

# Gezond en duurzaam werken – een leerproces voor werkgever en werknemer!



CORA VAN ROSSUM

*Maatschappelijk staan duurzame inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim hoog op de agenda. In haar werkpraktijk ziet Cora van Rossum echter steeds vaker mensen van boven de 50 die het in hun baan niet meer redden en geen ander werk vinden. Een zorgwekkende ontwikkeling, die werknemers en werkgevers beiden moeten keren.*

**A**ls coach vind ik *gezond en duurzaam werken* belangrijk. Juist nu we met elkaar moeten doorwerken tot 67,5 jaar. Juist ook in een tijd waarin van flexibilisering sprake is – minder vaste contracten, veel vaker wisseling van banen. Om echt gezond en duurzaam te werken, is daarom een leerproces nodig bij zowel werknemers als leidinggevenden. Eerst een voorbeeld uit de praktijk.

*Bas (B) is 54 jaar en leerkracht in het basisonderwijs. De afgelopen twee jaar had hij een burn-out. Hiervan is hij hersteld, hoewel hij niet meer de oude is geworden. Hij is voldoende gere-integreerd, maar blijvend werken in het basisonderwijs is voor hem te zwaar. De werkprocessen zijn erg veranderd, de administratieve taken verzwaard, de zorg voor leerlingen is veeleisender en complexer dan eerder in zijn*

*loopbaan. Hij kan dit niet volhouden. Hierover volgt een gesprek met zijn leidinggevende (L):*

*L: Ik vind het fijn dat je weer zover hersteld bent. Tegelijk zie ik dat het niet is gelukt om alle taken weer op te pakken. In mijn ogen is je inzetbaarheid voor de toekomst niet duurzaam en verwacht ik regelmatig verzuim, gezien de hoge werkdruk. Wat vind je hiervan?*

*B: Ik ben het daar wel mee eens ...*

*L: Mijn voorstel is dat we zoeken naar een goede manier om je contract te beëindigen. Zodat jij meer rust krijgt en wij de mogelijkheid hebben om iemand te zoeken die wel volledig kan functioneren. Hoe zie jij dat?*

*B: Ja, dat zal waarschijnlijk wel het beste zijn ...*

## Duurzame inzetbaarheid en verzuim als economistische termen

In de bovenstaande casus gebruikt de leidinggevende de termen 'duurzame inzetbaarheid' en 'verzuim'. Dit zijn woorden die passen bij ons huidige economische denken. Jesse Klaver noemde dat bij zijn aantreden als fractieleider van Groen Links het *economisme*. Klaver stelt dat we als samenleving geregeerd worden door economie en geld. We reduceren het leven tot een rekensom.

### *We reduceren het leven tot een rekensom.*

Het gebruik van de termen inzetbaarheid en verzuim verraden ons economistisch denken. Een machine doet het of doet het niet. Hij is inzetbaar of niet. Het draait om geld- en productiewaarde. Een medewerker zegt van zichzelf niet: 'Ik ben inzetbaar.' Of: 'Ik verzuim.' Die zegt: 'Ik ben ziek.' Of: 'Ik hoop dat ik volgende maand weer aan het werk kom.' In het gebruik van deze terminologie wordt de medewerker – ik stel het bewust even scherp – gereduceerd tot een gebruiksobject.

Jesse Klaver laat een tegengeluid horen en hierin volgt hij onder andere de jonge Tsjechische econoom Tomáš Sedláček. Deze schetst in zijn boek *De economie van goed en kwaad* een historische lijn van de manier waarop ons economische denken zich heeft ontwikkeld. Sedláček stelt kernachtig: 'De economie heeft niet nog meer wiskunde nodig, maar meer van al het andere. Om de economie relevant te maken, hebben wij meer meta-economie nodig.' (Sedláček 2012, p. 373) Wat Sedláček hiermee bedoelt is dat sociologie, filosofie, psychologie en andere disciplines net zo van belang zijn voor de economie als geld en wiskunde.

Wanneer er gesproken wordt in termen van 'duurzame inzetbaarheid' en 'verzuim', lijken alleen economistische overwe-

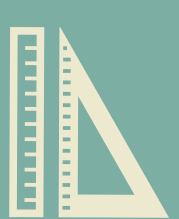
gingen een rol te spelen en worden medewerkers alleen bekeken vanuit hun 'financiële belang' of 'belang voor de productie'. Deze manier van kijken is van grote invloed op de relatie met hen, en deze relatie is weer van grote invloed op de gezondheid van medewerkers en op de gezondheid – ook economisch – van een bedrijf.

Het kan ook anders. In de zorg vindt momenteel een interessante ontwikkeling plaats, namelijk zelforganisatie van teams. De filosofie hierachter is dat de medewerker de deskundige is, en dus zijn eigen werk en de vragen die op het team afkomen het best zelf kan organiseren. Bewezen is dat medewerkers vanuit deze filosofie meer in hun kracht staan, gezonder zijn, minder ziek zijn en meer werkplezier beleven. Geld is hierbij niet de eerststurende factor, wel de bedrijfsfilosofie. En deze filosofie levert vervolgens geld op. Door de zelforganisatie van teams verdwijnen er bijvoorbeeld veel managementlagen en zijn er minder kosten door uitval.

