

Vitaal blijven met capability-model

Werk als waarde



Wat blijkt? Als mensen hun werk waardevol vinden, neemt hun vitaliteit en weerbaarheid toe. Ondanks werkdruk, stress of problemen verzuimen ze minder. Werken aan waardevol werk kan dus zomaar heel erg lonen, stelt bijzonder hoogleraar Evelien Brouwers.

tekst Walter Baardemans

Mensen die kunnen zijn wie ze willen zijn en kunnen doen wat ze willen doen, blijven langer vitaal. Omdat iedereen verschillend is, is het belangrijk om met medewerkers te bespreken wat zij waardevol

werk vinden. Dat zegt Evelien Brouwers, bijzonder hoogleraar psychische gezondheid en duurzame inzetbaarheid in arbeid aan Tilburg University. Precies daar ligt ook de kern van het capability-model Werk als waarde.

Een kwart van de Nederlandse werknemers zou psychische problemen niet met de leidinggevende bespreken. Daar ligt een sleutel voor betere duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van verzuim, meent Brouwers. Schaamte is een belangrijke reden om niet met een leidinggevende over problemen te praten. Ook vrezen mensen dat het bespreken van problemen hun carrière schaadt. “Vaak zijn mensen bang voor de reactie van anderen. Ze vrezen dat een leidinggevende voor hen beslist dat zij taken moeten laten vallen; misschien juist werk dat ze leuk vinden.” Recent onderzoek van Brouwers laat zien dat dit geen onterechte angst is. “Er is een reële kans dat het bespreken van psychische problemen leidt tot een verlies van werk of verandering van werk in negatieve zin”, zegt zij. “Maar als mensen niet over hun problemen durven te praten, missen we gelegenheden om werkaanpassingen te realiseren. Of mee te denken over wat iemand nodig heeft om steun te bieden.”

Kunnen kiezen jezelf te zijn

Voor duurzame inzetbaarheid is het dus belangrijk dat mensen kunnen zijn wie ze willen zijn en kunnen doen wat ze

willen doen. Minstens zo belangrijk is dat die mensen daarin keuzemogelijkheden hebben. Dat is dan ook de kern van het capability-model Werk als waarde. “Het is belangrijk om met mensen te bespreken wat zij waardevol vinden in hun werk. Een veelgemaakte fout is dat leidinggevenden voor werknemers invullen wat zij belangrijk vinden, zonder dit samen te bespreken. Maar kan een werknemer niet doen wat voor hem van waarde is, dan heeft dat een nadelig effect op zijn duurzame inzetbaarheid.” Het model Werk als waarde grijpt terug op het capability-model van de Indiase Nobelprijswinnaar Amartya Sen. Binnen de Tilburgse leerstoel vertaalde emeritus-hoogleraar Jac van der Klink het model in de afgelopen jaren naar de Nederlandse werkcontext. Zijn opvolger Brouwers denkt dat het model kan bijdragen aan het voorkomen van verzuim en een verbeterde inzetbaarheid van mensen. “Eerder lag de focus vooral op negatieve aspecten. Zoals: wat veroorzaakt stress bij mensen? Het werk als waarde-model kijkt echt naar waar iemands hart ligt, waar hij energie van krijgt. Het is niet gericht op psychische klachten, maar op het kunnen realiseren van wat iemand belangrijk vindt.”

Capability-set

Een set van zeven ‘capabilities’ geeft indicaties voor de duurzame inzetbaarheid en het welzijn van mensen. Het zijn zeven ‘mogelijkheden’ die mensen over het algemeen belangrijk vinden om

Een set van zeven ‘capabilities’ geeft indicaties voor de duurzame inzetbaarheid en het welzijn van mensen »

te kunnen realiseren in het werk. Daarbij gaat het om 1) gebruikmaken van kennis en vaardigheden, 2) ontwikkelen van kennis en vaardigheden, 3) betrokken zijn bij belangrijke besluiten, 4) opbouwen van betekenisvolle contacten op het werk, 5) eigen doelen stellen, 6) een goed inkomen hebben en 7) bijdragen aan iets waardevols.

Wat iemand precies waardevol vindt, verschilt per persoon. “Het uitgangspunt daarbij is diversiteit; iedereen is anders”, zegt Brouwers. “Iedereen heeft weleens wat. Dat verschilt. Want de een combineert werk met kleine kinderen, de ander ligt in scheiding of is mantelzorg. Daarom kan een werkgever ook beter niet met beleid en regels aan de voorkant iedereen hetzelfde aanbod doen. Want het werkt beter als je kijkt naar wat elk individu nodig heeft om duurzaam en gelukkig aan het werk te blijven. Dat kan betekenen dat je in de ene medewerker meer investeert dan in een andere die het minder nodig heeft. Maatwerk is het adagium.”

