



“Aan het eind van de dag wil je het idee hebben dat je waarde hebt toegevoegd”

Werken aan duurzame inzetbaarheid met het Capability model

Ons werk is veranderd. Na de oorlog werkte 85% van de Nederlandse beroepsbevolking in de industrie of de agrarische sector. De fysieke belasting was groot en werk was vaak een gezondheidsbedreiging. Tegenwoordig werkt 85% van de Nederlandse beroepsbevolking in de dienstverlenende sector en is werk voor velen 'gezondheid-makend'.

We werken niet meer alleen voor een goede output (resultaat, target, geld). Ook de weg er naartoe (werkcondities en het werk zelf) moet goed zijn. We willen doelen realiseren en voor ons belangrijke waarden vervullen. Werk moet zingevend en waardevol zijn. Dat willen werkgevers ook. Medewerkers die goed in hun vel zitten zijn namelijk duurzaam inzetbaar. Maar hoe bereik je dat? Hoe giet je vage termen als 'werkgeluk' in een concreet jasje?

Prof. dr. Jac van der Klink doet onderzoek naar psychische gezondheid en duurzame inzetbaarheid. "Duurzame inzetbaarheid ligt zowel bij de persoon zelf als bij de context. Mensen moeten in staat zijn om de waarden die voor hen belangrijk zijn te realiseren. Dit soort zaken is veel crucialer dan een mand met appels op kantoor zetten en dan denken dat je duurzaam bezig bent."

"Enkele jaren geleden ben ik gevraagd om duurzame inzetbaarheid te definiëren en daar een model en vragenlijst aan te verbinden. Al snel kwamen we uit op

het Capability model van Amartya Sen. Dit model is in de jaren '80 ontwikkeld binnen de economische sector. Onder invloed van het model vond een omslag plaats: vroeger werd de welvaart getoetst op zaken als BNP. Was je Bruto Nationaal Product hoog? Dan was je als land goed bezig. Tegenwoordig scoren we op heel andere zaken: de staat van het onderwijs en de gezondheidszorg. Zaken die door mensen als waardevol worden beschouwd. Het model wordt nu ook ingezet in andere sectoren, zoals de zorg en het onderwijs. Wij hebben het toegepast op werk; ook daar willen we immers waarde toevoegen. Gelukkig zijn binnen ons werk."

Kansen

Geluk. Het is een bijzondere term. Wat is geluk? Wanneer ben je gelukkig? En hoe zit het met geluk en werk? Van der Klink: "Sen waarschuwt voor termen als geluk. Mensen bepalen hun geluk binnen hun eigen referentiekader. Ze kunnen gelukkig zijn met situaties waarin ze eigenlijk niet gelukkig zouden mogen zijn. Geef je een zwerver op straat 50 euro, dan heeft hij

de dag van zijn leven. Maar is zijn situatie gelukkig? In de biografie van Nelson Mandela kun je lezen dat hij in zijn jeugd en in de townships best gelukkig was. Totdat hij ontdekte dat hij geen rechtvaardig leven leidde. Hij verdiende met hetzelfde werk een stuk minder dan zijn blanke collega's, mocht bepaalde dingen niet die anderen wél mochten. Daarom spreekt Sen in zijn werk niet over geluk, maar over kansen en mogelijkheden. Kansen om de voor jou belangrijke doelen te realiseren. Die kansen noemt hij capabilities. Die capabilities kunnen per situatie verschillend zijn."

Iets betekenen

"In zijn theorie en in ons onderzoek spreken wij graag over 'waarde'. Dat vind ik een mooi begrip. Het draait om zingeven. Voor onszelf en liefst ook voor een ander. Wanneer je vraagt aan mensen wat ze in hun werk zoeken, zeggen ze soms dat werk 'leuk' moet zijn of ze typeren zichzelf als 'bevlogen'. Maar dat zijn in mijn ogen niet de belangrijkste zaken binnen je werk. Ik heb een topbaan, maar het is niet altijd 'leuk'. En als je 100% van je tijd bevlogen bent, dan kom je altijd uitgeput thuis. Aan het eind van de dag wil je het idee hebben dat je er toe doet, dat je waarde hebt toegevoegd. Daarom hebben wij onderzocht welke waarden mensen in Nederland belangrijk vinden in hun werk. Daar kwamen zeven werkwaarden uit.