## Duurzame inzetbaarheid en verzuim en communicatie

Hierboven stel ik dat de termen duurzame inzetbaarheid en verzuim invloed hebben in de maatschappij en in organisaties op de relatie tussen werkgever en werknemer. Dit heeft te maken met aspecten van communicatie die *inhoud* en *betrekking* worden genoemd. In communicatie kunnen boodschappen op twee manieren worden gegeven en begrepen: op het niveau van de inhoud en op het niveau van de betrekking (de relatie). Wanneer er sprake is van problemen en conflicten tussen mensen, gaat het niet over de inhoud, maar altijd over de relatie.

Omdat er tussen werkgever en werknemer een machtsverhouding is, is er ook altijd sprake van ongelijkheid in de relatie. Hoewel dit geen probleem hoeft te zijn, maakt het de medewerker kwetsbaar in de communicatie. En juist wanneer een medewerker ziek is, is hij extra kwetsbaar. Vanwege de ongelijkheid en de kwetsbaarheid kan het gebeuren dat de mede-



werker zich in communicatie met een leidinggevende steeds kleiner gaat voelen. Dat gebeurt in elk geval bij Bas. Kijk nog een keer naar het gesprek tussen de leidinggevende (L) en Bas (B). Zoals je kunt zien, gaat Bas helemaal mee in de inhoud van de boodschap van de leidinggevende; hij is niet meer inzetbaar. Tegelijk is de boodschap die hij vanwege de hiërarchie op betrekkingniveau hoort de volgende: 'We gaan je contract beëindigen, want je bent voor ons niet meer van waarde.' Het gesprek tussen de leidinggevende en Bas had ook anders kunnen verlopen, met meer aandacht voor gelijkwaardigheid en wederkerigheid:

*L: Ik kijk met diep respect naar de manier waarop je je re-integratie hebt vormgegeven! Hoe kijk je daar zelf naar?*

*B: (...)*

*L: We hebben gedurende het proces steeds eerlijk gekeken naar het wederzijds belang. Jouw belang is om hier andere taken te doen, die je minder energie kosten. Vanuit de school is het belang dat wij geen budget hebben voor extra mensen, die niet voor de klas staan. Ik ben blij dat we al deze zaken altijd open met elkaar hebben besproken. Vandaag zullen we het dus moeten hebben over twee scenario's als ik kijk vanuit de rol van mij als werkgever: (1) of je moet weer helemaal voor de klas (2) of we moeten toch tot een afscheid komen. Waar sta jij op dit moment?*

*B: (...)*

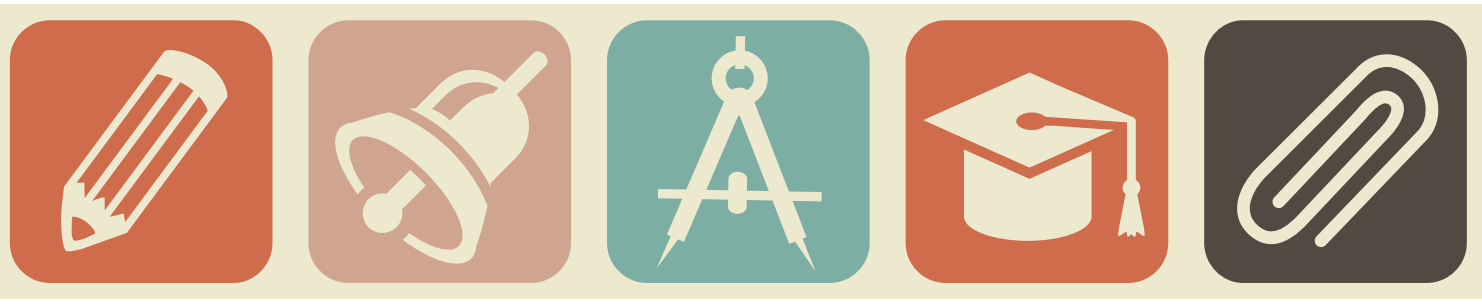
Vanuit dit microniveau van het gesprek tussen de leidinggevende en Bas, ga ik terug naar het macroniveau. Want ik geloof dat er met name op betrekkingniveau nog veel te leren is voor zowel leidinggevendenden als werknemers, met positieve gevolgen voor duurzaam en gezond werken.

*Met name op betrekkingniveau is er nog veel te leren voor leidinggevendenden en werknemers, met positieve gevolgen voor duurzaam en gezond werken.*

### **Gezond en duurzaam werken voor medewerkers**

Werknemers moeten werken tot 67,5 jaar in een flexibele arbeidsmarkt waarin vaste contracten niet langer vanzelfsprekend zijn. Dit vraagt een bewustwordingsproces en een leerproces. De vraag die in dit leerproces centraal staat is: hoe word ik regisseur van mijn eigen loopbaan?

