

2019



DUURZAME INZETBAARHEID

CENTRUM NAAR WERK



L.N. BOXEM

ONDERZOEKSRAPPORT

Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij Centrum naar Werk



Onderwijsinstelling

Hanzehogeschool Groningen
Academie voor Sociale Studies
Toegepaste Psychologie
Afstudeeronderzoek
Schooljaar 2018 – 2019
Leerjaar 4

Auteur

Loes Boxem
339072

Opdrachtgever

Gemeente Groningen
Directie Werk & Participatie
Centrum naar Werk

Afstudeerbegeleider Hanzehogeschool Groningen

Marjette Slijkhuis

Afstudeerbegeleider Gemeente Groningen

Wouter Menting

Datum

3 juni 2019

Plaats

Groningen

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Abstract	8
1. Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Probleembeschrijving	10
1.2.1 Het re-integratietraject bij Centrum naar Werk.....	11
1.2.2 Ontwikkelen als re-integratiecoach	11
1.2.3 Competenties en achtergrond van de re-integratiecoach	12
1.3 Doel en probleemstelling	13
2. Duurzame inzetbaarheid en samenhangende factoren	15
2.1 Gezondheid	15
2.2 Leeftijd	15
2.3 Een leven lang leren	16
2.4 Self-efficacy	16
2.5 Het psychologisch contract.....	17
3. Methode	18
3.1 Populatie en steekproef	18
3.2 Procedure	18
3.3 Meetinstrument	19
3.4 Ethische aspecten	20
3.5 Analyse	20
4. Onderzoeksresultaten	21
4.1 Gezondheid	21
4.1.1 Huidige gezondheid	21
4.1.2 Voorzieningen Centrum naar Werk.....	21
4.1.3 Energiebalans	22
4.1.4 Werkbeleving en werksfeer.....	22
4.2 Leeftijd	22
4.3 Een leven lang leren	23
4.4 Self-efficacy	23
4.5 Het psychologisch contract.....	23
4.6 Belangrijkste resultaten	24
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	25
5.1 Conclusie	25
5.1.1 Gezondheid.....	25

5.1.2 Leeftijd.....	26
5.1.3 Een leven lang leren en Self-efficacy	26
5.1.4 Het psychologisch contract	26
5.1.5 Antwoord op de onderzoeksvraag	27
5.2 Discussie	28
5.3 Aanbevelingen	29
Literatuurlijst	31
Bijlage 1: Competentieprofiel re-integratiecoach.....	34
Bijlage 2: Cursusoverzicht 2019	36
Bijlage 3: Bestaande interventies	37
Bijlage 4: Topiclijst.....	39
Bijlage 5: Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES)	42
Bijlage 6: Formulier zorgvuldig omgaan met respondenten	43
Bijlage 7: Gegevens interviewafname	44
Bijlage 8: Codeboek	45
Stap 1: Open coderen.....	45
Stap 2: Codes groeperen.....	45
Bijlage 9: Uitgebreide aanbevelingen	48
Bijlage 10: 7 verschillen tussen een groep en een team.....	51
Bijlage 11: Zo creëer je een zelfsturend team in 7 stappen	53
Bijlage 12: De diagnosefase.....	55
Bijlage 13: BRUIS handleiding en website	55

Voorwoord

Door middel van dit onderzoeksrapport rond ik mijn vierjarige studie Toegepaste Psychologie aan de Hanzehogeschool Groningen af. Na een driejarige opleiding Directiesecretaresse/Managementassistente ben ik in 2015 met veel plezier, enthousiasme en motivatie begonnen aan de opleiding Toegepaste Psychologie. Dit heb ik de vier schooljaren daarop vast weten te houden. Wel was het schrijven van een scriptie iets waar ik altijd heel erg tegenop zag. En hier ligt hij dan. Ik ben trots dat ik dit punt heb bereikt.