"En wat blijkt? Deze zeven waarden zijn niet alleen in Nederland, maar ook daarbuiten van belang. Ook zien we ze in ons onderzoek in allerlei subgroepen en subculturen terug. Uiteraard met hier en daar nuanceverschillen of een andere

Zeven werkwaarden die prof. dr. Van der Klink onderscheidt:

- Kennis en vaardigheden gebruiken
- Kennis en vaardigheden ontwikkelen
- Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen
- Betekenisvolle werkcontacten met anderen hebben of opbouwen
- Eigen doelen stellen
- Een goed inkomen verdienen
- Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols



praktische invulling. Neem nu de werkwaarde 'Betekenisvolle werkcontacten met anderen hebben of opbouwen'; Patricia van Casteren (Science practitioner/ Phd candidate, red.) doet bij Tranzo, wetenschappelijk centrum voor Zorg en Welzijn van Tilburg University, onderzoek naar hoogbegaafde werkenden. Voor die groep bleek dat betekenisvolle werkcontacten bestaan uit diepgaande conversaties over specifieke werkonderwerpen, terwijl het bij andere groepen ook een gezellig praatje bij de koffieautomaat kan zijn.

We hebben onderzoek gedaan naar werkwaarden bij bijvoorbeeld mensen met MS, hoogbegaafden, mensen met dyslexie en in elke subgroep bleven de waarden in de basis overeind. Ook hebben we buiten onze landsgrenzen gekeken. In Indonesië is 'betekenisvol zijn' vooral gericht op waardevol zijn voor de ander. In Nederland gaan we meer uit van het principe 'wat heb ik er zélf aan'. De waarde 'betekenisvolle contacten' scoort in de zorg erg hoog evenals de waarde 'Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols'. Wanneer je mensen vraagt waarom zij in de zorg zijn gaan werken, is het antwoord negen van de tien keer: om iets te kunnen betekenen voor een ander. Maar wat wij in ons onderzoek ook signaleerden, was dat zij binnen hun werk vaak geen gelegenheid hebben om die waarden te realiseren."

Metten van duurzame inzetbaarheid

"In ons onderzoek hebben we waarden omgezet naar capabilities volgens de gedachtegang van Sen. Participanten vulden per waarde in of zij het belangrijk vinden om deze waarde te kunnen realiseren in hun werk, of ze op hun werk in staat worden gesteld om deze waarde te realiseren en of het ze ook daadwerkelijk lukt om deze waarde te realiseren.

Zelf aan de slag!

Wilt u als bestuurder of HR-manager van een zorgorganisatie aan de slag met de 'capabilities' in uw organisatie? De onderzoekslijst en de bijbehorende handleiding die in dit artikel worden besproken, zijn door de onderzoekers vrij beschikbaar gesteld. Ook kunnen ze ervoor zorgen dat dit onderzoek gefaciliteerd en begeleid wordt.

Meer informatie: tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-researchgroepen/tranzo/academischewerkplaatsen/arbeid-en-gezondheid

Elke vraag scoorden ze van 0, helemaal niet, tot 5, heel erg. Scoorden ze een 4 of een 5 op alle drie de aspecten, dan zien we die waarde als een capability. Die capabilities blijken verband te houden met duurzame inzetbaarheid. Naarmate mensen meer capabilities scoorden, hadden ze minder neiging om te vertrekken en ander werk te zoeken. Ze zaten op

hun plek op hun werk omdat ze aan hun waarden konden voldoen. Scoorde de deelnemer laag? Dan was het tegenovergestelde het geval. De uitkomst van het lijstje was redelijk voorspellend. eOok kwam uit de test bruikbare informatie naar voren over directe inzetbaarheid. Scoorden deelnemers een aantal waarden als belangrijk, maar werden ze op hun werk niet in staat gesteld om die waarden te realiseren of lukte het niet om de waarde te realiseren? Dan raakten deze medewerkers sneller uit de roulatie, bijvoorbeeld door een burn-out."

Aanknopingspunten en eye-openers

"Ons onderzoek geeft dus heel concreet aan waar de knelpunten zitten en geeft de mogelijkheid om enigszins voorspellingen te doen rondom directe én duurzame inzetbaarheid. Het geeft een operationalisering van het werkgeluk van medewerkers. De capability-benadering is een mooi theoretisch kader voor een praktische uitwerking en sluit aan op heel veel ontwikkelingen die momenteel spelen op de arbeidsmarkt. De uitkomsten van het onderzoek geven uiteraard geen kant-en-klare oplossingen, maar ze bieden werkgevers wel aanknopingspunten voor een goed gesprek met hun medewerkers. De uitkomsten zitten vaak vol eye-openers. Wat vinden mijn medewerkers belangrijk? Wat kunnen we doen? Willen ze meer doorgroeimogelijkheden? Of meer ondersteuning? Meer beslissingsvrijheid? Het geeft concreet aan

waarover je met elkaar in gesprek kunt gaan en maakt direct zichtbaar waar het probleem of pijnpunt zit. Je herkent patronen en ontdekt wat er leeft onder je personeel. Het prettige is dat je niet kijkt naar output en gevolgen (bijvoorbeeld vermoeidheid en frustratie), maar naar het onderliggende probleem: waar komt die onvrede vandaan?”