Het gaat erom dat de werknemer zich al lerend bewust wordt van zijn eigen regie, verantwoordelijkheid en proactiviteit. Bas had gedurende zijn loopbaan niet stilgestaan bij het feit dat de werkwijzen en doelgroepen in het onderwijs sterk zouden veranderen. Hierdoor liep hij vast. Wanneer Bas eerder zelf regie



Hier is sprake van gelijkwaardigheid en wederkerigheid omdat het gaat om zowel de belangen van de werkgever als van Bas. Het gaat nu niet meer in eerste instantie om 'inzetbaarheid' of anders gezegd 'kan ik je nog gebruiken?', een economistisch belang. Het gaat over vragen als: wat is jouw belang, en wat is mijn belang en hoe kunnen wij dit binnen een open relatie op een goede manier deze belangen met elkaar bespreken en tot besluiten komen?

had genomen – bijvoorbeeld door zich af te vragen wat hij wel of niet met plezier deed, wat zijn sterke kanten waren, waarin hij wel of niet zou willen groeien, had hij meer eigen regie kunnen voeren over het proces. En hierop kunnen anticiperen. Dit had ook effect gehad op de relatie met zijn werkgever, die gelijkwaardiger was gebleven.

In een dergelijk leerproces vindt een verschuiving plaats van betrekking en relatie. De werknemer gaat in een andere relatie tot zichzelf staan. Hij voert zelf regie. Tegelijk gaat hij in een



andere relatie tot zijn werkgever staan. Hij stelt de werkgever niet langer verantwoordelijk voor zijn gezondheid. Hij gaat gedurende zijn loopbaan proactief aan de slag, zodat hij met plezier en gezond zijn werk kan doen tot 67,5 jaar. Dit vraagt omdenken, een paradigmawijziging. Een coachingstraject dat dit leerproces inzet en bevordert, kan hierbij helpend zijn.

### Gezond en duurzaam werken voor leidinggevenden

Het leerproces van werkgevers en leidinggevenden ligt allereerst in het leren ontdekken van de eigen rol in de relatie met de medewerker. De leidinggevende wordt zich bewust en leert wanneer hij zichzelf als het ware een filmrol geeft en zijn eigen rol en die van zijn medewerker bekijkt. Daarbij stelt hij zichzelf vragen als: 'Wat is het effect van mijn gedrag op mijn medewerker?', 'Wat zou het effect van ander gedrag zijn?' en 'Welk ander gedrag zou dat moeten zijn?'

*Het gaat erom dat de werknemer zich al lerend bewust wordt van zijn eigen regie, verantwoordelijkheid en proactiviteit.*

Gedurende de loopbaan van Bas hadden de volgende vragen centraal kunnen staan: 'Hoe zie jij je loopbaan voor je?' 'Hoe behoud jij je werkplezier en gezondheid tot je 67,5 jaar?' 'Wat heb je hiervoor nodig?' Dergelijke vragen kunnen het gevolg zijn van 'effectief filmkijken'.

Het leerproces van de leidinggevende vraagt erom dat deze eerlijk en kwetsbaar leert kijken naar het eigen gedrag en de gevolgen ervan. Dat is niet gemakkelijk. Zeker niet in de waan van de managementdag. Tegelijk geloof ik erin dat dit

op betrekkningsniveau een direct economisch effect heeft. En dit is gezond en duurzaam, ook in economisch opzicht, organisatiebeleid.

### Dit vraagt een leerproces van werkgever en werknemer

Duurzame inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim staan vanwege vergrijzing en de flexibiliserende arbeidsmarkt hoog op de maatschappelijke agenda. Het gebruik van deze terminologie staan deze ontwikkelingen echter in de weg. De terminologie zorgt er namelijk voor dat een werknemer wordt gereduceerd tot economisch gebruiksobject en dat er ongelijkheid ontstaat in de communicatie tussen werkgever en werknemer. Ik stel daarom een meer gelijkwaardige terminologie voor, die van gezond en duurzaam werken. Om daadwerkelijk gezond en duurzaam te werken, is zowel een leerproces van leidinggevenden als van medewerkers nodig. En dat begint bij bewustwording van hun eigen rol.

#### Bronnen

- Ardon, A. (2013). *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Klaassen, A. (2003). *Agressiebeheersing*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Klaver, J. (2015). *De mythe van het economisme. Pleidooi voor nieuw idealisme*. Amsterdam/Antwerpen: De Bezige Bij.
- Lange, A. de & Heijden, B. van der (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Rossum, C. van (2014). *Kwetsbaarheid is kracht. Menselijk maatwerk in duurzaam, inspirerend en ambachtelijk loopbaan- en studiekeuzeadvies*. Rotterdam: Loopbaanparadox, in eigen beheer.
- Sedláček T. (2012). *De economie van goed en kwaad. De zoektocht naar economische zingeving van Gilgamesj tot Wall Street*. Schiedam: Scriptum.