

Werken aan groei - De impact van blijvende werknemers

Vanuit de psychologie zou je eigenlijk moeten zeggen: geef die verpleegkundigen, die leraren, hun professionele autonomie terug.

Dat is eigenlijk allemaal helemaal niet zo ingewikkeld.

Wie wil er nou geen gelukkige medewerkers?

Het wordt er niet alleen een stuk gezelliger van op kantoor, maar het is vooral een goede manier om werkstress tegen te gaan.

En daarbij gaat het om de juiste balans tussen ontspanning en inspanning.

En vitale medewerkers dragen bij aan een gezonde organisatie.

Maar werken aan vitaliteit is als topsport, je moet erin blijven investeren, want zodra je ermee stopt, zakt het in.

Maar hoe doe je dat?

Dit is 'Werken aan groei', een podcast van Indeed, waarin we op zoek gaan naar toekomstbestendig recruitment.

Jan-Willem Boks, senior strategist bij Indeed, gaat in gesprek met inspirerende mensen uit het vak over onderwerpen die Indeed belangrijk vindt als het gaat om het verbinden van de juiste kandidaat aan de juiste werkgever.

En natuurlijk andersom.

In deze aflevering is Wilmar Schaufeli te gast.

Wilmar heeft onder andere als hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de universiteit van Utrecht en KU Leuven veel onderzoek gedaan naar psychologie van arbeid en gezondheid, en daarbij vooral gekeken naar stress, burn-out, werkverslaving en bevlogenheid.

Wilmar, welkom.

Aan iedere gast stel ik dezelfde eerste vraag.

Hoe ziet werk er in 2030 uit?

Ja, wist ik het maar.

Het antwoord is eigenlijk: dat weten we niet.

Kijk, wat je kunt doen, is: je kunt wat extrapoleren en je kunt kijken naar wat de trends zijn en hoe die zich doorzetten, maar niemand had vijf jaar geleden verwacht dat we met een coronacrisis of met een oorlog zouden zitten.

Dus we weten ook niet wat er in de komende, pakweg zeven jaar of zo, gebeurt.

Maar wat je wel kunt zeggen, is dat de bevolking vergrijsd, dus dat wil zeggen dat er steeds meer mensen zorg nodig zullen hebben, dat mensen op de arbeidsmarkt steeds ouder zullen worden, dus dat we als het ware suppletie moeten hebben aan de onderkant.

Wat je ook kunt, en dat is meer demografisch, maar wat je qua inhoud van het werk ook zult zien, is dat er allerlei technologische ontwikkelingen zijn, denk bijvoorbeeld aan kunstmatige intelligentie, die van grote invloed zullen zijn, ongetwijfeld, op wat mensen doen.

Dus de inhoud van hun werk zal in dat opzicht anders zijn.

Ook, zeg maar, de verschuiving die we nu ook al zien van strikt op het kantoor werken naar hybride werken.

Dat zijn allemaal dingen waarvan ik verwacht dat die zich door zullen zetten.

Maar wie weet dat er nog allerlei andere zaken zullen spelen.

Het kan zomaar zijn dat bijvoorbeeld in Europa de maakindustrie veel meer opkomt en dat wij dingen gaan maken die nu in China worden gemaakt, wat betekent dat een hoop mensen op een hele andere manier zullen gaan werken, waarbij hybride werken misschien helemaal niet zo'n optie is.

Dus dat is allemaal een beetje kijken in de kristallen bol.

En dat werk... Ook in 2030, is gelukkig zijn met en op je werk, belangrijk.

Maar jij noemt dat liever bevlogenheid.

Kun je voor ons vertellen waarom?

Ja kijk, het is een beetje een semantische kwestie, maar eigenlijk ook weer niet, want als wetenschapper wil je eigenlijk heel precies het over dingen hebben.

En geluk is een beetje een hele algemene term en bevlogenheid is specifieker.

En als je wilt, kun je daar oude filosofen bij halen.

Aristoteles maakt bijvoorbeeld een onderscheid tussen wat hij dan hedonisme noemt, dus dat is gewoon, zou je kunnen zeggen, geluk, het vermijden van pijn en leuke dingen doen.

En hij definieert ook een toestand, die noemt hij een 'eudaimonia'.

Dat is een moeilijk woord, maar dat betekent eigenlijk dat je je potentieel realiseert.

En dan ligt het geluk niet zozeer in de beleving van nu dat het allemaal wel prettig, fijn en leuk is, maar je bent pas echt gelukkig als je je potentie kunt realiseren, dus als je uit jezelf haalt wat erin zit.

En dat is een diepere manier, een wat meer duurzame manier, zou je kunnen zeggen, van geluk.

En bevlogenheid zit veel meer in die sfeer.

Dus bij bevlogenheid gaat het niet zozeer om: voel ik mij nou gelukkig? Voel ik mij nou prettig?

Maar het gaat er veel meer om: heb ik een goede relatie met mijn werk?

Krijg ik energie van mijn werk?

Ben ik daar enthousiast over?

Heb ik daar een hele duidelijke focus op?

