



ROUNDTABLE MAJOR LIFE EVENTS & HRM 25 NOVEMBER 2019

Op maandag 25 november vond de Roundtable “Major Life Events & HRM” plaats in het Paviljoen van Tilburg University. Na de opening door Charissa Freese, directeur van het PMC, kwamen de sprekers aan het woord. Karen Pak en Dr. Margot Joosen bespraken de wetenschappelijke inzichten in levensgebeurtenissen op het werk, terwijl Gabriëlle van Geffen en Kathi Künnen de praktijk kant belichtten.

Wat weten we vanuit de wetenschap over levensgebeurtenissen op het werk? – Karen Pak



Karen Pak, Ph.D. kandidaat bij HR Studies, Tilburg University, vertelde dat ingrijpende levensgebeurtenissen op het werk steeds vaker voorkomen door demografische, sociale en politieke verandering. Levensgebeurtenissen zijn normatieve, betekenisvolle of grote individuele veranderingen. Of de levensgebeurtenis positieve of negatieve effecten op het werk heeft, is afhankelijk van individuele omstandigheden. De levensgebeurtenissen hebben vooral impact op het werk als ze verstorend of buitengewoon zijn, tot op zekere hoogte veroorzaakt worden door factoren buiten je eigen controle of als ze een gedachteproces rondom je loopbaan triggeren. Dit kan leiden tot een loopbaanshock. Deze shock leidt tot een toe-/afname in taakeisen en/of hulpbronnen, die vervolgens weer de persoon-baan fit beïnvloeden, en daarmee de mate waarin iemand wil en kan doorwerken. Om een goede persoon-baan fit te behouden, kunnen organisaties inspelen op deze levensgebeurtenissen van werknemers door taakeisen te

verminderen of door extra hulpbronnen te bieden. Voor deze hulpbronnen raad Karen Pak vier typen HR-instrumenten aan, die ontwikkeld zijn door Dorien Kooij: (1) ontwikkelinstrumenten zoals promoties, (2) behoudinstrumenten zoals flexibele werktijden, (3) benutinstrumenten zoals taakverrijking en (4) ontzie-instrumenten zoals extra verlof of vervroegd pensioen. Dit laatste type lijkt het meest gewenst bij levensgebeurtenissen in de privésfeer, en de ontwikkel- en benutinstrumenten bij levensgebeurtenissen op het werk. Voor elke levensgebeurtenis is het cruciaal om het gesprek met de medewerker aan te gaan en dat de leidinggevende en collega's support bieden.

In de praktijk: Hoe als werkgever om te gaan met impactvolle privégebeurtenissen bij medewerkers – Gabriëlle van Geffen

Gabriëlle van Geffen, van Skils, Zorg van de Zaak, belichtte levensgebeurtenissen op het werk vanuit haar werk als GZ-psychologe. Ze vertelde hoe impactvolle momenten zich kunnen afspelen op het gebied van beroep en werk, familierelaties, taken en eisen zoals een depressie, economisch leven waarbij te denken valt aan schulden, of mobiliteit n.a.v. bijvoorbeeld een handicap. Deze momenten doen zich niet alleen voor in de werksfeer, maar altijd in wisselwerking met het werk. Omdat het ziekteverzuim landelijk toeneemt, heeft Zorg van de Zaak een campagne 'weet wat er speelt' opgezet, waarbij wordt benadrukt hoe belangrijk het gesprek tussen werkgever en werknemer is, om te achterhalen wat er allemaal nog meer speelt bij de werknemer, naast de klachten waarmee deze is uitgevallen. Iedereen reageert anders op acties van de manager. Sommigen willen niet over hun levensgebeurtenis praten, anderen juist wel. Helaas vinden veel managers het vaak te tijdrovend en daardoor kostbaar om uitgebreid in gesprek te gaan met hun werknemers om hun levensgebeurtenis en/of de nodige hulp te bespreken. Omdat soms hele kleine, creatieve oplossingen al kunnen helpen bij het beperken van het verzuim, betaalt dit informele gesprek zich vaak dubbel en dwars uit.



opgezet, waarbij wordt benadrukt hoe belangrijk het gesprek tussen werkgever en werknemer is, om te achterhalen wat er allemaal nog meer speelt bij de werknemer, naast de klachten waarmee deze is uitgevallen. Iedereen reageert anders op acties van de manager. Sommigen willen niet over hun levensgebeurtenis praten, anderen juist wel. Helaas vinden veel managers het vaak te tijdrovend en daardoor kostbaar om uitgebreid in gesprek te gaan met hun werknemers om hun levensgebeurtenis en/of de nodige hulp te bespreken. Omdat soms hele kleine, creatieve oplossingen al kunnen helpen bij het beperken van het verzuim, betaalt dit informele gesprek zich vaak dubbel en dwars uit.

Wat als je werkt en je krijgt kanker? – Dr. Margot Joosen



Dr. Margot Joosen, senior onderzoeker bij HR Studies en Tranzo, Tilburg University, zoomde in op '[het zwarte gat na kanker](#)'. Dit verwijst naar de fase die veel mensen doormaken die kanker hebben gekregen, hersteld zijn en de draad weer op moeten pakken om aan het werk te gaan, maar zich daar helemaal nog niet klaar voor voelen. Sommigen voelen zich niet meer de oude, zien zichzelf anders dan voorheen en maken tijdens en na de behandeling een verandering in identiteit door.