Waar iemand waarde aan hecht in zijn werk kan per persoon verschillen, maar zit ook in het werk zelf, stelt Brouwers. Voor sommige mensen is een goed inkomen de drijfveer voor hun werk. Maar in de zorg hechten medewerkers vooral aan betekenisvolle contacten met patiënten en collega's, blijkt uit onderzoek. “Dat verklaart mogelijk waarom thuiszorgmedewerkers hun werk ondanks de vaak hoge werkdruk toch volhouden. Zij vinden de contacten in hun werk kennelijk voldoende waardevol om aan de slag te blijven”, aldus Brouwers.

Lijst Werk Capabilities

Met de vragenlijst Lijst Werk Capabilities (LWC) is het mogelijk om snel inzicht te krijgen in wat mensen in het werk belangrijk vinden. En ook of zij erin slagen dit te realiseren en of de (werk)omgeving dit mogelijk maakt. Brouwers: “De vragenlijst houdt mensen een spiegel voor. Daarmee kan de uitkomst ervan een mooi aanknopingspunt zijn voor een gesprek met een leidinggevende.”

Brouwers geeft een voorbeeld van hoe het mis kan gaan als werkzaamheden zonder overleg worden ingevuld. “Een werkneemster met autisme moest reintegreren en werd ingezet als schoonmaakster. Maar deze vrouw voelde zich uiterst onprettig in dat werk, omdat ze steeds werd geconfronteerd met men-

De uitkomst van de vragenlijst kan een mooi aanknopingspunt zijn voor een gesprek met de leidinggevende

sen die vlak langs haar liepen. Ze wilde veel liever haar kennis gebruiken op een financiële administratie, waar ze rustig kon werken. Maar iemand had voor haar ingevuld dat werk waarbij ze moest nadenken te moeilijk zou zijn.”

Bedrijfsarts komt te laat

De nieuwe inzichten uit het capability-model dienden als basis voor de vernieuwde richtlijn Psychische problemen (2019) van de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB). Brouwers was voorzitter van de commissie die de landelijke richtlijn recentelijk heeft herzien. Toch ligt wat haar betreft het initiatief tot voorkomen van verzuim niet bij de bedrijfsarts. “Nee, voor primaire preventie komt de bedrijfsarts veel te laat om de hoek kijken. Want tegen de tijd dat mensen bij de bedrijfsarts komen, is er al sprake van verzuim. Maar je wilt het verzuim juist voorkomen. Uitval door psychische problemen is heel schadelijk voor mensen. Bovendien is dit verzuim een grote kostenpost voor werkgevers.”

Brouwers wil zich er daarom vooral op richten om uitval op het werk te voorkomen. “We komen vaak pas in actie als het kalf verdronken is. We zijn nog te laat en te veel gericht op symptomen. We moeten veel meer aan de voorkant ingrijpen.” Iedereen die bij duurzame inzetbaarheid betrokken is, heeft volgens haar een rol in de preventie van verzuim. “Het zou daarom mooi zijn als werknemers laagdrempeliger naar een bedrijfsarts kunnen stappen. Maar dan wel een bedrijfsarts die ook is opgeleid in het capability-gedachtegoed. Niet een die alles naar het medische terrein trekt, want niet alles is medisch.”

Sleutelrol leidinggevenden

Het gaat er vooral om dat er vroegtijdig aandacht kan zijn voor wat mensen nodig hebben om niet uit te vallen. Daarin is de bedrijfsarts een speler, maar zeker niet de enige. Vooral leidinggevenden

hebben volgens Brouwers een sleutelrol; zij zitten dicht op de werknemers en kennen hen goed. “Leidinggevenden kunnen werk als waarde bespreekbaar maken in loopbaan- of functioneringsgesprekken. Zij moeten daarbij werken in samenspel met HR en de werkgever. Iedereen binnen een organisatie moet in verbinding met elkaar bijdragen aan een veilig werkklimaat waarin mensen zichzelf kunnen zijn. En waarin werkdruk, stress of andere psychische problemen bespreekbaar zijn.”

Work in progress

Het capability-model Werk als waarde biedt echt kansen voor duurzame inzetbaarheid, stelt Brouwers. Er lopen op het moment pilots om het model goed in de praktijk toe te passen. Dat is nog onderwerp van onderzoek. “Hoe kunnen leidinggevenden, bedrijfsartsen en arboprofessionals het model vertalen naar de praktijk? Daar zijn we nu mee bezig. Maar we hebben wel al aanwijzingen uit eerder onderzoek dat er belangrijke mogelijkheden in besloten liggen voor duurzame inzetbaarheid. Die mogelijkheden hebben we nog niet optimaal benut. Daar liggen dus kansen. Maar op dit moment is het ook nog *work in progress*.” <<

Landelijk Arbocongres

Bijzonder hoogleraar Evelien Brouwers is keynote-spreker op het Landelijk Arbocongres dat plaatsvindt op 1 oktober 2020 in Rotterdam Ahoy. De vragenlijst Lijst Werk Capabilities is vrij beschikbaar via Anneke van Dixhoorn: a.vdixhoorn@transform.org.