Kortom, het geeft veel meer een soort activiteit van mensen aan.

En geluk is toch iets wat meer zit in die sfeer van passiviteit, van nou, jij bent gelukkig en je zit daar, en je hebt een sigaar en een cocktail en je zit aan de rand van de pool en het is prima.

Maar iemand die bevlogen is, die denkt: hoe kan ik het beter maken?

Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik meer uit het werk haal, dat ik mijzelf meer in het werk inbreng?

Dus die is actiever.

Dat is inderdaad een duidelijk verschil tussen geluk en bevlogenheid.

Zijn er veel bevlogen mensen in Nederland?

Nou ja, het ligt er maar aan hoe je daarnaar kijkt.

Er is een onderzoek gedaan een aantal jaren geleden door de Europese Unie, waarbij alle landen van de Europese Unie, ook nog geassocieerde landen overigens als Turkije en Servië, zijn onderzocht, en dan blijkt dat Nederland het meest bevlogen land is.

En als je dan kijkt in Europa hoe die verdeling is, dan vind je dat vooral Noordwest-Europa, Nederland, België, de Scandinavische landen, Frankrijk, veel meer bevlogen zijn dan Zuid-Europa.

Met name op de Balkan, daar is het met die bevlogenheid veel minder gesteld.

Het andere is dat je een soort percentage gaat bekijken, dat is in die zin een beetje problematisch omdat je dan ergens een streep moet trekken.

Maar als je, ja, alles een beetje wikt en weegt en kijkt, dan kun je zeggen dat zo'n 15% van de mensen in Nederland die zou je als bevlogen kunnen beschouwen.

Met als opmerking dat je dat een beetje met een korrel zout moet nemen en dat het afhangt van waar je precies de lat legt.

Ik hoor dus dat Nederland, Noord-Europa, Noordwest-Europa de meest bevlogen regio is dan.

Zijn daar overeenkomsten in die landen waardoor mensen meer bevlogen zijn?

Ja, die zijn er.

Dat heeft te maken met het niveau van welvaart.

Dat heeft te maken met de manier waarop de maatschappij wordt bestuurd.

Dus in landen waarin weinig corruptie is, waarin veel geslachtsgelijkheid is, waarin de democratie bloeit, in die landen, die dus, zeg maar, goed worden bestuurd, die rijk zijn, en die ook een individualistische cultuur hebben, waarbij mensen zelf aan het stuur zitten in plaats van dat ze, zeg maar, een speelbal zijn van anderen.

Die elementen, die vind je in die Noordwest-Europese landen terug, dus ook in Nederland, en daar hangt die bevlogenheid mee samen.

Ja, dat komt dus vanuit de cultuur en de overheid.

Ligt daar ook een rol voor werkgevers?

Nemen die dat over of...

Nou ja, dat vertaalt zich natuurlijk, hè.

Kijk, als het betekent dat in Nederland het niveau van integriteit, in vergelijking met andere landen in Europa, relatief hoog is, dan betekent dat dus ook integriteit op de werkvloer.

En dat betekent dus ook dat er weinig corruptie is in vergelijking met andere landen.

Waar het niet zozeer gaat om jouw prestaties, maar waar het gaat om relaties die je met andere mensen hebt.

Dus in die manier moet je het zien, het is niet alleen maar een regeringskwestie van hoe je het land inricht, maar dat is ook een uitdrukking van de cultuur, op de werkvloer, in organisaties.

Dus wij hebben hier in Nederland, Noordwest-Europa, een vruchtbare grond wat dat betreft, voor bevlogen medewerkers?

Ja, zeker. Ja.

En wat voor positieve uitwerkingen heeft bevlogenheid op een mens?

En op een werknemer?

Nou, daar is heel erg veel onderzoek naar gedaan.

En je maakt inderdaad al het onderscheid tussen de mens, dat is de individuele medewerker zelf, en de organisatie.

En het blijkt dat die beiden wat aan bevlogenheid hebben.

Dus individueel gesproken betekent het dat het een goede buffer is tegen iets als burn-out, depressie, hart- en vaatziekten, en allerlei andere gezondheidsaspecten.

Dus het beschermt je eigenlijk tegen ongezondheid.

Aan de kant van de organisatie blijkt het dat mensen die bevlogen zijn, minder vaak weggaan bij de organisatie, het ziekteverzuim is lager, en de prestatie is beter van mensen, individueel, en of dat nou het oordeel is van de baas of dat dat het oordeel is van jezelf, of dat het nou het oordeel is van collega's.

Dat maakt eigenlijk niet zoveel uit.

Maar mensen die als bevlogen worden gezien, die presteren beter, maar ook op het niveau van organisaties.

Er zijn ook onderzoeken gedaan die laten zien dat als er gemiddeld genomen in een organisatie meer bevlogen mensen zijn, dan presteert die organisatie beter, ook in financiële zin, dan maken ze meer winst.

Dan worden er ook minder fouten gemaakt en is de klanttevredenheid hoger, dat zijn allemaal uitkomsten die tamelijk hard zijn.

