkvoorbeeld van wat een echt goede werkgever méér doet dan een werkgever die de lat voor zichzelf wat lager legt. Er zijn natuurlijk legio praktische voorbeelden te bedenken.

Het belangrijkste: de fit, nu én in de toekomst

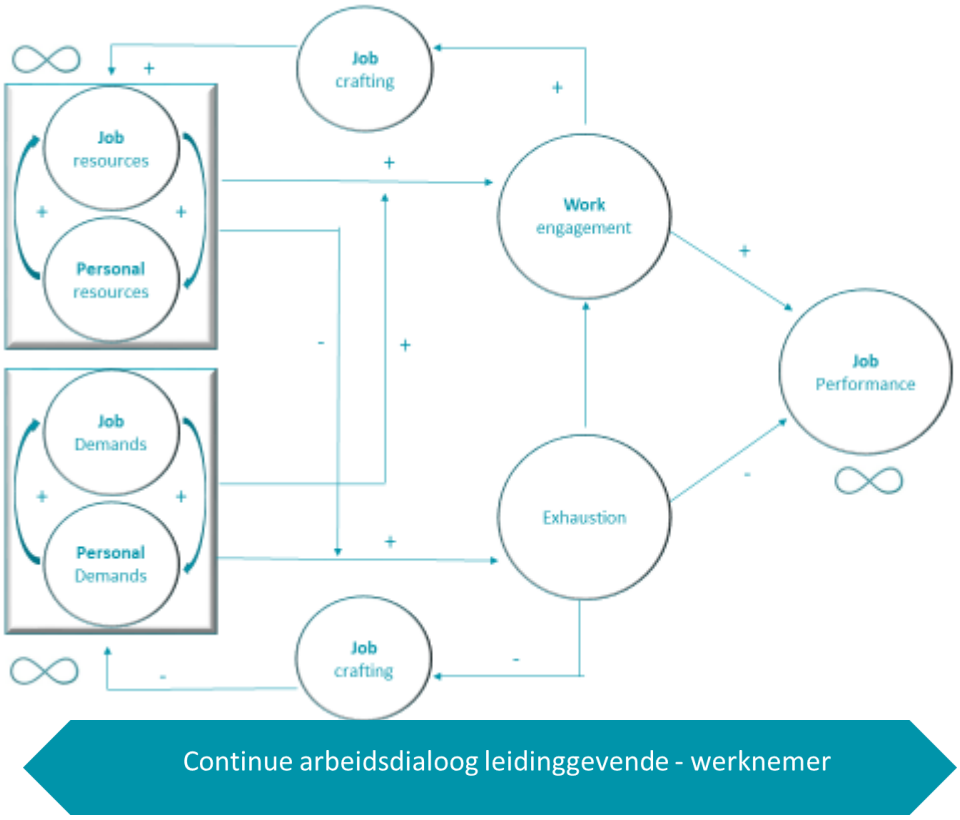
Nu we van strategisch niveau (organisatie van het werk als geheel conform het JD-R model), via tactisch niveau (leiding geven in een optimum van taakgerichtheid en medewerker gerichtheid) naar het operationeel niveau (als we dan toch een PMO doen, doen we het goed) diverse voorbeelden hebben gezien van hoe een écht goede werkgever de zaken aanpakt, kunnen we de rode draad uit het verhaal opmaken.

Er is geen one size fits all antwoord op de vraag welke eisen een professional een werkgever stelt, en die een écht goede werkgever daarom aan zichzelf zou moeten stellen (in ieder geval om zich te onderscheiden van de rest, nog liever omdat de werkgever oprecht goed voor zijn mensen wil zorgen). Er zijn te veel factoren die van invloed zijn op wat een werkgever voor u een écht goede werkgever maakt. Wel zijn er randvoorwaarden te benoemen die ingevuld moeten worden om door veel professionals als een echt goede werkgever gezien te worden.

We kunnen wel concluderen dat het belangrijkste is dat er een fit is, een match tussen de wensen en eisen van de werkgever en de wensen en eisen van de professional. In de zoekopdracht naar een definitie zien we vooral het tegenovergestelde verschijnen: de misfit of mismatch. Dit geeft ons echter ook al veel informatie.

''Het ontstaan van een misfit tussen wat een werknemer graag uit het werk wil halen en wat hij of zij in het werk herkent dient te worden voorkomen om inzetbaarheid te verduurzamen' (Dorenbosch, Sanders, Blonk (2012). Positief geformuleerd: om inzetbaarheid te verduurzamen is het belangrijk dat er een fit is tussen wat een werknemer graag uit het werk wil halen en wat hij of zij in het werk herkent. Vraag en aanbod dus. Waarbij Dorenbosch, Sanders en Blonk terecht toevoegen: de inzetbaarheid, gezien als de continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat het werk vraagt en biedt, is dynamisch en aan veranderingen onderhevig. Kwalificaties en motivatie kunnen veranderen over tijd. Zeker als we het hebben over het behouden van personeel (onderdeel van de onderzoeksvraag) is dit belangrijk om te beseffen. Bezien vanuit de visie van Dorenbosch, Sanders en Blonk, bezitten professionals een startkwalificatie. Dat geeft men gemiddeld genomen meer baanzekerheid en een voorsprong op de arbeidsmarkt vergeleken met hen die geen startkwalificatie hebben. Het vergroot tevens de kans dat werkgevers in hen willen investeren (Heckman (2000); Fouarge (2009). Het is echter geen garantie op duurzame inzetbaarheid. De wereld verandert, automatisering en robotisering veranderen banen of laten hen verdwijnen, werkenden en werkgevers hebben steeds vaker geen vaste contractrelatie, het werk intensiveert. Anderzijds verandert de professional zelf ook: hij komt in een andere leeftijdsfase, zijn gezinssamenstelling verandert, hij wil vaker thuis zijn, minder reizen, meer zekerheid, noem maar op. Een 'fit' bij de start is mooi, maar het onderhoud van deze fit is een minstens zo belangrijk onderdeel. Een écht goede werkgever is zich bewust van het risico van kwalificatieveroudering (TNO (2013). 'Matching van beschikbare kwalificaties aan gevraagde kwalificaties, is een dynamisch proces dat voortdurend aandacht vraagt, omdat de kwaliteit van deze matching bepalend is voor iemands productiviteit (Jovanovic, 1979). In de literatuur maakt men een onderscheid tussen technische en economische

kwalificatieveroudering (Neuman en Weiss (1995). Technische kwalificatieveroudering heeft betrekking op de medewerker zelf en treed bijvoorbeeld op als iemand bepaalde competenties niet meer zo goed beheerst, denk bijvoorbeeld aan slijtage van het steun- en bewegingsapparaat waardoor een stratenmaker zijn werk minder goed kan doen, maar ook aan kennis die langere tijd niet wordt gebruikt en daardoor afneemt. Economische kwalificatieveroudering ontstaat door veranderingen van buitenaf: er wordt een hoger opleidings- of abstractieniveau vereist dan voorheen (functie inhoudelijke kwalificatieveroudering), de vraag naar bepaalde functies neemt af (kwalificatieveroudering door sectorale verschuivingen in de werkgelegenheid) of bepaalde beroepen verdwijnen en de voor deze functies vereiste kwalificaties verliezen daarom hun waarde (denk aan de sluiting van de steenkoolmijnen in het verleden). In de literatuur worden ook een derde vorm van kwalificatieveroudering geïntroduceerd in 2001 (perspectivistische obsoletie, Thijssen, (2001) en er zijn er vast nog meer te vinden. Echter, wat hier wordt aangegeven heeft ten doel de werkgever te doen realiseren dat een fit tussen werkgever en werknemer (professional) niet statisch is, en door allerlei zaken van binnen- en buitenaf kan worden beïnvloed. En dat het belangrijk is dat hier rekening mee wordt gehouden en waar mogelijk wordt ingezet op ontwikkeling om (toekomstige) mismatch te voorkomen. De dialoog tussen werkgever en werknemer kan hier wederom uitkomst bieden. Daarbij is het dus belangrijk dat er niet alleen over korte termijn en operationele zaken wordt gesproken, maar ook vooruit wordt gekeken. En dat moeilijkere onderwerpen niet worden geschuwd: als het er naar uit ziet dat er in de toekomst geen fit meer is tussen de professional en het werk: bespreek dit dan. Tijdig. Dat is ook zorgen voor je medewerkers, continu de arbeidsdialoog voeren.



Figuur 5: een verdere uitbreiding van het JD-R model

In feite kunnen we stellen dat een écht goede werkgever zorgt voor een fit tussen de werk eisen (work demands) en werk bronnen (work resources), enerzijds en de persoonlijke eisen (personal demands), en persoonlijke bronnen (personal resources) anderzijds. Nu en in de toekomst. Een uitbreiding van het JD-R model lijkt hier dan ook aan de orde. Er zijn overigens vele versies van het

JD-R model ontstaan in de afgelopen jaren. We kiezen hier voor een versie waar de job resources, personal resources en job demands letterlijk worden genoemd en voegen hieraan toe de personal demands (wat wil ík nu in mijn werk), de continue arbeidsdialoog en maken het geheel dynamisch in plaats van statisch.

Tot slot

In dit artikel hebben we geprobeerd te omschrijven welke eisen een werkgever aan zichzelf zou moeten stellen om een écht goede werkgever te zijn, waar professionals graag willen komen werken en blijven.

Een werkgever dient zich immers te onderscheiden van zijn concullega's, en strooien met geld is zeker niet altijd de oplossing. In conclusie zijn er een aantal zaken die een écht goede werkgever in ieder geval zou moeten doen.

1) Het arbobeleid dient niet los te worden gezien van de belangen van de organisatie. Het is juist een middel om de belangen van de organisatie na te streven en om de doelen van de organisatie te halen. Naarmate het arbobeleid beter aansluit bij de organisatie, zal er meer draagvlak en enthousiasme zijn voor het beleid en daarmee meer kans van slagen.
2) In het organiseren van de werkprocessen is het belangrijk de menselijke maat te volgen. Zorg voor een continue dialoog. Praat zodanig met de medewerkers dat je erachter komt wat hun waarden zijn en probeer in gezamenlijkheid betekenis te geven aan nieuwe initiatieven, aansluitend bij de waarden van de medewerkers. Participatie boven eenrichtingsverkeer.
3) Om het belang van de organisatie te dienen is het belangrijk dat er niet alleen gekeken wordt naar het nu, maar juist ook naar de toekomst. Streef naar duurzame inzetbaarheid en een duurzame fit.
4) En boven alles: Zorg voor verbinding. Zowel ten aanzien van HR, leidinggevenden en medewerkers: zorg voor verbinding. Werkgeversbelangen en werknemersbelangen kunnen in elkaars verlengde liggen.

Een écht goede werkgever stelt dus hoge eisen aan zichzelf, niet omdat het vanuit de wet moet, maar omdat dit aansluit bij zijn ambities en innovatiewensen. Een écht goede werkgever zorgt dat zijn mensen goed en veilig werken, maar zorgt voor méér dan dat. Hij probeert niet alleen te voorkomen dat zijn mensen uitvallen door een burn-out, maar hij creëert de randvoorwaarden voor het tegenovergestelde fenomeen bevlogenheid. Hij focust niet alleen op het voorkomen van PSA, maar streeft naar méér door sociale integriteit te bevorderen. Hij zorgt dat er resultaten worden geboekt. Niet alleen voor de organisatie, maar óók voor werknemers, voor de klanten en voor de investeerders. Hij stelt een PMO beschikbaar, maar zorgt dan ook dat in samenspraak met kerndeskundigen goed wordt nagedacht over de inhoud en zorgt dat er leerzame analyses worden uitgehaald. Hij is in dialoog met zijn medewerker als zaken goed gaan, maar zeker ook als ze beter kunnen. Hij zorgt voor voldoende afstemming voor het dagelijkse reilen en zeilen, maar zorgt dat er ook wordt gesproken over de toekomst. Hij zorgt voor ontwikkelmogelijkheden, maar durft ook het gesprek aan te gaan als de fit of match er niet meer is. Hij zorgt voor zijn mensen, en meer dan dat. Dialoog en participatie staan centraal. En het mooiste is, dat dat alles de werkgever geld oplevert in plaats van geld kost. Professionals willen graag bij een dergelijke organisatie komen werken en blijven wat resulteert in minder wervingskosten en minder inwerktijd. Medewerkers zijn meer bevlogen, wat resulteert in minder fouten en meer winstgevendheid. Bevlogen medewerkers verzuim minder, wat minder geld kost. De professional stelt hoge eisen aan een werkgever. Een werkgever dient zich te onderscheiden door ook hoge eisen aan zichzelf te stellen. En daar profiteren werkgever én werknemer uiteindelijk van. Een échte win-win situatie.

Literatuur

- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Group.
- Broeck, A. van den, Ruysseveldt, J. van, Smulders, P., & Witte, H. de (2011). Does intrinsic value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources model. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20, 581-609.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York, NY: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.
- Dorenbosch, L.; Sanders, J.; Blonk, R. (2012). De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: Een dynamisch perspectief. TNO.
- Fouarge, D. (2009). Rendement van training laaggeschoolden. ESB, 94 (4559): 272.
- Gallup (2013). State of the Global Workplace. New York: Gallup Press.
- Gallup (2017). State of the Global Workplace. New York: Gallup Press.
- Heckman, James J., (2000). Policies to foster human capital. Research in Economics, Elsevier, vol. 54(1), pages 3-56, March.
- Homan, T. (2009) Veranderen als chaotisch proces. Adviesplatform van het Onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics.
- Homan, T. (2019). De veranderende gemeente. Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag maart 2019.
- Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, S., Kraan, K., Vroome, E. de. (2020) Intensivering van werk in Nederland: Wat is het, waar staan we en wat te doen? TNO.
- Jovanovic, B. (1979). Job Matching and the Theory of Turnover. Journal of Political Economy, 87(5), 972–990.
- Neuman, S., Weiss, A. (1995). On the effects of schooling vintage on experience-earnings profiles: Theory and evidence. Elsevier: Amsterdam.
- NOS (2021, 16 november). Arbeidsmarkt nog krapper, hoogste aantal vacatures ooit.
- https://nos.nl/artikel/2405796-arbeidsmarkt-nog-krapper-hoogste-aantal-vacatures-ooit.
- Nij, R. T. (gelezen 2021, 17 december). De 5 grootste valkuilen in je eerste leidinggevende functie. https://www.bewegingveroorzakers.nl/de-5-grootste-valkuilen-in-je-eerste-leidinggevendefunctie.
- Nuijten, I. (2021). Dienend Leiderschap. Ultieme gids voor het creëren van energie en eigenaarschap. Boom Uitgevers: Amsterdam
- Paškvan, M., & Kubicek, B. (2017). Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice (p. 25–43). Springer International Publishing AG.
- Rhenen, W. van (2008). From stress to engagement. (Proefschrift Universiteit van Amsterdam). Utrecht: ArboNed.
- Schaufeli, W.B. (2015). Van burn-out tot bevlogenheid. Werk en welbevinden in Nederland. M&O nummer 2/3- Maart/Juni 2015.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that’s the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. Anxiety, Stress & Coping, 20, 177- 196.
- Schaufeli, W.B. & Loo, M., Velde, C. van der, Siegert, H. (2013). Dossier Bevlogenheid.
- Schmid, D. & Leitzmann, M.F. (2014). Television Viewing and Time Spent Sedentary in Relation to Cancer Risk: A Meta-Analysis. JNCI: Journal of the National Cancer Institute, Volume 106, Issue 7, July 2014, dju098.

- Sternberg, R.J. (2005). WICS: A Model of Positieve Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized. Educational Psychology Review, Vol. 17, No. 3, September 2005
- Thijssen, J.G.L. (2001). To be employable. Inzetbaarheid in de tweede loopbaanhelft. Paper OSA-congres, november 2001. OSA: Tilburg
- TNO (2013). Nationale Enquête arbeidsomstandigheden
- Sanders, J. & Kraan, K. (2013) Kwalificatieveroudering in Nederland. TNO
- Vrooland, V. (2005). De basiskennis over kwaliteit van de arbeid. NAAW. https://naaw.nl/kennisbank/
- Werkman, RA. (2006). Werelden van verschil. Academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam
- Weggemans, M. (2007). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Schiedam: Scriptum.
- WRR (2020). Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht. Den Haag: WRR.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. Sweetman, K. (2008) The Leadership code: Five Rules to Lead By. Brighton: Harvard Business School Press.

De rol van de HR-professional in relatie tot de huidige context en nieuwe inzichten

Corinne Mulder-Heemskerk, Arbeid& Organisatiedeskundige

"Een link tussen het HR en A&O vakgebied"

De rol van de HR professional in relatie tot de huidige context en nieuwe inzichten

“Een link tussen het HR en A&O vakgebied”

Corinne Mulder-Heemskerk, Arbeid& Organisatiedeskundige

Samenvatting
In deze paper onderzoek ik of HR een andere rol zou moeten aannemen in de huidige context en volgens nieuwe inzichten. Hiermee leg ik een link tussen het HR en A&O vakgebied. Het is belangrijk dat een HR-professional zich realiseert dat HR-beleid wordt bepaald door de missie van de organisatie. En die missie wordt beïnvloed door de context van de organisatie. Ik concludeer dat HR meer impact heeft wanneer zij de rol van strategisch partner op zich neemt. En de rol van employee champion aan de leidinggevenden overlaat. We zien dat de maatschappelijke context verandert; dat vraagt een andere aanpak van HR. Organisaties zijn niet meer alleen ingericht op het verdienen van geld; verschillende bedrijven streven verschillende doelen na. Daarnaast is werk én privé intensiever geworden, door verandering in kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen, hulpbronnen in het werk en persoonlijke hulpbronnen. Kosten voor uitval als gevolg van stress bedragen maar liefst 2,8 miljard euro. Dit moet genoeg reden zijn voor HR om dit te willen aanpakken. Waar ‘vroeger’ HR werd aangesteld voor ‘control & care’ zijn tegenwoordig andere thema’s van belang. Dit omdat we inzien dat de menselijke inbreng van steeds groter belang wordt geacht. Denk aan het vinden en behouden van talent, verbeteren van leiderschap in organisaties, cultuurbewaking. Het wordt tijd dat HR écht haar toegevoegde waarde laat zien.

Ook de wetgever stuurt op HR-beleid dat leidt tot gezond en veilig werken voor groepen medewerkers. Om dit te bereiken dienen leidinggevenden en HR goed samen te werken. Waarbij HR het beleid met de juiste randvoorwaarden schetst in de rol van strategisch partner. En de leidinggevende zich bezighoudt met de dagdagelijkse individuele arbeidsrelatie, in de vorm van employee champion. Het doel van deze samenwerking is dat medewerkers kunnen (kennis en vaardigheden), willen (motivatie) en mogen (beschikken over voldoende speelruimte) om organisatiedoelstellingen te bereiken.

Als strategisch partner creëer je hoogwaardige werksystemen
Het JDR-model is in de basis een model dat gebaseerd is op onderzoek naar de balans tussen inspanning en herstel, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen bevlogenheid en burn-out. Dit is een interessant uitgangspunt, omdat organisaties in de huidige context bevlogen medewerkers nodig hebben om succesvol te zijn. Naar mijn idee dient de HR-professional zich als strategisch partner vooral met werkstressoren en energiebronnen bezig te houden. Energiebronnen compenseren het negatieve effect van werkstressoren en hebben een positief effect op de motivatie van medewerkers. Als strategisch partner creëer je hoogwaardige werksystemen die ervoor zorgen dat medewerkers competent en gemotiveerd zijn, én daarmee bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelen.

Daarnaast heeft het JDR model hulpbronnen uitgewerkt, die van invloed zijn op de vitaliteit van de individuele medewerker. Het gaat om hulpbronnen voor het werk en persoonlijke hulpbronnen. Als een medewerker over beide hulpbronnen beschikt, dan is hij beter in staat om zijn werk goed te doen. Daarnaast beïnvloeden hulpbronnen de perceptie van werkstressoren. Daar staat tegenover dat een gebrek hieraan van invloed is op het ontwikkelen van burn-outklachten. Met het beïnvloeden van deze hulpbronnen, beïnvloed je het psychisch welbevinden van medewerkers. Dit gebeurt voornamelijk in de individuele arbeidsrelatie en is daarom (mijns inziens) de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Waar HR wel invloed op kan (en moet) uitoefenen, is het creëren van een geluksbevorderende organisatiecultuur.

Strategisch partner én onderzoeker
De rol van HR is dus veranderd. Het gaat niet meer alleen om het omgaan met personeel, maar juist om het creëren van beleid en organisatievormen die bijdragen aan het succes van personeel. Als je het model van Ulrich en het JDR-model samenvoegt, zie je dat de strategisch partner goed HR-beleid neerzet waar aandacht is voor werkstressoren en energiebronnen. Deze rol is toekomst- en procesgericht. De rol van employee champion is weggelegd voor de leidinggevende en beïnvloed met name de hulpbronnen. Ergens in het midden vinden ze elkaar, want goed leiderschap bereik je door goed HR-beleid.

En met dat goede HR-beleid zorg je dat werken voor de organisatie en medewerker loont. Dan wordt de toegevoegde waarde van HR groter en interessanter. Want we snappen allemaal dat medewerkers die gezonde keuzes maken een grotere bijdrage kunnen leveren dan wanneer dat niet zo is. Voor ons als HR-professional zou die individuele herstelcyclus niet zo interessant moeten zijn. Wat in ons vak interessant is, is om te onderzoeken welke collectieve aspecten van werk van invloed zijn op het individuele herstel. Dan kunnen we namelijk hele groepen medewerkers beïnvloeden. En dat vraagt om een HR-professional die zicht heeft op de vernieuwde arbeidsrelatie, die kan aansluiten bij bedrijfsprocessen, die kennis heeft van energiebronnen en de leidinggevende de ruimte geeft om zijn rol te (kunnen) pakken. Daarom is het noodzakelijk dat die HR-professional de rol van strategisch partner én onderzoeker toe-eigent. Dan komt het vakgebied van HR en A&O samen. En dan komt alles goed.

