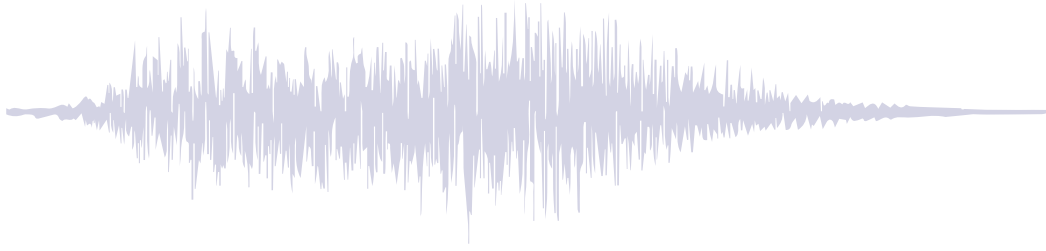




**HappinessBureau**

*Alles voor meer werkgeuk!*



## Er zijn veel creatieve oplossingen om werknemers te binden en boeien

*Hoogleraar duurzame inzetbaarheid Annet de Lange over de toekomst van werk*

**We zien het dagelijks om ons heen: ontwikkelingen die onze manier van werken beïnvloeden. Wat betekent hybride werken voor medewerkers en organisatie? Welke rol zullen kunstmatige intelligentie of andere technologische ontwikkelingen innemen? Hoe houden we rekening met verschillen tussen generaties? En wat kunnen medewerkers zelf doen om hun werkzame leven zo gelukkig en energiek mogelijk te maken? We bespreken dit met Annet de Lange, bijzonder hoogleraar duurzame inzetbaarheid aan de Open Universiteit en ook werkzaam bij Berenschot in Utrecht.**

### **Waarom wilde jij graag hoogleraar worden?**

“Vooraf vanuit de passie voor het onderwerp, duurzame inzetbaarheid. Ik heb altijd iets gehad met het begrijpen van het gezond ouder worden op het werk. En ik wilde daarin expert zijn. En daar hoort bijzonder hoogleraarschap dan bij.”

### **Wat zijn de onderdelen in jouw werk die jou echt gelukkig maken?**

“Ik kijk altijd vanuit de zelfdeterminatietheorie ook naar mezelf: de behoefte aan autonomie, zingeving en sociale verbinding. Dan begin ik met behoefte aan sociale verbinding. Het werk dat ik mag doen, zowel bij Berenschot als bij de Open Universiteit, is heel erg in verbinding met andere collega's, studenten en promovendi. Maar ook met de praktijk waar mijn hart ligt, het actiegericht onderzoek doen. In bijvoorbeeld de verpleging, verzorging en thuiszorg, daar zit ongelooflijk veel van mijn passie. En dat zit meteen ook in die behoefte aan competentie en autonomie. Ik krijg veel ruimte in het zoeken naar betekenisvolle projecten en in de samenwerking, ik heb ruimte om te jobcraften. Dat levert heel veel plezier op.”

“Je moet continu bijleren, ook als hoogleraar. Begeleiding van promovendi is bijvoorbeeld zo'n manier. Je begint als begeleider, maar de promovendus wordt de expert en leert jou als hoogleraar weer dingen. Maar ik moet ook zelf bijleren. Ik schrijf handboeken, doe zelf onderzoek.”



### **Laten we het eerst hebben over de toekomst van het werk. Wat zijn volgens jou relevante trends en ontwikkelingen waar organisaties en medewerkers rekening mee moeten houden?**

“Ten eerste de schaarste op de arbeidsmarkt. Dat betekent dat je met minder mensen meer moet doen. De vragen worden ook complexer op de arbeidsmarkt. Dat is de eerste grootste uitdaging. Je hebt ook te maken met flexibilisering, want je kan niet makkelijk meer alles dichtroosteren met de beschikbare medewerkers of de beschikbare werkzaamheden. Dus je moet creatiever worden. Mede als gevolg van corona en andere ontwikkelingen, gaan mensen ervan uit dat ze meer ruimte krijgen in het flexibel vormgeven van hun werk.”