Door de minor Werkcoach ben ik in contact gekomen met het Centrum naar Werk. Ik heb daar tijdens de minor een kandidaat begeleid richting werk in het kader van het buddytraject. De afdeling wekte gelijk mijn interesse en vervolgens heb ik voorgesteld om mijn afstudeeronderzoek voor Centrum naar Werk uit te voeren. Tijdens gesprekken met Wouter Menting, mijn opdrachtgever, zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen die er op dat moment speelde bij Centrum naar Werk. Hier heb ik me in verdiept, waarna ik op het onderwerp duurzame inzetbaarheid ben uitgekomen.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik veel mee kunnen kijken in het werkveld als re-integratiecoach bij de Gemeente Groningen. Hier heb ik veel van geleerd. Het was erg interessant om te zien hoe iedereen een eigen werkwijze heeft en hoe de re-integratiecoaches hun werk ervaren. Ik vind het dan ook geweldig dat de re-integratiecoaches zich tijdens dit onderzoek zo geïnteresseerd en open hebben opgesteld. Mijn afstudeerstage bij de Gemeente Groningen heeft me een stapje richting mijn droombaan geholpen. In september 2019 begin ik namelijk als adviseur werk bij het UWV. Een leuke, nieuwe uitdaging waar ik erg naar uit kijk.

Graag wil ik Marjette Slijkhuis bedanken voor haar onvoorwaardelijke steun tijdens dit proces, haar ontzettend goede bereikbaarheid en haar prettige feedback. Altijd stond ze klaar met een glimlach, een dosis positiviteit en praktische tips. Ook wil ik Wouter Menting bedanken, die ondanks zijn drukke baan altijd tijd voor mij heeft weten te maken en klaar stond met een kritische blik. Hij heeft me vrijgelaten in mijn proces en is toch tijdens elke fase betrokken gebleven. Dit gaf mij veel vertrouwen. Door mijn man, familie en vrienden ben ik tevens veel aangemoedigd, waar ik ontzettend blij mee ben.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Loes Boxem

3 juni 2019, Groningen

Samenvatting

In opdracht van het Centrum naar Werk van de Gemeente Groningen is onderzoek verricht naar de wijze waarop de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches kan worden versterkt. De aanleiding voor het onderzoek zijn diverse veranderingen die gaande zijn bij Centrum naar Werk, onder meer in de doelgroep en organisatie. Door deze veranderingen dient de inhoud van de functie van re-integratiecoach mee te veranderen. Versterking van de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiescoaches draagt bij aan dit proces.

De drie pijlers van duurzame inzetbaarheid zijn vitaliteit, werkvermogen en employability. Door middel van literatuuronderzoek is uiteengezet welke factoren van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid, namelijk: gezondheid, leeftijd, een leven lang leren, self-efficacy en het psychologisch contract. Wanneer iemand gezond is of zich gezond voelt, zal diegene fit, energiek en veerkrachtig door het leven gaan (vitaliteit), zal diegene lichamelijk en geestelijk in staat zijn haar of zijn huidige en toekomstige werk uit te voeren (werkvermogen) en zal diegene nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat kunnen blijven vervullen (employability). Naarmate iemand ouder wordt, zal het werkvermogen en de employability afnemen. Een leven lang leren versterkt de vitaliteit, het werkvermogen en de employability. Self-efficacy heeft een versterkend effect op de vitaliteit en employability en bij het naleven van het psychologisch contract wordt ook de vitaliteit, het werkvermogen en de employability versterkt. Aan de hand van het literatuuronderzoek is een topiclijst samengesteld voor het afnemen van tien diepte-interviews bij de re-integratiecoaches van het Centrum naar Werk.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat het flexwerken spanningen met zich meebrengt. Daarnaast weten de re-integratiecoaches niet wat hun werkgever voor hen kan betekenen op het gebied van gezondheid. Wel hebben ze behoefte aan sport. Verder verloopt de communicatie in het team niet naar wens en wordt er een oneerlijke verdeling in het werk ervaren. De re-integratiecoaches hebben moeite met het kwetsbaar opstellen naar elkaar toe en hebben behoefte aan feedback van collega's. Verder houden jongere medewerkers zich meer bezig met de ontwikkelingen in de organisatie dan oudere medewerkers en sommige oudere re-integratiecoaches willen niet mee veranderen. Ook stellen de jongere re-integratiecoaches meer vragen bij hun functioneren waar de oudere re-integratiecoaches meer zelfverzekerd zijn. Als laatste bestaat er onduidelijkheid over de rol van de leidinggevende en de structuur van het team.