De intentie van dit stuk
Hierna volgt een paper over de veranderende rol van de HR professional. Veel HR professionals gaan aan de slag met duurzame inzetbaarheid vanuit een negatief uitgangspunt, namelijk:

- Het verzuim loopt op;
- De motivatie van medewerkers neemt af;
- Het is moeilijk om goede mensen te vinden en te behouden.
- We denken vaak dat medewerkers het probleem en de oplossing van deze vraagstukken zijn.

In dit paper is onderzocht hoe je vanuit HR een bijdrage kunt leveren aan het collectieve geluk en herstel van een organisatie. De beste werkgevers hebben prachtige vitaliteitsprogramma's. Maar dat is niet genoeg. Want als je medewerkers handvatten geeft voor een gezonde levensstijl, dan kun je – als je geluk hebt – het individu helpen om gezonder te leven en te werken. Oftewel: je draagt bij aan het individuele herstel. Maar als het je lukt om op organisatieniveau een bijdrage te leveren aan de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van het geheel, dan maak je écht het verschil. Oftewel: je draagt bij aan het collectieve herstel van een organisatie.

In dit paper zet ik de verschillende rollen van HR naast elkaar in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Ik wil laten zien dat een HR-professional als strategisch partner een grotere bijdrage levert, dan wanneer zij de rol van employee champion op zich neemt. Ik geef eerst inzicht in de contextuele veranderingen die van invloed zijn (geweest) op de HR-rol. Vervolgens definieer ik duurzame inzetbaarheid. Beiden vertaal ik naar de rollen die de HR-professional in een organisatie kan pakken aan de hand van het model van Ulrich en het JDR-model.

Na het lezen van dit paper weet je waar het HR en A&O vakgebied elkaar tegenkomt; of zou moeten tegenkomen.

Welke contextuele veranderingen zijn van invloed op HR?
Omdat de arbeidsmarkt verandert, verandert ook de rol van HR. Duurzame inzetbaarheid is een hot item in het HR-werkveld. Iedere aanbesteding, elk vraagstuk en beleidsplan start met de doelstelling "het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers en organisaties". Dit is de tendens binnen het HR-werkveld. Er is ieder jaar een nieuw thema en daar hobbelen we als HR-professionals achteraan. Van

binden en boeien, het nieuwe werken tot het boarden van nieuwe medewerkers; 'been there, done that'. Maar duurzame inzetbaarheid lijkt toch al langer een populair HR-thema. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid het enige HR-thema waar de politiek zich mee bemoeit. Ook de regering wil op verschillende manieren werkgevers stimuleren om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. De Nederlandse overheid wil dat de participatie werkenden in Nederland toeneemt en investeert al jaren in bevorderende regelingen. Dat geldt voor ouderen, allochtonen, vrouwen en arbeidsgehandicapten. De betaalbaarheid van onze uitkeringen komt namelijk in het gedrang.

Meer participatie versus steeds intensiever wordend werk
Uit onderzoek blijkt dat het werk in Nederland in verschillende beroepsgroepen als steeds intensiever wordt ervaren. Nederlanders werken steeds harder en vaker onder hoge tijdsdruk. We zien dit terug in een toename van het percentage medewerkers met ernstige burn-outklachten (van 12,7% in 2010 naar 17,3% in 2018). En het lijkt erop dat werkintensiteit als belangrijkste oorzaak voor burn-out klachten wordt gegeven (Groenendaal, 2020). De kosten voor het uitvallen van medewerkers ten gevolge van stress en burn-out komen voor rekening van de werkgever. Gemiddeld kosten deze klachten het Nederlandse bedrijfsleven per jaar 2,8 miljard euro (TNO, 2020). Genoeg reden voor organisaties om dit probleem aan te pakken.

Het werken in Nederland is aan continue verandering onderhevig onder invloed van maatschappelijke en contextuele factoren. Beroepen en taken veranderen met de tijd door veranderingen in wet- en regelgeving, politieke keuzes, economische conjunctuur, concurrentie op de markt, technologische innovatie, maatschappelijke en culturele veranderingen. Maar dus ook door nieuwe managementstijlen en HR-activiteiten (Parker, 2017). We zien dat de werkintensivering van beroepen toeneemt. Dit lijkt te ontstaan door de volgende aspecten:

- Verandering in kwantitatieve taakeisen (het aantal taken dat binnen een tijd gedaan moet worden, de snelheid en de mate waarin meerdere taken tegelijk moeten worden uitgevoerd);
- Verandering in kwalitatieve taakeisen (werkdruk ten gevolge van mentale, emotionele of fysieke 'zwaarheid');
- Hulpbronnen in het werk (fysieke, sociale, psychologische en organisatorische aspecten in het werk);
- Persoonlijke hulpbronnen van medewerkers ('*psychologische kenmerken of aspecten van het individu die gerelateerd zijn aan de weerbaarheid het vermogen succesvol invloed uit te oefenen op de omgeving, zodat deze aansluit bij de behoefte van het individu').* (Groenendaal, 2020)

Duurzame inzetbaarheid; wie is verantwoordelijk?
Uiteindelijk betaalt de medewerker emotioneel gezien het hoogste prijskaartje voor het ontwikkelen van burn-out klachten, maar de financiële kosten zijn voor de werkgever. Uit onderzoek blijkt dat werkintensivering grotendeels wordt veroorzaakt door ontwikkelingen die te maken hebben met flexibilisering, globalisering, technologisering, economische verandering en veranderingen in wet- en regelgeving. Als we kijken naar kwalitatieve taakeisen, is werken mentaal en emotioneel zwaarder geworden door agressie van gebruikers, meer verantwoordelijkheid (zoals grotere groepen, meer diversiteit), meer administratieve verantwoording. Maar ook de baanonzekerheid in sommige sectoren. Vaak zien we dat de toename van kwalitatieve eisen ook leiden tot meer kwantitatieve taakeisen (Groenendaal, 2020).

Als we inzoomen op kwantitatieve taakeisen, zien we het volgende:

- Werkuren variëren;
- De tijdsdruk en verwachte snelheid is toegenomen;
- Er is minder tijd voor pauzes;
- Vaker overwerken;

- Een hoger handelingstempo.

Daarentegen staan een aantal werkhulpbronnen die het effect van de taakeisen verzachten, zoals duidelijkere protocollen, betere werkplekken en meer digitale ondersteuning. Dan heb je het over werksystemen. Meer digitale ondersteuning is overigens niet altijd positief. Dat laatste zorgt er vaak voor dat het werk fysiek minder belastend is. Maar tegelijkertijd heeft het als effect dat er meer controle uitgeoefend wordt op medewerkers (dus minder autonomie). Tevens levert meer digitale ondersteuning, hogere normen op (denk aan een strakkere tijdsplanning). In sommige beroepsgroepen zorgt digitalisering voor méér mentale druk, zoals in het onderwijs. Of leidt het tot baanonzekerheid als het effect van de digitalisering kan zijn dat de functie op termijn verdwijnt (Groenendaal, 2020).

Maar ook in persoonlijke hulpbronnen is het e.e.a. veranderd. De toename van kwalitatieve taakeisen, de emotionele belasting van werk en een toename van kwantitatieve taakeisen, vraagt iets anders van medewerkers. Mensenkennis is in veel beroepen noodzakelijk geworden; hetzelfde geldt voor het omgaan met conflicterende belangen en stressbestendigheid. Daarnaast is een 9 tot 5 mentaliteit tegenwoordig iets negatiefs (Groenendaal, 2020). Dit wordt bevestigd door het onderzoek van TNO (2020). Ook zij stellen dat lage autonomie en ongewenste reacties van externen zorgen voor burn-out klachten.

Maar werkintensivering wordt ook door sociaal-maatschappelijke veranderingen beïnvloed. Ook de privécontext verandert. Zo is voor een aantal beroepen de status afgenomen (denk aan leraar, verpleegkundige) (Groenendaal, 2020). Een belangrijke oorzaak van burn-out klachten is volgens TNO (2020) de dagelijkse stroom aan binnenkomende berichten op de smartphone. Maar liefst 60% van de medewerkers maakt dagelijks gebruik van PC en/of smartphone; 28% krijgt hier stress van, omdat we continu aan het multitasken zijn; we lezen onze e-mails tijdens het ontbijt en luisteren podcasts terwijl we aan het hardlopen zijn. Medewerkers krijgen tegenwoordig ook thuis geen rust. Als gevolg van 'the fear of missing out' gaan we na een vermoeiende werkdag tóch naar dat ene feestje. Burn-out klachten ontwikkel je vaak doordat je leven gewoonweg te druk is.

De vraag is of deze combinatie van uitputtingsslagen op te lossen is met een workshop 'herken je stresssignalen' of 'omgaan met werkdruk'. Het vraagt om een daadwerkelijke verandering op hoger niveau; te beginnen bij de strategie van organisaties.

En dáárom verandert de rol van HR

De maatschappij verandert en dat betekent dat het HRM-beleid ook verandert[45]. Als we kijken naar de theorie, heeft een arbeidsrelatie drie kenmerken. Namelijk: ruil (arbeidsvoorwaarden), het organiseren van de samenwerking (oftewel: organiseren van het werk) en de gezagsdimensie (de werkgever heeft het recht om de medewerker aanwijzingen te geven). De invulling van de arbeidsrelatie is echter veranderd. 'Vroeger' was de basisfunctie voor klassiek personeelsmanagement 'control & care'. Dus een combinatie tussen beheersing, disciplinering en zorg. Dit is ontstaan in de industriële setting. In deze tijd was men gebaat bij rust, regelmaat en voorspelbaarheid. Oftewel: medewerkers die tegen een redelijk loon gedurende lange tijd hetzelfde werk wilden doen. Het inrichten van de samenwerking was eerder voorbehouden aan de werkgever. HR had als rol om alles goed in te regelen; ervoor zorgen dat de fabriek kon blijven draaien. Dit klassieke beeld beperkt HR tot op de dag van vandaag volgens Kluijtmans (2009).

Dit betekent dat andere thema's van belang waren. Want ook medewerkers waren op zoek naar zekerheid in de vorm van een stabiel inkomen dat meegroeit met de veranderende omgeving. Maar vandaag de dag is de beloning al lang niet meer de belangrijkste arbeidsvoorwaarde. Voor de nieuwe generatie is namelijk flexibel werken de belangrijkste arbeidsvoorwaarde.

[45] In deze paper gebruiken we voor de term HRM de definitie van Veldhoven (2012), namelijk "alle activiteiten van het management van een organisatie die erop zijn gericht om organisatiedoelen te behalen met behulp van mensen".

Ook de positie van HR was discutabel. Beslissingen werden namelijk door anderen genomen, HR voerde dit slechts uit. Dat zien we vandaag de dag nog steeds. De kern van het werk wordt gedefinieerd in termen van instrumenten. En dat zie ik nog steeds gebeuren. 'We' lossen alle vraagstukken op met een nieuw instrument. Daarnaast zien we dat HR nog steeds een afdeling van 'het regelen' is. Met als risico dat ieder individu gelijk behandeld wordt. En niets is mijns inziens zo oneerlijk als een gelijke behandeling. Het effect is dat de gemiddelde HR-professional geen idee heeft wat zijn of haar positie is. We willen zo graag aan tafel zitten en meebeslissen, dat we vergeten wat de bedoeling van onze rol is. Tegenwoordig noemt iedereen zich tenminste 'HR-business partner'. En hoewel in vacatureteksten wordt gesuggereerd dat je 'volwaardig gesprekspartner van de business bent' (letterlijk!), blijkt in de uitvoering dat de gemiddelde HR-professional nog steeds doet wat de business bepaalt.

Verwachtingen en eisen van medewerkers nemen toe

Waarin zou de rol van HR-professional feitelijk veranderd moeten zijn? We bevinden ons in een markt en maatschappij die aan continue verandering onderhevig is. Waar vroeger alleen de prijs belangrijk was, is nu de kwaliteit, service, klantbeleving, innovativiteit etc. óók van belang. Daarnaast hebben we steeds meer werkgevers die, in plaats van producten, dienstverlening verkopen. Samengevat betekent dit dat de menselijke inbreng van steeds groter belang wordt. En wat voor de maatschappij in zijn geheel geldt (zie mijn eerdere verhaal), dat geldt natuurlijk binnen de setting van de werkgever óók. Ook medewerkers zijn mondiger geworden en vragen meer voor de diensten die ze leveren. Niet per se in geld, maar in andere zaken. Dit heeft effect op het psychologisch contract. Hiermee bedoel ik de manier waarop medewerkers hun arbeidsrelatie beleven. Het gaat dan niet om 'loon in ruil voor werk'. Het gaat om impliciete verwachtingen, zoals waardering, ontwikkelingsmogelijkheden, complimenten, sfeer, uitdaging etc. Dit psychologisch contract staat nergens vast. En het lastige is dat het constant kan wijzigen (Kluijtmans, 2010) (Schalk, 2007).

De maatschappij in zijn geheel is ook mee veranderd. Waar 'vroeger' de man kostwinnaar was, zien we tegenwoordig steeds meer arbeidsparticipatie door vrouwen. Met als effect dat parttime werken de norm is geworden (voor vrouwen, maar ook steeds meer voor mannen). De druk vanuit privé neemt toe. Werk moet gecombineerd kunnen worden met de zorg voor een gezin, mantelzorg, de verantwoordelijkheden vanuit andere rollen. En hoewel ze streeft naar meer participatie, doet de overheid doet nog weinig om medewerkers te ondersteunen in het vervullen van de verschillende rollen. Oudere medewerkers moeten steeds langer doorwerken (dat is niets nieuws). Jongere medewerkers verwachten veel meer van het werk; werk moet leuk, afwisselend en interessant zijn. En ze moeten zichzelf kunnen ontwikkelen en er moet ruimte overblijven voor privézaken. Collectieve regelingen passen niet meer. De verwachtingen en eisen van medewerkers nemen dus ook toe. En dit moet worden geregeld op werkvloer; tussen werkgever en medewerker.

Functie van HR wordt steeds uitdagender

Hoewel de gezagsverhouding nog steeds onderdeel uitmaakt van de arbeidsrelatie, is deze feitelijk veranderd. Waar voorheen de werkgever instructies gaf, blijkt tegenwoordig dat het afdwingen van activiteit niet werkt. Zeker niet nu we weten dat de inzet van mensen belangrijk is voor het succes van de organisatie. De uitdaging is om medewerkers te motiveren hun kwaliteiten goed in te zetten. En hen te helpen vitaal en actief te blijven. Het ultieme streven van HR zou dus moeten zijn om de randvoorwaarden te creëren om een ideale match te maken tussen de organisatie en het individu, zodat beiden er baat bij hebben. Maar de verwachtingen zijn vaak tijdelijk en vragen om intensief onderhoud.

We bevinden ons in een krappe arbeidsmarkt. Het wordt steeds lastiger om goed personeel te vinden en te behouden. Medewerkers zoeken zingeving in het werk en tegelijkertijd wordt werk minder belangrijk ten opzichte van de vrijetijdscultuur. Als medewerkers dat niet bij hun huidige werkgever vinden, dan gaan ze op zoek naar iets anders. Ik spreek voldoende leidinggevenden die de veranderende verwachtingen onzin vinden en het vertikken om hierin mee te bewegen. Denk alleen al aan bedrijven die vasthouden aan de 40-urige werkweek. Maar één ding is zeker; als je je zo vast blijft

houden aan het oude, dan weet je in ieder geval zeker dat je niet de beste medewerkers aan je bindt. En kun je je bedrijf binnen afzienbare tijd opdoeken.

De functie van HR wordt daarmee steeds uitdagender en complexer. En dat is fantastisch. Want het betekent dat het speelveld voor specifiek HRM-beleid (dat aansluit bij specifieke werkgever en specifieke medewerkers) steeds groter wordt. En vraagt van ons dat wij oog hebben voor de veranderingen in het werk en de maatschappij in relatie tot de organisatie en dus een meer strategische rol innemen.

De invloed van HR op duurzame inzetbaarheid; waar HR en A&O elkaar vinden
Als we kort terugblikken op de inleiding, zien we dat een organisatie niet kan functioneren zonder mensen. Dat is de reden dat werkgevers één of meerdere arbeidsrelaties aangaat met medewerkers. Feitelijk bevinden we ons dan op het gebied van wet- en regelgeving in Nederland. In Nederland vinden we dat alle medewerkers gezond en veilig moeten kunnen werken. Een werkgever heeft in Nederland namelijk een algemene zorgplicht. Deze ligt vast in het Burgerlijk Wetboek 7:658 (1e lid). Hierin staat onder andere de plicht voor werkgevers om de plaats waarin of de middelen waarmee een medewerkers arbeid moet verrichten, zo in te richten en te onderhouden dat de medewerker in de uitvoering van het werk geen schade leidt. De arbeidsomstandighedenwet (verkort: Arbowet) is hierin een belangrijk kader. Hierin staan de algemene bepalingen die gelden voor alle plekken waar arbeid wordt verricht. De wet stelt de werkgever verplicht om ervoor te zorgen dat medewerkers veilig, gezond en in welzijn kunnen werken. Dat is het snijvlak tussen A&O en HR.

Om het welzijn van medewerkers te operationaliseren is de WEBA-methode ontwikkeld. Deze methode laat het snijvlak tussen HR-beleid en de leidinggevende goed zien. De belangrijkste conclusies in de relatie tussen werk en welzijn zijn:

Werk dient zoveel mogelijk aangepast te worden aan de eigenschappen van de individuele medewerker (dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende);
De kans dat mensen (psychisch) overbelast raken van werk dient geminimaliseerd te worden (HR bepaalt de randvoorwaarden, de leidinggevende voert het uit);

- We weten dat de kans op overbelasting ontstaat door hoge taakeisen gecombineerd met een gebrek aan regel- of sturingsmogelijkheden;
- Autonomie (kun je zelfstandig beslissingen nemen), variatie in taken en zicht op eindresultaten hebben een positief effect op het voorkomen van overbelasting;
- Werk waarin geen ruimte is voor eigen initiatief, heeft een negatief effect op het welzijn van medewerkers.
- Geringe leer- en ontwikkelmogelijkheden hebben een negatief effect op het welzijn van medewerkers (HR bepaalt de randvoorwaarden, leidinggevende voert uit);
- Werk dat geen gebruik maakt van de vaardigheden van een medewerker, heeft een negatief effect op het welzijn van medewerkers.

De WEBA-methode is een conditionele benadering. Oftewel: zijn de condities aanwezig om aangenaam te werken en te leren? Het is geen hard profiel, maar een hulpmiddel op het gesprek tussen werkgever en medewerker op gang te brengen (Kluijtmans, 2009).

De grootste toegevoegde waarde voor de HR-professional ligt in punt twee en drie. Dit zijn aspecten van het werk die op groepsniveau te beïnvloeden zijn. Punt één is in de praktijk het meest lastig tot uitvoering te brengen. Het gaat om aanpassing van het werk aan het individu. Deze zijn vaak tijdelijk en bieden geen structurele oplossing. Dit deel van HRM ligt vaak bij de leidinggevenden.

Kwaliteit van de arbeid
Een vertaling van de kwaliteit van de arbeid naar de daadwerkelijke arbeid, gebeurt vaak door middel van de 4 A's:

- Arbeidsinhoud (het takenpakket, de manier waarop het werk wordt georganiseerd en de vaardigheden en competenties die werkenden moeten hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren);
- Arbeidsomstandigheden (sociale en fysieke veiligheid op het werk, een ergonomisch verantwoorde werkplek, betrokken collega's en een stimulerende werk- en leeromgeving);
- Arbeidsverhoudingen (tussen medewerker en werkgever/leidinggevende);
- Arbeidsvoorwaarden (primair, secundair én tertiair). (Smulders, 2016)

Als ik kijk naar het wettelijk kader, dan is dit vooral gericht op het individu. Want hoewel ook de Arbowet constant wordt vernieuwd, worden de uitgangspunten bepaald door de sociotechniek. We weten dat medewerkers overbelast raken wanneer taakeisen en regelmogelijkheden niet met elkaar in balans zijn. Het is aan de werkgever om daar in het organisatieontwerp rekening mee te houden. Als het nodig is, is de werkgever verplicht om medewerkers zichzelf te laten ontwikkelen. Tot slot is het belangrijk dat medewerkers zélf keuzes kunnen maken. Ook in dit voorbeeld bepaalt HR de randvoorwaarden en voert de leidinggevende dat beleid uit.

De uitvoering van het WEBA-model gaat verder. Zo wordt gesteld dat medewerkers betrokken moet worden bij de planning en uitvoering van het werk. Zoals eerder gesteld; de gezagsverhouding is onder druk van maatschappelijke veranderingen (terecht!) gewijzigd. Medewerkers hebben autonomie nodig om taakeisen te compenseren. Het is belangrijk dat medewerkers invloed hebben op de planning van hun werk én er moet sprake zijn van makkelijke en moeilijke taken. Dit wordt, zoals eerder gesteld, negatief beïnvloed door de technologische ontwikkelingen die elkaar in rap tempo opvolgen. Daarnaast moeten medewerkers over voldoende informatie beschikken om hun werk goed te kunnen uitvoeren én is het belangrijk dat ze sociale steun ervaren van leidinggevende en collega's. Dat laatste geldt niet alleen voor 'de fun', maar ook dat ze bij werkproblemen om hulp kunnen vragen (ook een vorm van autonomie) (Kluijtmans, 2010).