“We hebben ook te maken met intensivering van werk, door technologische ontwikkelingen en innovaties. We kunnen sneller veel kennis tot ons nemen. De kenniseconomie is veel uitdagender geworden. In de innovatie zie je mooie ontwikkelingen, maar tegelijkertijd ook veel vraagstukken. Denk aan artificial intelligence. De app van ChatGPT is eigenlijk nu alweer verouderd. Maar ons werk wordt er wel door beïnvloed en veranderd, soms misschien ook overbodig.”

“De globalisering is ook een factor. We krijgen steeds meer te maken met de werkgever op afstand die onze werkgever misschien ook gaat worden. Hoe gaan we om met internationale relaties, internationale en culturele verschillen, diversiteit en inclusie op het werk? Dat speelt ook een grote rol.”

“Organisaties zullen creatief moeten kijken naar van wat dat betekent in termen van een leven lang leren of bijscholen, omscholen en de skills-based arbeidsmarkt waar werkgevers ook nog hun weg in moeten zoeken.”

### **Heb je tips of aanbevelingen hoe organisaties en medewerkers met die ontwikkelingen om kunnen gaan?**

“Begin met de data. Ga eerst na wat er te verwachten is en bespreek toekomstscenario's met elkaar en met relevante stakeholders uit je eigen arbeidsmarktsegment. Dat kan een sector of branche zijn of specifieke organisaties. Durf eerst een beeld te schetsen, vanuit de data, met perspectieven en toekomstscenario's.”

“Kijk ook naar artificial intelligence. Wat betekent dat voor het herstructureren en herorganiseren van het werk? Welk werk kan geautomatiseerd worden, welk werk niet, wat betekent dat voor de medewerkers die je nodig hebt? Het kan helpen om behalve toekomstscenario's ook een soort toekomst-dialooginstrument te ontwikkelen, om over de toekomst van werk te kunnen praten. Vertaal dat vervolgens terug naar wat dat betekent qua medewerkers en strategie.”

### **Is dat iets wat een groepje mensen, misschien het MT zelf, oppakt of bespreek je dit ook met je medewerkers?**

“We zien vaak dat vragen vanuit het MT starten, vanuit een jaaragenda en de strategie. Maar mijn advies is het goed toekomstbestendig organiseren. Dat je probeert het integraal te maken: je gaat datagedreven kijken op MT-niveau naar wat iets betekent, en vervolgens vertaal je het naar andere niveaus in de organisatie. Dan toets je of die toekomstscenario's passen bij de beelden die er op de werkvloer zijn. Als je dat niet doet, dan loop je het risico dat je met je scenario hoog over je hele personeelsgroep heen vliegt. En dat is natuurlijk niet de bedoeling.”



**Er is een groot tekort aan arbeidskrachten in veel sectoren. Wat adviseer jij aan organisaties, wat kunnen ze doen om daar op een creatieve manier mee om te gaan?**

“Ik zeg altijd: anders. Anders gaan denken en anders gaan doen. En dan vooral vanuit thema's. Als ik mee mag kijken met organisaties, ook vanuit onderzoek en vanuit het adviseringsvraagstuk, dan kijk ik altijd: hoe zit het met het werven? Kunnen we dat op een andere manier doen, waardoor je ander kanskapitaal binnen de organisatie kan krijgen, passend bij de huidige en toekomstige vragen?”



*Er is een soort wedstrijd op de arbeidsmarkt: wie kan de leukste mensen krijgen? Als jij geen goede werkgever bent, raak je mensen kwijt en dat kan je tegenwoordig niet meer gebruiken.*

“Als je het werk anders wilt organiseren, omdat je voorziet dat bepaald werk verdwijnt of anders vormgegeven moet worden, denk dan creatief na, wat is anders organiseren? Denk na over het binden en boeien van de mensen die je al in huis hebt. Er is een soort wedstrijd op de arbeidsmarkt: wie kan de leukste mensen krijgen? Als jij geen goede werkgever bent, raak je mensen kwijt en dat kan je tegenwoordig niet meer gebruiken. Goed werkgeverschap of modern werkgeverschap is dat stukje binden en boeien.”