In de conclusie wordt beschreven dat flexwerken kan leiden tot geestelijke en lichamelijke klachten, en dat veel faciliteiten en aangepaste werkzaamheden pas worden aangeboden wanneer er al klachten aanwezig zijn. Verder blijkt er weinig bekend te zijn over de bestaande interventies en voorzieningen bij Centrum naar Werk, waardoor de medewerkers hier weinig gebruik van maken. De arbeidsomstandigheden worden overigens als zeer positief ervaren door de re-integratiecoaches, wat een positief effect heeft op de vitaliteit, het werkvermogen en de employability. De overlegmomenten, de onduidelijkheid met betrekking tot de koers van het team, de rol van de leidinggevende en de werksfeer zijn dingen die het meeste energie kosten bij de re-integratiecoaches en hierdoor zou op de lange termijn de vitaliteit en de toewijding kunnen afnemen. Wanneer duidelijkheid bestaat over de rol van de leidinggevende, heeft dit een positief effect op het psychologisch contract wat weer bijdraagt aan de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van de re-integratiecoach. Verder houden de jongere coaches zich meer bezig met hun eigen ontwikkeling en met de ontwikkeling van de organisatie dan de oudere coaches.

Naar aanleiding van de conclusies wordt aanbevolen om meer te doen op het gebied van preventie van lichamelijke en psychische klachten. Dit kan door het stimuleren van sporten en een onderzoek te doen naar de effecten van flexwerken. Ook is het belangrijk om bekendheid te creëren over de bestaande interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er kan een platform worden gemaakt op Intranet om hier een overzicht van te maken. Verder dient de werksfeer verbeterd te worden door het vergroten van de psychologische veiligheid binnen het team, wat leidt tot verbondenheid en waardoor de mogelijkheid ontstaat tot het geven van feedback aan elkaar. Vanzelfsprekend zal dit van invloed zijn op de sfeer tijdens vergaderingen. Er dient duidelijkheid te komen op verschillende gebieden: de rol van de leidinggevende, het type team waarin de re-integratiecoaches werkzaam zijn en de manier waarop besluiten worden genomen. Deze drie punten hangen met elkaar samen. Het belangrijkste hierin is: is er sprake van een zelfsturend team en wat houdt dat precies in? Hierdoor wordt de rol van de leidinggevende duidelijker en het nemen van besluiten automatisch ook. Verder zal het ontwikkelen van een inwerkprogramma de nieuwkomers houvast bieden aan het begin van hun carrière en zal de ontwikkeling van de oudere re-integratiecoaches moeten worden blijven gestimuleerd.

Abstract

This graduate thesis about sustainable employability is commissioned by Centrum naar Werk, a section of the Gemeente Groningen. There are several changes going on in the organization and in the target audience of Centrum naar Werk. Because of this the content of the function as reintegration coach must change too. Strengthening of the sustainable employability contributes this process.

Sustainable employability consists of three components: vitality, working capacity and employability. Literature study showed that the following factors have influence on sustainable employability: health, age, life-long learning, self-efficacy and psychological contract. When someone is healthy or feeling healthy, that person will go through life fit, energetic and resilient (vitality), that person will be physically and mentally able to do his current and future job (working capacity) and that person will be able to continue fulfilling functions adequately, now and in the future (employability). As someone gets older, the working capacity and the employability will decrease. A life-long learning will strengthen the vitality, the working capacity and the employability. Self-efficacy has an enhancing effect on the vitality and the working capacity and compliance of the psychological contract will increase the vitality, the working capacity and the employability. The topic list for the in-depth interview is based on literature study and ten reintegration coaches of Centrum naar Werk were interviewed.

The results have shown that flexible working causes tensions. Besides that the reintegration coaches do not know what their employer can mean to them in terms of health. A sure thing is that the reintegration coaches need sports. The communication in the team is not satisfactory and an unfair distribution in the work is experienced. The reintegration coaches have some trouble with showing vulnerability to each other and are in need of feedback from their colleagues. Furthermore, younger employees are more concerned with the developments in the organization and some of the older employees are not willing to change. The younger employees ask more questions about their functioning, where the older employees are much more confident. Furthermore there is a lack of clarity about the role of the manager and the structure of the team.