Die bewijzen dat organisaties er goed aan doen om te investeren in bevlogenheid.

Sommige organisaties doen dat ook, want dat is een soort welbegrepen eigenbelang.

Ja, dat vertaalt zich dan ook in werknemers die makkelijker kunnen worden aangetrokken, en die langer blijven, begrijp ik.

Ja, mensen zijn bevlogen als ze energie krijgen uit hun werk, daar komt het eigenlijk heel simpel gezegd op neer.

En wanneer krijg je energie uit je werk?

Als een aantal dingen goed geregeld zijn.

Dus als jij zelf kunt beslissen, in plaats van dat je alleen maar moet doen wat je baas zegt.

Als jij hulp en steun krijgt van andere mensen op de werkvloer als je dat nodig hebt.

Als je goed kunt communiceren met anderen, als jouw leidinggevende oog heeft voor jou, als er een sociaal veilig klimaat is.

Als je feedback krijgt over je werk.

Nou er zijn een heleboel dingen te noemen, die wij allemaal onderzocht hebben, die je kunt samenvatten als een goede kwaliteit van het werk.

En als dat goed is, qua taak, qua sociale omgeving, qua organisatie waarin je zit, dan krijgen mensen daar energie van en zijn ze bevlogen en waarom zou je weggaan?

Waarom zou je weggaan als je in een baan werkt, bij een organisatie werkt, waar je veel energie van krijgt.

En waar je je kunt ontwikkelen, en waar je met plezier werkt.

Ja, en hoe zorg je ervoor dat potentiële kandidaten en huidige werknemers, dat je daarvoor aantrekkelijk blijft?

Wat moet je dan doen als organisatie om dat uit te stralen naar die potentiële werknemer of je huidige werknemers?

Ik denk dat heel veel gaat via 'word of mouth', dus dat bepaalde werkgevers bekend staan als meer vriendelijk of een betere werkgever, wat betreft arbeidsomstandigheden, en wat betreft mogelijkheden voor ontwikkeling, en dat soort dingen, dan andere mensen.

Dat is één ding.

Een ander ding is ook dat je het wat meer formeler doet, in de zin van: werkgevers zijn in Nederland, maar überhaupt in Europa, verplicht om periodiek een onderzoek te doen.

Ook naar het welbevinden van medewerkers.

Dat kun je ook communiceren.

En sommige bedrijven doen dat ook.

Die communiceren dat extern?

Dat kun je inderdaad extern communiceren.

Er zijn ook allerlei prijzen voor.

'The best places to work' is er een, 'Kroon op het werk', is er een in Nederland die een duurzaam personeelbeleid hebben, en daar valt dit dus ook onder.

Dus duurzaam investeren in je mensen levert uiteindelijk bevlogenheid op.

En op die manier kun je dat ook extern communiceren.

Want dat zien we ook, dat die bevoegenheid van die werknemers bij bedrijven die dat ook extern communiceren groter is?

Is dat te meten?

Ja, dat is te meten. Alleen, ja, je ziet wel uit heel veel onderzoek dat er een relatie is tussen de mate van bevoegenheid van medewerkers en bedrijfsresultaat.

Om een voorbeeld te geven: ik heb zelf onderzoek gedaan in hotels en restaurants en als je daar ziet dat als het bedienend personeel en als de mensen die klantcontact hebben, als die bevoegen zijn, dan komen klanten vaker terug en klanten zijn meer tevreden.

Dus op die manier werkt dat in het voordeel van die organisatie.

Nu ja, en dat kun je natuurlijk extern communiceren, maar of nou specifiek die organisaties die dat doen het beter doen in termen van prestatie en bevoegenheid dan organisaties die dat niet doen, dat weet ik niet.

En dat is waar je het eerder al over had, dat komt ook weer terug in die mond-tot-mondreclame.

Waarbij huidige werknemers wellicht positieve boodschappen verspreiden, wat ook weer kan werken in het aantrekken van nieuwe werknemers: hé, dat is een heel leuk bedrijf om voor te werken, daar wil ik ook gaan solliciteren.

Nou ja, er zijn organisaties, bijvoorbeeld South West Airlines in de Verenigde Staten, die hebben een boek uitgebracht, een casestudie over henzelf, waarin de bottomline eigenlijk is: kijk wij investeren in bevoegenheid van medewerkers.

Employee engagement heet dat in het Engels.

En daar ontleen wij een betere business case aan, want wij hebben tevredener klanten, we maken meer winst, enzovoort.

En dat kun je ondersteunen, dat hebben ze ook gedaan door videofilmjes, van de Rapping Flight Attendant, heet dat.

Dat is een... - Steward.

Steward, precies.

Die doet drill en zegt: nou ja, je moet zus en je moet zo, je moet dit en je moet dat, je moet eerst het masker opzetten bij jezelf en dan bij het kind.

En die doet dat op een rapmanier en die betreft het publiek erbij, iedereen zit te klappen en zo.

Nou ja, dat is het voorbeeld van een bevoegen medewerker, en dat hebben zij ook, zeg maar, in de etalage gezet.