**We spraken laatst iemand in een zorgorganisatie over hun toekomstscenario. Diegene zei: we weten dat er veel meer ouderen komen, maar we moeten het werk met hetzelfde personeelsbestand doen. Dat kan niet. Dan moet je echt anders gaan denken.**

“Dat kun je datagedreven vanuit verschillende disciplines bekijken. Veel mensen denken aan medewerkers, dus HR. Maar in dit geval zou je een capaciteitsplanning kunnen doen, dat je vanuit logistiek door gaat rekenen, datagedreven: wat is hier zorglogistiek nodig? Dan merk je dat je soms winst kunt boeken met slimme datagedreven oplossingen. We kijken soms ook naar slimmer werken. Is bepaald soort werk echt nodig of niet? Welk werk zou je kunnen outsourcen of anders vormgeven of misschien afscheid van kunnen nemen? Daar kun je ook best wat winst boeken.”

“Daarnaast denk ik dat we efficiënter of slimmer kunnen werken. Noem ik ook wel deep work. Dat is werk dat je maximaal productief kan uitvoeren. Een voorbeeld van slimmer technologiegebruik is het elektronisch patiëntendossier in de zorg. Sommige aspecten daarvan zijn echt essentieel, zowel voor de kwaliteit van de zorg als voor de professional, de organisatie en de patiënt. Maar bepaalde vragen zou je kunnen standaardiseren of zijn misschien niet nodig. Slimme technologie moet het mensenwerk ondersteunen, niet andersom.”

**Bedoel je met een anders denken ook dat je moet kijken of alle vragenlijsten in de zorg wel nodig zijn?**

“Ja, laten we daar eens kritisch naar kijken. Dat noemen we ook wel zinnige zorg. Bepaalde administratie is niet van toegevoegde waarde. Een ander voorbeeld is dat je slimmer kan leren of de technologie op de goede manier wordt gebruikt. We merken dat sommige mensen nog een kloof ervaren in het wel of niet goed toepassen van de technologie. Het bijscholen of omscholen in technologiegebruik levert winst op, maar is soms een taboe. Sommige professionals op de werkvloer vinden het moeilijk om te zeggen dat ze niet goed met technologie kunnen omgaan. Als je mensen niet goed bijschoolt of omschoolt, kan er veel productiviteitsverlies gaan zitten in technologiegebruik.”



## Kan het arbeidsmarkttekort met deze tips worden opgevangen of blijft het toch lastig?

“Het blijft krap. Ik ben wel realistisch, we kunnen niet altijd alles oplossen, maar ik denk wel dat er dankzij die creatieve andere vormen veel betere datagedreven perspectieven komen, die ook uitvoerbaar zijn en die echt grote problemen kunnen voorkomen. We weten gelukkig ook al uit eerder onderzoek welke oplossingen meer of minder effectief zijn.”

“Als je naar anders werven kijkt, dan zien we dat open hiring en skills-based werven effectief kunnen zijn. Dat is een belangrijke nieuwe manier van werven. We zien ook dat aandacht hebben voor zij-instromers, carrièreswitches, heel effectief is. Dan zoek je een duidelijke populatie. Kijk bijvoorbeeld naar het UWV Dashboard, dat kijkt heel erg naar kansgroepen en kansberoepen. Bij een match en een goede aanpak is dat een goede zij-instroomroute. Dan ga je op een slimme manier met (potentiële) medewerkers om.”

“We zien ook dat regionaal werkgeverschap ook effectief is. Als je regionaal met elkaar de inzet van medewerkers gaat delen en slim gaat herplaatsen waar mogelijk, kun je heel veel winst boeken. Het allemaal willen oplossen in één organisatie, daarvoor zie ik echt veel problemen. Maar als je goede netwerken bouwt in de regio's, goede ecosystemen, dan ga je wel successen boeken. Investeer in je regionale netwerk, want daar zitten successen.”