Following the results can be concluded that flexible working can cause psychological and physical complaints, and that much facilities and adapted work only is offered when there are already complaints. Also, little is known about existing interventions and facilities in terms of sustainable employability, whereby they are not used by the employees. The working conditions at Centrum naar Werk are experienced as very positive, which has a positive effect on the vitality, the working capacity and the employability of the reintegration coaches. Meetings, the lack of clarity about the course of the organization, the role of the manager and the working atmosphere are things that cost the most energy. The vitality and the dedication of the employees could decrease in the long-term. It has a positive effect on the psychological contract when there is clarity about the role of the manager, which again contributes to the vitality, the working capacity and the employability of the reintegration coach. Furthermore, the younger employees are more concerned about their own development and the development of the organization than older employees.

In response to the conclusion is recommended to do more about prevention of physical and physical complaints. This can be accomplished by stimulating sport and investigate the effects of flexible working. Also important is creating publicity of the existing interventions and facilities in terms of sustainable employability. There can be created a platform on Intranet to overview all facilities. The working atmosphere needs to be improved by increasing the psychological safety within the team, which leads to connectedness. This creates the possibility to give feedback to each other. This naturally has its effect on the atmosphere during meetings. There

need to be clarity in different areas: the role of the manager, the structure of the team and the way decisions are made. These three points are connected. The most important question is: is the team self-directing and what does that mean? When this is clear, the role of the manager becomes clearer and also does the decision making. The development of an introduction program offers newcomers guidance at the start of their career and the development of the older employees must be encouraged.

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt een inleiding gegeven op dit kwalitatieve onderzoek over de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches bij Centrum naar Werk, Gemeente Groningen. In dit hoofdstuk zal aan bod komen wat de aanleiding is van dit onderzoek (1.1). In paragraaf 1.2 komt de probleembeschrijving aan bod. Deze paragraaf bestaat uit een beschrijving van het re-integratietraject bij Centrum naar Werk (1.2.1), het ontwikkelen als re-integratiecoach en een toelichting op het begrip duurzame inzetbaarheid (1.2.2) en de competenties en achtergronden van de re-integratiecoaches (1.2.3). Het doel en de probleemstelling zijn als laatste beschreven (1.3).

1.1 Aanleiding

De arbeidsmarkt is in volle ontwikkeling. Er zijn veel openstaande vacatures waardoor de kans op werk vergroot wordt. Toch stijgt het bijstandsvolume door statushouders, nieuwe doelgroepen, de verkorting van de WW-uitkering en de verhoging van de AOW-leeftijd (Directieplan 2018). Het Centrum naar Werk biedt momenteel één sollicitatietraject aan, maar de opdrachtgever heeft het gevoel dat de inhoud van dit traject verouderd is en niet meer aansluit bij de behoeften van de kandidaten en de huidige arbeidsmarkt. Als dit blijkt, is het gewenst om dit traject te vernieuwen en meerdere trajecten aan te bieden om bij de verschillende (nieuwe) doelgroepen aan te kunnen sluiten. De middelen als geld en scholing zijn aanwezig om veranderingen binnen Centrum naar Werk door te kunnen voeren (Directieplan 2018). De organisatie heeft al een aantal ideeën over de invulling van nieuwe trajecten. Voor de afdelingshoofden wordt het echter een uitdaging om de re-integratiecoaches mee te laten veranderen en ontwikkelen, omdat veel re-integratiecoaches al langere tijd werkzaam zijn voor de Gemeente Groningen en er sprake is van een hoge gemiddelde leeftijd. De vraag is dus hoe het personeel zo kan worden ondersteund dat ze mee kunnen gaan in de toekomstige veranderingen binnen de re-integratietrajecten en binnen hun eigen professionalisering.