Dat zorgt dus eigenlijk, die bevoegen medewerker, voor een vliegwiel aan positieve bijdragen aan de organisatie, want als ik dan hoor dat een rappende steward er is, dat levert een leuk filmpje op, en dat levert weer views online op.

Ja. - Dat levert weer positieve aandacht op.

Mensen spreken erover, delen dat met elkaar.

En je kunt het ook nog verder formaliseren.

Je hebt in Amerika bijvoorbeeld dat, en dat concept wordt nu ook in Europa toegepast, ik ben zelf ook betrokken bij een onderzoek daarnaar, van de zogenaamde 'magnet hospitals'.

Dan denk je natuurlijk 'magnet hospitals': hoezo magneet en een ziekenhuis?

Nou, het idee is dat die ziekenhuizen aan een aantal voorwaarden voldoen, en dan krijgen ze het predicaat van 'magneetziekenhuis'.

En dat is eigenlijk gekomen omdat er een heel erg groot tekort was aan verpleegkundigen.

Toen hebben ze nagedacht: hoe kunnen we dat tekort aan verpleegkundigen als het ware omkeren, hoe kunnen we mensen aantrekken? Als een magneet aantrekken.

Dan moet je dus investeren in de opleiding, in de begeleiding, ook in het aantal verpleegkundigen dat je hebt.

Dus de hele structuur moet je zodanig veranderen in het ziekenhuis, dat het aantrekkelijk wordt als verpleegkundige om daar te gaan werken.

En daar is dus een formele procedure voor.

Dan moet je een aantal vinkjes zetten, en dan krijg je een soort certificaat net zoals je een ISO-certificaat hebt.

En het blijkt dat die 'magnet hospitals' in de Verenigde Staten ook daadwerkelijk betere zorg verlenen.

Dus je moet wel investeren in je medewerkers, maar uiteindelijk levert het ook wat op.

Dus dat kun je ook in die formele zin doen.

Dus dat mes snijdt ook aan twee kanten.

Ze leveren betere diensten. - Ja.

En het is aantrekkelijker werkgeverschap, waardoor mensen in de zorg daar willen werken.

Maar de kost gaat voor de baten uit.

Dus je moet wél investeren, en dat is natuurlijk vaak wel een ingewikkeld iets, omdat dat met korte en lange termijn te maken heeft.

Als jij kijkt naar het volgende kwartaal, dan denk je van: als ik nu geld ga investeren in die bevlogenheid, dan zie ik dat niet meteen volgend kwartaal terug.

En ik ben het geld wel kwijt.

Dus je hebt een mindset nodig waarbij je zegt van: dit zijn geen kosten, maar dit zijn investeringen, en die kan ik ook op de wat langere termijn terugverdienen.

Maar omdat tegenwoordig, met name in Angelsaksische bedrijven met aandeelhouderskapitalisme, heel sterk de nadruk ligt op snel resultaat boeken, staat dat op gespannen voet met zo'n soort benadering, waarbij je op wat langere termijn moet na gaan denken over: hoe wil ik dat mijn organisatie er over vijf of over tien jaar uitziet.

Dus je moet daarin investeren.

Ja. En nog even terug naar die zorginstellingen, de 'magnet hospitals'.

Ja. - Zien we dat hier ook gebeuren in Nederland, of in België, dat er dit soort initiatieven zijn?

Want we kennen allemaal de headlines op alle nieuwssites: tekorten aan zorgpersoneel, de vergrijzing.

Ik geloof dat er heel veel mensen bij de politie gaan uitstromen in de komende jaren.

Er zijn heel veel organisaties die een grote uitdaging hebben om heel veel plekken in te vullen.

Zijn die ook met zulk soort initiatieven bezig?

In België wel, in Nederland niet.

Ik ben betrokken bij een groot onderzoek dat gesubsidieerd wordt vanuit de Europese Unie.

En dat onderzoek bestaat eruit Amerikaanse ziekenhuizen één op één te koppelen aan ziekenhuizen in België, in Zweden, in Engeland, in Ierland en in Duitsland.

Nederland zit daar niet bij.

En het idee is dat die paren van hospitals, dus dat het Amerikaanse ziekenhuis dat ziekenhuis in Antwerpen gaat helpen in een soort 'learning collaborative', heet dat dan.

Hoe pakken jullie dat aan?

Want je kunt dingen niet één op één van Amerika naar Nederland, of naar België vertalen, want we zitten met een heel ander zorgsysteem, met andere financiering, of andere kwalificatieniveaus en al dat soort van dingen.

Maar je kunt natuurlijk wel kijken: hoe kunnen Amerikaanse 'magnet hospitals' hun basisfilosofie overbrengen en daar ook bij helpen om dat te implementeren?

En dat zijn we nu aan het onderzoeken, waarbij we dus ook gaan kijken naar de bevlogenheid van medewerkers.

Neemt die nu ook toe? En hoe zit het dan met de patiëntenzorg, wordt die ook beter?