Het uitgangspunt is dat de werkgever voor de medewerker moet zorgen. Maar mijn vraag is vooral of je ook beiden kunt doen. Kun je op groepsniveau zorgen dat de kwaliteit van de arbeid hoog is, waarmee je uiteindelijk koerst op een win-win situatie. De medewerkers zijn blij en gelukkig en de werkgever haalt het maximale uit zijn organisatie (wat dit dan ook moge zijn)? We weten wel wanneer arbeid kwaliteit heeft, maar weten we ook wat we moeten doen om dat te bereiken?

Om antwoord te krijgen op deze vraag, kies ik ervoor om in deze paper twee modellen naast elkaar te leggen. Namelijk de vier rollen voor HR die Ulrich gediagnostiseerd heeft. Tegenover het JDR-model, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen werkstressoren, energiebronnen en (persoonlijke) hulpbronnen.

Welke rollen kan HR pakken in een organisatie?

In 2019 is mijn werkgever (Perspectief Groep bv) verkozen tot het Vitaalste Bedrijf van Nederland. Dat heeft ons bepaald geen windeieren gelegd. Vitaliteit is hot in de markt. Iedereen wil een leuke werkgever. En in een krappe arbeidsmarkt is employer branding noodzakelijk. Ook in de Arbo wereld is het lastig om goed personeel te vinden. Het heeft ons geholpen om bekend te staan als leuke werkgever. En aangezien we hard groeien is dat prettig. Uit onderzoek van Gallup (2018) blijkt dat bevlogen en betrokken medewerkers minder verzuimen en vertrekken. Ze zijn productiever, leveren meer kwaliteit en maken minder fouten. Daarnaast zijn klanten vaak meer tevreden over deze groep. Dat laat in ieder geval zien dat het interessant is om in de bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers te investeren.

Ook de verkiezing 'Beste werkgever van Nederland' vindt jaarlijks plaats. Opvallend is dat het dan vaak niet gaat over het geluk van het individu, maar over groepsaspecten. Zoals vertrouwen in het vakmanschap van de professional, laag risico op burn-out, sterke identificatie met het werkgeversmerk, veel samenwerking/weinig onderlinge concurrentie. Oftewel: het HR-beleid zorgt ervoor dat medewerkers kunnen (kennis en vaardigheden), willen (motivatie) en mogen (beschikken over genoeg speelruimte) (Kluijtmans, 2010).

De rollen van Ulrich
In het HR-vakgebied is Ulrich een begrip. Hij heeft vier rollen die HR kan pakken in een organisatie uitgewerkt op basis van twee dimensies, namelijk 'korte versus lange termijn' en 'proces versus mensoriëntatie'. Als we terugblikken op het klassieke personeelsmanagement, zijn vooral de rol van strategisch partner en change agent relatief nieuw. We lazen in de inleiding al dat ook de arbeidsmarkt inmiddels snapt dat 'de mens' een kritische factor is voor het succes van een organisatie. Een andere verandering die we zien – en die goed is om te begrijpen voordat we doorgaan met het model van Ulrich – is dat veel uitvoerende HR-taken tegenwoordig bij het lijnmanagement terecht komen. Zij hebben hierbij goede ondersteuning van HR nodig. De meeste leidinggevenden hebben tenslotte voor een ander vak geleerd. De rol van de HR-professional is daarmee feitelijk al veranderd. Het gaat namelijk niet meer om het op orde houden van je personeelshuishouding, maar om je toegevoegde waarde ten aanzien van de bedrijfsprocessen. Met als resultaten meer productiviteit, meer kwaliteit, meer innovatie etc. Dit vraagt volgens mij om een andere insteek. Omdat de uitvoering van HR-taken vaak niet (meer) bij de HR-professional ligt, verandert de vraag. Leidinggevenden hebben namelijk behoefte aan duidelijke data en richtlijnen, die als kader gelden voor een juiste invulling van de arbeidsrelatie. Het gaat dus wederom om de juiste randvoorwaarden. En daar leggen we direct de link tussen HR en A&O.

Terug naar de rollen van Ulrich. Op basis van de eerdere uitgangspunten heeft hij vier rollen gedefinieerd, namelijk:

- Administratieve expert (de HR-professional draagt zorg voor soepele administratieve processen die adequate managementinformatie opleveren);
- Employee champion (de HR-professional zorgt ervoor dat de medewerker goed in zijn vel zit);
- Strategisch business partner (de HR-professional praat mee met het topmanagement met als doel bedrijfsprocessen te verbeteren);
- Change agent (de HR-professional stelt zich op als veranderkundige). (Kluijtmans, 2010)

Figuur 2 De HR-rollen van Ulrich

Wat we in de praktijk zien is dat het vervullen van een strategische rol het ultieme doel is van de HR-professional. Dit wordt al gevoed tijdens de opleiding; je doet er alleen toe als je aan tafel zit bij de directie. En dat heeft weer te maken met – zoals eerder geschetst – het verleden. Ulrich is zelf zeer stellig in de rol die HR inneemt in een organisatie. Hij vindt namelijk dat de leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor het managen van mensen; en niet de HR-professional. Hoewel ik het daar mee eens ben, zie ik in de praktijk toch wat anders. Het gemiddelde HR-beleid is namelijk ingericht op het gelukkig maken van het individu, in plaats van dat HR samen met leidinggevenden een goed HR-

beleid voorbereidt, kaders schetst en de randvoorwaarden creëert die bijdragen aan het succes. Sterker nog; leidinggevenden voelen zich vaak totaal niet betrokken bij het opstellen en uitvoeren van HR-beleid. Als ik bij werkgevers kom, wordt alles wat te maken heeft met een goed HR-beleid gezien

‘als het feestje van HR’. Dit komt als je het mij vraagt door een slechte implementatie. Er wordt te weinig geïnformeerd, getraind en begeleid. Daarnaast krijgen leidinggevenden nauwelijks ondersteuning en uitvoering. Als uit onderzoek blijkt dat bij organisatie X de werkdrukbeleving hoog is, dan leren we medewerkers om beter om te gaan met stress. Maar we leren leidinggevenden niet hoe zij dit kunnen beïnvloeden. Hoewel de invloed van een leidinggevende vele malen groter is dan de invloed van slechts één individu.

In dit paper maak ik het onderscheid in slechts twee rollen van Ulrich, namelijk die van strategisch partner en employee champion. Omdat ik veronderstel dat de gemiddelde HR-professional nog te vaak op de stoel van de employee champion zit. Dit terwijl de invloed van HR vele malen groter is én meer impact heeft wanneer zij de rol van strategisch partner op zich neemt. Hierna volgt een verdere uitwerking van deze twee rollen, voordat ik de relatie leg met het JDR-Model.

Employee champion

De rol van employee champion omvat alles wat te maken heeft met de dagdagelijkse individuele arbeidsrelatie (gericht op de mens). Het is dan ook bij uitstek waar leidinggevenden en de HR-professional elkaar tegenkomen. We weten inmiddels dat er een aantal zaken zijn waarmee het gedrag van een individuele medewerker beïnvloed wordt. Je hebt het dan over het psychologische contract. Zoals eerder gesteld is in de huidige maatschappij het individuele psychologische contract belangrijker dan het collectieve geheel. We hebben het dan over zaken als werk-privé balans en ontwikkelmogelijkheden.

Beukema (2018) stelt dat de rol van ‘employee champion’ dé nieuwe rol van HR wordt. Omdat de ervaringen van medewerkers van steeds groter belang worden. En dan past in het licht van de veranderingen in de maatschappij. De veronderstelling die daarbij past is dat gemotiveerde, goed opgeleide medewerkers bijdragen aan het succes van een organisatie. De uitdaging voor veel werkgevers in de huidige tijd is het binnenhalen en vasthouden van goede medewerkers. Zij spreekt over de term ‘wederkerigheid’, waarbij het gaat over de balans tussen mens en organisatie die gezamenlijk streven naar een win-win situatie. We praten dan in termen als ‘plezier’ en ‘zingeving’ in het werk. Ook dat past in de huidige context. Ieder individu heeft een uniek verhaal met unieke wensen. En dat is hoe de Arbowet het oorspronkelijk bedoeld heeft.

Volgens Sels (2003) ben je op dit niveau de maker van het psychologisch contract. En hij vraagt zich af of HR op dit niveau het meest van toegevoegde waarde is. Of levert het je alleen een paar smileys in een MTO op? Ik ben van mening dat de rol van employee champion de leidinggevende toebehoort. HR is verantwoordelijk voor het creëren van de juiste randvoorwaarden en het neerzetten van goede leidinggevenden.

Strategisch partner

De strategische rol van de HR-professional is procesgericht (in plaats van gericht op de mens) en heeft de focus op de toekomst. Het gedrag van het individu kan namelijk ook op groepsniveau beïnvloed worden. Als we praten over de HR-professional die een strategische rol inneemt, dan beantwoorden we mijns inziens de vraag ‘hoe HR bijdraagt aan het bereiken van de missie van een organisatie’. Dat is wat anders dan het bevorderen van individuele vitaliteit. Tenslotte vinden strategische veranderingen vaak niet plaats vanwege het personeel. Ze dienen meestal een ander doel – zoals concurrentiekracht – en dat heeft vervolgens invloed op de medewerkers.

Volgens Veldhoven (2012) is het belangrijk dat we er ons bewust van zijn dat organisaties onder leiding van slechts een kleine groep initiatiefnemers en managers wordt gewerkt aan het bereiken van een tastbaar organisatiedoel. Het meeste gebeurt namelijk achter de schermen. Wát dat doel is, bepaalt ook wat er nodig is. Het doel om veel winst te behalen vraagt om andere inzet van mensen, dan wanneer je de beste zorg wilt leveren. De vraag is wat de mensen nodig hebben om prestaties te leveren die bijdragen aan het organisatiedoel. In de kern draait strategisch HRM dus om het neerzetten van de juiste randvoorwaarden. Denk aan leiderschap en werkorganisatie. Met als doel de juiste combinatie van mensen (kennis, vaardigheden en motivatie) in staat te stellen om een bijdrage

te leveren aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Het tegenstrijdige daarin is dat je op zoek bent naar instrumenten voor de groep, maar het gaat feitelijk om de inspanning van individuen. Daarom is een goede samenwerking tussen HR en leidinggevenden cruciaal. Om een strategisch partner op het gebied van HRM te zijn, moet je op bedrijfskundig niveau mee kunnen denken waarbij je oog houdt voor de individuele werkende mens. Met zijn eigen achtergrond, motivatie, wensen, zorgen etc.

Als we kijken naar het badkuipmodel van strategisch HRM van Veldhoven (2012) dan zien we hoe beleid, routines en acties vanuit het management ervoor zorgen dat medewerkers de juiste vaardigheden, motivatie en mogelijkheden bezitten die leiden tot prestaties van de organisatie. Maar volgens hem leiden deze acties, beleid en routines alleen tot de gewenste inspanning van een medewerker als er oog is voor concrete werkstressoren en energiebronnen. Het risico is dat beslissingen van het management primair gericht zijn op het bereiken van de organisatiedoelen. De prioriteiten van managers liggen vaak bij andere zaken, zoals rapporteren, reorganiseren, automatiseren etc.

Het effect van een goed HR-beleid op de duurzame inzetbaarheid van groepen medewerkers
Wat opvalt is dat er weinig literatuur te vinden is over het effect van de inzet van HR-activiteiten op de bevlogenheid van groepen medewerkers. Ik heb het dan over HR-beleid dat bijdraagt aan het versterken van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden van medewerkers. Wel zien we dat ook vanuit de literatuur inmiddels bekend is dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van een organisatie. Ze worden niet langer gezien als kostenpost. Inmiddels is wel bekend dat goed personeelsbeleid leidt tot beter presterende organisaties. We weten dat trainings- en ontwikkelingsactiviteiten én een verrijkt taakontwerp samenhangen met meer proactiviteit en initiatief bij het individu. Tegelijkertijd kan HR-beleid ook leiden tot meer emotionele uitputting. Sommige dingen moeten dus met mate ingezet worden. Daarentegen blijkt dat inzet op geluk en goede relaties leidt tot betere individuele én organisatieprestaties. Wat dat betreft heeft investeren in het verhogen van het welbevinden van medewerkers wel degelijk invloed op de organisatieresultaten (Van Veldhoven, 2012).

Van Vuuren (2020) omschrijft strategisch HRM als alle beslissingen en activiteiten van een organisatie gericht op het gedrag of inzet van medewerkers. Uit haar onderzoek blijkt dat er in HR-beleid onderscheid gemaakt wordt tussen beleid dat gericht is op beheersing en beleid dat gericht is op betrokkenheid. Het doel van het laatste is het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, waardoor ze zich sterk identificeren met het werkgeversmerk. Volgens haar heeft goed HR-beleid drie kerntaken, namelijk 1) ervoor zorgen dat medewerkers kunnen wat ze moeten kunnen 2) dat medewerkers willen wat ze moeten kunnen (motivatie) en 3) dat medewerkers in staat zijn om te doen wat ze moeten doen (de mogelijkheid krijgen). Zij onderbouwt dit met het AMO-model van Appelbaum e.a. (2000). Dit laat zien dat goed HR-beleid leidt tot productieve medewerkers. Ook uit het onderzoek van Dorenbosch (2009) blijkt dat goed HR-beleid positief effect heeft op de vitaliteit en bevlogenheid van medewerkers. Hij geeft aan dat de volgende HR-instrumenten samenhangen met een betere werkbeleving van medewerkers én betere prestaties van afdelingen:

- Een efficiënte, intern gerichte personeelsbezetting;
- Functionele training;
- Loopbaanontwikkeling;
- Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden;
- Maatregelen t.b.v. werk en privé.

Daarnaast concludeert Dorenbosch (2009) dat vitaliteit vooral toeneemt in ruil voor het beter worden in je baan en het hebben van een loopbaanperspectief. In plaats van betere arbeidsvoorwaarden. De scholingsbereidheid neemt toe wanneer medewerkers positief aankijken tegen HR-activiteiten op dit gebied.

Volgens Sels (2013) creëer je op dit niveau hoogwaardige werksystemen. In het beste geval zorgen deze systemen ervoor dat medewerkers competenter zijn, gemotiveerd zijn om deze competenties te gebruiken en hen te laten bijdragen aan de doelen van een organisatie. Het is voor een HR-professional belangrijk om te realiseren dat HR-beleid wordt bepaald door de strategie van een organisatie en deze strategie wordt beïnvloed door kenmerken van de omgeving. Daarom is het zo belangrijk om de contextuele veranderingen op de arbeidsmarkt en de intensivering van werk (zoals eerder beschreven) te snappen. Dit betekent dus dat HR niet de agenda bepaalt, maar wel op basis van die agenda kijkt wat er vanuit HR nodig is om het doel te bereiken. HR-professionals creëren toegevoegde waarde wanneer ze hun expertise gebruiken om interne organisatiepraktijken te koppelen aan externe veranderingen en eisen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de noodzaak van het aannemen van een strategische rol (zoals Ulrich gedefinieerd heeft) van groot belang is. Desalniettemin haalt volgens hem bijna geen één HR-professional dit niveau \. Hoewel ze zich aan de directietafel bevinden, blijven ze operationeel acteren. De uitdaging voor HR ligt volgens hem in 1) een groep medewerkers aantrekken die zich voortdurend ontwikkelen 2) hen te motiveren tot flexibiliteit in gedrag en inzetbaarheid en 3) het systeem beweeglijk houden.

Conclusie van Ulrich

Hoewel het model van Ulrich al lang bestaat, doet hij (gelukkig) nog steeds onderzoek naar het effect van HR op de organisatie. Zeker omdat hij ziet dat HR-professionals nog steeds weinig zelfvertrouwen hebben. En de constante verandering van rolopvatting helpt daar niet aan mee. Wat hij ziet is dat HR-professionals uiteindelijk vaak kiezen voor een specialistische rol (51%) ten opzichte van een generalistische rol (49%). Belangrijke thema's voor generalistische HR-professionals zijn volgens hem het vinden en behouden van talent, succesvolle personeelsplanning, het verbeteren van leiderschap in organisaties, cultuurbewaking en betrokkenheid van medewerkers. Om dit te kunnen, dient een HR-professional zich te bekwamen in organisatieontwerp, data-analyse en vertaling, strategie en programmamanagement. Om dát te kunnen, moet een HR-professional van buiten naar binnen kunnen redeneren. Oftewel: wat er buiten speelt vertalen naar wat er binnen nodig is. Het is daarom niet alleen van belang dat je weet wat er speelt in de context, maar óók welke HR-thema's relevant zijn. En dan te bedenken dat slechts 1% van de HR-professionals op de hoogte is van wetenschappelijke ontwikkelen in het vak (Sels, 2002). Alleen dan kunnen ze de strategie van een organisatie mede ontwikkelen om dit vervolgens te vertalen naar groepen en individuen. En heeft 'een plek aan de tafel' daadwerkelijk zin (Ulrich et al., 2013).

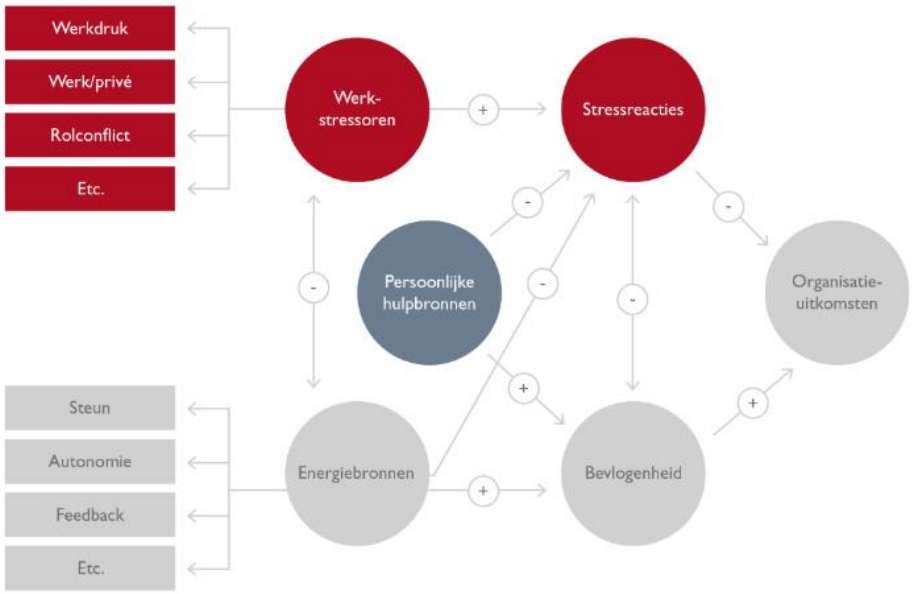
Invloed op duurzame inzetbaarheid volgens het JDR-model

Het JDR-model is in de basis een model dat gebaseerd is op onderzoek naar de balans tussen inspanning en herstel op het werk. Ze maken hierbij onderscheid in twee uitersten, namelijk burn-out (emotionele uitputting, distantie en verminderde competentie) en bevlogenheid (mentale vitaliteit, bestaande uit vitaliteit, toewijding en absorptie). Bevlogen medewerkers worden gekenmerkt door het nemen van initiatief en het genereren van positieve feedback. Terwijl opgebrande medewerkers zich vaak een speelbal voelen van de omstandigheden en gevangen zitten in een negatieve spiraal. Opvallend is dat er bij bevlogen medewerkers vaak een duidelijke match is tussen wat de organisatie belangrijk vindt en wat de medewerker belangrijk vindt. Bij een burn-out komen deze waarden niet overeen. Het uitgangspunt is dat niet per se gezonde mensen (mensen zonder klachten) het verschil maken, maar juist gemotiveerde en gedreven medewerkers die met inzet en passie hun werk doen (Schaufeli et al., 2020).

Bovenstaande past bij de aanleiding van dit paper; organisaties hebben in toenemende mate bevlogen medewerkers nodig om zich staande te houden. Waarom presteren bevlogen medewerkers beter? Ze zijn proactief en nemen persoonlijk initiatief, ze stellen hoge doelen omdat ze zich competent voelen, ze zijn intrinsiek gemotiveerd en daarom bereid om een stapje meer te doen, ze zijn coöperatief en vriendelijk waardoor anderen graag met ze samenwerken, ze uiten positieve emoties wat helpt bij informatieverwerking én ze zijn gezond en daardoor vrijwel nooit afwezig (Schaufeli, 2020).

In het model wordt onderscheid gemaakt tussen werkstressoren en energiebronnen. Beïnvloeding gebeurt mijns inziens in de rol van strategisch partner. Als dit in het werk uit balans is, dan levert dit op korte termijn een stressreactie op. Als er sprake is van een dergelijke stressreactie, dan kost het meer energie om het werk uit te voeren. Als dit proces niet doorbroken wordt, kan dit op termijn leiden tot burn-out. Voorbeelden van werkstressoren zijn werkdruk, taakinterrupties, rolproblemen, emotionele werkbelasting. Energiebronnen bestaan op organisatieniveau (bijvoorbeeld loopbaanmogelijkheden), persoonlijke relaties (zoals sociale steun), de organisatie van het werk (bijvoorbeeld participeren in besluitvorming) en de arbeidstaak (zoals feedback). Het model veronderstelt dat burn-out en bevlogenheid een mediërende rol vervullen in het stress- en motivatieproces. En is daarmee tweeledig. Enerzijds wordt verwacht dat energiebronnen het negatieve effect van werkstressoren op stressreacties compenseert. Anderzijds hebben energiebronnen een positief effect op motivationele aspecten wanneer het er écht toe doet (dus wanneer de werkstressoren hoog zijn). Daarnaast lijken energiebronnen de ontwikkeling van persoonlijke hulpbronnen te bevorderen (Schaufeli, 2020).