1.2 Probleembeschrijving

De directie Werk & Participatie (hierna directie Werk) is één van de directies van de Gemeente Groningen. Binnen de directie Werk zijn verschillende soorten dienstverleningen waarbij kandidaten (terug) naar werk worden begeleid vanuit de bijstandsuitkering. Het Centrum naar Werk is één van die dienstverleningen waar 25 re-integratiecoaches werkzaam zijn. De directie Werk heeft jaarlijkse doelstellingen op het gebied van de uitstroom van mensen in de bijstandsuitkering. De nieuwe doelstelling van de directie is: 'Iedereen die kan werken, naar werk begeleiden ongeacht de afstand tot de arbeidsmarkt.' (Directieplan Werk, 2018). In de hele Gemeente Groningen is het aantal bijstandsuitkeringen momenteel 9830 (CBS, 2019). De ambitie is om de uitstroom naar werk te verdubbelen in 2020: van 1000 naar 2000 mensen per jaar. Uit een gesprek met één van de twee afdelingshoofden van Centrum naar Werk kwam naar voren dat deze doelstellingen waarschijnlijk niet worden behaald, gezien de geringe omvang van de huidige uitstroom naar een betaalde baan.

Deze paragraaf bestaat uit drie subparagrafen. Allereerst wordt het re-integratietraject bij Centrum naar Werk toegelicht (1.2.1). In paragraaf 1.2.2 wordt beschreven waarom ontwikkeling voor een re-integratiecoach van belang is en wat er wordt bedoeld met het begrip duurzame inzetbaarheid. In 1.2.3 komen de competenties en het opleidingsniveau van de re-integratiecoach aan bod, samen met de relevantie van dit onderzoek.

1.2.1 Het re-integratietraject bij Centrum naar Werk

Er kunnen twee re-integratietrajecten worden gevolgd bij Centrum naar Werk: het standaard re-integratieprogramma onder begeleiding van een re-integratiecoach en het programma Parttime Ondernemen (PTO). PTO is een traject waar de kandidaat aan mee kan doen om een eigen onderneming op te zetten. Het standaard re-integratieprogramma duurt zes weken. In deze zes weken worden er verschillende workshops aangeboden gericht op sollicitatievaardigheden. Deze workshops vinden twee dagdelen per week plaats. Verder is er een mogelijkheid tot individuele begeleiding waarbij specifieke leerpunten worden vastgesteld in een plan van aanpak. Na deze zesweekse periode is het de bedoeling, voor de mensen bij wie dit past en nodig is, om 32 uur in de week te werken op een werkervaringsplek voor een periode van zes maanden. Wanneer dit niet passend is, zal de individuele begeleiding worden voortgezet en zal er een ander passend plan worden opgesteld om het proces richting werk te bevorderen. Tevens is een opleidingstraject mogelijk. De duur van het totale traject kan variëren van zes maanden tot twee jaar, afhankelijk van de afstand die de kandidaat heeft tot de arbeidsmarkt. Het re-integratietraject vanuit Centrum naar Werk dient ter voorbereiding van de matchingsfase tussen kandidaat en werkgever. Toch krijgen de re-integratiecoaches een deel van de kandidaten onvoldoende voorbereid op deze matching. Er blijft hierdoor een doelgroep over die meer ondersteuning nodig heeft bij het re-integreren. Hier is het re-integratietraject van Centrum naar Werk momenteel niet op toegerust.

Om bovengenoemde reden is Centrum naar Werk sinds 2018 veranderd naar 'Het Ontwikkelcentrum'. In het directieplan wordt het volgende aangegeven: *'Het Ontwikkelcentrum is er voor vorming en ondersteuning van alle kandidaten naar werk of een plaatsing. Het moet de kandidaat gereed maken voor de matchingsfase.'* De verandering naar Het Ontwikkelcentrum houdt in dat er meerdere doelgroepen worden gevormd en dat er een groter aanbod komt van re-integratietrajecten voor de kandidaten. Hierbij is het van belang dat maatwerk naast groepsbenadering wordt ingezet, producten efficiënt worden ingezet en dat er wordt samengewerkt met in- en externe organisaties, zoals WIJ Groningen, uitzendbureaus, Iederz, Arbeidsmarktregio, Regionaal Meld- en Coördinatiepunt (RMC), Inkomen en Economie. De invulling van de nieuwe re-integratietrajecten wordt ontwikkeld door ontwikkelmedewerkers, die in het kader van Het Ontwikkelhuis zijn aangenomen. Het directieplan wordt werkenderwijs ingevoerd. De looptijd om dit veranderplan in te voeren is tot eind 2020, omdat de implementatie van continu verbeteren lang doorloopt (Directieplan Werk, 2018).