*Het bijscholen of omscholen in technologiegebruik levert winst op, maar is soms een taboe. Sommige professionals op de werkvloer vinden het moeilijk om te zeggen dat ze niet goed met technologie kunnen omgaan.*

“Studenten op de juiste momenten interesseren en warm maken voor de beroepen waar je op zit te wachten, daarvan weten we ook dat het succesvol is. Bijvoorbeeld meeloopstages, interessante meekijkdagen en doorstroom van studie naar baan aantrekkelijk maken.”

“Kijk ook hoe je de talenten vanaf binnen geïnteresseerd kunt houden. Daar zie ik nog wat weinig creativiteit. Denk aan interessante doorstroomroutes of brede, horizontale taakverrijking zijn. Dus: als je bij ons gaat werken, ga je niet alleen dat beroep uit oefenen, maar krijg je ook – ik ben geïnteresseerd in kunstgeschiedenis – een cursus kunstgeschiedenis erbij en die betalen we voor jou, omdat we weten dat jouw interesse daar ligt. Of: als je hier komt werken, krijg je een heel gunstig zorgverzekeringspakket en jouw gezin ook, want ik weet dat je dat belangrijk vindt. Of: als je bij ons komt werken, krijg je huisvesting in de regio. Interesse kweken voor een breder perspectief, daar kun je talenten mee winnen.”

“Het anders organiseren van werk, daar weten we gelukkig het nodige van. Bijvoorbeeld job carving is een mooie manier. In ons functiehuis zijn misschien te veel taken bij functies belegd die niet zo passend zijn bij de doelgroep die we aanboren. Ik neem even mezelf als voorbeeld. Ik vind het heel erg leuk om te praten, college te geven, te begeleiden. Administratie moet ook gebeuren, maar dat is niet mijn passie. In sommige beroepen is die administratie zo veel geworden dat het ten koste gaat van de zingeving of passie van wat die persoon echt interessant vindt. Bij job carving gaan ze dat ontmantelen en die taken kritisch bekijken. Wat is echt cruciaal voor de functie, voor het beroep, voor het goed kunnen blijven organiseren van in dit geval onderwijs? Maar wat kunnen we er afhaken wat ook moet gebeuren, maar niet echt past bij de groep medewerkers die we nu in gedachten hebben. En dan ga je oninteressante taken voor ondergetekende



interessant maken voor een ander. En functie-creatie bijvoorbeeld. Vanuit inclusie werkt dat heel goed. Kijk dan of iemand een stukje administratie wil overnemen.

### **Je verdeelt dan binnen je team taken opnieuw?**

“Ja. Er wordt al veel mee gewerkt en werkt ook positief door. Je ziet meer betrokkenheid en meer bevologenheid als je job carving toepast. Job carving is echt evidence based te noemen. Dat is overigens iets anders dan job crafting. Bij job carving ga je het ontmantelen en ga je opnieuw functies creëren. Bij job crafting ga je vanuit interesses, talenten en kwaliteiten opnieuw kijken wat iemand nog meer of minder zou willen doen in de huidige functie. Dan blijft het functiepakket vrijwel hetzelfde, maar gaat iemand meer zelf craften in hetgeen ze wel of niet willen doen.”

### **Zo wilde ik vroeger naar de Filmacademie en de School voor Journalistiek. Daarom vind ik het nu heel leuk om podcasts te maken. Dat doe ik naast mijn normale werk, dus dat is meer jobcrafting. En bij carving ga je opnieuw kijken wat je al deed, en hoe dat anders kan.**

“Ja, dan ga je echt werk van je wegnemen of toevoegen. Dan heb je ook nog combinatiebanen. Daarbij kijk je naar regionaal werkgeverschap en werkt iemand bijvoorbeeld maandag en dinsdag bij de ene werkgever en de andere drie dagen bij een andere werkgever. Die werkgevers werken goed samen in het mogelijk maken van die combinatiebanen. Dat werkt ook heel positief door. In Gelderland hebben we bijvoorbeeld de Werkgeverij, waar ze succes boeken met het uitwisselen van bijscholing en omscholing tussen werkgevers in de zorg, maar waar ook een kijkje in de keuken bij een werkgever gedaan kan worden.”