Elk jaar krijgen ongeveer 116.000 mensen de diagnose kanker in Nederland. Dit betreft 30.000-40.000 mensen in de werkzame leeftijd. Hoewel het aantal kankerpatiënten toeneemt, neemt het aantal mensen dat kanker overleeft toe. Hierdoor vallen steeds meer mensen in dat 'zwarte gat'. Kanker is naast een individueel ook een maatschappelijk probleem. Een zieke of uitgevallen werknemer vormt een hoge kostenpost voor werkgevers: hoog verzuim, er moet vervangend personeel geregeld worden, etc.. Voor kankerpatiënten zijn er naast de

gezondheidsproblemen, vaak ook nog andere problemen als gevolg van hun ziekte. Zo'n 20% van de kankerpatiënten, krijgt te maken met financiële gevolgen. Bij werkhervatting kan de werknemer, afhankelijk van het type kanker en behandeling, last hebben van aanhoudende klachten en kan de werkgever hierop inspelen door de werktijden, of inhoud en/of omstandigheden van het werk aan te passen. Hierbij is het contact met de werknemer, met name over wat van waarde is voor de werknemer van groot belang. Werk kan ook een gevoel van controle bieden, het is een deel van je

identiteit en het draagt bij aan de kwaliteit van leven. Tot slot vertelt Margot over vervolgonderzoek dat zij doet voor de zogeheten Kanker en Werk Health Impact Bond. Dit is een innovatieve interventie waarbij private investeerders investeren in een maatschappelijk project, namelijk een vroege interventie om met kankerpatiënten in gesprek te gaan over werk en het actief betrekken van de werkgever, afgestemd op de fase van de ziekte.

Vitaal Leiderschap – In gesprek over kanker – Kathi Künnen

Kathi Künnen belichte het onderwerp zowel vanuit haar professionele achtergrond als organisatiepsychologe en onderzoeker, als vanuit haar eigen ervaringen als kankerpatiënte. Ze liet een aangrijpende [rapportage van NOS op 3](#) zien, waarin geïllustreerd wordt tegen welke obstakels kankerpatiënten aanlopen als zij weer aan de slag willen en hoe werkgevers en leidinggevenden kansen kunnen benutten in dit proces. Het risico op werkloosheid voor kankerpatiënten is maar liefst 1,4 keer zo groot is als voor gezonde mensen. Wettelijke kaders verplichten de werkgever tot regelmatige contactmomenten waarin geëvalueerd wordt hoe het met een medewerk(st)er gaat en wat de verwachtingen zijn t.o.v. re-integratie. Vanuit haar eigen ervaring licht Kathi toe, hoe confronterend dit is. Juist wanneer het slecht



gaat, is het lastig om in te schatten wanneer terug keer naar werk mogelijk is. De wettelijke kaders worden door ervaringsdeskundigen die Kathi met haar collegas in onderzoek heeft gesproken, vaak als beknellend ervaren. De belastbaarheid kan per dag zeer wisselen. Dit vraagt van werkgevers om flexibel te zijn. De inzichten uit onderzoek van Kathi en haar collegas bij de HAN zijn samengevat in een gespreksinstrument, waarin het proces rondom zingeving de leidende draad vormt. Het gespreksinstrument biedt een alternatieve aanvliegroute t.o.v. de wet verbetering poortwachter, waardoor vanuit ruimer perspectief gesprekken gevoerd kunnen worden en de link naar (terugkeer naar) werk en wat daarvoor nodig is op een hele natuurlijk manier gelegd kan worden. Dit vanuit de overtuiging dat eenieder (zieke) mens een behoefte heeft om ertoe te mogen doen en vaak zelfs hele kleine veranderingen ervoor kunnen zorgen dat dit ook mogelijk is.

Discussie

Na de presentaties werd er een discussie met de aanwezige deelnemers van organisaties gevoerd aan de hand van stellingen. De eerste stelling 'beleid schrijven rondom levensgebeurtenissen heeft geen meerwaarde, want iedere situatie is uniek' leidde tot een discussie waarbij het merendeel het met elkaar eens was: iedere situatie is inderdaad uniek en vereist daarom maatwerk. Maar er moet wel een beleid zijn dat de kaders creëert om dit maatwerk te verlenen. De tweede stelling 'het is een probleem dat de flexibele arbeidsmarkt het mogelijk maakt om afscheid te nemen mensen die tijdelijke minder functioneren' belichtte perfect de business-oriented approach en de care-oriented approach waar Dr. Margot Joosen over sprak in haar presentatie. De business-oriented approach gaat ervan uit dat dit geen probleem is, want het afscheid nemen van deze mensen die tijdelijk minder functioneren is beter voor de organisatie. De care-oriented approach stelt echter dat dit wel een probleem is, omdat deze werknemers op deze manier niet geholpen worden om hun leven op te pakken en stelt dat organisaties flexibel moeten zijn en het werk zo moeten inrichten op wat de werknemer nog wel kan.

De avond werd afgesloten onder het genot van een dinerbuffet waar de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren. Het was een geslaagde avond en wij hopen u (weer) te mogen verwelkomen op onze volgende Roundtable "Nieuwe vormen van performance management: werkt dat?" op 30 maart 2020 in Utrecht!