Hulpbronnen in het werk hebben een positief effect op de ervaring van medewerkers ten aanzien van het werk en de motivatie die daaruit voortvloeit. Met deze werkhulpbronnen worden fysieke, sociale, psychologische en organisatorische aspecten van het werk bedoeld. De aanwezigheid van deze hulpbronnen leidt tot 1) het behalen van werkgerelateerde doelen 2) het verminderen van de vereisten van het werk en de negatieve gevolgen daarvan 3) het stimuleren van persoonlijke groei, leercapaciteit en ontwikkeling. Volgens het JDR-model is er een relatie tussen werkkenmerken en de gevolgen hiervan voor de individuele medewerkers (Groenendaal, 2020).



Figuur 3 Het JDR-model

Hulpbronnen; duurzame inzetbaarheid op individueel niveau

De relaties tussen burn-out en werkkenmerken is groter dan de relatie tussen burn-out en persoonskenmerken. Wat wel opvalt is dat de belasting door de combinatie tussen werk en privé wél sterk gerelateerd is aan burn-out (Schaufeli, 2020). Desalniettemin is het interessant om ook de hulpbronnen onder de loep te nemen. Als ik in de literatuur kijk, spreekt men vaak van 'vitaliteit' als

we kijken naar de individuele medewerker. Over dit onderwerp is veel literatuur te vinden. Vitale mensen stralen, ogen opgewekt en krijgen zaken schijnbaar moeiteloos voor elkaar. Ze hebben vrijwel geen klachten en herstellen goed na het werk. Het is dus meer dan de afwezigheid van ziekte (Diehl,

2007). De meest gebruikte definitie voor individuele duurzame inzetbaarheid is die van der Klink (2010), namelijk 'werkenden die doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te (blijven) functioneren in het huidig en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn.

Uit onderzoek blijkt dat een goede gezondheid voor een groot deel het werkvermogen – en daarmee de duurzame inzetbaarheid – van medewerkers bepaalt. Maar niet helemaal. Ook functionele capaciteiten hebben een sterke invloed op het werkvermogen. Andersom zijn er ook bewezen elementen in het werk die het werkvermogen verlagen, zoals fysieke belasting, psychosociale factoren (zoals stress) en gebrekkige regelmogelijkheden. Gezondheidsproblemen kunnen leiden tot beperkingen in het werk, of niet. We zien dat fysieke aspecten als een hoog BMI en pijn negatief samenhangen met vitaliteit. Mentale aspecten als zelfverwezenlijking, zelfvertrouwen en tevredenheid over het leven hebben ook een positieve invloed op vitaliteit van medewerkers (Van Vuuren, 2020).

Bevlogen medewerkers hebben een positief effect op de energiebronnen
Als we kijken naar interventies ter voorkoming van burn-out, is het noodzakelijk dat er aandacht is voor 1) het aanpakken van spanningsklachten c.q. het ongezond hanteren van stress 2) het aanpakken van risicofactoren in de persoonlijkheid 3) het mobiliseren van sociale steun (zowel op het werk als thuis) evenals timemanagement en assertiviteit (Schaufeli, 2020).

Niet alleen hulpbronnen in het werkzijn van invloed op de bevlogenheid van medewerkers. Dit geldt ook voor persoonlijke hulpbronnen. Voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen zijn zelfeffectiviteit, eigenwaarde, optimisme, hoop en weerbaarheid. Ook in de privésfeer zijn er hulpbronnen, zoals steun van de partner, vrienden, sport en ontspanning (Van Vuuren, 2020). Hoe meer werk en persoonlijke hulpbronnen een medewerker tot zijn beschikking heeft, des te beter hij het werk kan doen, des te succesvoller hij is en des te beter hij zich voelt. Bevlogen medewerkers hebben zelf ook een positief effect op de energiebronnen (zie duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau). Bevlogen medewerkers zijn namelijk proactief en organiseren zelf de energiebronnen die ze nodig hebben om goed te kunnen functioneren (Schaufeli, 2020).

Uit onderzoek blijkt tevens dat een burn-out sterk samenhangt met emotionele labiliteit en een negatieve grondstemming. Burn-out komt daarentegen relatief weinig voor bij extraverten en mensen die over het persoonskenmerk 'hardiness' beschikken (staan open voor veranderingen, voelen grote betrokkenheid bij dagelijkse activiteiten en hebben het gevoel controle te hebben over gebeurtenissen die hen overkomen). Burn-out komt vaker voor bij mensen met een externe beheersoriëntatie (gebeurtenissen en prestaties leggen zij buiten zichzelf) en die perfectionistisch zijn. Tot slot hebben mensen met een lage eigenwaarde en een afwachtende of vermijdende manier van omgaan met tegenslag, meer risico op burn-out. Daarentegen komt burn-out weinig voor bij mensen die optimistisch zijn, vertrouwen hebben in hun eigen kunnen en beschikken over een proactieve persoonlijkheid (Schaufeli, 2020).

Hulpbronnen inzetten om de belastbaarheid van de individuele medewerker te vergroten
Wat we ook zien is dat hulpbronnen een schakel vormen tussen werkstressoren en stressreacties en energiebronnen en bevlogenheid. En ze beïnvloeden de perceptie van werkstressoren. Daarnaast zien we dat medewerkers die actief zoeken naar uitdaging en energiebronnen op het werk, positieve veranderingen teweegbrengen in het werk. Er is een voorbeeld te noemen van een onderzoek waarbij medewerkers van een fastfoodrestaurant meer bevlogen zijn op dagen dat ze zich gesteund voelen door hun chef. En op deze dagen was de financiële omzet hoger. Dit suggereert dat beïnvloeding van het individu wel degelijk effect heeft. Maar welke hulpbronnen effect hebben, is afhankelijk van de werksituatie die bestudeerd wordt (Schaufeli, 2020).

Persoonlijke hulpbronnen hebben volgens het JDR-model dezelfde functie als werkhulpbronnen, maar gaan vooral over aspecten van de medewerker zelf. Het ontbreken van deze hulpbronnen is van grote invloed op het risico op burn-outklachten. Een individu heeft tenslotte te maken met een individuele

context, zoals persoonlijkheid, privésituatie, levensfase. De belastbaarheid van het individu fluctueert vanwege deze individuele context (Van Veldhoven, 2012). Belangrijke persoonlijke hulpbronnen zijn gevoel van eigenwaarde, persoonlijke effectiviteit, emotionele stabiliteit, extraversie, nauwgezetheid, hoop en optimisme (Schaufeli, 2020).

Dit verklaart waarom HR-professionals als we praten over duurzame inzetbaarheid, zich vaak focussen op de gezondheid van het individu. Het is wel degelijk interessant om hulpbronnen in te zetten om de belastbaarheid van de individuele medewerker te vergroten. Daar ligt een belangrijke taak voor de leidinggevende.

In hoeverre zijn hulpbronnen beïnvloedbaar?
Als je het bovenstaande verhaal leest, dan krijg je toch het gevoel dat je hier als werkgever weinig invloed op hebt. We kennen allemaal de medewerkers die stellen 'zo ben ik nou eenmaal'. Maar niets is minder waar. Ook persoonlijke hulpbronnen zijn te beïnvloeden. In onderzoeken wordt bevlogenheid vergeleken met geluk. Als we uitgaan van de term 'geluk' is 50% bepaald door de persoonlijkheid en 10% door de persoonlijke omstandigheden (het hebben van een baan, huwelijk etc.). Maar liefst 40% is wel beïnvloedbaar. We hebben het dan over amplitie; het psychisch welbevinden van medewerkers bevorderen. Gelukkige medewerkers hebben veel kenmerken van bevlogen medewerkers. Het grote voordeel is dat we dan praten over bevlogenheidsinterventies die van invloed zijn op alle medewerkers en niet slechts degenen met dreigende burn-outklachten. Voor het bereiken van amplitie is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevenden én HR (Ouweneel et al., 2009).

Er zijn een aantal geluksbevorderende interventies te benoemen. Allereerst helpt het tonen van vriendelijk gedrag. Hiervoor geldt de omschrijving 'goed voorbeeld doet volgen'. Hetzelfde geldt voor goed nieuws delen, zoals het samen vieren van behaalde successen. Ook sociale relaties koesteren heeft een positief effect. En dit kan bereikt worden door informele relaties te bevorderen en ook over privé gerelateerde zaken te praten (tijdens een uitje of onder het genot van een lekkere kop koffie). Ook dankbaarheid uiten en vergeven zijn van invloed op geluk van het individu. Het is dan wel cruciaal dat medewerkers negatieve situaties óók bespreekbaar maken. Anders valt er niets te vergeven. Dit vraagt wat van de onderlinge sfeer. Ook je zegeningen tellen is van positieve invloed op het werk. Dit kan bereikt worden door positieve ervaringen op te schrijven. Zelfs optimisme kan vergroot worden. Door het ideale zelfbeeld en de loopbaan te visualiseren en deze te vertalen naar kleine stapjes. Functioneringsgesprekken spelen hierin een belangrijk rol; maar dan moeten ze wel inhoud hebben. Ook wordt optimisme beïnvloed door te helpen pessimistische gedachten te doorbreken. Tot slot kan de weerbaarheid van het individu bevorderd worden door het creëren van sociale steun (door collega's én leidinggevende). Geluksbevorderende interventies zijn vooral individueel van aard (Ouweneel et al., 2009). De rol van de leidinggevende ligt in het toepassen van de interventies. HR is verantwoordelijk voor het neerzetten van een geluksbevorderende organisatiecultuur.

Werkstressoren en energiebronnen; duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau
We weten inmiddels dat als organisaties geen knelpunten willen krijgen in hun formatie, het noodzakelijk is om medewerkers te faciliteren in het langer en met meer plezier werken. Maar dan hebben we het vooral over het in kaart brengen van de belasting en belastbaarheid van het individu. Wat betekent dat op team- en organisatieniveau? Er is nog weinig bekend over het effect van programma's ter voorkoming van burn-out op organisatieniveau. Maar voorbeelden van organisatiegerichte strategieën die werken zijn taak-herontwerp, het ontwikkelen van een goed loopbaanbeleid, aandacht voor communicatie en besluitvorming en het verbeteren van leiderschap (Schaufeli, 2020). Allemaal thema's binnen het HR-vakgebied.

Intrinsiek gemotiveerde medewerkers zijn meer vitaal en andersom. Deze medewerkers hebben meer energie om nieuwe dingen te doen en uitdagingen aan te pakken, capaciteiten verder uit te breiden, om dingen uit te zoeken en te leren. Zaken als gecontroleerd worden, incompetent en niet geliefd zijn heeft een negatieve invloed op de vitaliteit van medewerkers.

Sinds de jaren tachtig zien we een verschuiving in HR-vraagstukken. Voor die tijd was HR een gedragswetenschappelijk thema, sinds die tijd is HR meer een bedrijfskundig vraagstuk. Het gaat dus niet meer alleen om het omgaan met personeel, maar ook om beleid en organisatievormen die bijdragen aan het succes van het personeel. Daarbij heeft HR jaren in het teken gestaan van de negatieve aanpak, oftewel: voorkomen van ziekte, uitval en vertrek. Tegenwoordig heeft HR een positievere inslag. Oftewel: het bevorderen van welzijn, employability en gezondheid. De vraag is welke omstandigheden en randvoorwaarden dit versterken (Van Vuuren, 2020).

Als we kijken naar werkstressoren, dan betreft dit vooral fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die inspanning vereisen. Deze aspecten zijn het meest van invloed op het ontwikkelen van burn-out klachten, doordat er een stressproces ontstaat die op den duur leidt tot chronische vermoeidheid en uitputting. Met energiebronnen bedoelen we alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die bijdragen aan het bereiken van (taak)doelstellingen, werkeisen verminderen en persoonlijke groei bevorderen. Autonomie en steun zijn van grote invloed op de bevlogenheid van medewerkers. Hetzelfde geldt voor ontwikkelingsmogelijkheden, taakcomplexiteit, variatie in het werk en uitdaging (Van Vuuren, 2020).

Feedback is een belangrijke energiebron. Uit het onderzoek van Dorenbosch (2009) blijkt dat de vitaliteit van medewerkers toeneemt als zij de kans krijgen om beter te worden in hun baan en bij een beter loopbaanperspectief. Meer dan een beter salaris of andere arbeidsvoorwaarden. Beukema (2018) concludeert dat medewerkers ondersteund dienen te worden in de omgang met onzekerheid. Daarnaast is goede samenwerking onderling cruciaal; hoe meer ruimte er ontstaat om met elkaar van gedachten te wisselen, hoe beter er gebruik wordt gemaakt van elkaars kwaliteiten. Dit sluit aan bij de energiebron sociale steun.

Uit onderzoek blijkt dat de volgende werkstressoren van invloed kunnen zijn op burn-out. Het gaat om ervaren werkdruk, tijdsdruk en interferentie tussen werk en privé. Dit geldt ook voor het oplossen van complexe problemen, conflicten en zware fysieke belasting. Rolproblemen en emotionele belasting (door omgang met klanten, cliënten, patiënten etc.) gelden ook als werkstressor, maar minder dan de eerste drie. Dit geldt ook voor bureaucratie. Objectieve werkdruk lijkt minder van invloed. Ook de ernst van de emotionele belasting (bijvoorbeeld de dood) is slechts zwak gerelateerd aan burn-out. Belangrijke energiebronnen zijn sociale steun (van leidinggevenden én collega's), feedback op de eigen prestaties, participatie in de besluitvorming en regelmogelijkheden. Dit geldt ook voor toegang tot informatie en ergonomische hulpmiddelen. Evenals leer- en ontwikkelmogelijkheden, coaching van de leidinggevende, taakvariatie en loopbaanperspectief (Schaufeli, 2020).

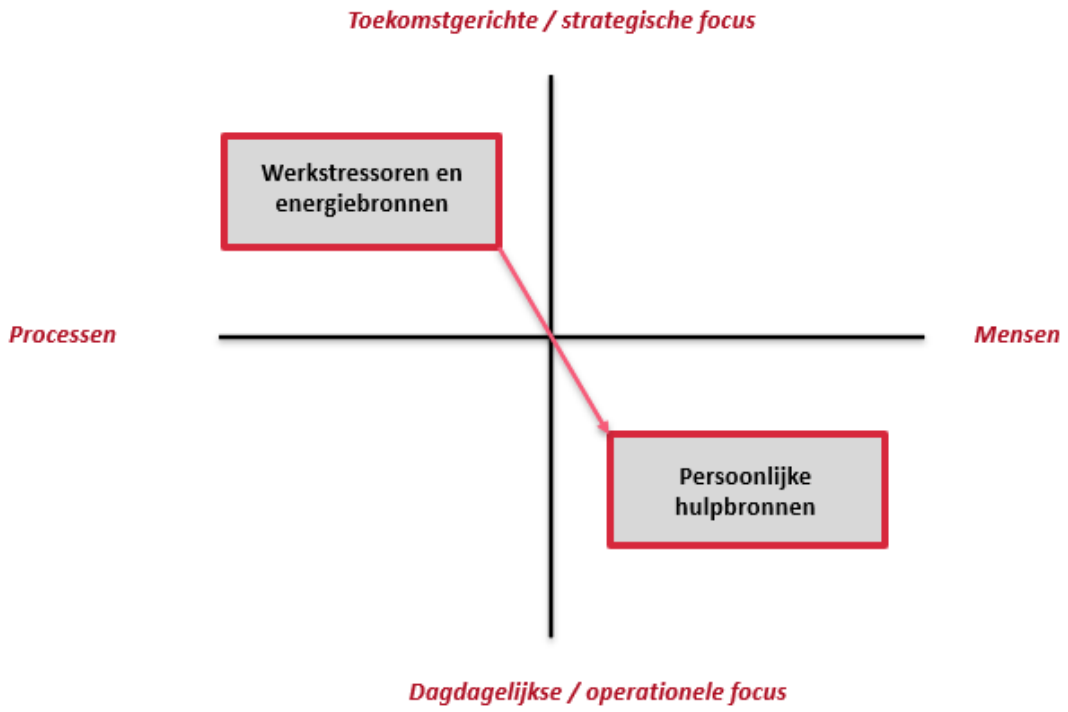
Samenvattend

Hierboven heb ik geprobeerd het onderscheid weer te geven tussen een HR-professional die de rol van strategisch partner pakt en de HR-professional die de rol van employee champion pakt. Het mag duidelijk zijn dat die tweede rol mijns inziens bij de leidinggevende hoort. Bij de eerste rol hebben we het over de relatie tussen mens en organisatie. En bij de tweede over de relatie tussen mens en arbeid. Omdat er verschillende voorbeelden door elkaar genoemd worden en we bijna toe zijn aan de conclusies, volgt hierna een schematische weergave van de verschillende rollen en bijbehorende HR-thema's. Zodat het overzichtelijk blijft.

Strategisch Partner	Employee Champion
Werksystemen ontwikkelen die medewerkers in staat stellen om te kunnen, willen en te mogen.	Uitvoeren van HR-taken.
Procesgerichte sturing.	Mensgerichte sturing.
Beleid ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid, beperking van werkintensivering en arbeidsmarktparticipatie.	Begeleiden vitale medewerkers (inclusief sport en ontspanning, timemanagement, vergroten assertiviteit).
Investeren in het verhogen van het welbevinden van groepen medewerkers.	Investeren in het verhogen van het welbevinden van individuele medewerkers.
Cultuurontwikkeling en bewaking (inclusief geluksbevorderende interventies voor groepen medewerkers, sociale steun voor groepen).	Geluksbevorderende interventies voor individuele medewerkers.
Van buiten naar binnen vertalen (organisatiedoelen versus menselijke inbreng/maatschappelijke context versus werkintensivering).	Sociale steun geven aan individuele medewerkers.
Beperken van werkstressoren.	Beïnvloeden van persoonlijke hulpbronnen.
Vergroten van energiebronnen.	Begeleiden en voorkomen van individuele burn-out (omgaan met stress, begeleiden risicovolle persoonlijkheid, bieden van sociale steun).
Zorgdragen voor een efficiënte personeelsbezetting.	Uitvoering van het psychologisch contract.
Beleid ontwikkelen voor loopbaanontwikkeling en functionele training.	Begeleiden bij loopbaanvraagstukken.
Goed arbeidsvoorwaardenbeleid.	Arbeidsvoorwaarden toepassen op het individu.
Beleid ontwikkelen voor een goede werk-privébalans.	Bijdragen aan een goede werk-privébalans voor het individu.
Randvoorwaarden creëren voor ideale match organisatie en medewerker en veilige werkomstandigheden (inclusief voldoende autonomie en afwisseling, ontwikkelmogelijkheden, minimalisatie risico op overbelasting).	Zorgen voor een ideale match tussen organisatie en medewerker en uitvoeren veilige werkomstandigheden.
Randvoorwaarden creëren voor goed leiderschap.	Uitvoeren van goed leiderschap.
Zorgdragen voor goede werkprocessen.	Uitvoeren van werkprocessen.
Taakherontwerp (rekening houdend met fysieke belasting, complexiteit van het werk en werk-privébalans).	…

Samenvoegen beide modellen

Als je het model van Ulrich en het JDR-model samenvoegt, zie je een duidelijke verdeling tussen de focus van goed HRM beleid – namelijk toekomst- en procesgericht – waarbij aandacht is voor werkstressoren en energiebronnen. En de focus van goede leidinggevenden, waarbij aandacht is voor de mens en dagdagelijkse activiteiten waar hulpbronnen beïnvloed worden. Er is sprake van een duidelijke wisselwerking tussen goed HRM beleid en de dagdagelijkse aansturing. Want goed leiderschap bereik je – mijns inziens - alleen door goed HRM beleid.

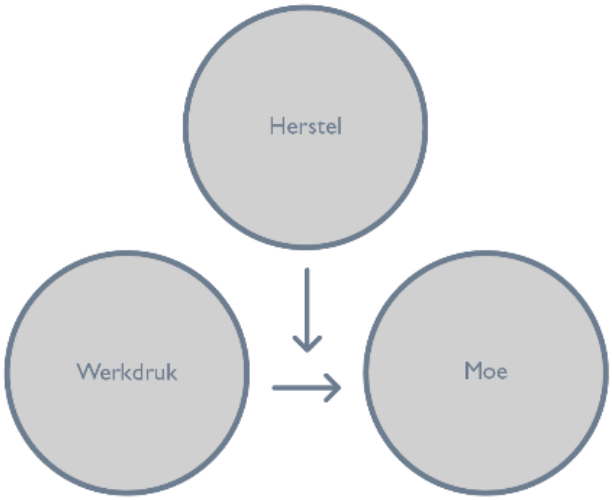


Figuur 4 Samenvoeging beide modellen

Herstelcyclus

De vraag die bij mij naar boven komt is 'waarom wil je ervoor zorgen dat iemand herstelt, als je er ook voor kunt zorgen dat iemand niet moe wordt'. Maar dan wel vanuit de gedachte – zoals Van Veldhoven (2012) schrijft – dat mensen geen watjes zijn. We zijn ervoor gemaakt om belasting aan te kunnen. Maar mensen hebben wel rust nodig om te kunnen blijven functioneren. Mensen zijn dus kwetsbaar en beperkt.

Volgens hem zijn werktempo en -hoeveelheid de voornaamste reden voor herstelbehoefte. Maar dat geldt ook voor de emotionele en fysieke belasting van het werk, evenals 'gedoe met collega's' en beperkte inspraak bij beslissingen. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat afwisseling en steun van collega's en leidinggevenden een compenserende factor zijn.



Figuur 5 Herstelcyclus (uit Van Veldhoven, 2012).