*We zien in de begeleiding rondom de participatiewet en inclusie, dat juist die ervaringsbanen heel belangrijk zijn voor een goede, duurzame doorstroom.*

### **Het is dus een soort marktplaats, waar je ook voor zes of acht weken aan een andere baan kunt snuffelen, voordat je beslist of je iets langer wilt gaan doen?**

“Ja, precies. Dat is natuurlijk helemaal mooi. Dan heb je een soort veilige overstap zodat je niet per ongeluk de verkeerde baan hebt gekozen. Je wilt eerst ervaring opdoen. We zien ook in de begeleiding rondom de participatiewet en inclusie, dat juist die ervaringsbanen heel belangrijk zijn voor een goede, duurzame doorstroom.”

“Dan hebben we nog het slimme werken. Dat is kritisch opnieuw kijken naar alle werkzaamheden en processen. Dan kijk je integraal naar het hele werkpakket en ook de begeleiding rond dat werkpakket, van de roosteraar tot de planner. En wat kan daar procesmatig vanuit het systeem verbeterd worden? Dat is ook heel interessant omdat het vaak hele nieuwe inzichten oplevert.”

“Je hebt ook nog het reductieperspectief. Dat heb ik geleerd van mijn collega's bij Berenschot. Die zeggen: je kan ook vanuit MT of vanuit strategie kijken naar wat er in onze hele overall strategie aangepast kan worden zodat we het makkelijker met de beschikbare medewerkers kunnen organiseren.”



### **Wat betekent dat concreet?**

“Bijvoorbeeld: je hebt in je zorgpakket heel veel producten opgenomen en van sommige producten kun je afscheid nemen. Of je gaat in de administratie het reductieperspectief toepassen, omdat je vanuit kwaliteit bepaalde key performance indicators echt scherp in beeld willen hebben, maar andere niet. Die hebben daarna direct impact op het gehele proces natuurlijk, als je keuzes gaat maken op strategisch niveau.”

### **Hoe kun je mensen anders binden en boeien?**

“Jobcrafting is daarin het meest interessant: dat werknemers kijken wat ze echt heel leuk vinden bij deze werkgever of in hun combinatiebaan met een andere werkgever. Het is belangrijk dat ze daarover in vertrouwen en openheid kunnen praten, ook over hun sterke punten. Wij hebben een aantal jobcrafting-interventies onderzocht op resultaten voor de duurzame inzetbaarheid. Dan zie je dat dit soort interventies ook echt winst opleveren.”

“Bij goed werkgeverschap in brede zin kijk je naar de arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden. Zijn die nog wel in lijn met wat men verwacht, wat men schappelijk vindt en wat vakbonden verantwoord vinden? Daar kan nog wel wat geïnnoveerd worden. Arbeidsvoorwaarden creatiever vormgeven kan juist het wel of niet blijven werken beïnvloeden. Ik deed zelf veel onderzoek naar het psychologisch contract. Dan doet de werknemer expliciet onderzoek naar de verwachtingen en verplichtingen die hij zelf heeft ten opzichte van de werkgever. En andersom, dus wat verwachten we van elkaar? En wat betekent dat transactioneel? Wat verwacht de werknemer qua inhoud of scholingskansen, en wat staat er in het arbeidscontract? Dat voorspelt al behoorlijk of iemand zich gebonden en geboeid voelt. Het relationele stuk is misschien nog wel belangrijker. Daarbij hoort ook de sociale veiligheid op het werk, prettig met elkaar omgaan, in vertrouwen dingen kunnen bespreken, jezelf kunnen zijn. Vanuit onderzoek zien we dat bij een breuk zowel het transactionele als het relationele aspect invloed hebben, maar dat het relationele vaak niet goed wordt besproken. Ik denk dat daar heel veel winst te halen is.”

### **Het mooie is dat je dat binnen je team zelf kan oplossen.**

“Ja. En dat hangt heel erg samen met het binden en boeien. Want als je geen veilige situatie op het werk krijgt, dan zul je heel veel mensen verliezen.”

