



Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid (AWAG)

Vijf jaar geleden werd de AWAG opgericht. Eind 2019 tekenden de volgende partijen voor een samenwerking van opnieuw vijf jaar rondom het thema arbeid en gezondheid: NSPOH (Netherlands School of Public & Occupational Health), Ascender (psychologische dienstverlener op het gebied van arbeid en gezondheid), Human Total Care (geeft samen met werkgevers invulling aan integraal gezondheidsmanagement), Tranzo en Transvorm.

Duurzame inzetbaarheid met de Werk als Waardesprekingsmethodiek

Sinds 2019 werkt Transvorm samen met de Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid van Tranzo, het wetenschappelijk centrum voor zorg en welzijn van Tilburg University. Een bijzonder samenwerkingsverband, waarin door verschillende disciplines wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid. Wat wordt er ontwikkeld binnen deze academische werkplaats en welk effect heeft dat op duurzame inzetbaarheid in de sector? Margot Joosen en Evelien Brouwers, als senior onderzoeker en bijzonder hoogleraar verbonden aan Tranzo, vertellen.

Academische werkplaatsen

Brouwers: "Tranzo is een onderzoeksinstituut en onderdeel van de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences. In co-creatie met de praktijk werken we aan kennisontwikkeling en kennisuitwisseling in zorg en welzijn. Het begon met de werkplaats Geestdrift. Dat bleek een succes, en zo zijn we de afgelopen 20 jaar uitgegroeid tot 11 verschillende academische werkplaatsen."

In een academische werkplaats werkt Tranzo, rond een bepaald thema, samen met partners die geïnteresseerd zijn in hetzelfde onderwerp. Met als doel daar samen beter van te worden. Tranzo is innovatief bezig met thema's die impact hebben in de praktijk. Joosen: "We slaan de brug tussen wetenschap en praktijk door bewust langdurige samenwer-

kingen aan te gaan. Geen kortlopende onderzoeken die na afloop in het archief verdwijnen, maar resultaten die ook echt worden gebruikt. Binnen elke werkplaats werken we met 3 principes: win/win (het moet wetenschappelijk interessant én toepasbaar zijn in de praktijk), gelijkwaardigheid en persoonlijk contact (we kennen elkaar en komen regelmatig samen tijdens symposia, overleggen of andere evenementen)."

Levende brug

Tranzo werkt daarnaast met *science practitioners*. Dat zijn medewerkers in zorg en welzijn die gedeeltelijk worden vrijgesteld van werk om onderzoek te doen. "Deze onderzoekers vormen een levende brug tussen wetenschap en praktijk. We horen vaak terug dat de

practitioner, met nieuw verworven kennis en inzicht, een *boost* geeft aan de dagelijkse praktijk. Hij of zij vergroot de kans op implementatie van een onderzoek op de werkvloer. Het stimuleert organisaties om de zorg of het beleid te veranderen. En de organisatie heeft iemand in huis die zich inhoudelijk ontwikkelt op bepaalde thema's. Dat maakt zo'n samenwerking met de universiteit voor werkgevers interessant", vindt Brouwers.

Impactvol

Brouwers: "We zien en horen om ons heen dat het duurzame inzetbaarheidsvraagstuk een grote rol speelt in zorg en welzijn. Er is lange tijd ingezet op efficiëntie. Dat komt nu als een boemerang terug. Zorgmedewerkers maken andere keuzes en kiezen soms niet langer voor het vak. We zien dat het besef groeit dat er ingezet moet worden op behoud en instroom van personeel. Daarnaast is en blijft ziekteverzuim een probleem. Organisaties zijn op zoek naar kennis en tools om medewerkers goed en veilig weer terug op de werkvloer te krijgen."

Joosen: "Met dat in ons achterhoofd zijn we eind vorig jaar gestart met de pilot 'Aandacht voor Werk als Waarde in de zorg' binnen de Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid (AWAG). De tool die we daarbij gebruiken is wetenschap, dat is de manier waarop wij werken. Maar uiteindelijk willen we duurzame inzetbaarheid en het welzijn van mensen in het werk vergroten. We werken dus anders dan de traditionele insteek van wetenschap bedoeld is. Voor ons is bijdragen aan iets impactvols een hele belangrijke waarde in ons werk!"