De vraag is natuurlijk welke factoren (intern en extern) van invloed zijn op inspanningsverschijnselen gedurende een werkdag. Denk aan factoren als vermoeidheid, verminderde motivatie en concentratie. De externe factoren zijn hierbij de hulpbronnen in het werk en de interne factoren zijn persoonlijke hulpbronnen (zoals eerder genoemd). Hoe dan ook dient werk gepaard te gaan met herstel; inspanningsverschijnselen verdwijnen namelijk van nature door rust. En met rust bedoelen we de mate waarin medewerkers zich in hun vrije tijd los kunnen maken van het werk. Dit betekent ook (logisch gevolg) dat wanneer de mate van inspanning van werkdag tot werkdag groter is dan het herstel, er een cumulatie ontstaat met gezondheidsproblemen tot gevolg.

We begrijpen allemaal dat medewerkers die gezonde keuzes maken beter, duurzamer en structureler herstellen van een werkdag dan medewerkers die dat niet doen. Het is gezonder om na het werk te wandelen dan op de bank te ploffen en een Netflixserie te kijken. Het is gezonder om groente te eten dan patat. Geen alcohol is beter dan wel alcohol; hetzelfde geldt voor roken. De belastbaarheid van een medewerker is van grote invloed op het herstelvermogen. Dat maakt het interessant om te investeren in de gezondheid (vitaliteit) van medewerkers. Maar is dat genoeg? Want we weten ook dat aspecten in het werk van invloed zijn op het herstelvermogen van het individu. Denk aan regelmogelijkheden. En als we weten welke collectieve aspecten van het werk van invloed zijn op de herstelcyclus van het individu, hebben wij (als HR-professional) dan niet goud in handen? Het effect op de belastbaarheid van de groep wordt groter, en daardoor ook het effect op de organisatiedoelen. Dan weten we hoe de herstelcyclus op organisatieniveau werkt. En daar zit voor mij het verschil. Een HR-professional als strategisch partner creëert de randvoorwaarden voor het bereiken van collectief herstel. Waar je in de rol van employee champion vooral bezig bent met individueel herstel. Dat is niet slecht, maar wél minder effectief.

Literatuur

- Beukema, L & Middelkoop, van, D. (2018). *HR wordt employee champion.* PW, mei 2018.
- Groenendaal, S.M., van den, Freese, C & Veldhoven, M. (2020) *Een integraal contextueel perspectief op werkintensivering van beroepen.* Tijdschrift voor HRM 3, 2020.
- Kluijtmans, F. (2009). *Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM.* Tijdschrift voor HRM 1, 2009.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM.* Groningen/Houten; Noordhoff Uitgevers.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W. & Blanc, le, P. (2009). *Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren.* Gedrag & Organisatie, 2009-22, nr. 2.
- Parker, S. Broeck, van den, A. & Holman, D. (2017). *Work Design influencers; A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs.* Academy of Management Annals, 11, 267-308.
- Rath, T. (2018). *Ontdek je sterke punten.* Nederland; Spectrum.
- Schalk, R., Jong, de, J. & Freese, C. *Psychologische contracten; theorie en praktijk.* Tijdschrift voor HRM 1, 2007.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2020). *De psychologie van arbeid en gezondheid.* Houten; Bohn Stafleu van Loghum.
- Sels, L. (2003). *Strategisch management van human resources; maakt het een verschil?* Universiteit Antwerpen; Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen.
- Smulders, P.G.W.& Bossche, S.N.J., van den. (2016). *Neergaande trend in kwaliteit van de arbeid.* TNO.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W.& Ulrich, M. (2013). *The state of the HR profession.* Human Resource Management, may-june 2013, Vol. 52, No 3. Pp 457-471.
- Veldhoven, van, M. (2014). *Quantitative job demands.* People at work: An introduction to contemporary work psychology. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Veldhoven, van, M. (2012). *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten; Arbeidsgedrag als fundament van strategisch HRM.* Tilburg University.
- Vuuren, van T. & Semeijn, J.H. (2013). *Vitaliteitsmanagement; HR activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid.* Open Universiteit Nederland.
- Vuuren, van T. (2020). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Tijdschrift voor HRM, 3, 2020.

De basisaspecten voor succes bij verbeterprojecten

Marleen Wijnholds Ruitenbeek, Arbeid & Organisatie-deskundige

Hoe beter maken praktisch handen en voeten krijgt

De basisaspecten voor succes bij verbeterprojecten: hoe beter maken praktisch handen en voeten krijgt

Marleen Wijnholds Ruitenbeek, Arbeid & Organisatiedeskundige

Dit artikel is een zoektocht naar succesvolle verbeteraanpakken en de lessen die daaruit kunnen worden getrokken, ook voor andere organisaties. Elke organisatie denkt na over betere prestaties. Hiervoor worden bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoeken en inzetbaarheidstrajecten op grote schaal ingezet. Vaak met als doel: zicht krijgen op de uitdagingen waar mensen en organisaties voor staan om vanuit daar verbeterprocessen te ontwikkelen. Maar wat doe je als organisatie zodra je constateert dat een medewerkersonderzoek onvrede laat zien of veel medewerkers kampen met verminderde belastbaarheid?

Weten wat de tekortkomingen zijn is één ding, maar wat kan je als organisatie doen om verbetering aan te brengen? In dit artikel omschrijf ik daarom drie succesvolle verbeteraanpakken uit de praktijk. Allen met een ander vertrekpunt en met inzet van verschillende interventies. Ik geef deze weer. Maar belangrijker, ik ontdek de rode draad van succes in deze verbeteraanpakken, als handreiking en inspiratie voor andere organisaties om verbetering handen en voeten te geven!

Van theorie naar praktijk
Decennialang is onderzoek gedaan naar succesvolle veranderstrategieën. Wat moet je als organisatie doen om tot verandering (en daarmee de gewenste verbetering) te komen? Theorieën te over. De oudste en misschien wel de bekendste is het 8-stappen verandermodel van John Kotter: creëer een klimaat van succes, betrek de hele organisatie bij het proces en implementeer en borg (Kotter, 1996).

Echter is de praktijk weerbarstig en blijkt het niet een kwestie van het volgen van een stappenplan om te komen tot verandering en verbetering. De vraag is hoe succesvolle veranderstrategieën naar de praktijk vertaald kunnen worden, naar de leefwereld. Dat antwoord tracht ik in dit artikel te geven. Wat zijn de praktische uitwerkingen van succesvolle verbeteraanpakken? Hieronder leest u er allereerst drie. Na de omschrijving van de drie aanpakken schets ik de verschillen en overeenkomsten in die aanpakken om tot een rode draad, de noodzakelijke succesfactoren voor verbetering te komen.

Goede praktijken

1 - Project: Vitaliteit versterken bij Rijkswaterstaat (Nauta, Both-Nwabuwe, & Boekestein, 2019)
Als gevolg van onder andere een grote reorganisatie nam de onvrede, onzekerheid en het verzuim onder de medewerkers binnen Rijkswaterstaat toe. Het thema vitaliteit werd geïntroduceerd als tegenhanger om deze negatieve spiraal te doorbreken. Er werd gezocht naar wat nodig was om de vitaliteit van de medewerkers (en de organisatie) te vergroten. Senior-adviseur Werk & Gezondheid Gerard Boekestein verdiepte zich in de literatuur van vitaliteit, peilde de behoeften bij diverse directeuren én ging in gesprek met diverse collega's om van hen te horen wat vitaliteit nu precies voor hen betekende. Uiteindelijk leidde het tot drie concrete trajecten ter bevordering van de vitaliteit van medewerkers binnen Rijkswaterstaat, die in meer of mindere mate tot resultaat leidde:

Leefstijl coaching
Om leefstijl coaching te implementeren werden allereerst door Cecila Keus, adviseur Werk en Gezondheid, verkennende gesprekken gevoerd met de directeuren. Naar aanleiding hiervan meldde

zich een werkteam die wilde gaan werken aan de eigen leefstijl. Het leefstijl coaching traject bestond uit:

- Groepstraining gedurende een half jaar met vier bijeenkomsten over actuele wetenschappelijke kennis over leefstijl, voeding, beweging, mentale gezondheid etc.;
- Vier face to face individuele coaching gesprekken om te bespreken wat persoonlijk zou helpen om de eigen leefstijl te verbeteren;
- Diverse gezondheidsmetingen (begin, halverwege en aan het eind van de periode).

De effecten van de leefstijl interventie waren aanwezig. De gezondheidsmaten van de deelnemers verbeterde, echter bleek het toepassen van sec bovenstaande activiteiten onvoldoende voor resultaat. Een essentiële succesfactor was dat leefstijl coaching groepsgewijs werd toegepast en face-to-face. Wanneer teams gezamenlijk de interventie volgden verhoogde dat de motivatie en zorgde dat voor onderlinge aanmoediging. Dit is natuurlijk een aloud bekend
fenomeen, Deci & Ryan (1985) spraken al over de psychologische basisbehoefte van sociale verbondenheid als essentiële factor voor motivatie.

Desondanks bleek ook het organiseren van teamgerichte leefstijl coaching onvoldoende om tot vitaliteit te komen. Oorzaak was dat deze interventie slechts gericht was op het verbeteren van de individuele medewerker en niet in relatie gebracht werd met de (werk)omgeving. Terwijl oorzaken van de verminderde leefstijl ook vaak in die (werk) omgeving liggen. Dé kritische succesfactor in deze casus voor het aanbrengen van verbetering bleek het verbinden van leefstijl uitdagingen met de werkcontext te zijn: het voeren van de onderlinge dialoog hierover. Zo benoemden medewerkers in de trainingsbijeenkomsten vaak werkstress als oorzaak voor verminderde mentale gezondheid. Door juist hierover in de bijeenkomsten verdiepend in gesprek te gaan kon de bron aangepakt worden. Want je kan medewerkers nog zo goed trainen in het maken van gezonde keuzes, als de omgeving niet mee verandert (en ongewenst gedrag 'gestimuleerd') is het aanbrengen van verbetering bar lastig.

Vitaliteitsplan
Een tweede interventie (of beter, gecombineerde interventie) gericht op het versterken van vitaliteit werd uitgevoerd binnen de Dienst Grote Projecten en Onderhoud (GPO) van Rijkswaterstaat. De betrokken adviseur signaleerde uit medewerkersonderzoeken dat medewerkers loyaal en bevlogen waren, maar dat er een risico was dat deze vitaliteit om zou slaan richting werkstress.

Managementondersteuning
Daarover ging de adviseur in gesprek met de managementteams van de vier directies die het GPO telt. De adviseur confronteerde de managers met de verzuimcijfers en het feit dat sommige medewerkers uit hun teams liefst viermaal per jaar verzuimden. De managers hadden hier niet eerder kennis van genomen door de grote span of control en de grote druk om productiedoelen te halen. Het geven van feedback door de adviseur hielp de leidinggevenden en zorgde voor bewustzijn. Daarnaast werden de leidinggevenden ook ondersteund in het omgaan met verzuim door workshops in kleine groepjes. Waarbij gesprekken werden gevoerd over overtuigingen, belemmeringen en handvatten die je als leidinggevende hebt bij verzuimende medewerkers. De opbrengst van deze aanpak lag volgens de managers op twee vlakken. Enerzijds was het prettig samen met andere managers aandacht en tijd aan het thema te geven en elkaars uitdagingen bespreekbaar te maken. Anderzijds ontvingen zij praktische handvatten om lastige gesprekken aan te gaan.

Bespreking uitkomsten medewerkersonderzoek met projectmanagers en vervolgens in de teams
Een tweede actie die werd ingezet naar aanleiding van het medewerkersonderzoek was het presenteren van de uitkomsten, waarna deze in kleine groepjes werden besproken. Deze groepjes medewerkers deden vervolgens verdiepend onderzoek (door met elkaar in gesprek gegaan) over hoe de werkdruk aangepakt zou kunnen worden.

Ontmoetingsplek
Tot slot werden er op het werk diverse ontmoetingsplekken gecreëerd waar gesprekken werden georganiseerd over vragen: 'waar krijg je energie van in je werk?' en 'wat zijn energieslurpers in je werk?'
Bovenstaande 'vitaliteitsinterventies' werden uiteindelijk aan elkaar verbonden en in een vitaliteitsplan gegoten. De rode draad van dit plan was allereerst het sociale aspect: met elkaar in gesprek. Het gesprek ging dit keer niet (zoals in de eerste leefstijl interventie) over leefstijlthema's maar richtte zich op werk en werkontwikkeling door het structureel organiseren van themabijeenkomsten, masterclasses en intervisie. Door de drukte van alledag was het organiseren van deze bijeenkomsten noodzakelijk om het thema op de agenda te krijgen.

Wereldcafés
Als laatste werd er binnen het organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL) op initiatief van het afdelingshoofd gewerkt aan vitaliteit. Het afdelingshoofd signaleerde dat door krimp de werkdruk en daarmee het verzuim steeg. Als reactie hierop werd (op advies van de adviseurs Werk en Gezondheid) besloten om samen met de afdeling systematisch in gesprek te gaan over thema's als werkdruk, vitaliteit en verzuim. Collega's deelden met elkaar wat hen (de)motiveerde en wat stress en plezier gaf op het werk. Dit leidde tot het inzicht dat collega's elkaar meer konden helpen en bevragen. Om werkdruk behapbaar te houden bleek het van belang dat hierover consequent het gesprek gevoerd moest worden. Bovendien hielpen de gesprekken medewerkers om kennis uit te wisselen waardoor men het werk beter uit kon voeren. Medewerkers gingen zich competenter voelen, te herkennen als de tweede psychologische basisbehoefte en essentiële factor voor motivatie (Deci & Ryan, 1985). Kennisuitwisseling werd een speerpunt (organiseren van vakinhoudelijke cursussen) en leidde ertoe dat medewerkers het werk beter aan konden en ook werk van collega's konden overnemen met als gevolg dat de werkdruk (beleving) en het verzuim binnen het organisatieonderdeel WVL daalde.

2 – Project: Werkdruk verminderen binnen de zorg (Christis et al., 2019)
Onder leiding van hoogleraar Jac Christis is een succesvolle aanpak voor werkdrukvermindering in de zorg ontwikkeld. Deze aanpak gaat uit van twee fases: werkdruk in kaart brengen en vervolgens werkdruk verminderen. Het uitgangspunt bij zowel het onderzoeken van werkdruk als het aanpakken van werkdruk is: <u>het werk zelf</u>. Dit gebeurt door teamleiders in gesprek samen met hun teamleden, waarbij ingezoomd wordt op het feitelijke werk en de werkomgeving en gekeken wordt naar de verstoringen die daar optreden. Van verstoringen spreken we wanneer het werk niet verloopt zoals bedoeld of afgesproken.

Daar waar men samen tot de conclusie komt dat er geen regelmogelijkheden zijn om de verstoringen op te lossen spreken we over een onoplosbaar probleem: er is sprake van een knelpunt. Dit knelpunt leidt tot werkdruk en beperkt tegelijkertijd de kwaliteit van het werk. Onoplosbare problemen ontstaan dus wanneer medewerkers niet beschikken over voldoende arbeidsorganisatorische regelmogelijkheden:

- Medewerkers kunnen het probleem niet zelfstandig aanpakken (door bijvoorbeeld het werktempo, de methode van werk, de volgorde van werk aan te passen);
- Medewerkers kunnen het probleem niet continue of in periodieke vormen van overleg, samen met collega's van de eigen of andere afdelingen aanpakken

En dat vraagt dus om verbetering! Simpel gezegd is de aanpak van werkdruk van Christis gericht op het samen met het team onderzoeken of het werk dagelijkse irritaties bevat en het samen bepalen hoe het werk georganiseerd zou moeten worden om het probleem op te lossen. Wat kan je zelf doen, wat kunnen we samen doen en wat hebben we van andere afdelingen nodig? Daarmee zien we in de aanpak van Christis opnieuw de aloude motivatietheorie van Deci & Ryan terug: samen

(betrokkenheid) op zoek naar regelmogelijkheden om problemen in het werk op te lossen (autonomie).

Concreet ziet de aanpak voor het verminderen van werkdruk er als volgt uit:

1. In een teambijeenkomst wordt aan het team uitgelegd wat het doel van het onderzoek is: het in kaart brengen van de feitelijke werkdruk van het team
2. Als teamleider interview je je teamleden om de werkdruk in kaart brengen
   Het gaat hier om het inventariseren van de verstoringen en regelmogelijkheden in het netwerk en het werkproces van de medewerker
3. Vanuit de interviews volgt er een lijst van knelpunten
4. In een validatiesessie met het team wordt het overzicht van knelpunten gepresenteerd waarna je een teamdiscussie op gang brengt
   Bijvoorbeeld door groepjes te maken waar samen de uitkomsten besproken worden en aanvullingen en correcties op de knelpunten worden benoemd
5. Plenaire terugkoppeling van de aanvullingen en correcties leidt tot een gezamenlijk gevalideerd resultaat van de knelpunten. Waarvan het hele team zegt 'hier hebben we last van bij de uitvoering van ons werk, dat ligt niet aan ons en als deze knelpunten gereduceerd worden neemt niet alleen onze werkdruk af, maar wordt ook de kwaliteit en efficiency van het zorgproces verbeterd
6. De vervolgstap is het samen ontwerpen van oplossingen voor deze knelpunten, opnieuw door samen het probleem te verdiepen en de oplossing van het probleem te ontwerpen

Het gezamenlijk inventariseren, analyseren en oplossen van werkdrukproblemen leverde positieve energie op. Men hielp elkaar immers bij het steeds beter laten verlopen van het zorgproces. Successen op dit gebied leveren plezier op.

3 – Project: Werkdruk binnen het MT van scholenstichting ABCD, weg ermee! (Wijnholds-Ruitenbeek, 2021)

Tot slot een succesvolle verbeteraanpak uit eigen koker, vanuit een hulpvraag van de algemeen directeur van een scholenstichting waar veel veranderingen hebben plaatsgevonden. Krimp van scholen en daarmee fusies, maar juist ook de oprichting van nieuwe scholen. Bovendien is de organisatiestructuur gewijzigd, bezuinigingen hebben ertoe geleid tot krimp van het MT. Volgens de algemeen directeur leiden deze veranderingen tot veel werkdruk en stress binnen het managementteam.

Ik bevraag de algemeen directeur in hoeverre het thema stress een onderwerp van gesprek is tijdens de maandelijkse directieteamoverleggen. Het onderwerp komt terloops ter sprake blijkt, maar nog niet eerder is hier verdiepend op in gegaan en gekeken naar de stressbronnen en mogelijke oplossingsrichtingen. We besluiten twee werksessies te organiseren samen met de vijf MT leden, de managementsecretaresse en de algemeen directeur.

Werksessie één bestaat uit het verkennen van het onderwerp werkdruk. Wat betekent dat voor mij? Met behulp van metafoorkaarten delen de medewerkers hun ideeën hierover. Om vervolgens op een gestructureerde manier stil te staan bij de eigen energiegevers en energienemers. Wat geeft mij energie in het werk en wat juist niet, wat werkt stresserend? Een aanpak gebaseerd op de theorie van het Job-Demands Resources model dat stelt dat een tekort aan energiebronnen enerzijds en een overvloed aan stressoren anderzijds leidt tot overspannenheid en burn-out en daarmee negatieve organisatie uitkomsten (Schaufeli & Bakker, 2004). Daarmee was deze sessie in eerste instantie gericht op de beleving van het individuele MT lid. Echter, wat gebeurde er? De MT leden kregen inzicht van elkaars stressoren. En het gesprek werd gevoerd over waar die werkstressoren vandaan kwamen. Hoewel soms de conclusie was dat dit persoonsgebonden was (''ik maak mij ook gewoon sneller druk'') koppelden de MT leden voornamelijk werkgebonden aspecten aan deze stressoren en gingen ze zelf hun werk en de werkprocessen verbeteren. Een voorbeeld:

Drie van de vijf MT leden benoemen als stressor de administratieve werklast in hun werk (onder andere personeelsadministratie, nieuwsbrieven maken etc.). Ze hebben hier in hun werkweek geen tijd voor en dit moet vaak nog in de avonduren gebeuren. De andere drie MT leden spreken hun verbazing hierover uit: zij worden hierin ondersteund door de managementsecretaresse. De managementsecretaresse beaamt dit. Tijdens de fusies en overnames is dit nooit ter sprake gekomen en voor de managementassistente was het nooit duidelijk geweest dat het ondersteunen van de overige MT leden ook tot haar takenpakket zou horen. In de sessie bleek juist dat haar belangrijkste energiebron in het werk het uitvoeren van die taken was. Doordat de algemeen directeur (en eindverantwoordelijke) mee deed in deze dialoog was het mogelijk deze wijziging in het werkproces direct door te voeren.

Heel simpele oplossingsrichtingen werden in deze sessie al aangedragen door de MT leden zelf. Automatisch gingen de mensen elkaar hulp bieden en oplossingen aandragen. De tweede sessie hebben we gewijd aan het aanbrengen van prioriteiten op de gedeelde werkstressoren uit de eerste sessie. Samen is men gekomen tot een top drie van verbetertrajecten.

De verschillen in de aanpakken

Thema van de verbetering: wat verbeteren?

Alleen al bij de drie initiatieven van Rijkswaterstaat zijn er verschillende aanpakken te ontdekken. Om tot verbetering te komen benadert Rijkswaterstaat de uitdaging van de organisatie centraal vanuit het thema vitaliteit. Echter wordt binnen ieder deelproject vitaliteit vanuit een andere invalshoek benaderd: vitaliteit is een gezonde leefstijl, vitaliteit is mentale vitaliteit, vitaliteit is het werk leuker maken. Daarmee richten de eerste twee aanpakken van Rijkswaterstaat zich in de basis op het inzetten op persoonsgebonden factoren om tot verbetering te komen. De derde aanpak richt zich op het aanpakken van werkgebonden factoren. Ook de werksessies ten aanzien van het verminderen van werkdruk binnen het MT van ABCD kent in eerste instantie een individuele benadering: ''wat zijn jouw energiegevers en stressoren''? En hoe is je balans hiertussen?

