

‘Verband tussen onvrede en uitval nooit

Doe werk dat

De term is inmiddels zo afgekloven dat we hem in dit artikel maar één keer gebruiken, daar komt-ie dan: duurzame inzetbaarheid. Eigenlijk twee woorden die de angst symboliseren dat we ooit weer een miljoen inactieven krijgen, zeggen arbeids- en organisatie-deskundigen Harry Tweehuysen en Cécile de Roos.

tekst Ton Bennink

Goede adviseurs laten niet alleen zien hoe het kwartje valt. Maar ook hoe het rolt en hoe het voor organisaties veel meer waard wordt dan een kwartje, stellen A&O-deskundigen De Roos en Tweehuysen. Want veel organisaties blijven die 25 cent. Mede door slecht personeelsbeleid. “Stel, jij hebt als journalist vroeger boekhouden gehad, maar je hebt je ontwikkeld als stukkiesschrijver. Dan lokt je baas je met een hogere beloning naar een hogere functie. Vervolgens zit je de hele dag roosters in te vullen en declaraties te verwerken, in plaats van stukjes te schrijven. Dan kan het zijn dat je het werk niet meer leuk vindt en je gaat klagen over taakbelasting en werkdruk. Maar eigenlijk doe je werk dat je niet ligt. Dan heb je de competentie niet. Want competentie is meer dan vaardigheden alleen. Ook ervaring en plezier horen daarbij. Dat wordt vaak vergeten”, aldus Tweehuysen.

‘Als iemand werkt vanuit aangeleerde vaardigheden, wordt hij kwetsbaar’

De Roos vult dit aan met een voorbeeld uit de verpleging. “Verpleegkundigen die al langer goed functioneren, krijgen er een taak bij, met de daarbij passende beloning. Plots vinden ze zichzelf terug tussen excelsheets en roosters. Daar worden ze niet gelukkig van.”

Dat deze mensen het werk minder lang vol houden, is evident volgens De Roos en Tweehuysen. Hoe lang precies is moeilijk te voorspellen. “Dat beoordelen is niet alleen flauwekul, het is ook niet goed mogelijk. Je moet namelijk weten wat het euvel is. Gebrek aan vitaliteit? Motivatie? Fysieke belasting? Jij mag het zeggen. Een goede professional vraagt het gewoon”, aldus Tweehuysen. “Het beste met behulp van een vragenlijst met valide vragen. Wij gebruiken de scan Mens en Werkdynamiek. Die structureert de interviews. Want het onderzoek moet wel reproduceerbaar zijn”, vult De Roos aan.

Werknemer, niet het systeem

Een valkuil voor professionals is dat ze een mismatch tussen werk en bijvoorbeeld motivatie denken te kunnen oplossen door medewerkerstevredenheidsonderzoeken en cholesteroltesten, zegt Tweehuysen. Gevolg kan zijn dat werknemers met de pest in hun lijf naar het werk gaan, gevangen in een hogere salarisschaal. De Roos: “Meehuilen met de cliënt is een tweede valkuil. Te veel mensen doen aan zelfdiagnose. En de bedrijfsarts veert mee door een burn-out te constateren. Ook wanneer iemand gewoon moe is omdat de match tussen persoonlijke eigenschappen en werk ontbreekt. Bijvoorbeeld omdat hij met een hogere beloning teamleider is met veel administratieve taken. We moeten af van die grote verschillen in beloning. Dat is een slechte prikkel. Natuurlijk is het goed dat mensen leren



bewezen'

u ligt



Harry Tweehuysen:
 "Een valkuil voor professionals is dat ze een mismatch tussen bijvoorbeeld motivatie en werk denken te kunnen oplossen met medewerkers-tevredenheids-onderzoeken en cholestoroltesten."

en zichzelf ontwikkelen, maar het mag geen doel op zich zijn. Als jij gelukkig en goed bent in het schrijven van stukjes en de verpleegkundige is tevreden met zijn werk op de afdeling; prima toch? Maar nee, je moet bij de functioneringsgesprekken zeggen wat je nog wilt en waar je nog in kan groeien. We hebben een soort mal gemaakt waar iedereen in moet passen met die gesprekken en formuleren met bijpassende financiële prikkels."