We gaan zelfs kijken naar het overlijden van mensen, mortaliteit, heet dat.

Gaan er nu minder mensen dood, uiteindelijk, in dat soort ziekenhuizen?

Dus dat wordt gedaan en de hoop en verwachting is dat dat ook inderdaad positieve gevolgen zal hebben.

En het interessante is dat de Europese Unie daar veel geld in heeft gestopt om dat onderzoek te financieren. Dus de Europese Unie zegt: nou kijk, wij moeten toch iets doen aan het zorgen dat we in de toekomst die ziekenhuizen aantrekkelijk maken, met name voor verpleegkundigen.

En hoe doen we dat? Er zijn voorbeelden in Amerika.

Hoe kunnen we dat in Europa doen en hoe verloopt dat proces?

En levert dat ook inderdaad de verwachte resultaten op?

Dus dat is een onderzoek dat op dit moment loopt.

En ik verwacht en ik hoop dat daar inderdaad positieve resultaten uitkomen en dat dat dan ook vervolgens een voorbeeld is om ook in Nederland te zeggen: kunnen wij ook opschuiven in die richting en wat moeten we daarvoor doen?

En wat kunnen we leren van die andere hospitals in dit geval in Vlaanderen?

Ja, dat zou dan een blauwdruk kunnen zijn voor hoe wij dat zouden kunnen uitrollen.

Ja, waarbij ik wel moet zeggen: die discussie is altijd heel interessant omdat we eigenlijk, als je kijkt naar de wetenschap, sinds pakweg midden jaren 70, eind jaren 70, weten we eigenlijk wel hoe een goede werkplek eruit moet zien.

Het is eigenlijk allemaal niet zo ingewikkeld.

Er zijn een stuk of 10 indicatoren voor.

En dat zijn?

Ja, ik kan het hele rijtje opnoemen. Maar een voorbeeld daarvan is autonomie, je moet mensen autonomie geven.

Autonomie in het werk, zodat ze zelf pauze kunnen nemen, zodat ze de manier van werken kunnen beïnvloeden, en dat ze niet een protocol moeten volgen wat helemaal vastligt.

Lastig in de zorg, lijkt mij.

Nou ja, je ziet dus daar ook, precies dat gebeuren wat eigenlijk niet zou moeten.

Want je ziet onder invloed van technologisering dat het steeds makkelijker wordt om spreadsheets en allerlei informatie op te halen en die vervolgens te gebruiken om te controleren en om protocollen te maken, waar dan niet van afgeweken kan worden.

En daarom krijg je van die banen in de zorg, maar ook in het onderwijs, waar hoogopgeleide professionals allerlei dingen moeten doen waarvan ze denken van: ja, maar bij deze patiënt of in deze situatie, zou ik eigenlijk iets anders moeten doen.

Maar ja, dat kan niet, dat mag niet, want dan krijg ik problemen met mijn baas, met de zorgverzekeraar.

Dus daar zie je al de spanning zitten.

Nou ja, goed, een voorbeeld is dus die autonomie.

Het gaat ook om inspraak.

Een ander belangrijk punt is de sociale interacties op de werkplek, daar weten we ook een heleboel van.

Steunen is belangrijk, sociale veiligheid is belangrijk, communicatie is belangrijk, feedback is belangrijk, nou...

Dat zijn allemaal dingen die we allang weten.

Alleen: het probleem zit hem er vaak in, hoe implementeer je dat?

Wij weten dat veel autonomie belangrijk is, dus vanuit de psychologie zou je eigenlijk moeten zeggen: geef die verpleegkundige, die leraren, hun professionele autonomie terug.

Alleen is dat heel erg lastig.

Want dat betekent ook een risico.

Als je mensen autonomie geeft, zou er ook iets mis kunnen gaan.

Als psycholoog zeg ik dan: oké, dan moet je het systeem zo inrichten dat je daarvan kunt leren.

En dat je niet bij elk incident, als een keer iets niet goed gaat, hoog in de gordijnen zit en zegt: oh dat moeten we weer dichtregelen want...

Zo gaat het nu natuurlijk, hè. Het is een incident, de pers duikt erop, allerlei andere mensen, en dan wordt er weer een regel bedacht waardoor dat in de toekomst niet weer gaat gebeuren.

En dan uiteindelijk zit je met een werksituatie waarin er zoveel regels zijn, dat je uiteindelijk, wat in de zorg nu ook aan de gang is, waarbij je als het ware weer moet dereguleren.

Schrappen. Er zijn nu initiatieven in ziekenhuizen, in gezondheidsorganisaties, zogenaamde 'schrapsessies', waarbij er wordt gekeken van: welke regels zijn nu eigenlijk onzinnig en leveren een heleboel tijd op en hebben we helemaal niet nodig?

Die kunnen we schrappen.

Dat kunnen organisaties zelf al?

Tot op zekere hoogte kunnen ze dat doen.

Maar er zijn ook regels die te maken hebben met bijvoorbeeld financiering, waarbij een zorgverzekeraar gewoon eist dat dat gebeurt.