Daarentegen richt de werkdrukaanpak van Christis zich in basis op de kenmerken van het werk, en niet op de kenmerken van het individu. Daarmee kiest Christis dus voor een andere invalshoek dan de meer individuele 'vitaliteitsbenaderingen' van Rijkswaterstaat en de werkdrukaanpak binnen het MT van ABCD. Het werkdrukinstrument van Christis focust zich enkel op de werkgebonden oorzaken en de organisatie van het werk als bron voor verbetering. In de andere aanpakken werd ook (deels) naar persoonsgebonden oorzaken gekeken en werd (ook) ingezet op verbetering van persoonlijke factoren (coping, kennisvergroting, ontwikkeling vaardigheden).

Doelgroep van de verbetering: wie verbeteren?

Een ander verschil dat af te leiden valt uit de succesaanpakken is de doelgroep waarop de verbetering zich richt. Zo zien we in de aanpakken van Rijkswaterstaat verschillen: van enkel de focus op (het ontwikkelen van) de individuele medewerker in de leefstijlinterventie tot aan het ondersteunen van leidinggevenden bij het onder de aandacht brengen van vitaliteit en verzuim tot aan de integrale benadering van de wereldcafés, waar medewerkers in hun team samen met het afdelingshoofd nadachten over hoe het werk leuker kon worden. Deze laatste aanpak zien we trouwens ook terugkeren in de werkdrukaanpak van Christis in de zorg en binnen het MT van ABCD.

De rode draad van succes – de overeenkomsten in de aanpak

Thema van de verbetering: wat verbeteren?

Ondanks de verschillende invalshoeken valt er een rode draad te herkennen in de thematiek waar alle verbeteraanpakken uiteindelijk op terugvallen. Het succes van verbeteraanpakken valt in alle aangehaalde voorbeelden te herleiden naar werk: daar waar de verbinding met het werk gelegd wordt is het verbetertraject succesvol. Uiteindelijk slagen de 'vitaliteitsbenaderingen' pas als de verbinding met werk gezocht wordt: leefstijlcoaching wordt in verband gebracht met de uitdagingen die in de

werkcontext liggen. Mentale vitaliteit kijkt naar de werkstressoren en werkenergiebronnen en richt zich daarmee op het werk. En de werkdrukaanpak van Christis neemt werk zelfs als uitgangspunt! Bottom line is dat waar je ook begint in je verbeteraanpak, medewerkers altijd de verbinding zullen leggen naar het werk. Dan wordt de verbeterslag gemaakt.

Doelgroep van de verbetering: wie verbeteren?
Op welke doelgroep moeten verbeteraanpakken zich richten om tot succes te komen? De rode draad is dat het gehele team participeert. Dat is wanneer de 'vitaliteitsinterventies' binnen Rijkswaterstaat tot succes leiden. Zodra complete teams leefstijlcoaching volgen en zodra afdelingshoofden systematisch met hun teams in gesprek zijn over vitaliteit leidt het tot verbondenheid, motivatie en daarmee verbetering. Dat is het uitgangspunt van de werkdrukaanpakken die in dit artikel zijn weergegeven: samen op zoek naar de (gedeelde) knelpunten en mogelijkheden voor het oplossen daarvan.

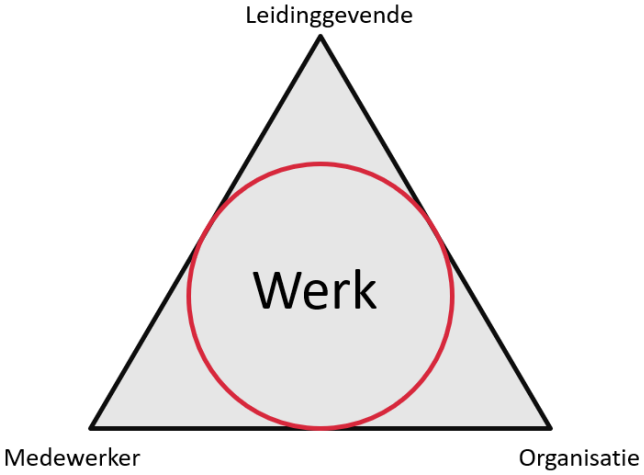
De integrale benadering is de gemene deler in alle drie de casussen. Waarbij de rol van de leidinggevende nog een speciale vermelding waard is: als deelnemer van het verbeterproces. Zodat er niet alleen een horizontale dialoog tussen medewerkers plaatsvindt, maar ook een verticale dialoog tussen medewerkers en leidinggevende, waarbij de participatie van de leidinggevende in die dialoog niet eens groot hoeft te zijn (of misschien wel, niet groot mág zijn). Als leidinggevende dien je vooral te luisteren en medewerkers de ruimte te geven om (in gesprek te gaan over hoe) het werk beter te doen. Het geheim zit voor een groot deel in het verbeteren van de arbeidsverhoudingen op de werkvloer en tussen de afdelingen. Waardoor de drie psychologische basisbehoeften worden vervuld en medewerkers gemotiveerd raken: Samen op zoek naar regelmogelijkheden (en het doorvoeren daarvan) om problemen op te lossen.

De vier noodzakelijke succesfactoren voor verbetering

Tot slot, samengevat. Welke lessen kunnen we trekken uit succesvolle verbeteraanpakken?

1. Zorg ervoor dat je altijd de verbinding met het werk maakt. Begin met het feitelijke werk. Wat zijn de dingen die je wil oplossen? Of anders gezegd, waar je ook mee begint, leg altijd de relatie met de werkende werkorganisatie. Daar waar leidinggevende samen met de teamleden in relatie tot de gehele organisatie betrokken zijn, worden de successen behaald.
2. Doe het samen. Het belang van het sociale aspect; participatie is essentieel. Laat mensen zelf het woord doen. Als mensen elkaar steunen, plezier en problemen delen, van en aan elkaar leren, en simpelweg oog hebben voor elkaar, dan versterkt dat ieders plezier.
3. Niet alleen de horizontale dialoog, maar ook de verticale dialoog. Leidinggevenden moeten zichzelf open stellen.
4. Aandacht voor mensen en onderlinge gesprekken ontstaat niet vanzelf. Essentieel is dat dit georganiseerd wordt en een continu karakter heeft. Faciliteer het gesprek over gezond/goed/prettig werken. Zorg voor continuïteit en laat het een structureel onderwerp van gesprek zijn.

Het gaat dus om structureel aan de slag gaan met concrete vraagstukken samen met de betrokkenen om wie het gaat. Sleutelwoorden zijn het werk centraal stellen, participatie van de mensen en actieve betrokkenheid van management. Onderstaand aanpakmodel laat de kern van de noodzakelijke succesfactoren om te komen tot verbetering zien.



Figuur 1. Het aanpakmodel: werk als uitgangspunt in de gezamenlijke dialoog tussen medewerkers en leidinggevende in de context van de organisatie

Discussie

Dit artikel heeft zich verdiept in de rode draad van drie succesvolle verbeteraanpakken. Ik stel dat het in gezamenlijke dialoog centraal stellen van het werk de crux is voor het aanbrengen van verbetering. Ik predik een werkgerichte manier van het aanpakken van uitdagingen.

Daarmee ga ik ten onrechte voorbij aan persoonsgebonden oorzaken die ook ten grondslag kunnen liggen aan problemen. Denk alleen maar aan het voorbeeld van werkstress en de vergelijking met zadelpijn (Christis et al., 2019). Het is wezenlijk dat werkstress veroorzaakt wordt door werk, net als dat zadelpijn veroorzaakt zou worden door het zadel. Echter kan de zadelpijn ook veroorzaakt worden door het feit dat je ongetraind een tocht van 100 km hebt gemaakt. Ondanks een goed zadel heb je toch zadelpijn en wel omdat je ongetraind bent gaan fietsen. De oorzaak ligt dan bij jou en het feit dat je ongetraind bent gaan fietsen en niet bij het zadel van je fiets. Hetzelfde geldt voor werkstress. Werkstress heeft dus weliswaar betrekking op je werk, maar kan naast werkgebonden ook persoonsgebonden oorzaken hebben.

Echter is mijn stelling dat het voor een succesvolle verbeteraanpak het essentieel is te beginnen bij het werk. Op deze manier start je bij de bronaanpak: het werk en de risico's. Pas daarna zet je in op het 'beter maken' van personen en hun gedragingen. Dit laatste is mijns inziens de afgelopen jaren helaas een veel gemaakte fundamentele attributiefout: het toeschrijven van problemen aan individuele personen. ''*Marleen is overspannen en dreigt te verzuimen, dat komt omdat ze te perfectionistisch is en niet stressbestendig. We bieden haar een coach aan, die moet inzetten op het leren van het maken van gezonde keuzes en timemanagement.*'' Die karaktereigenschappen zou Marleen best wel kunnen hebben, maar het toeschrijven van haar overspannenheid aan deze persoonlijke factoren is eenzijdig en oneerlijk. Bekijk eerst de onderliggende factoren in het werk die stressreacties uitlokken, verbeter deze. Je zult dan zien dat het merendeel van de medewerkers zelf in staat is de balans in het werk aan te brengen. Blijkt dat Marleen nog steeds overspannenheid ervaart? Dan is het aannemelijk dat de werkkenmerken niet in overeenstemming zijn met wat Marleen wil of kan. En dan valt het aan te bevelen om te investeren in dat laatste: het versterken van Marleen!

Tot slot verdient het aanbeveling om naar aanleiding van dit artikel verdiepend te onderzoeken hoe je binnen organisaties en teams een succesvolle dialoog voert. Aangezien ik de horizontale en verticale dialoog als essentieel aanmerk voor verbetering in organisaties is er aandacht nodig voor hoe je het doet: wat zijn effectieve (en minder effectieve) dialogen en hoe richt je die in?

Literatuur

- Christis, J., Huizing, M., Moesker, H., Kersjes, R., & Nijenkamp, R. S. (2019). *Werkdrukinstrument voor de zorg.* Groningen: Hanzehogeschool Centre of Expertise Ondernemen. Opgehaald van Minder werkdruk in de zorg: https://minderwerkdrukindezorg.nl/
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plemu.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press.
- Nauta, A., Both-Nwabuwe, J., & Boekestein, G. (2019). Vijf jaar vitaliteit versterken bij Rijkswaterstaat. *Holland Management Review*, 65-72.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Wijnholds-Ruitenbeek, M. (2021). *Werkdruk binnen het MT van scholenstichting ABCD, weg ermee!* Harderwijk.

Deel 3

Kritisch kijken naar onderzoeks-modellen en theorieën

Kritisch omgaan met wetenschap

Frank Thoonen, Arbeid & Organisatiedeskundige

The Capability set for work:
development and validation of a new questionnaire

Van Abma FI, Brouwer S, de Vries HJ, Arends I, Robroek SJW, Cuijpers MPJ, van der Wilt GJ, Bültmann U, van der Klink JJL, Scand J Work Environ Health 2016;42(1):34-42, doi:10.5271/sjweh.3532

Kritisch omgaan met wetenschap en onderzoeksmodellen: The Capability set for work

Frank Thoonen, Arbeid& Organisatiedeskundige

Inhoud

1. Samenvatting 90
2. Inleiding 90
3. De opzet van het onderzoek 92
4. De kwaliteit van het onderzoek 96
5. De onderzoekers 100
6. Een reflectie of het zo in orde is of wellicht nog aanvulling of verandering behoeft 100
7. Reflectie op wat ik er van heb geleerd 101
8. Referenties 101
9. Bijlage 1 102
10. Bijlage 2 106

Over het onderzoek:

The Capability set for work:

development and validation of a new questionnaire

Van Abma FI, Brouwer S, de Vries HJ, Arends I, Robroek SJW, Cuijpers MPJ, van der Wilt GJ, Bültmann U, van der Klink JJL

Scand J Work Environ Health 2016;42(1):34-42

doi:10.5271/sjweh.3532

1 - Samenvatting

In dit werkstuk heb ik een onderzoek van Femke Abma beoordeeld, namelijk:

The Capability set for work: development and validation of a new questionnaire.

De vragenlijst wordt gebruikt als onderdeel van het Capability model zoals dat door Jac van der Klink wordt toegepast op duurzame inzetbaarheid. Dat model is gebaseerd op de Capability benadering van Amartya Sen.

Ik heb op verschillende manieren naar het onderzoek gekeken:

- Ik heb het beoordeeld aan de hand van de Ballentent van de bedrijfskundig methodoloog A.C.J. de Leeuw en op de criteria die hij stelt aan een onderzoek,
- Ik heb het beoordeeld aan de hand van de 'tien onderdelen van een onderzoeksplan' uit het boek *Onderzoeksmethoden* van Scheepers, Tobi en Boeije.
- Ik heb de kwaliteit beoordeeld op basis van het geleerde in de NAAW module 4 *Kritisch omgaan met wetenschap en onderzoek* en dan in het bijzonder de PowerPoint van Joost van der Gulden: *Beoordelen van meetmethoden Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid*,
- Ik heb gesproken met een ervaren onderzoeker die ervaring heeft met het model van Jac van der Klink,
- En ik ben op zoek gegaan naar achtergrond van de auteurs.

Op basis hiervan concludeer ik dat het een kwalitatief goed onderzoek is, waarbij ik blijf zitten met de volgende vragen:

1. Mag je data op deze wijze bij elkaar optellen?
2. Hoe is men nu precies tot de 7 werkwaarden gekomen, mag dat op deze manier?

In het onderzoek en ook in de vragenlijst mis ik een deel voor mensen die fysiek zwaar werk leveren (je kunt toch ook uitvallen omdat het werk fysiek te zwaar is geworden) en vraag ik me af wat er moet gebeuren met "slecht werk". Daarom ga ik mee in wat de onderzoekers zelf al aangeven, dat er aanvullend onderzoek noodzakelijk is, om vast te stellen of de vragenlijst breder toepasbaar is.

Deze module heb ik als een zware module ervaren. Het voelde als een totaal nieuwe wereld waarin ik terecht ben gekomen met een eigen taal. Inmiddels ben ik me die taal een beetje eigen aan het maken en begin ik de weg een beetje te kennen.

2 - Inleiding

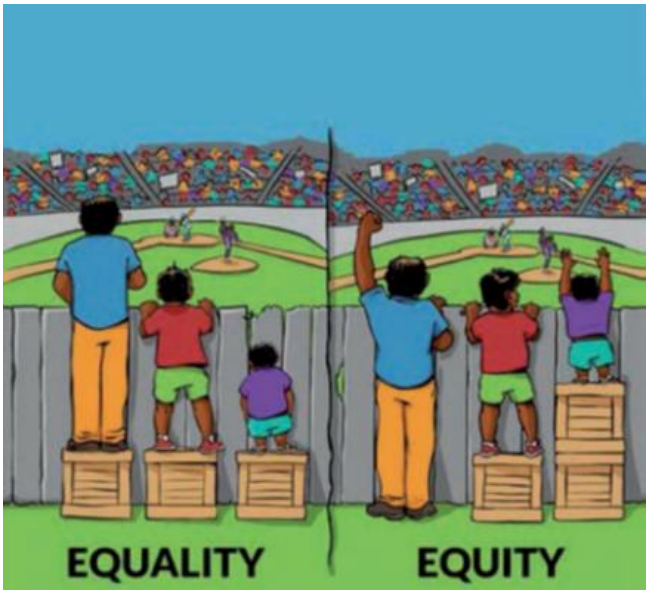
Voor de opdracht van de module kritisch omgaan met wetenschap en onderzoek voer ik niet zelf een onderzoek uit, maar beoordeel ik een onderzoek dat is uitgevoerd door Femke Abma et al. Het betreft

een onderzoek dat betrekking heeft op het 'werk als waarde' model van Prof. Dr. Jac van der Klink et al.

Na wat speurwerk op internet kwam ik terecht op de website https://werkalswaarde.nl. En toen bedacht ik me, dat ik daar als eens eerder was geweest. Inmiddels iets meer dan een jaar geleden was ik met mijn hockeyteam onderweg naar een uitwedstrijd. Ik vertelde aan teamgenoot Erik dat ik weer aan een opleiding was begonnen. Hij vroeg wat ik was gaan doen en ik vertelde over de A&O-opleiding. Hij wees me op deze website en zei dat hij regelmatig met dit model werkte en er erg enthousiast over was. Op mijn telefoon heb ik toen even door de website gescrold en aangezien het interessant leek, heb ik het webadres genoteerd. Erik of eigenlijk Dr. Erik Jansen is associate lector Capabilities in Zorg en Welzijn in Kenniscentrum HAN Sociaal van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Hij gebruikt samen met collega's en studenten het model bijvoorbeeld om een wijk in Arnhem leefbaarder te maken, o.a. door wijkbewoners te helpen aan betekenisvol werk.

Terug naar het model van Jac van der Klink. Dit model is gebaseerd op de Capability benadering van Nobelprijswinnaar Amartya Sen. Deze benadering sprak me gelijk aan door de voor mij verrassende wijze waarop door Amartya Sen en dus ook door Jac van der Klink et al naar gelijkwaardigheid wordt gekeken. Als je voor iedereen hetzelfde doet, betekent dat niet dat iedereen gelijke kansen heeft (zie afbeelding). Wil je mensen gelijke kansen bieden dan moet je maatwerk leveren. Jac van der Klink denkt met dit concept 2 actuele problemen te kunnen oplossen:

1. De pensioenleeftijd wordt de laatste jaren steeds verhoogd. Dit betekent dat mensen langer door moeten werken. Hiervoor is het nodig om mensen langer gezond te houden en als zij dan toch gezondheidsklachten krijgen, ze zo nodig met aangepast werk, toch aan het werk te houden.
2. Er zijn steeds minder mensen beschikbaar om het werk dat gedaan moet worden te doen. Daarom is het belangrijk dat mensen met bijvoorbeeld gezondheidsklachten of een handicap aan het werk kunnen blijven.



De aanpak gaat ervan uit dat als je weet wat iemand waardevol vindt in zijn werk en die persoon weet dat met medewerking van de organisatie waar hij/zij werkt te bereiken, die persoon langer in staat zal zijn dat werk ook uit te voeren. Een belangrijke voorwaarden hierbij is dan wel dat de persoon in kwestie dat ook zelf wil. De vraag is natuurlijk of deze veronderstelling wel juist is en dat dit leidt naar duurzame inzetbaarheid. Jac van Klink stelt vast dat mensen die kunnen kiezen tussen met pensioen gaan of doorwerken, vrijwel altijd kiezen voor met pensioen gaan. Hij vindt dat jammer en hoopt met zijn aanpak mensen langer aan het werk te houden.

Waar we het hier over hebben wordt ook wel 'duurzame inzetbaarheid' genoemd. Omdat er hiervoor verschillende definities zijn waarover geen consensus is, wordt in het beoordeelde onderzoek uitgegaan van het volgende:

> *Duurzaam inzetbaar betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over (1) daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede (2) over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit*

impliceert (3) een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals (4) de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

Om te blijven werken, moet je volgens deze definitie dus:

1. Daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden hebben,
2. Over voorwaarden beschikken om in je huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te blijven functioneren,
3. Over een werkcontext beschikken die je hiertoe in staat stelt,
4. Beschikken over de attitude en motivatie om deze mogelijkheden te benutten.

Over het 'werk als waarde' model is erg veel onderzocht en geschreven. Daar kwam ik achter toen ik me in dit onderwerp ging verdiepen. Omdat ik daarin dreigde vast te lopen, kreeg ik Van Vincent Vrooland het advies om niet het gehele model te willen beoordelen, maar een concreet onderzoek te selecteren. Daarom beperk ik mij hier tot het onderzoek/artikel dat is gepubliceerd op de website van Scandinavian Journal of Work, Environment & Health:

The Capability set for work: development and validation of a new questionnaire

Van Abma FI, Brouwer S, de Vries HJ, Arends I, Robroek SJW, Cuijpers MPJ, van der Wilt GJ, Bültmann U, van der Klink JJL

Scand J Work Environ Health 2016;42(1):34-42

doi:10.5271/sjweh.3532

Hierin wordt de ontwikkeling van een 'Capability for work' vragenlijst beschreven en wordt onderzocht of deze vragenlijst kan dienen als meetinstrument voor duurzame inzetbaarheid.

In het volgende hoofdstuk (4) onderzoek ik of het onderzoek compleet is. In het daarop volgende hoofdstuk (5) onderzoek ik de kwaliteit van het onderzoek. In het zesde hoofdstuk vertel ik wat over de (kwaliteit van) de onderzoekers. In het zevende hoofdstuk reflecteer ik op of het zo in orde is of wellicht nog aanvulling of verandering behoeft en ik sluit af met een reflectie op wat ik er van heb geleerd.