1.2.2 Ontwikkelen als re-integratiecoach

De organisatie past zich dus aan de veranderende doelgroep en arbeidsmarkt aan, zoals in de aanleiding al te lezen was, waardoor er kan worden gesteld dat ook de functie als re-integratiecoach continu in beweging is. Dit vereist voortdurende ontwikkeling op het gebied van vaardigheden, competenties en kennis van de re-integratiecoach, om duurzaam inzetbaar te blijven (Nauta, 2015). De re-integratiecoach zal dus open moeten staan voor veranderingen, flexibel moeten zijn en moeten blijven werken aan zijn eigen ontwikkeling en professionalisering door middel van scholing. Verder is het zo dat wanneer de re-integratiecoach achter loopt qua professionalisering, de kwaliteit van het werk zal dalen (Walstra, 2016). Dit zal op zijn beurt invloed hebben op de kwaliteit van de begeleiding die aan de kandidaat wordt aangeboden en dus op zijn of haar re-integratieproces. Daarom is het belangrijk om de re-integratiecoaches zo lang mogelijk gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. Net zoals het belangrijk is dat de medewerkers zich blijven ontwikkelen zodat ze zijn opgewassen tegen de veranderingen binnen de functie als re-integratiecoach; de veranderende doelgroep en veranderingen wat betreft de invulling van de trajecten, nu en in

de toekomst. Op deze manier kunnen de re-integratiecoaches betere begeleiding bieden aan hun kandidaten tijdens het re-integratietraject, zodat de uitstroom naar werk wordt bevorderd.

Het veerkrachtig je werk kunnen blijven doen wordt ook wel aangeduid met de term duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van het kernbegrip duurzame inzetbaarheid aangehouden:

‘Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, evenals over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren’ (Van der Klink et al., 2011).

De werkcontext kan de medewerkers hiertoe in staat stellen, maar de medewerkers dienen tevens over een attitude en de motivatie te beschikken om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink et al., 2011). Duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie pijlers: vitaliteit, werkvermogen en employability (SER, 2009). Onder het begrip vitaliteit wordt in dit onderzoek verstaan: *‘Energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen’* (Schaufeli & Bakker, 2007). Wanneer een re-integratiecoach vitaal is, beschikt hij over energie en is hij bereid om energie in zijn werk te stoppen. Toewijding is een dimensie van vitaliteit en wordt gekenmerkt door het ervaren van voldoening, uitdaging, enthousiasme, trots en inspiratie in het werk (Schaufeli en Bakker, 2004). Gezamenlijk kan vitaliteit en toewijding worden gezien als de werkbeleving van de re-integratiecoach. Met werkvermogen wordt in dit onderzoek bedoeld: *‘De mate waarin de werknemer lichamelijk en geestelijk in staat is om zijn of haar huidige en toekomstige werk uit te voeren’* (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Employability houdt in: *‘Het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector’* (De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001; Van Vuuren, 2011a). Hierbij is het van belang dat de re-integratiecoach mobiliteitsbereid is (bereid om deel te nemen aan employability verruimende activiteiten en bereid tot geografische mobiliteit) en arbeidsmogelijkheden ervaart (De Lange & Van Wijk, 2012).

Uit meerdere gesprekken met medewerkers, leidinggevend en hr-managers is gebleken dat er al veel voorzieningen vanuit de gemeente worden aangeboden op het gebied van het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. In hoofdstuk twee wordt hier verder op in gegaan.

1.2.3 Competenties en achtergrond van de re-integratiecoach

Vanuit de Gemeente Groningen is een competentieprofiel voor de re-integratiecoach opgesteld (bijlage 1). In dit competentieprofiel wordt genoemd dat de re-integratiecoach zijn gedragstijl en/of invalshoek eventueel zal moeten aanpassen om een gesteld doel te kunnen bereiken (flexibel gedrag). Verder is initiatief, oordeelsvorming en resultaatgerichtheid van belang binnen de functie. De re-integratiecoach moet kunnen samenwerken met collega's, moet ideeën en plannen helder kunnen presenteren en moet zijn verschillende taken kunnen plannen en organiseren.