Margot Joosen

Werk als Waarde

Werkwaarden, dat is waar het binnen de AWAG allemaal om draait. “We houden ons bezig met hoe je mensen bevlogen, gelukkig en duurzaam aan het werk houdt. En hoe je de kans op uitval en verloop verkleint”, vertelt Brouwers. Joosen: “Mensen kiezen voor de zorg vanuit een sterk intrinsieke motivatie. Eenmaal in het vak lopen medewerkers aan tegen werkdruk, administratieve lasten en misschien wel niet zo’n hoog salaris. En kan het zijn dat ze hun intrinsieke motivatie niet kunnen realiseren. Dat komt voor in alle sectoren, maar zeker in zorg en welzijn. Daar willen we iets aan doen. Om dat te bereiken werken we met de Capability benadering.”

Capabilities

Deze benadering werd enkele jaren geleden door hoogleraar Jac van der Klink binnen Tranzo geïntroduceerd en vertaald naar inzetbaarheid in werk. Het is een theorie die ons leert dat je welzijn kan bevorderen als medewerkers kunnen zijn wie ze willen zijn én kunnen doen wat voor hen van waarde is. En, ook heel belangrijk, dat mensen hierin een keuze hebben. “Dat klinkt heel eenvoudig, maar staat vaak ver van de praktijk”,

vindt Joosen. “Werk moet zingevend en waardevol zijn. Medewerkers die goed in hun vel zitten, zijn namelijk duurzaam inzetbaar. Dat is een nieuwe kijk, die werkgevers aanzet om met medewerkers te bespreken wat van waarde is in werk en wat niet. We weten uit de onderzoeken van onder andere Van der Klink, dat mensen die in hun werk kunnen bereiken wat voor hen van waarde is, minder verzuimen, een betere gezondheid hebben en minder snel hun baan verliezen. Tegelijkertijd zien we in de praktijk dat we het daar in ons werk niet over hebben. We stellen geen vragen als: waarom kies jij voor dit vak? Wat vind je belangrijk en wat doet dit werk met jou? We doen dat niet bij het koffieapparaat

concreet jasje? We spreken graag over kansen en mogelijkheden. Kansen om de voor de medewerker belangrijke doelen te realiseren. Die reële mogelijkheden noemen we *capabilities*. Jac van der Klink onderzocht welke zeven waarden mensen in Nederland het meest belangrijk vinden in hun werk.”

Pilot

De Capability benadering is een theoretisch kader voor een praktische uitwerking. Joosen: “Om werkgevers hiermee aan de slag te laten gaan, hebben we een gespreksmethodiek ontwikkeld. Deze methode geeft geen kant-en-klare oplossing, maar biedt wel aanknopingspunten voor een goed gesprek. De uitkomsten

'Stel medewerkers vragen die aan het denken zetten en ga even op je handen zitten'

en leidinggevendenden zijn het niet gewend in functioneringsgesprekken. We praten liever over doelstellingen. Binnen de AWAG bekijken we met welke methodiek we hier verandering in kunnen brengen en onderzoeken we of dit werkt. Want hoe giet je termen als werkgeluk in een

zitten vaak vol *eyeopeners*. Het prettige is dat je niet kijkt naar de output en gevolgen, bijvoorbeeld vermoeidheid en frustratie, maar naar het onderliggende probleem: waar komt die onvrede vandaan? De methode is getest op de verpleegafdeling neurochirurgie van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ). Het hoofd van de afdeling en de leidinggevendenden werden door een trainer van Ascender gestimuleerd eerst zelf na te denken over waarden in het werk. Om daarna het gesprek met medewerkers aan te gaan. Ze leerden het gesprek om te draaien van wat fout gaat, naar wat medewerkers willen bereiken. En wat ze nodig hebben om dat te realiseren. Hierbij is het belangrijk om goed te luisteren. Stel medewerkers vragen die ze aan het denken zetten en ga vervolgens even op je handen zitten. De zelfrealisatie die hierdoor bij medewerkers ontstaat, geeft inzicht en zorgt voor eigen oplossingen. Laat je collega hier vervolgens niet in zwemmen, maar biedt de *tools* die nodig zijn om dit - of ander - werk weer met

Zeven werkwaarden die het Capability gedachtegoed onderscheidt:

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

Meer informatie over Capability is te vinden op werkalswaarde.nl.

Koen de Hond, directeur/bestuurder van Transvorm, over de samenwerking met Tranzo:

“Tijdens het afscheidssymposium van Jac van der Klink maakte ik kennis met het Capability gedachtegoed. Het Werk als Waarde-model verbindt wetenschap en praktijk en past in een tijd waarin mensen meer betekenis en waarde uit hun werk willen halen. Ik ben enthousiast over de positieve, toekomstgerichte insteek die de krachten van medewerkers aanspreekt. Zeker in het licht van behoud en goed werkgeverschap.