3 - De opzet van het onderzoek

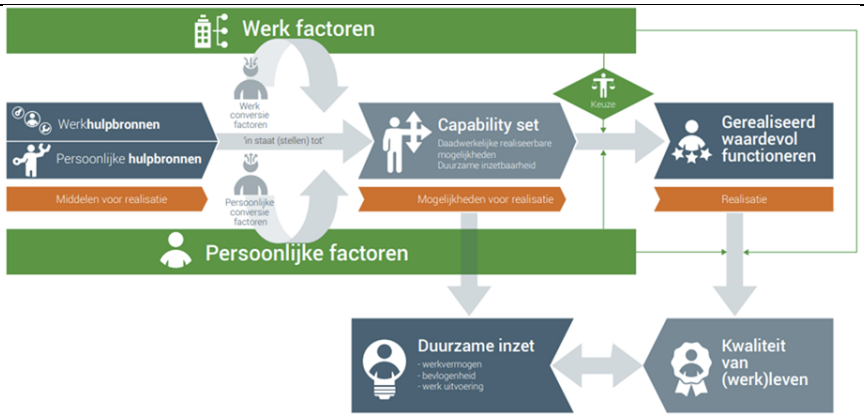
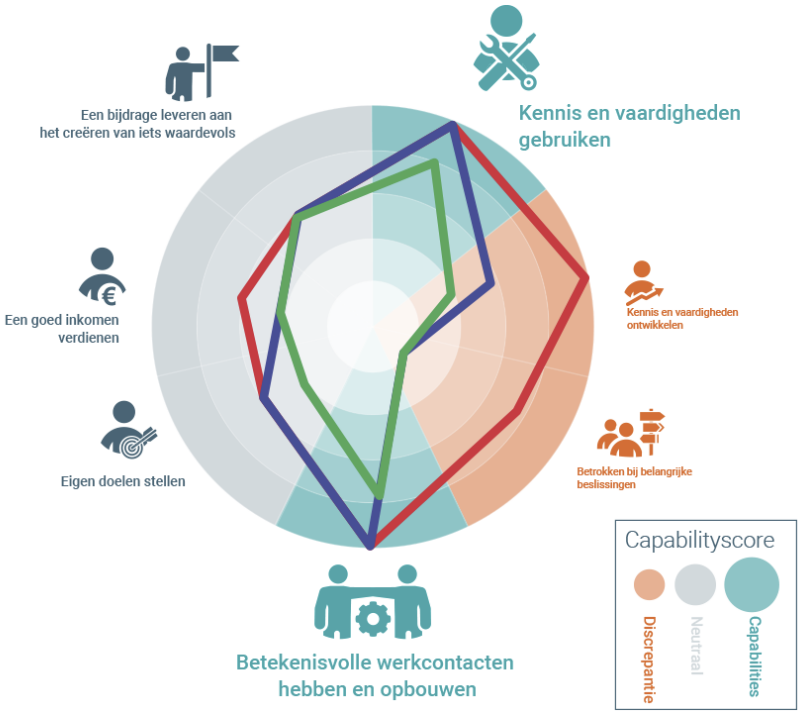
Mijn opdracht is dus: beoordelen of dit onderzoek goed is uitgevoerd. Voor de (inhoudelijke) kwaliteit verwijs ik naar hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk beoordeel ik de volledigheid van het onderzoek aan de hand van De Ballentent van A.C.J. de Leeuw (uit Samenvatting Basisboek de Leeuw, Een boekje over bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek, A.C.J. de Leeuw), zie overzicht 1.

Omdat ik voor mijzelf niet helemaal het gevoel had dat ik dit helemaal goed had begrepen (ik ben geheel nieuw in de wereld van onderzoek en onderzoeksmethoden) heb ik deze exercitie nog een keer uitgevoerd, maar nu volgens de "Schematische weergave van het onderzoeksplan" overeenkomstig het boek 'Onderzoeksmethoden' van Scheepers, Tobi en Boeije (zie bijlage 1).

Overzicht 1

Bal	Hoe beschreven?
Bal 1 De probleemstelling Wat wilde men te weten komen en waarom (en	Het doel van dit onderzoek was om werkcapaciteiten te identificeren en op basis hiervan een vragenlijst te ontwikkelen om de capaciteiten van de algemene beroepsbevolking te meten (om zowel te meten hoe een groep er voorstaat als ook voor een individu). Het gaat hier dus om de "ontwerpvariant". Hierbij worden werkcapaciteiten gezien als

Bal	Hoe beschreven?
voor wie, met welke rand-voorwaarden)? In de ontwerpvariant: wat wilde men produceren, voor wie en met welke eisen en beperkingen?	gewaardeerde aspecten van werk die mogelijk gemaakt en gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast wordt de validiteit van deze vragenlijst geëvalueerd door middel van hypothesetesten. In het artikel van Abma et al worden de volgende hypotheses gedaan: Er wordt verondersteld dat een voldoende uitgebreide set van werkcapaciteiten resulteert in betere werkresultaten, zoals in: • het beter functioneren op het werk (hypothese 1); • werkprestaties (hypothese 2); • werkvermogen (hypothese 3); • lager ziekteverzuim (hypothese 4); • meer gewerkte uren (hypothese 5); • meer gewerkte jaren (hypothese 6). … en dus uiteindelijk leidend tot duurzame inzetbaarheid. Femke Abma et al hebben respectievelijk het onderliggende model en dit onderzoek betreffende vragenlijst ontwikkeld omdat er steeds meer aandacht is voor duurzame inzetbaarheid. Dit is ook nodig want: • de beroepsbevolking vergrijst. Er komen meer oudere werknemers, er is een tekort aan (jongere) werknemers; • oudere werknemers gaan later met pensioen om de kosten voor het sociale zekerheidsstelsel betaalbaar te houden; • oudere werknemers vallen vaker uit door fysieke of mentale klachten.
Bal 2 Theoretische begrippen In welke theoretische begrippen (concepten) heeft men het verschijnsel gevangen? welke begripsmatige hulpmiddelen zijn gehanteerd? welk conceptueel model is gebruikt?	Het model is gebaseerd op de Capability benadering (gelijke kansen voor iedereen) van Nobelprijswinnaar Amartya Sen. Centraal in het model (van der Klink et al) staat de 'werk-capability set', waarbij het gaat om: • de individuele werknemer, die in staat en gemotiveerd moet zijn om te werken, • de werkcontext die de mogelijkheden moet bieden om waardevolle taken uit te voeren. Elementair hierbij is dat werk, waarde moet toevoegen voor zowel de organisatie als de werknemer.

Bal	Hoe beschreven?
	 Met de ontwikkelde Lijst Werk Capabilities (LWC) wordt duurzame inzetbaarheid gemeten aan de hand van zeven werkwaarden. Per werkwaarden wordt gevraagd: a. hoe belangrijk je een waarde vindt, b. of het bedrijf jou voldoende mogelijkheden biedt om deze waarden te realiseren en c. of het je lukt om deze waarden te realiseren.  Wanneer mensen daarentegen niet in staat zijn om uit hun werk te halen wat ze waarderen, ontstaat er een discrepantie tussen wat wordt gewaardeerd en wat mogelijk is en kan worden gerealiseerd op het werkwerk, met als gevolg dat hun duurzame inzetbaarheid in gevaar kan komen. Het feit dat werknemers meerdere opties hebben (bijv. Een reeks capaciteiten) waaruit ze kunnen kiezen, maakt hen minder kwetsbaar voor

Bal	Hoe beschreven?
	veranderingen, bijv. In hun (werk) omgeving of gezondheidstoestand, en dit zal waarschijnlijk bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid. Daarom wordt ervan uitgegaan dat hoe groter de capaciteit is, hoe beter de duurzame inzetbaarheid van een werknemer gedurende het hele beroepsleven.
Bal 3 Gegevensbronnen Waar zijn de gegevens vandaan gehaald?	Het onderzoek kun je opdelen in de volgende delen: 1. het opstellen van de vragenlijst, 2. het valideren van de vragenlijst. 1. Het opstellen van de vragenlijst Er zijn 14 interviews afgenomen met werknemers (5 in loondienst, 4 zelfstandigen, 3 mensen die betaald werk doen maar al met vroegpensioen zijn (dus jonger dan 65 jaar) en 2 gepensioneerde). Hun is gevraagd wat van waarde is in werk en wat nodig is om te blijven werken. Deze mensen zijn geworven via een plaatselijke krant. Deze vragenlijst is opgesteld aan de hand van de resultaten van literatuuronderzoek dat is besproken in een expertmeeting. De uitkomsten van de (14) interviews is nog eens vergeleken met wat hier over in de literatuur te vinden was. En ook dit is weer besproken in een expertmeeting. 2. Het valideren van de vragenlijst Er is gebruik gemaakt van een panelbureau om een representatieve steekproef van de Nederlandse beroepsbevolking te verkrijgen. Om het model te toetsen zijn enquêtes uitgevoerd bij 2489 mensen (aantal uitgenodigde mensen) waarvan er 1157 reageerde (=46,5%). Voorafgaand aan deze enquête is een proef bij 6 personen uitgevoerd om de kwaliteit van de vragen vast te stellen.
Bal 4 Meet- en waarnemingsmethoden Hoe zijn die gegevens daaraan ontlokt?	De vragenlijst is ontwikkeld op basis van kwalitatieve en kwantitatieve methodes, zoals: interviews, enquêtes, literatuurstudie en een expertmeeting. Zoals gezegd, bestond het onderzoek uit 2 delen, namelijk: 1. Het opstellen van de vragenlijst Bij het opstellen van de vragenlijst zijn mensen geïnterviewd (N=14). De gesprekken duurde ongeveer een uur. 2. Het valideren van de vragenlijst Bij het valideren zijn enquêtes (N=2489 verstuurd en N =1157 die de enquête hebben ingevuld) uitgevoerd.
Bal 5 Analyse en rapportage Hoe is het verkregen materiaal geanalyseerd en hoe zijn de resultaten	1. Het opstellen van de vragenlijst De hierboven genoemde interviews zijn opgenomen en letterlijk uitgeschreven. De data zijn thematisch geanalyseerd op basis van de kwalitatieve beschrijvingsmethode van Sandelowski en de analytische hiërarchiemethode van Richie & Lewis.

Bal	Hoe beschreven?
ter beschikking gekomen van de klant?	Twee auteurs hebben los van elkaar de verschillende thema's uit de tekst gefilterd. Vervolgens zijn de auteurs met elkaar in discussie gegaan totdat ze consensus over de thema's hebben bereikt. Hierbij hebben ze gerelateerde thema's gegroepeerd in categorieën. Vervolgens heeft men in literatuur gezocht naar wat er nog aanvullend te vinden was op het gebied van werkwaarden en is gekeken of dit is onderzocht met gevalideerde instrumenten. Vervolgens is in een expertmeeting met het onderzoeksteam de resultaten van de interviews en van de literatuurstudie besproken totdat er consensus was over de waarden voor de 'capability set for work'. Vervolgens zijn deze set werkwaarden omgezet naar een vragenlijst. Voor iedere waarden werden werknemers steeds gevraagd: a. in welke mate de betreffende werkwaarde voor hem/haar waardevol is, b. of het werk hun voldoende mogelijkheden biedt om deze werkwaarde te behalen, c. of ze er in slagen (hebben ze de capaciteit en de competenties) die werkwaarden te realiseren. 2. Het valideren van de vragenlijst De validiteit van de vragenlijst is geëvalueerd door middel hypothese toetsen (correlatie en regressie analyse). Om de construct validiteit van de 'capability for work' vragenlijst te evalueren is een groot hypothese onderzoek (enquête) uitgevoerd waarbij een representatieve steekproef is genomen van de Nederlandse beroepsbevolking. Hiervoor werden 16.000 deelnemers tussen de 16 en 70 jaar oud geselecteerd, waarvan er uiteindelijk 2489 zijn uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen. Hierin werden ook andere concepten betrokken om de nieuwe vragenlijst mee te vergelijken en te kunnen valideren, namelijk: • Work Ability Index (WAI), • Work Role Functioning Questionnaire 2.0 (WRFQ, WRF-P en WRF-F), • World Health Organization's Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). Vervolgens zijn statistische analyses uitgevoerd.

4 - De kwaliteit van het onderzoek

Ik wil de kwaliteit van het onderzoek op 2 manieren beoordelen. Eerst op basis van de criteria die De Leeuw verbindt aan kwaliteit van het onderzoek en vervolgens op basis van validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid zoals besproken tijdens de les van Joost van der Gulden (zie bijlage 2). Ook hier kies ik er dus voor om deze oefening 2 keer uit te voeren en ook hier gaat het om dezelfde reden, namelijk beter begrijpen hoe je de kwaliteit van een onderzoek beoordeelt.

Beoordelen langs de “maatlat” van De Leeuw

Volgens de Leeuw heeft onderzoek ‘kwaliteit’ als het netjes, doelmatig en methodologisch verantwoord is. Ook moet het bruikbare resultaten opleveren en aansluiten bij de kennisbehoefte van klanten (zie kader).

Is het netjes?

De Leeuw vindt een onderzoek netjes als het “in overeenstemming met methodologische normen is”.

En dat is het voor zover ik dat als leek kan beoordelen. Wel blijf ik zitten met 2 vragen:

Vraag 1
In tabel 1 van het onderzoek zie je de resultaten van het onderzoek. Per persoon wordt per werkwaarde de eerder genoemde drie vragen gesteld (a., b. en c.). Bijvoorbeeld: iemand X vindt het heel belangrijk dat hij kennis en vaardigheden kan gebruiken in zijn werk (Xa), zijn werk stelt hem daar ook toe in staat (Xb) en het lukt hem ook (Xc). Een Iemand Y vindt het totaal niet belangrijk dat hij kennis en vaardigheden kan gebruiken in zijn werk (Ya), maar het werk stelt hem daartoe wel in staat (Yb) en het lukt hem ook (Yc). Kun je de uitkomsten van a. (Xa en Ya) nu bij elkaar optellen en vervolgens die van b. (Xb en Yb) en die van c. (Xc en Yc) en wat zegt dat dan over de validiteit van de vragenlijst voor 1 persoon?

Kwaliteit van een onderzoek volgens De Leeuw

Een onderzoek heeft kwaliteit als:
- het netjes is;
- het doelmatig is;
- het methodologisch verantwoord is;
- het bruikbare resultaten oplevert;
- het aansluit bij de kennisbehoefte van klanten.

Het onderzoek is bruikbaar als het relevant (de onderzoeksresultaten zijn verbonden met de concrete problematiek van de klant) en deugdelijk (op de onderzoeksresultaten kan worden vertrouwd) is.

	Deugdelijk	Ondeugdelijk
Niet relevant	Niet bruikbaar	Kan geen kwaad
Relevant	Bruikbaar	Gevaarlijk

Volgens De Leeuw zijn er drie manieren om vast te stellen of uitspraken bruikbaar zijn:
1. Vergelijken met eigen inhoudelijke kennis (sluit het aan bij wat je al wist?);
2. Afgaan op de bron van de bewering (gezag, als die het zegt zal het wel waar zijn);
3. Nagaan of één en ander methodologisch klopt.

Vraag 2
Het is mij duidelijk hoe men komt van de genoemde werkwaarden uit de literatuur naar de 7 vastgestelde werkwaarde (2e kolom, blz. 6 onder Results van het onderzoek), namelijk:

“The literature review included 49 different studies and identified seven work values that were rated as most important: ability utilization (1), achievement (2), discipline (3), fulfillment(4), interesting work(5), lifestyle(6), and loyalty (7). In an expert group meeting, the aim, target population, content and scoring of the questionnaire were determined. The aim was to measure the capability set of workers (no age restriction). The results from the interviews and literature review were combined, discussed, and refined until consensus was reached on seven capability aspects (values) that form the basis of the capability set and are hypothesized to be important for sustainable employability: (i) use of knowledge and skills, (ii) development of knowledge and skills; (iii) involvement in important decisions; (iv) building and maintaining meaningful contacts at work; (v) Setting own goals; (vi) having a good income; and (vii) contributing to something valuable. The items, together with the overall item were pretested with a small sample of workers (N=6), which led to the final wording, the order of the items, and the answering scale.”

De belangrijkste werkwaarden verkregen uit een literatuur onderzoek van 49 verschillende studies	Lijst Werk Capabilities (LWC) Resultaat zeven belangrijkste werkwaarden
1. het benutten van vaardigheden, 2. prestatie, 3. discipline, 4. iets bereiken, 5. interessant werk, 6. levensstijl, 7. loyaliteit.	1. Het gebruiken van kennis en vaardigheden 2. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden 3. Betrokken worden bij belangrijke beslissingen 4. Betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen 5. Eigen doelen stellen 6. Een goed inkomen verdienen 7. Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols

Ik vraag me echter af of deze methode zo is toegestaan.

Er wordt wel gesteld dat: *"The results from the interviews and literature review were combined, discussed, and refined until consensus was reached on seven capability aspects (values) that form the basis of the capability set and are hypothesized to be important for sustainable employability"*.
Maar toch, de inhoud van die discussie blijft voor mij een black box, waar is bijvoorbeeld de werkwaarden discipline gebleven? En waar komt "betrokken worden bij belangrijke beslissingen vandaan"? Mag je dit met (uiteraard) een aantal deskundigen aanpassen en op basis waarvan dan? Of pas je het aan met de gedachte, we toetsen het toch nog en als het niet klopt, komt het vanzelf uit de validatietest?
Toch stel ik vast dat er netjes is gewerkt. Er is een werkwijze (proces) gekozen die helder (open en transparant) wordt uiteengezet en onderbouwd. Ook wordt er met meerdere onderzoekers samengewerkt. Ik heb geen kritiek van andere deskundigen kunnen vinden op deze toegepaste werkwijze. En uiteindelijk is het resultaat een gevalideerde vragenlijst (product).

Is het doelmatig?

Het doel van dit onderzoek was om een vragenlijst te ontwikkelen om de werkmogelijkheden te meten op basis van Amartya Sen's Capabiliy-model. De vragenlijst kan worden gebruikt om de bekwaamheden van werknemers in organisaties te evalueren om zo aspecten te identificeren die bij interventies moeten worden aangepakt. Gesteld kan worden dat dit doel is behaald. Ik kan niet goed beoordelen of het doel op een efficiëntere manier gehaald had kunnen worden (voor minder kosten bijvoorbeeld), maar de aanpak komt logisch en betrouwbaar op mij over.

Is het methodologisch verantwoord?

Zoals gezegd komt de aanpak logisch en betrouwbaar op mij over en wordt alles goed onderbouwd. In een aantal fasen zijn meerder medeonderzoekers geraadpleegd, voor de overige methoden wordt verwezen naar standaarden die hierin gebruikelijk zijn. Dus mijn conclusie is ja.

Levert het bruikbare resultaten op?

Ja, er is een mooie vragenlijst die direct kan worden toegepast op een (deel van een) organisatie of op een individu binnen die organisatie. Op basis van de uitkomsten kunnen zo nodig interventies worden toegepast. De onderzoeksresultaten zijn verbonden met de concrete problematiek van de klant (zie ook de volgende alinea) en op de onderzoeksresultaten kan worden vertrouwd, want we hebben te maken met betrouwbare en deskundige onderzoekers en het was methodologisch verantwoord.

Sluit het aan bij de kennisbehoefte van de klant?

Wie in dit onderzoek "de klant" is, wordt niet nader geëxpliciteerd. De website werkwaarde.nl heeft het over: toepassing op individueel niveau, toepassing op groepsniveau en toepassing op collectief niveau. Het onderzoek (proces) en de daaruit voortkomende vragenlijst (product) zijn goed te begrijpen en daarmee valt er goed mee te werken. Dit wordt bevestigd door de vele voorbeelden (en

citaten) uit verschillende branches, die op de website van werkwaarde.nl wordt vermeld. Wat ik bij deze voorbeelden mooi vind, is dat gekeken wordt wat het betekent voor de organisatie én voor de betrokkene. Interventies kunnen dus voor beiden noodzakelijk zijn.

Beoordelen van meetmethoden: validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

Op basis van (o.a Joost van der Gulden (zie samenvatting bijlage 2)

Validiteit

Mooi is het dat men de mensen zelf om input heeft gevraagd bij het opstellen van de vragenlijst. Maar is een steekproef van 14 mensen op basis waarvan de vragenlijst is ontwikkeld, niet een te smalle basis? 14 lijkt me echt te weinig. Uiteindelijk is daar een vragenlijst uitgekomen met 7 x 3 vragen, die wel weer op betrouwbaarheid is getoetst onder een veel grotere steekproef, maar dat zegt wellicht iets over de 7 uiteindelijke werkwaarden, maar niet of deze lijst (van 7 werkwaarden) volledig is. Zo is bijvoorbeeld niet duidelijk of tijdens de interviews is gesproken met werknemers die langdurig worden blootgesteld aan zware fysieke belasting. Dit zegt toch ook iets over duurzame inzetbaarheid. Oftewel meet je wel het volledige spectrum van duurzame inzetbaarheid?

Positief is dat in de validiteitscheck de vergelijking is gemaakt met andere methoden zoals de Work Ability Index (WAI), Work Role Functioning Questionaire 2.0 (WRF-P en WRF-F), Work Performance Questionaire (HPQ) en de Short Form Health Survey (SF-12).

Wel geven de onderzoekers zelf aan dat er nader onderzoek vereist is omdat het onderzoek mogelijk niet representatief is voor de algemene bevolking en spreken ze over “common method bias”. Ze bevelen “longitudinaal onderzoek met lange termijn follow up “aan om “de voorspellende validiteit van de vragenlijst te evalueren”. Hier kan ik in meegaan (zie mijn opmerking hierboven over medewerkers die langdurig worden blootgesteld aan zware fysiek belasting).

De interne validiteit lijkt voldoende bewezen.

Betrouwbaarheid

Zoals gezegd vind ik een steekproef van 14 mensen (aanvankelijk) te weinig om op basis daarvan een vragenlijst te ontwikkelen. Echter achteraf wordt die vragenlijst getoetst over een veel grotere steekproef, wat de betrouwbaarheid vergroot. Daar komt bij dat er ook een vergelijking wordt gemaakt met andere studies.

Bij het onderzoek zijn 1157 werknemers betrokken uit gezondheidssector, overige dienstverlening, onderwijs en detailhandel. Hierbij wordt gesteld dat het representatief is voor de gehele Nederlandse beroepsbevolking, echter de (fysiek) zware beroepen (zoals stratenmaker en betonvlechter) zijn hierin niet meegenomen. Alles is open en transparant vermeld en op basis van de informatie zou het onderzoek zo opnieuw uitgevoerd kunnen worden en als het onderzoek onder dezelfde soort werknemers wordt uitgevoerd, komt er waarschijnlijk wel weer hetzelfde resultaat uit.