En dan ligt de bal bij de zorgverzekeraar.

Of die ligt bij de overheid.

Aan de ene kant vanuit de psychologie gezegd, kun je zeggen: wij kunnen best een ideale werkplek maken, dat is helemaal niet moeilijk.

Dat heb je zo op papier gezet.

Sterker nog, dat is er al, dat weten we.

Alleen, hoe pas je daar de huidige werksituatie in?

Het is geen kennisvraagstuk, want de kennis is er.

Het probleem is alleen hoe implementeer je die kennis?

En daar zit hem de crux, omdat dat dan botst met allerlei andere belangen en andere praktijken.

Theorie en praktijk liggen nog uit elkaar, hoor ik.

[overlap]

Dat is inderdaad een simpele manier om het te zeggen, maar je hebt volkomen gelijk.

Ja, en we zitten daar wel met een enorme krapte.

In die zorg, in het onderwijs.

Zie jij daar mogelijkheden voor werkgevers om daar nu al op in te springen, wat zij daarmee kunnen doen?

Het eerste punt is dat je moet kijken: waarom gaan mensen niet werken in de zorg?

Of waarom gaan mensen weg uit de zorg en weg uit het onderwijs?

Dat is eigenlijk nog veel erger, vind ik zelf.

Dat je wel mensen binnen hebt, maar die blijven dan niet.

Nee. - Want dan is het dus echt helemaal mis, hè.

Waarom gaan mensen weg, of waarom komen mensen niet?

Dat heeft te maken met de waardering die mensen krijgen en die mensen voelen.

Salaris is daar een onderdeel van.

Er zit een hele belangrijke waardecomponent aan.

Je wordt gezien, je wordt gewaardeerd, dat is belangrijk.

En dat mensen ook de flexibiliteit hebben om uren aan te passen.

Dat is ook een hele belangrijke, dat je zorgt van: hou rekening met individuele verschillen tussen mensen.

Mensen met opgroeiende kinderen, mensen die mantelzorg hebben.

En probeer zodanig roosters te maken dat je daaraan tegemoet komt.

Want dat is vaak ook een probleem, dat mensen dat niet kunnen combineren.

Die werk-thuisbalans, dat is een hele belangrijke.

Kijk ook naar ontwikkelingsmogelijkheden van mensen.

Met name in het onderwijs is dat vaak heel erg moeilijk.

We vragen van mensen om met 24 à 25 voor de klas te gaan staan en in essentie blijft het werk tot aan je pensioen eigenlijk een beetje hetzelfde.

Want je staat voor de klas of je bent met een groep leerlingen bezig die je wat bij probeert te brengen.

Ja, dan moet je wel heel creatief zijn om te zorgen dat mensen het gedurende die hele loopbaan met plezier en productief kunnen blijven doen.

Aan de positieve kant: mensen in de zorg en mensen in het onderwijs, überhaupt die mensen, gaan heel vaak naar het werk vanwege collega's.

Dat sociale aspect op het werk is heel erg belangrijk.

Er zit ook een valkuil aan, dat mensen vaak te lang doorgaan, omdat ze hun collega's niet willen belasten.

Zelf kunnen ze eigenlijk niet meer, maar ze gaan toch maar naar het werk want anders moeten die collega's meer werken en dan branden ze zelf op.

Dat is een hele belangrijke positieve factor, maar aan de negatieve kant zitten vaak de omstandigheden waaronder gewerkt moet worden.

Dus het zijn niet die patiënten, maar het zit hem in de relatie met de organisatie.

Het is niet zozeer het werk zelf, maar het feit dat je formulieren moet invullen, dat je geen fatsoenlijke waardering krijgt, dat je niet hoort of je je werk wel of niet goed hebt gedaan.

Dat je leidinggevende er niet is als je hem nodig hebt.

in dat soort dingen zit vaak de ellende.

Ja. Kun je in essentie zeggen dat mensen die in de zorg gaan werken, bij de politie, bij defensie, brandweer, noem het maar op, dat die meer bevlogen zijn dan mensen die in een andere sector gaan werken?

Ja, je ziet dat in de zorg en in het onderwijs inderdaad dat die meer bevlogen zijn.

Je ziet in het onderwijs en in zekere zin ook in de zorg, dat dat de beroepen zijn met het hoogste burn-out-risico.

Aan de ene kant heb je hele enthousiaste mensen, aan de andere kant heb je mensen die op hun tandvlees lopen.

En dat heeft waarschijnlijk ook wel met elkaar te maken, omdat op een gegeven manier dat enthousiasme van mensen...

Want waarom ga je werken in de zorg?

Je wilt toch iets betekenen, je wilt iets doen.

Er zit toch een soort doel achter wat groter is dan jezelf.

Je wilt bijdragen aan een betere gezondheid van mensen, aan levensgeluk van mensen.

Ja, en op een gegeven moment wordt dat gefrustreerd.

En dan gaan mensen weg, dan kiezen ze voor die oplossing.

En zijn dat dan ook de mensen die lijden aan workaholisme?

Spreek ik dat goed uit?