Nu we vanuit Transvorm meewerken aan het project ‘Aandacht voor Werk als Waarde in de zorg’ zien we dat de gespreksmethode leidinggevendenden binnen het ETZ en JBZ helpt om medewerkers gemotiveerd en gezond aan het werk te houden. De eerste resultaten delen we in de toekomst graag, bijvoorbeeld via trainingen voor aangesloten organisaties.”

plezier, succes en de juiste intrinsieke motivatie te doen.” Na afloop en analyse van de pilot, kreeg Tranzo een toezegging voor subsidie van ZonMw (de Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek

Zelf aan de slag!

Wilt u als bestuurder, HR-manager of leidinggevende aan de slag met de capabilities in uw organisatie? De AWAG werkt aan een complete leidraad voor professionals. De ‘Lijst Werk Capabilities’ die in de praktijk wordt gebruikt om met medewerkers in gesprek te gaan, is vrij beschikbaar. Deze lijst aanvragen? Neem contact op met Anneke van Dixhoorn via a.vdixhoorn@transvorm.org.

in werk en waarde toevoegen voor onze mensen. Draagvlak in verschillende lagen in de organisatie is dus belangrijk. Bij uitkomsten die om verandering vragen, is ruimte nodig om dat te realiseren. Alle lagen in de organisatie moeten open staan voor dit gesprek en voor verandering. En belangrijker nog, als management draag je het gedachtegoed zelf uit. Tijdens de pilot in het ETZ was hier absoluut sprake van. Dat is essentieel.”

De pilotafdeling voert de gesprekken ook teambreed. “Als je vraagt aan mensen wat belangrijk is in werk, is dat voor ieder individu anders. Dit gesprek leidt vaak tot nieuwe inzichten, waarna je gedrag veel beter kunt plaatsen. En vervolgens beter kunt afstemmen hoe het werk optimaal kan worden verdeeld. Collega’s snappen ineens van elkaar waarom een collega die ene dienst liever niet doet. We horen dat de pilot de verpleegafdeling van het ETZ heeft geholpen tijdens de coronacrisis. Nu, maar ook zeker daarna, is het een mooie methode om je mensen gemotiveerd, enthousiast en gezond aan het werk te houden”, vindt Joosen.

en zorginnovatie, red.). “Daarmee kunnen we de pilot uitbreiden naar 6 nieuwe afdelingen, 3 binnen het ETZ en 3 binnen het Jeroen Bosch Ziekenhuis (JBZ)”, vertelt Joosen.

Effectief tijdens corona

“Bestuurders en leidinggevendenden van het ETZ zijn blij met de Werk als Waarde-gespreksmethodiek”, vervolgt Brouwers. “Ook medewerkers geven aan de gesprekken te waarderen. Ze zijn blij zich uit te kunnen spreken zonder dat daar een oordeel over is. Tijdens het vervolgetraject richten we de aandacht op de uitkomst van de gesprekken. Het is een cultuuromslag, geen interventie die je in twee dagdelen doet. Als je hiermee start, zeg je als organisatie heel bewust: wij willen actief aandacht besteden aan welzijn

Eerlijk zullen we alles delen

“Capability maakt het als werkgever of leidinggevende ook makkelijker om onderscheid te maken tussen medewerkers”, voegt Brouwers toe. “Wij Nederlanders zijn van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. Maar als je per medewerker weet wat hij of zij belangrijk vindt in het werk of in de ontwikkeling, is een gelijke verdeling niet nodig. Heb het lef om middelen ongelijk te verdelen. Je wilt immers geen gelijkheid in middelen,

maar in uitkomsten. Probeer deze theorie als werkgever maar eens toe te passen. De Capability-methodiek kan worden ingezet tijdens jaarlijkse gesprekken. Wie weet vervangt dit het traditionele functioneringsgesprek, en noemen we dat ooit ‘waardegesprek’,” droomt Brouwers hardop. “We testen deze methode nu in het ziekenhuis. We zijn heel benieuwd of het ook zo goed werkt in andere typen zorgorganisaties. Een vervolgstap daar weer op, is aantonen dat deze aandacht voor de gezondheid en het welzijn van medewerkers een positief effect heeft op de gezondheid van patiënten. Die vertaalslag is niet zomaar gemaakt. Voorlopig zijn we binnen deze werkplaats dus nog wel even zoet,” besluit Joosen.



Evelien Brouwers. Op 28 mei 2021 vindt Brouwers’ oratie plaats met daaraan voorafgaand het Academische Werkplaats symposium bij Tilburg University.