Het feit dat er naast de data uit de interviews ook nog gezocht is naar werkwaarden (die onderzocht zijn met gevalideerde instrumenten) in literatuur en daarmee de data uit de interviews is vergeleken, maakt de data betrouwbaarder.

Bruikbaarheid

In dit geval was er niet een duidelijke opdrachtgever. Maar er was wel een doel en een doelgroep waarvoor het onderzoek is gedaan.

Het onderzoek is zeker van waarde. Het heeft een gevalideerde methodiek opgeleverd die op verschillende manieren van waarde kan zijn, namelijk: voor onderzoek en beleid op landelijk niveau, voor onderzoek binnen een bedrijf om te meten hoe het er voor staat met de werknemers, waarmee het bedrijfsbeleid kan worden gemaakt of aangepast en op individueel niveau, om het gesprek met een werknemer aan te gaan om zijn duurzame inzetbaarheid te vergroten of te behouden.

Er valt hierbij wel een kanttekening te maken. Het model kijkt erg naar de (on)mogelijkheden van de werknemer en gaat ervan uit dat het werk daarop is aan te passen. Het is maar de vraag of dat dat in de praktijk ook lukt. Neem bijvoorbeeld een blinde werknemer. Zo iemand kan heel veel wel, maar niet ieder bedrijf heeft dan passend werk.

5 - De onderzoekers

Uiteraard zegt de kwaliteit van de onderzoekers ook iets over de kwaliteit van het onderzoek.

Femke Abma

Dr. Femke Abma is als Post-doc onderzoeker verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. De eerste expertise van haar die wordt genoemd op de website van de universiteit is: "ontwikkelen en valideren van methoden en instrumenten om o.a. arbeidsvermogen en duurzame arbeidsparticipatie in kaart te brengen". Volgens researchgate.net is Abma 531 keer geciteerd en heeft ze 32 publicaties op haar naam staan. En ze werkt regelmatig samen met Jac van der Klink.

Jac van der Klink

Prof. Dr. Jac van der Klink was verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en Tilburg University. Van der Klink heeft geregeld samengewerkt met Wilmar Schaufeli, een naam die ook vaak is genoemd tijdens de module-lessen. Op diverse websites (zoals NSPOH.nl) wordt naar hem verwezen. Volgens scholar.google.nl werd hij bijna 8.000 keer geciteerd en volgens researchgate.net is hij 2.121 keer geciteerd en heeft hij 73 publicaties op zijn naam staan.

Op basis van de gevonden informatie wil ik beide personen kwalificeren als doorgewinterde en betrouwbare onderzoekers die onderzoeken opleveren die er toe doen.

6 - Een reflectie

Het door Van der Klink et al gebruikte model van de Capability benadering (gelijke kansen voor iedereen) van Nobelprijswinnaar Amartya Sen is een aantrekkelijk model. Hier kun je simpelweg niet op tegen zijn. Maar is het ook toepasbaar om duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten, zoals Van der Klink et al dit voorstelt? En meer specifiek voor het hier besproken en beoordeelde onderzoek van Abma et al: is de ontwikkelde vragenlijst nu een goed en bruikbaar product? Ik denk dat dat zo is. Het onderzoek toont dit in voldoende mate aan, het onderzoek is netjes uitgevoerd, door doorgewinterde onderzoekers. Geconcludeerd kan worden dat het onderzoek:

- valide is
  Er is gemeten wat men wilde meten, maar met een kanttekening voor de externe validiteit: Is het bruikbaar voor fysiek zware beroepen? Dit zou ik verder onderzocht willen zien;
- voldoende betrouwbaar is
  Met de kanttekening dat ik benieuwd ben of men tot exact dezelfde lijst van zeven belangrijkste werkwaarden komt, met een ander panel deskundigen (zie vraag 2 blz. 10);
- bruikbaar is
  Het is bruikbaar en ik zou het zeker toepassen om te onderzoeken hoe het is gesteld met de duurzame inzetbaarheid van de werknemers binnen een bedrijf of afdeling, maar ook om samen met een individuele werknemer periodiek te bekijken hoe het met hem of haar gaat binnen het werk. Mensen hebben soms belemmerende overtuigingen waarmee je alleen wat kunt als hij/zij deze bespreekt. De vragenlijst kan helpen deze boven water te krijgen en bespreekbaar te maken.

Het past naar mijn mening goed bij bedrijven die een cultuur hebben waar de leiderschapsstijl meer coachend (en dus minder directief) is en waar werknemers meer zelfsturend (empowered) en voldoende assertief zijn. Ik denk dat als men deze vragenlijsten individueel wil gaan toepassen, de werknemer zich voldoende sociaal veilig moet voelen om zich bloot te geven. Aangezien dit een aanname is, zou deze afhankelijkheid (is de betrouwbaarheid van de vragenlijst afhankelijk van de

mate van sociale veiligheid zoals die binnen een organisatie wordt ervaren door de werknemer?) nog nader onderzocht kunnen worden.

Ook vraag ik me af hoe het zit met fysieke belasting (zie mijn kanttekening bij 'valide'). Hoe verhouden de 7 werkwaarden en de bijbehorende vragenlijst zicht tot medewerkers van zware beroepen? Heeft de vragenlijst voor deze mensen een voldoende voorspellende waarde met betrekking tot duurzame inzetbaarheid of worden hier in deze context nog een aantal aspecten over het hoofd gezien?

De methodiek kijkt erg naar de werknemer wat zijn mogelijkheden zijn, wat hij wil en of het bedrijf daar aan wilt meewerken of hem daarin wilt ondersteunen. Maar hoe zit het met het werk. Is bepaald werk niet gewoon vervelend of ongezond en kun je dat dan wel (voldoende) compenseren met bijvoorbeeld geld? Of gaan we dat werk dan maar exporteren naar locaties waar mensen andere waarden en normen hebben (denk hierbij aan kleding die goedkoop, maar onder slechte arbeidsomstandigheden wordt geproduceerd in een land als Bangladesh)? Is dat wenselijk? Dit is toch het tegenovergestelde van het gedachtengoed van Amartya Sen.

Samengevat

Punten die ik goed vind	Punten waaraan ik twijfel
• Mooi model waar niemand op tegen kan zijn • Goed uitgevoerd grootschalig onderzoek • Methodiek lijkt goed bruikbaar voor bedrijven die Arbo hoog in het vaandel hebben en waar fysieke belasting geen rol speelt (of daarvoor moet specifiek ander onderzoek worden uitgevoerd), betreffend bedrijf moet dan wel de mogelijkheid hebben om passend werk te bieden (wellicht de wat grotere bedrijven)	• Van 7 werkwaardes uit literatuuronderzoek, naar de uiteindelijke 7 werkwaardes, die stap is niet correct of onvoldoende onderbouwd, • een steekproef van 14 mensen (aanvankelijk) is te weinig om op basis daarvan een vragenlijst te ontwikkelen, • In ieder geval het aspect fysiek zwaar werk mist, • Niet duidelijk wat er gebeurt als het werk niet aanpasbaar is aan de wensen van de medewerker? Aanpak lijkt alleen bruikbaar bij goede werkgevers die bereid zijn en de mogelijkheden hebben het werk voor een medewerker aan te passen. • Wat gebeurt er met werk dat niemand wil?

7 - Reflectie op wat ik er van heb geleerd

Tja, wie ben ik om als leek onderzoeken te beoordelen van doorgewinterde wetenschappers? Het is toch voor mijn werk als A&O'er voldoende als ik zelf een onderzoek wil gaan uitvoeren, dat ik daarvoor een gevalideerde vragenlijst van de plank pak en daarmee aan de slag ga? Dat is tenminste wat ik dacht en wat ik nu heb (af)geleerd. Er zijn namelijk wel heel veel methodieken, vragenlijsten, enz., maar zijn die wel voldoende betrouwbaar en bruikbaar voor wat jij er mee wilt onderzoeken? Het gevaar bestaat dat als je een goede vragenlijst hebt, je met die vragenlijst alles wilt meten, bijvoorbeeld zowel de werknemerstevredenheid als ook de psychosociale arbeidsbelasting. Het onderzoek dat ik heb onderzocht lijkt me een toonbeeld van goed onderzoekswerk, maar toch ontdekte ik dat ik er toch ook nog vragen over heb en weet nu niet of ik de vragenlijst zal toepassen om de duurzame inzetbaarheid van een team stratenmakers te onderzoeken.

8 - Referenties

1. The Capability set for work: development and validation of a new questionnaire
   Van Abma FI, Brouwer S, de Vries HJ, Arends I, Robroek SJW, Cuijpers MPJ, van der Wilt GJ, Bültmann U, van der Klink JJL, Scand J Work Environ Health 2016;42(1):34-42, doi:10.5271/sjweh.3532
2. https://werkalswaarde.nl
3. (Samenvatting van) Een boekje over bedrijfskundig methodologie: management van onderzoek A.C.J. de Leeuw
4. Onderzoeksmethoden van Peer Scheepers, Hilde Tobi en Hennie Boeije

9 - Bijlage 1

Een analyse op basis van 'Schematische weergave van het onderzoeksplan' uit het boek Onderzoeksmethoden

Het boek 'Onderzoeksmethoden' van Scheepers, Tobi en Boeije adviseert (blz. 38) om onderzoeken kort en bondig samen te vatten aan de hand van het in het boek beschreven 10 punten van het onderzoeksplan. Hierdoor zou je betrekkelijk snel overzicht krijgen. Dit advies sla ik niet in de wind en werk ik hieronder uit.

Literatuurstudie

Het boek Onderzoeksmethoden (blz. 36) geeft aan dat in voorbereiding op een goed onderzoeksplan eerst literatuuronderzoek uitgevoerd dient te worden om vast te stellen wat er al is.

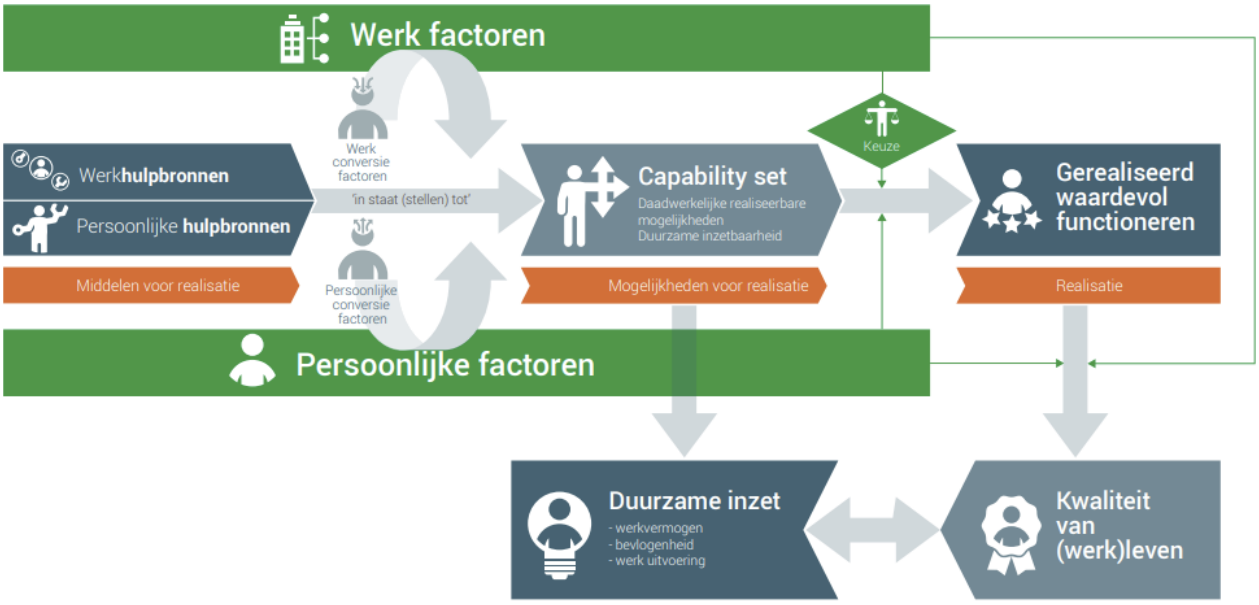
Uit het beoordeelde onderzoek blijkt dat literatuuronderzoek heeft plaatsgevonden. Dit blijkt uiteraard aan de bijgevoegde literatuurlijst. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande data. Er wordt veelvuldig verwezen naar andere onderzoeken die betrekking hebben op de Capability Approach in andere domeinen en onderzoeken die kijken naar welke waarden voor mensen belangrijk zijn in hun werk. Hierbij wordt de kanttekening geplaatst dat deze onderzoeken vaak alleen gaan over de werkwaarden en niet of mensen de mogelijkheid hebben of in staat gesteld worden die ook te bereiken. Ook wordt bij het bedenken en selecteren van de vragen voor de vragenlijsten gekeken naar wat er in literatuur al over is geschreven.

Probleemstelling: wat en waarom?

1. Vraagstelling: wat wil je precies weten?
   - Welke waardevolle aspecten van het werk, die voor de werknemers mogelijk zijn te behalen en waartoe zij in staat worden gesteld om ze te behalen, zijn er?
   - Is het mogelijk om op basis hiervan een vragenlijst te ontwikkelen?
2. Doelstelling: waarom wil je dit weten?
   - Het doel van dit onderzoek is een vragenlijst te ontwikkelen om de werkmogelijkheden te meten op basis van Amartya Sen's Capabiliy-model. De vragenlijst kan worden gebruikt om de bekwaamheden van werknemers in organisaties te evalueren om zo aspecten te identificeren die bij interventies moeten worden aangepakt.
   - Een aanvullend doel is: vaststellen wat de validiteit is van deze vragenlijst.
3. Theoretisch raamwerk, eventueel weergegeven als conceptueel model
   - Het gaat hier over werknemers die zo lang mogelijk inzetbaar moeten zijn. Hiervoor wordt de term duurzame inzetbaarheid gebruikt. Onderzoekers geven aan dat er niet echt consensus is over deze term en daarom geven zij een definitie die zij zelf hanteren, namelijk:

     > *"Duurzaam inzetbaar betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijke realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten."*

     De onderzoekers onderscheiden zich bij dit onderzoek van andere definities door niet alleen te kijken naar het individu, maar ook naar de omgeving. Amartya Sen's Capability benadering, die Van der Klink voor dit doel (duurzame inzetbaarheid) heeft uitgewerkt gaat ervan uit dat het belangrijk is te weten wat mensen zien als waardevol in hun werk en of ze de mogelijkheid hebben en in staat gesteld worden om dit te bereiken.



<u>Onderzoeksonderwerp: hoe?</u>

Hoe wil je je onderzoek opzetten?

Opzet:

- Delen hebben een panelopzet,
- Verder wordt een grootschalig veldonderzoek uitgevoerd.

Wat voor data wil je verzamelen?

Dataverzamelingsplan:

Er is gebruik gemaakt van mixed methods design (pag. 53, Onderzoeksmethoden). De interviews hadden naast kwantitatieve componenten vooral kwalitatieve componenten.

- Men is begonnen met een literatuuronderzoek op basis waarvan men een eerste vragenlijst heeft opgesteld.
- Vervolgens heeft men een expert meeting georganiseerd om de vragenlijst compleet te maken en waar mogelijk te beperken.
- Er zijn 14 interviews gehouden met werknemers om vast te stellen wat nodig is in het werk om dit waardevol te blijven vinden en dit te blijven doen.
- Vervolgens is door literatuuronderzoek gekeken of er (op basis van gevalideerde instrumenten) nog meer belangrijke 'werkwaarden' konden worden gevonden.
- In een expertmeeting met het onderzoeksteam werden de werkwaarden besproken totdat er consensus was bereikt over de 'waarden' voor de 'Capability set' voor werk.
- Vervolgens zijn de geselecteerde werkwaarden omgezet in vragenlijst, is er een overall vraag ("Taken all things together, Ik think I have enough opportunities tot remain working") aan toegevoegd en zijn deze voorgelegd aan een groep werknemers.
- Met deze 7 vragen en een overallvraag is onder 6 werknemers een pre-test uitgevoerd waarbij de puntjes op de i zijn gezet, dit leidde tot aanpassing van de volgorde van de vragen en de antwoordschalen.
- Met deze vragen konden de eerder geformuleerde hypotheses getest worden en daarmee de (construct)validiteit vastgesteld worden. Hiervoor werd een representatieve steekproef van 16.000 werknemers (tussen de 16 en 70 jaar) geselecteerd, waaruit er 2.489 (46.5 % is 1157 werknemers heeft de vragenlijsten daadwerkelijk ingevuld) werden uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen. Het invullen van deze vragenlijsten gebeurde anoniem en op vrijwillige basis.

Hierbij is gebruik gemaakt van:

- Het algemene item van de Work Ability Index (WAI) ten behoeve van het werkvermogen;
- 2 subschalen van de Work Role Functioning Questionaire 2.0 voor het werk-rol-functioneren, het betreft:
  - Fysieke eisen (WRF-P),
  - Flexibiliteitseisen (WRF-F);
- De Work Performance Questionnaire (HPQ) van de World Health Organization voor de werkprestaties.
- De Short Form Health Survey (SF-12) voor de gezondheid.

Bij wie wil je de data verzamelen
Steekproefplan:

- Om in de lijn te blijven met het gedachtengoed van Amartya Sen zijn werknemers betrokken bij het opstellen van de vragen. Hiervoor zijn 14 interviews uitgevoerd:
  - 5 bij gewone werknemers,
  - 4 bij ZZP'ers,
  - 3 mensen (jonger dan 65 jaar) die met vroegpensioen zijn gegaan, maar nog wel actief betaald werk uitvoerden,
  - 2 mensen die al met pensioen waren.

  Deze mensen zijn geworven via een advertentie in een plaatselijke krant. Er is hierbij bewust geen leeftijdsgrens aangegeven omdat juist oudere mensen die na hun pensioen nog doorgaan met werken wellicht goed kunnen vertellen wat waardevol is in hun werk.

- Het grootschalig veldonderzoek betrof een representatieve steekproef van 16.000 werknemers (tussen de 16 en 70 jaar) die zijn geworven door een gespecialiseerd bureau, Uit deze groep zijn 2.489 mensen uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen. Dit gebeurde anoniem en op vrijwillige basis. Iedereen heeft toestemming geven en ze konden punten verdienen die ingewisseld konden worden voor een cadeaubon.

  Uit de tekst blijkt niet op basis van welke kenmerken er uit de groep van 16.000 medewerkers maar 2.489 mensen zijn uitgenodigd om mee te doen.

Wanneer wil je die data verzamelen?
Dit wordt niet verder gespecificeerd.

Waar wil je die data verzamelen
De interviews zijn gehouden bij de mensen thuis of op de universiteit in Noord Nederland.

Hoe wil je die data analyseren
Data-analyseplan:

- De data zijn thematisch geanalyseerd op basis van de kwalitatieve beschrijvingsmethode van Sandelowski en de analytische hiërarchiemethode van Richie en Lewis. Dit houdt kortweg in dat twee auteurs afzonderlijk de transcripties, die van de opname van de interviews zijn gemaakt, hebben gelezen en hieruit thema's hebben gefilterd. Vervolgens hebben de twee auteurs deze thema's besproken tot zij hierover consensus hadden bereikt.
- Voor ieder capability aspect is bepaald of deze (ja of nee) onderdeel moest uitmaken van de capability set. Door middel van Pearson correlatie en Regressie analyses werden de scores van de capability set en de gedichotomiseerde scores for de capability aspecten gerelateerd aan de andere gegevens.

Hoe wil je rapporteren

- Het onderzoek is gepubliceerd op de Scandinavian Journal of Work, Environment & Health-website. Dit is volgens Wikipedia een tweemaandelijks medisch tijdschrift dat gaat over onderzoek naar gezondheid, milieu en veiligheid op het werk.
- Ook is het terug te vinden op de website van Pubmed. Dit is een via het internet vrij toegankelijke zoekrobot die de MEDLINE-databank met referenties naar medisch wetenschappelijke artikelen evenals de database met boeken van de NCBI doorzoekt.

10 - Bijlage 2

Beoordelen van meetmethoden

Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

Op basis van PowerPoint van Joost van der Gulden

Validiteit

Meet je wat je zou willen meten?

- Soorten validiteit:
  - Construct/begripsvaliditeit: meet je wat je wil meten (inhoudelijk gezien)?
  - Criteriumvaliditeit: hoe goed is methode A in vergelijking met methode B?
  - Predicatieve validiteit is de voorspellende waarde hoog
  - Concurrente validiteit komt resultaat overeen met dat van erkende test?
- Lage validiteit:
  - Informatie bias
    - onduidelijke vragen/ onvolledig invullen
    - slordig invoeren/ verwerken van gegevens
  - Selectie bias
    - onjuiste steekproef
    - selectieve respons
- Aspecten van validiteit:
  - Interne validiteit: zijn de resultaten geldig voor de onderzochte groep?
  - Externe validiteit (generaliseerbaarheid): zijn resultaten ook geldig voor andere groepen?

Betrouwbaarheid

Is de meting herhaalbaar en voldoende precies?

- Precisie: hoe groot is de meetfout
- Reproduceerbaarheid: meet je bij herhaling hetzelfde?
- Consistentie: hoe groot is de variatie in waarnemingen?
- Controleerbaarheid: zijn de metingen en resultaten controleerbaar?

Bruikbaarheid

Is het onderzoek van waarde voor de opdrachtgever?

- juiste vraag/wordt het juiste probleem onderzocht?
- Leidt het onderzoek tot een oplossing of bruikbare advies?

Andere criteria

- Doelmatigheid: effectiviteit en efficiëntie
- Haalbaarheid (feasibility): uitvoerbaar en betaalbaar
- Aanvaardbaarheid: wordt de procedure geaccepteerd?
- Geloofwaardigheid (credibility): worden de resultaten en aanbevelingen geaccepteerd?