Voor startende ambtenaren is de flexibiliteit en de ontwikkelingen die gepaard gaan met de functie als re-integratiecoach wellicht vanzelfsprekend, omdat zij worden opgeleid met het idee dat er constant veranderingen zijn op de arbeidsmarkt. Een baan voor het leven bestaat niet meer en wisselen van baan is steeds meer vanzelfsprekend. Maar ambtenaren die al jaren in dienst zijn moeten mogelijk omschakelen. De eisen waaraan een ambtenaar tegenwoordig moet voldoen zijn namelijk niet meer te vergelijken met de eisen van dertig jaar geleden. De ambtenaar moet nu over een netwerk beschikken, hoogopgeleid zijn, creatief zijn én digitaal inzicht hebben (Walstra, 2016). Het opleidingsniveau bij gemeenten is drastisch veranderd.

Dat blijkt uit het Personeels- en mobiliteitsonderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In het jaar 2000 was 33,3 procent van de gemeenteambtenaren afgestudeerd in het hoger onderwijs. In 2014 is dat percentage gestegen naar 55,5 procent (Walstra, 2016). Omdat de gemiddelde leeftijd bij Centrum naar Werk op 51 jaar en 8 maanden ligt, is dit iets waar veel re-integratiecoaches mee te maken hebben. Daarnaast lag het ziekteverzuim in 2018 op 10,02 procent.

Bij Centrum naar Werk speelt het bovengenoemde een grote rol. Een deel van de re-integratiecoaches heeft zelf gesolliciteerd naar de functie en is vanuit een andere interne of externe functie doorgestroomd naar Centrum naar Werk. Een ander deel van de re-integratiecoaches is vanuit een andere afdeling en functie bij de gemeente overgeplaatst omdat hun eerdere functie of afdeling is opgeheven. Er bestaat hierdoor een verschil van achtergrond maar ook van opleidingsniveau. Er werken mensen met een mbo-diploma, een hbo-diploma of een wo-diploma in verschillende richtingen, zoals psychologie, financiële dienstverlening, sociaal juridische dienstverlening, jeugdhulpverlening, overheidscommunicatie en personeel en arbeid.

Er spelen dus meerdere dingen bij Centrum naar Werk. Samengevat komt het erop neer dat de uitstroom van mensen met een bijstandsuitkering te laag is waardoor de doelstellingen van de directie Werk niet worden behaald. Factoren die van invloed zijn op het niet behalen hiervan zijn de veranderende doelgroep door het toenemende aantal statushouders en doordat mensen meer of andere begeleiding nodig hebben op het gebied van hun re-integratietraject, waardoor de inhoud van de functie als re-integratiecoach mee dient te veranderen. Ook het hoge ziekteverzuim, de aangescherpte eisen waaraan een ambtenaar tegenwoordig moet voldoen en de hoge gemiddelde leeftijd bij Centrum naar Werk spelen hierbij een rol.

Om de hierboven beschreven redenen is het belangrijk om te onderzoeken hoe de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches bij Centrum naar Werk kan worden versterkt. Voor de directie Werk is dit van belang omdat de kans aanwezig is dat de doelstellingen niet worden behaald. Voor de afdelingshoofden van Centrum naar Werk is dit onderzoek van belang omdat zij verantwoordelijk zijn voor het meenemen en ondersteunen van de re-integratiecoaches in de toekomstige ontwikkelingen binnen hun functie. Voor de re-integratiecoaches is dit van belang omdat de productiviteit afneemt en het risico op uitval toeneemt wanneer zij de ontwikkelingen niet meer bij kunnen benen. De hoge uitval wordt ondersteund door het hoge ziekteverzuim bij Centrum naar Werk. Dit brengt de continuïteit van de organisatie in gevaar (HR Praktijk, 2014).