Energie lekken

Wanneer je niet in die mal past gaat er energie lekken, zegt Tweehuysen. Leidinggevendens kunnen vorm geven aan inzetbaarheid door die lekken te voorkomen. "Mensen moeten werk doen dat bij ze past. Als iemand werkt vanuit aangeleerde vaardigheden, wordt hij kwetsbaar. Een kennis was jarenlang arts omdat hij uit een doktersfamilie komt en dat van hem geëist werd. Maar eigenlijk is hij muzikant. Een slimme vent, want hij deed naast zijn opleiding geneeskunde ook het conservato-

rium. Na dertig jaar dokteren heeft-ie uiteindelijk gekozen voor de muziek. Hij speelt nu in een band. Dat heeft wel veel ellende gekost, waaronder twee scheidingen. Die ex-vrouwen waren op zoek naar een dokter, maar dat is hij helemaal niet."

Ook bij de overheid ging het vaak mis, aldus Tweehuysen. Daar namen ze een vracht aan hoger opgeleide mensen aan. Vervolgens moesten die hoogopgeleiden werk op mbo-niveau doen. Met ontevredenheid als resultaat. De Roos: "Misschien een cliché, maar kijk toch alsjeblieft naar de medewerkers zelf in plaats van naar het systeem."

'Nederland is ziek'

Maar het in beton gegoten verband dat de politiek legt tussen ontevreden werknemers en uitval door ziekte, is nooit bewezen, stellen beide A&O-deskundigen. Werknemers moesten langer aan de bak en liefst ook minder verzuimen. Het startsein werd in 1990 door destijds premier Ruud Lubbers ge-





Cecile de Roos:
"Taakgerichte
leiders zorgen voor
lager langdurig
ziekteverzuim dan
sociale chefs."

ven bij de opening van het academische jaar in Nijmegen op de Radboud Universiteit. "Nederland is ziek", concludeerde Lubbers, die een optelsom maakte van alle arbeidsongeschikten en werklozen die tot een miljoen inactieven leidden. De afschaffing van de WAO en de introductie van de Wet Poortwachter – die regelde dat er na zes weken een evaluatie kwam van de mogelijke re-integratie van de drop-out – maakten het onmogelijk voor de werkgever om de niet-functionerende werknemer te laten afvloeien. Bovendien moet iedereen langer doorwerken. Flankerende maatregelen moeten er daarom voor zorgen dat de werknemer ook tevreden blijft of dat alsnog wordt. Maar of dat een panacee is?

"Het is een misverstand dat ontevreden werknemers eerder thuisblijven en zich dus eerder ziekmelden. De overheid legt dat verband wel", zegt De Roos. "Maar feit blijft dat die relatie wetenschappelijk nooit is bewezen. Wat wel opmerkelijk is; sociaal leiderschap zorgt voor langduriger verzuim. Ik heb op verzoek van het Zweedse Scania onderzoek gedaan naar de relatie tussen typen leiderschap en ziekteverzuim. Wat bleek? Taakgerichte leiders zorgen voor een lager langdurig ziekteverzuim dan sociale chefs. Dat komt omdat werknemers onder sociale chefs wat langer doorwerken. Als het dan echt niet meer gaat, zijn ze langduriger ziek. Maar dat komt misschien ook wel omdat ze het gesprek hierover vermijden. 'Kan zijn dat je het niet leuk vindt om excelsheets in te vullen of declaraties te verwerken, maar het werk moet wel gedaan worden.' Op zo'n moment wordt eerder duidelijk dat je werk doet dat je niet ligt. Sociale managers kunnen er met de beste bedoelingen onbedoeld voor zorgen dat mensen doormodderen."

Volwassen arbeidsrelatie

Tekenaar Peter Verstraten tekende ooit een situatie waarin de in driedelig pak gestoken directeur tegen zijn kennelijk klagende secretaresse zegt: 'Niemand heeft leuk werk, juffrouw Janny.' Een uitvergroting, maar we moeten wel streven naar een volwassen arbeidsrelatie, aldus de beide A&O'ers. Daar hoort soevereiniteit van de werknemer bij. Tweehuysen: "En duidelijkheid. In het onderwijs hebben ze eigenlijk genoeg tijd om hun taken te verrichten, maar leerkrachten krijgen geen energie van al die administratie. Sterker, daar lekt veel energie. Dus zeggen ze dat de werkdruk te hoog is. Wat ze eigenlijk zeggen is dat ze balen van al die rapportages. Bovendien willen schoolbesturen zich vaak indekken tegen de eisen van het ministerie, waardoor de bureaucratie nog eens verdrievoudigt."