Meer dan het financiële plaatje

Want onvrede is er. Vooral in de zorg: slecht imago, ondermaatse financiële waardering en zware fysieke belasting. Stakingen en noodkreten zijn dagelijkse kost. Vaak draait het om financiën. “En toch is er niemand die in een burn-out raakt omdat hij of zij 20 euro te weinig verdient,” benadrukt Van der Klink. “Wanneer iemand solliciteert op een vacature wordt er onderhandeld op gebied van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. En wanneer iemand promotie maakt of van baan wisselt, draait het weer om geld. Terwijl andere waarden veel belangrijker zijn. Dat weet iedereen die werkt.

Maar geld is nu eenmaal concreet en uiteraard ook een vorm van waardering. Het is iets waar vakbonden op inspelen en bij veel mensen leeft het beeld dat de directie alleen geïnteresseerd is in het financiële plaatje. Dat is uiteraard ook van belang; zeker als zorgorganisatie ben je afhankelijk van de politiek, veranderende wet- en regelgeving en daaraan gekoppelde gelden. Financiën, harde cijfers, daar kunnen bestuurders wat mee. Bovendien hebben ze vaak doelstellingen op dat gebied. En toch ben

ik ervan overtuigd dat elke werkgever het belang inziet van medewerkers die goed in hun vel zitten. Het is bij werkgevers vaak ook meer onwetendheid dan onwil. Het is niet eenvoudig zaken als werkgeluk aan te kaarten. En hoe meet je het? Onze onderzoekslijst helpt organisaties daarbij.”

Eerlijk zullen we alles delen?

Nog een aardig aspect binnen de capability-theorie, volgens Jac van der Klink: het onderwerp rechtvaardigheid. “Wij Nederlanders zijn van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. We zijn geneigd om altijd alles eerlijk te verdelen. Stel: je maakt deel uit van een groep van zeven personen en voor je staat een heerlijke taart. Jij mag de taart verdelen en je weet van te voren niet wie welk stuk krijgt. Hoe verdeel je de taart? Bijna iedereen antwoordt: in zeven gelijke stukken. Maar waarom? Stel dat iemand aan de lijn doet of aan een klein stukje voldoende heeft? Terwijl een ander traint voor een marathon en wel wat extra calorieën kan gebruiken. Waarom willen we gelijkheid in middelen? Iedereen hetzelfde bieden? Heb het lef om middelen ongelijk te verdelen. Je wilt immers geen gelijkheid in middelen, maar gelijkheid in uitkomsten. Ik heb een afbeelding laten maken die dit goed weergeeft. Drie jongens kijken naar een sportwedstrijd aan de andere kant van de schutting. Geef je ze allemaal een even hoge ladder, dan ziet de kleinste nog steeds niks, terwijl de langste moet balanceren om niet over de schutting te kukelen. Verdeel je ongelijke ladders op de juiste manier, dan heeft iedereen kans om de wedstrijd te zien. Oftewel:

de uitkomst is gelijk, terwijl het middel dat niet is. Sen heeft het in dit kader over heel bewust en zuiver discrimineren, niet om mensen uit te sluiten maar om ze in te sluiten. Probeer deze theorie als werkgever eens toe te passen.”

Over Jac van der Klink

Jac van der Klink studeerde geneeskunde en psychologie. Hij werkte als huisarts, tropenarts en bedrijfsarts. Vanaf 2006 was hij hoogleraar sociale geneeskunde, arbeid en gezondheid aan de Rijksuniversiteit Groningen en sinds 2014 is hij verbonden als hoogleraar psychische gezondheid en duurzame inzetbaarheid in arbeid aan Tilburg University. Hij is verbonden aan Tranzo (wetenschappelijk centrum voor Zorg en Welzijn), NOSPH (een onderwijsinstelling voor sociaal geneeskundigen) en Ascender (een partij die begeleidingstrajecten biedt voor psychologische en work/life ondersteuning van werknemers).

Symposium ‘Werk maken van werkgeluk’

Op 24 januari 2018 organiseren Zorg aan Zet, Transvorm en Driessen HRM in Helmond het symposium ‘Werk maken van werkgeluk’. Hier wordt het gedachtegoed van Capability Management in Zorg en Welzijn geïntroduceerd door vooraanstaande wetenschappers en praktijkdeskundigen, zoals Jac van der Klink, Sridhar Venkatapuram en Beatrice van der Heijden. Een visie op werk gebaseerd op dagelijks zelfleiderschap, fysieke fitheid en ‘verwondering, zin en speelsheid’ met duidelijke raakvlakken met het gedachtegoed van ‘Positieve gezondheid’. Meer informatie: www.transvorm.org/werkgeluk