“Het laatste dat ik graag wil noemen is functiedifferentiatie en doorgroeiperspectief. We merken vanuit onderzoek dat, naast flexibiliteit op het werk, dat echt cruciale factoren zijn om mensen te behouden. Echt de ruimte bieden tot aanpassingen in hun eigen loodbaanroutes. Ik noem dat ook wel de employee experience of employee journey. Die is niet altijd goed uitgelegd. Vaak zie je dat bij de start of onboarding mensen bij het arbeidscontract nog heel enthousiast allemaal voorwaarden te horen krijgen. Maar dat er tijdens een loopbaan niet meer zo goed gecommuniceerd wordt over die loopbaanroutes. Het is eigenlijk de boodschap aan de werkgevers van nu en in de toekomst om die employee experience zo interessant mogelijk te maken. Je ziet dat topwerkgevers steeds meer investeren in bijscholing in een soort university of academy. Een medewerker komt in dienst en komt tegelijkertijd in een soort loopbaanstudieroute en krijgt interessante bijscholing op verschillende momenten van zijn of haar loopbaan.”



**Hoe kun je dit kunnen vertalen naar verschillende sectoren? Onlangs stonden wij voor een groep vuilnisophalers, mensen die in de reinigingsdienst werken. Zijn dan dit soort zaken ook van toepassing? Of moet je als werkgever kijken wat het beste past in jouw sector?**

“Júist bij deze doelgroep ook. We denken te simpel over bepaalde functies of groepen. Alsof lager opgeleiden misschien niet zo'n inspirerende employee journey nodig hebben. Dat is flauwekul. Iedereen wil een inspirerende route. En die mensen moet je ook koesteren. We doen zelf onderzoek naar vitaliteitsinterventies voor laaggeschoold personeel dat fysiek zwaar werk doet. Dan merk je dat zij ook behoefte hebben aan passende interventies. Die kunnen in een dialoog heel goed kenbaar maken, of via rolmodellen vanuit hun groep, waar ze op zitten te wachten.”

**Er is veel genoemd. Mijn analyse is dat je als werkgever eigenlijk én-én-én moet doen. Je kunt dus niet één ding eruit pakken en alleen daarop inzetten. Want de andere zaken zijn net zo belangrijk. Het is heel veel wat je als werkgever op dit moment moet doen.**

“Ik ben het helemaal met je eens. Het is complex, en dat betekent dat je op verschillende speelvelden tegelijk moet schaken. Daar moet je bewust van zijn op strategisch niveau, maar ook op andere niveaus. Dat je gezamenlijk creatief in die verschillende routes continu moet nadenken en ook de raakvlakken tussen de onderwerpen moet zien.”

**Een ander onderwerp. Er wordt vaak gezegd dat we op dit moment vier of vijf generaties op de werkvloer hebben, waarbij er allerlei dingen gezegd over vooral de jongste generatie. Kun je inderdaad kenmerken plakken op een generatie als de millennials? En wat zijn de consequenties daarvan voor een werkgever?**

“Ik heb zelf geen onderzoek gedaan naar generaties. Maar ik heb in voorbereiding op dit interview gekeken wat er bekend is over generaties. Er is een zogenaamde meta-analyse uitgevoerd om te kijken of dat generatie-effect er ook is. Heel kort samengevat is dat er niet. Er is geen wetenschappelijk evidentie voor generaties. Waar we wél onderbouwing voor zien, is leeftijdsgroepen en levensfasen. Bij leeftijdsgroepen gaat het over jongeren, de middelbare leeftijd en ouderen. Tot ongeveer 30 jaar wordt vaak als jong bestempeld, 30 tot 50 is middelbaar en hoger dan 50 is ouder op de werkvloer. Daar zie je wel in studies dat er betekenisvolle effecten gevonden worden.”