Zoveel mogelijk werk doen waar je plezier in hebt en daar waardering voor krijgen, is daarom de boodschap van Tweehuysen en De Roos. Dat werk is vaak al het werk dat je nu doet. En dan helpt het om obstakels te slechten als een veel hogere beloning als je het uitvoerende werk achter je laat. Daar past dan motiverend en coachend leiderschap bij. Want dat motiveert. Voor personeel dat prima past in het huidige werk en voor werknemers die graag nog een andere rol binnen de organisatie willen, zo benadrukken de twee A&O'ers. Tweehuysen: "Dan zien we niet in waarom je niet prettig aan het werk kunt blijven. Natuurlijk zijn er fysieke beperkingen. Je kunt een stratenmaker met wat hulp langer aan de gang houden, maar het is een keer op. Daar moet dan een oplossing voor gevonden worden. Mentaal is die grens veel minder hard. Als je tenminste werk doet dat bij je past."

‘Werk dat minder prettig is op een prettige manier doen, maak het beter te behappen’

En om maar meteen een hardnekkig misverstand uit de weg te ruimen: 50-plussers zijn niet star en statisch. “Nee, die zijn zelfs flexibeler dan jongeren en kunnen vaak meer aan. Ze raken niet zo snel in paniek, gaan niet meteen over de rooie als er veel werk op ze afkomt. Daar speelt die ervaring weer een rol die ook bij competenties hoort.”

Praktijk

Want ook werk dat minder prettig is, kun je op een prettige manier doen. De Roos en Tweehuysen noemen twee casussen uit eigen praktijk: de RijnWaal zorggroep en het Albert Schweitzerziekenhuis. In beide instellingen overlegt men met het personeel bij vervelende klussen. Dat personeel wordt gezien en betrokken bij oplossingen. Tweehuysen: “Het is van belang dat je rotklussen verduidelijkt en ze ook eerlijk verspreidt over alle collega’s, waarbij je rekening houdt met de competenties en voorkeuren. Dan zijn de administratieve ergernissen van het systeem iets beter te behappen, vormen ze minder een bron van ergernis en gaat er iets minder energie aan verloren. Dan vormen de administratieve eisen van een ministerie ook minder een bron van ergernis. Althans, dan kosten ze minder energie.”

Tips voor de arboprofessional? “Zet vooral goede mensen in. Geen techneuken, liefst psychologen. Maak het vak van inzetbaarheid niet te groot. Het heeft niets met veiligheid te maken, maar verhoog de waarde van een werknemer waar mogelijk met bijvoorbeeld hulpmiddelen of veilig werken met gevaarlijke stoffen”, adviseert Tweehuysen. De Roos: “Laat opvattingen en meningen zoveel mogelijk thuis en doe goed onderzoek. Dat is het fundament voor goed advies. Je gunt iedereen het beste, nietwaar?” «

Harry Tweehuysen en **Cecile de Roos** vormen samen met Vincent Vrooland de kern van de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen (NAAW).



BIJ- EN NASCHOLING JUIST VOOR ARBOPROFESSIONALS

- STRATEGISCH COACHEN VAN HERSTELGEDRAG**
13 april, 14 mei, 14 juni en 2 juli 2019, Utrecht
- DEPRESSIE EN WERK**
18 april 2019, Utrecht
- MINISYMPOSIUM TRANSPORTGENEESKUNDE**
16 april 2019, Driehuysen
- LEEFSTIJLADVISEUR BOUW**
7 en 21 mei 2019, Middelwijk
- STORYTELLING EN NARRatieve COMMUNICATIEMETHODEN**
14 mei, Utrecht
- VAN MENTAAL WERKVERMOGEN NAAR WERK**
18 mei 2019, Utrecht
- DIABETES EN WERK**
17 mei 2019, Utrecht
- OMGAAN MET WEERSTAND**
21 mei en 18 juni 2019, Utrecht
- CAPABILITY, DE BASIS VOOR DUURZAME INZETBAARHEID**
12 en 19 juni 2019, Utrecht
- LOBBYEN EN NETWERKEN**
24 juni en 1 juli 2019, Utrecht

Download onze brochure of ontvang 'm gratis per post.
www.nspoh.nl/brochure2019



De NSPOH is een onafhankelijke kennis- en adviesorganisatie die zich inzet voor de verbetering van de werkplek, de arbeidsomstandigheden en participatie in Nederland. Dit doet zij door professionele kennis te geven en te ondersteunen op te bouwen voor de Nederlandse praktijk van public- en occupational health. Wij ondersteunen en organiseren opleidingen, bij- en nascholing, in-company programma's en symposia op nationaal en internationaal niveau.