Ja, workaholisme, dat is een beetje een knipoog naar alcoholisme, omdat het ook een soort verslaving is.

Of een soort, het is een verslaving.

In de zin van dat het een dwangmatige manier van heel hard werken is.

Kijk, heel hard werken, daar is op zich eigenlijk niets mis mee.

Want je kunt hard werken om verschillende redenen, omdat je een hypotheek hebt, omdat je het werk heel leuk vindt.

Omdat je ruzie met je partner hebt en je liever op het kantoor zit of zo.

Er zijn allerlei redenen voor.

Maar als dat obsessief wordt, je kunt niet meer anders, en je voelt je, en dat is de kern, je voelt je heel nutteloos, je voelt je zenuwachtig, je voelt je niet happy op het moment dat je niet werkt.

En dan is de enige manier om te gaan werken, dus in die zin lijkt dat een beetje op alcoholisme.

Een alcoholist, als die niet drinkt, voelt hij zich lullig en dan gaat hij drinken.

Nou, een workaholist, als hij niet werkt, voelt hij zich lullig, gaat hij werken.

Met als resultaat dat de balans tussen inspanning en herstel wordt verstoord, waardoor hij zichzelf letterlijk uitbrandt.

Want burn-out is in feite een crisis in je mentale energie, die is er dan niet meer.

Nou, als je maar lang genoeg doorgaat op dat pad, dan, en dat blijkt ook wel uit onderzoek wat we hebben gedaan.

Dat workaholisme is, dat dwangmatige met name, is een hele goede voorspeller van burn-out.

Ja, dus die balans tussen werk en privé is heel belangrijk.

Maar wat is die juiste balans, is daar een kantelpunt?

Dat ligt voor iedereen wel een heel klein beetje anders.

Je hebt eigenlijk twee soorten mensen.

Je hebt mensen die compartimentaliseren, zoals dat zo mooi heet, die zeggen van: nou ja ik werk en dan ga ik om vijf uur naar huis en dan doe ik ook niets meer tot maandag.

En je hebt mensen die dat niet doen en die dat in elkaar over laten lopen.

En die zeggen van: ik ben nu wel aan het werk maar ik ga nu even naar de kapper, want het komt me even goed uit.

En in het weekend ga ik wel aan dat rapport werken.

Dus je moet altijd rekening houden met dit soort individuele verschillen.

Sommige mensen vinden het heel fijn dat het door elkaar heen loopt, voor andere mensen is dat helemaal niet zo.

Maar wat wel heel erg belangrijk is, is dat er een soort voorbeeld is, met name van direct leidinggevende, en daar gaat het nog weleens een keer fout.

Dat die aan de ene kant communiceren van: ja, het is wel belangrijk thuis, je moet ook ontspannen, maar dan op vrijdagmiddag een mailtje sturen en dan eigenlijk een beetje verwachten dat op zaterdag of zondag een antwoord komt.

En dat moet je dus niet doen. Je moet dus wel als organisatie in principe die grenzen aangeven.

En dat het voor sommige mensen dan anders ligt dan voor anderen, dat is wat meer maatwerk.

Maar het is wel van belang om, als organisatie, aan te geven van: ja, wij verwachten van jou dat je hier veel werk levert, maar wij vinden het ook belangrijk dat je andere dingen doet naast je werk.

Wordt het werk daarmee meer maatwerk?

Zullen werkgevers daar meer rekening mee moeten houden?

Ja, dat in ieder geval.

Omdat je ziet dat de groep werknemers steeds meer gaat diversifiëren, dus je ziet steeds meer specifieke groepen gaan ontstaan.

Ouderen, jongeren, mensen met een arbeidshandicap, mensen zonder arbeidshandicap, met verschillende soorten arbeidshandicaps, mensen met bepaalde etnische achtergronden die dan ook weer verschillen.

Want de ene etnische achtergrond is weer anders dan de andere.

Mensen met een hoge en een lage opleiding.

Dus kijk, vroeger was het veel meer een grote brij en was er ook veel meer homogeniteit.

En nu is er veel meer heterogeniteit en zijn er ook verschillende groepen die dan ook wel weer maatwerk vereisen.

En in de ene organisatie zal de ene groep belangrijker zijn en in de andere zal de andere groep belangrijker zijn.

Dus in die zin moet je als organisatie daar natuurlijk wel rekenschap van geven.

Ja, de afgelopen jaren is er veel veranderd op de arbeidsmarkt.

Laten we beginnen met de coronacrisis.

Op wat voor manier heeft dit de markt veranderd?

Nou, laat ik beginnen met te zeggen dat het...

Wat mij heel erg opvalt, en dat gaat een beetje tegen de heersende mening in, is dat corona eigenlijk zo weinig heeft veranderd.

En ook als je kijkt naar het wetenschappelijk onderzoek wat er tot nu toe is gedaan.