“Tot slot zien we betekenisvolle veranderingen bij levensfasen. Denk bijvoorbeeld aan life events. Career shocks worden die ook wel genoemd in de literatuur. Dan gebeurt er iets in die fase in iemands leven, waardoor het echt even anders wordt. Bijvoorbeeld het overlijden van een dierbare is zo'n life event waarvan we weten dat het impact heeft op hoe je naar jezelf kijkt, je identiteit, hoe je naar je werk kijkt en wat je wel of niet belangrijk gaat vinden. Dat verschilt per persoon. Het is niet zo dat we standaardreacties hebben op life events, maar we weten wel dat het een steentje in het water is. Als werkgever moet je aandacht daar wel naar uit laten gaan.”

**En zijn andere life events bijvoorbeeld trouwen, scheiden of kinderen krijgen?**

“Ja. Bij career shocks kijk je nog wat breder naar wat die betekenen voor het werk. Je kan naar life events of levensloopveranderingen kijken, maar corona was ook een career shock. Dan is het een gebeurtenis van buitenaf, waardoor het werk echt heel anders wordt.”



**De tijd en omstandigheden veranderen wel. Nu zijn er kinderen die niet hebben meegemaakt dat er géén internet was. Sommigen hebben niet eens meegemaakt dat er geen device was als een mobiele telefoon. Ik kan me voorstellen dat dat invloed heeft op hoe je naar werk kijkt of hoe je bent.**

“Dat is gerelateerd aan de veranderingen die we op de arbeidsmarkt tegenkomen. Die hebben invloed op wat we op het werk belangrijk vinden. Maar het is niet goed te pakken in een generatie-effect. Je kunt beter vanuit levensfasen kijken of vanuit de leeftijdsgroep. Het kan zijn dat de leeftijdsgroep tot 30 inderdaad andere veranderingen in de maatschappij heeft meegemaakt en daardoor anders op het werk reageert.”



*Het is goed om als werkgever vanuit de leeftijdsgroepen jongeren, middelbare leeftijd en senior te denken en handelen en daar begrip voor te hebben.*

**Wij hebben onderzoek gedaan naar Job Career Calling. Dan zie je ook dat, heel logisch, jongeren niet precies weten wat hun roeping is, want die zijn net begonnen. En dat zal niet veranderd zijn in de afgelopen 10-30 jaar, want iedere keer zijn er weer nieuwe jongeren die beginnen met werken. Als werkgever help je jongeren om te kijken waar hun talenten en sterke punten liggen.**

“Het is goed om als werkgever vanuit de leeftijdsgroepen jongeren, middelbare leeftijd en senior te denken en handelen en daar begrip voor te hebben. Ik noem dat ook wel levensfase-bewust personeelsbeleid. Ik weet dat het een heel ouderwets begrip is, maar hij is wel heel duidelijk. Dat je echt nadenkt over waar werknemers in een bepaalde levensfase behoefte aan hebben in hun werk. Dan kom je zowel die life events als misschien shocks vanzelf tegen.”

**En hoe doe je dat als organisatie? Gewoon dat regelmatig aan je mensen vragen?**

“Gelukkig worden functioneringsgesprekken, R&O-gesprekken en FIT-gesprekken steeds moderner. Vooral de toekomstgerichte FIT onderzoekt waar iemand staat, en dat doe je het liefst natuurlijk regelmatig, niet één keer per jaar. Zodat je echt met elkaar een band opbouwt dat je zelfs bij de koffie gewoon dat gesprek kan voeren. Maar als dat niet lukt, omdat je werk dat niet toestaat, maak er dan één keer per jaar een duidelijk moment van en zorg voor dat FIT-gesprek.”

**Klopt het dat organisaties, als ze rekening houden met persoonlijke omstandigheden en levensfasen, meer op een holistische manier naar hun medewerkers gaan kijken?**

“Het zou er nog mooier zijn als je naar de journey gaat kijken van de klant, consument, cliënt of wie jouw eindgebruiker ook is. Je maakt die passend aan de employee journey, en die past weer bij je organisatie journey. We zien dat organisaties die toekomstbestendig zijn dat steeds beter snappen. Die organiseren steeds meer vanuit die client journey en employee journey en dan heb je die organisatie journey meteen te pakken. Het is belangrijk om flexibel te organiseren. Wat is op dit moment het meest nodig? Dat klinkt heel complex, maar dat hoeft het helemaal niet te zijn. Sommige producten blijven gewoon hetzelfde, want dat zijn solide instrumenten. Andere dingen hebben hun tijd gehad en daar moet je vanaf. Dat betekent wel dat je continu met elkaar in gesprek moet blijven. Doen we de dingen zoals we ze zouden moeten doen? Hoe ziet die client journey eruit? En hoe ziet de employee journey eruit?”





### **Hoe zie jij die link tussen de klantreis en de medewerkersreis?**

“In de ouderenzorg passen wij nu ‘actieleren’ toe rondom dit soort journeys of reizen. Bijvoorbeeld: zowel cliënt als medewerker krijgen allebei een warm welkom. De cliënt krijgt een plantje en een welkomstgesprek en voelt daarmee het warme welkom al bij de receptie. Hetzelfde geldt voor de medewerker die start. Wat mij betreft, en dat zie je dan ook gebeuren, krijgt die letterlijk hetzelfde pakketje. Zodat het passend is.”

“We kunnen het ook vertalen naar de doorstroom. Wat kan die cliënt verwachten qua extra begeleiding of ondersteuning in de ouderenzorg? Dat gaat soms over in contact met de familie blijven. Bij de medewerker idem, als die levensloopervaringen tegenkomt, wil je ook in contact zijn met de familie. Het is best vergelijkbaar. Je ziet een levensloop en ook daar zit dan een exit. In de ouderenzorg is de exit soms dat een oudere naar een andere afdeling gaat, of helaas komt te overlijden. En ook dat is bij medewerkers hetzelfde. Ik merk dat de levensloopmetafoor in die journeys best wel goed passend te maken is. Als je dat doet, dan begrijp je elkaar ook beter, als klant en organisatie. Dan snap je ook dat het niet ten koste van elkaar moet gaan.”

### **Vanuit het HappinessBureau vinden we dat als je je medewerkers centraal stelt, dan zorgen zij goed voor de klanten en dat zorgt ervoor dat het ook financieel goed gaat. Dat is niet de visie van iedere organisatie. Maar je kunt ook op andere manieren succesvol zijn, kijk naar een bedrijf als Amazon. Hoe kijk jij daarnaar?**

“Vanuit maximalisatie van winst kan het soms best aantrekkelijk zijn om niet alleen maar happy werknemers te hebben, omdat het soms vanuit automatisering en lean processen best aantrekkelijk is om zo min mogelijk mensen en zo efficiënt mogelijke processen te hebben. Het ligt er ook aan in wat voor sector en type product je werkzaam bent. Ik kijk veel naar mensenwerk, en dan werkt jouw businesscase wel. Als medewerkers met plezier aan het werk zijn, dan zorg je dat hun herstelbehoefte optimaal blijft. Ze worden niet vermoeid en blijven bevlogen aan het werk. Dat hangt samen met een hoger werkvermogen, waarbij je ook een businesscase kunt bouwen naar productiviteitswinst en minder verzuim.”

### **Sommige werknemers van Amazon in Amerika moeten twee banen hebben om rond te komen. Dat betekent dat je de kosten van jouw aanpak bij de maatschappij neerlegt.**

“Ik ben heel blij dat ik in Nederland werk en woon. We hebben een hele prettige sociale zekerheid opgebouwd. Ik zou niet die Amerikaanse variant hier willen bouwen. Dat zeg je terecht. We hebben een heel goed vangnetwerk opgebouwd voor mensen die tijdelijk of langdurig het werk niet meer kunnen uitvoeren. Ik vind wel dat de werkgever moet snappen dat die beter moet proberen om mensen niet in dat vangnet te krijgen. Want voorheen konden we nog best veel mensen in het vangnet hebben, maar dat kan nu niet meer. We moeten juist mensen weer uit het vangnet re-integreren, zo snel mogelijk. Wat dat betreft hebben werkgevers nog een veel bredere verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht.”

*Dit artikel is een weergave van het interview uit de podcast-aflevering  
Happy People Better Business van het HappinessBureau*