Kijk, als je twee, drie jaar geleden had gezegd: luister beste mensen, we gaan een experiment doen, de hele maatschappij gaat op slot, kinderen gaan niet meer naar school, je mag niet meer naar het openbaar vervoer, iedereen moet verplicht thuiswerken, je kunt niet meer naar het café, je kunt niet meer naar de restaurants, je kunt niet meer naar een voetbalwedstrijd.

Allemaal niets.

Nou, dan was de wereld te klein geweest en iedereen had gezegd: dat overleven we niet.

Massale zelfmoord, iedereen schiet in de depressie, er ontstaat een gigantische oproer.

En wat is er gebeurd? We zijn twee jaar verder.

Mensen vliegen weer vanaf Schiphol, alsof er niets aan de hand is.

Mensen gaan weer gewoon naar hun werk.

Een heleboel mensen zijn, bij wijze van spreken, het alweer vergeten.

En als je naar de cijfers kijkt, dan zie je dat er als er al een dipje in de bevlogenheid zit, of in de burn-out zit, dan is dat een heel klein bijna te verwaarlozen dipje.

En dat zijn meerdere onderzoeken die dat laten doen. Dus wat dat voor mij aangeeft, is dat mensen heel weerbaar zijn.

En heel veerkrachtig zijn. Dat is geweldig en als psycholoog word ik daar eigenlijk wel blij van.

Dat laat onverlet dat er op de werkvloer wel dingen zijn veranderd, en dat zit dan met name, denk ik, in dat hybride werken.

Ja, en het interessante ook daar is dat corona voor een versnelling heeft gezorgd.

Kijk, aan de universiteit waaraan ik werk, zijn we al heel lang bezig met digitaal onderwijs.

Dat is al tien, vijftien jaar.

In de psychologie kennen we 'virtual leadership', 'virtual teams', daar wordt ook al twintig jaar onderzoek naar gedaan.

Hoe is het nou om een team te hebben wat virtueel bij elkaar is?

Nou, dat heeft niet tot een doorbraak geleid.

Maar dat heeft corona wel gedaan.

En nu hebben mensen gezien dat thuiswerken, het hybride werken, ook grote voordelen kan hebben.

En dat het daardoor ook aantrekkelijk is om te doen en om dat ook te blijven doen.

Maar ook hier gaat het natuurlijk weer om maatwerk.

En in de ene organisatie zal dat beter kunnen dan in de andere.

Het verschilt ook voor mensen. Als je mensen hebt die heel extravert zijn, en die heel erg bloeien in sociale omgeving, met vrienden, met kennissen, met collega's, die vinden het thuiswerken toch iets minder prettig.

Maar goed, er zijn ook grote voordelen van.

De autonomie, die neemt toe.

Mensen hebben nu ook aan den lijve ervaren dat het eigenlijk ook wel prettig is.

Je kan tussendoor even de kat voeren of een ommetje maken, en dat een heleboel vergaderingen ook eigenlijk wel wat sneller en wat makkelijker kunnen.

Dus ik denk dat dat hybride werken wel een blijvende verandering is, en wat ook belangrijk is, en ik weet niet of dat een blijvende verandering is, dat er meer waardering is gekomen voor bepaalde beroepen die mensen vroeger niet zagen staan.

Schoonmakers, vuilnisophalers, dat bleken plotseling hele relevante en belangrijke beroepen te zijn.

Essentiële beroepen. - Essentiële beroepen te zijn.

En daar werd tot nu toe niet naar gekeken.

Dus dat is ook een positief iets, dat er veel meer wordt gezien nu van: ja, er zijn ook beroepen die niet zo glamorous zijn, maar die dragen wel heel erg bij aan het functioneren van onze maatschappij.

En misschien dat we daar wat meer oog voor moeten hebben, dat we die mensen ook wat meer moeten betalen, dat we die mensen ook wat meer zeggenschap in hun werk moeten geven.

En dat we daar wat beter voor moeten gaan zorgen.

De hoop is ook dat dat dan echt consequenties gaat hebben.

En dus ook door die waardering uit te spreken en ook financieel te waarderen, die bevlogenheid aan te wakkeren.

Jazeker, ja.

Wilmar Schaufelie, arbeids- en organisatiepsycholoog, klinisch psycholoog, en hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht en de KU Leuven. Dank je wel voor je komst.

Graag gedaan.

Dit was 'Werken aan groei', een podcastserie van Indeed over recruitment van de toekomst.

We hopen dat we je geïnspireerd hebben.

Wil je meer horen, luister dan vooral ook naar alle andere afleveringen.

Bijvoorbeeld die waarin Steven van Belleghem te gast is.

Hij is expert op het gebied van Customer Experience, en weet als geen ander welke barrières er kunnen zijn in het zoek- en vindproces en vooral hoe je deze wegneemt.

Zijn missie is om bedrijven te inspireren om klantgerichter te worden.

En tijdens die missie heeft hij inmiddels vijf internationale bestsellers geschreven, waaronder 'The offer you can't refuse'.

'Werken aan groei' is te vinden op [BNR.nl](https://www.bnr.nl), Spotify, Apple podcast en [Indeed.nl/inspiration](https://indeed.nl/inspiration).

Dank voor het luisteren.