1.3 Doel en probleemstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in factoren die de duurzame inzetbaarheid bevorderen bij de re-integratiecoaches die werkzaam zijn bij Centrum naar Werk, zodat hun duurzame inzetbaarheid versterkt kan worden en de re-integratiecoaches beter kunnen inspelen op de veranderende doelgroep en de daarbij behorende organisatieveranderingen. Door middel van dit onderzoek wordt de huidige situatie met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches in kaart gebracht om deze vervolgens te vergelijken met de gewenste situatie vanuit de literatuur. Hierna volgt een advies richting Centrum naar Werk om de huidige situatie te verbeteren.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *'Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches bij Centrum naar Werk, Gemeente Groningen worden versterkt?'*

Allereerst wordt gekeken naar welke voorzieningen er al worden aangeboden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van de literatuur en de informatie over de voorzieningen wordt een topiclijst opgesteld voor het afnemen van diepte-interviews bij de re-

integratiecoaches van Centrum naar Werk. Tijdens de interviews zal het volgende geïntervieweerd worden: de werkbeleving van de re-integratiecoaches, van welke voorzieningen gebruik wordt gemaakt bij de gemeente, wat de re-integratiecoaches zelf ondernemen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en wat hun behoeften hierin zijn. Aan de hand hiervan zal bekeken worden hoe de vitaliteit, het werkvermogen en de employability – en dus samen de duurzame inzetbaarheid – van de re-integratiecoaches kan worden versterkt.

Afbakening

In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches bij Centrum naar Werk, en niet naar de overige werknemers zoals de administratief medewerkers. Hiervoor is bewust gekozen omdat iedere functie weer andere eisen met zich mee brengt en dus ook een ander effect kan hebben op de duurzame inzetbaarheid. De aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek zullen specifiek gericht zijn op de re-integratiecoaches bij Centrum naar Werk. Wellicht is het mogelijk om deze aanbevelingen ook voor re-integratiecoaches te gebruiken die werkzaam zijn bij andere dienstverleningen van de directie Werk.

2. Duurzame inzetbaarheid en samenhangende factoren

Om te kunnen onderzoeken hoe de duurzame inzetbaarheid kan worden versterkt, moet er eerst gekeken worden naar de factoren die van invloed zijn op de pijlers van duurzame inzetbaarheid. Volgens de literatuur hangen de volgende factoren samen met de pijlers van duurzame inzetbaarheid: gezondheid (2.1), leeftijd (2.2), een leven lang leren (2.3), self-efficacy (2.4) en het psychologisch contract (2.5). In dit hoofdstuk worden deze factoren verder omschreven. Daarna wordt een schematische weergave gegeven van de invloed van deze factoren op duurzame inzetbaarheid: het onderzoeksmodel. In bijlage 3 zijn de bestaande interventies bij Centrum naar Werk per factor beschreven.

2.1 Gezondheid

Gezondheid is een voorwaarde voor een goede inzetbaarheid van de werknemers. Het is van grote invloed op de werkprestaties omdat de arbeidsproductiviteit zal toenemen en verzuim kan worden voorkomen als mensen zich goed voelen. Gezondheid en fitheid hebben een positief effect op productiviteit. Aspecten van arbeid kunnen een negatief effect hebben op de gezondheid (SER, 2009). Hierbij kan gedacht worden aan tillen en dragen, duwen en trekken, repeterende bewegingen en statische werkhoudingen (Kuiper et al., 2005). De laatste twee handelingen zijn van toepassing op Centrum naar Werk. Repeterende bewegingen zijn bewegingen die meer dan twee uur per dag of één uur achtereenvolgend worden herhaald. RSI kan hiervan een gevolg zijn. Een statische werkhouding is een houding die langer dan vier aaneengesloten seconden volgehouden wordt, zoals bukken, staan, zitten en reiken (Bossink & Wognum, 2012). Maar ook mentale gezondheid is van belang. Volgens het World Health Organization (1948) is gezondheid: *'een staat van een optimaal, psychisch en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekten of andere lichamelijke gebreken'*. Wanneer gekeken wordt naar de definities van de drie pijlers van duurzame inzetbaarheid, kan gesteld worden dat de aanwezigheid van gezondheid een positieve invloed heeft op de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van de werknemer.

2.2 Leeftijd

De gemiddelde leeftijd bij Centrum naar Werk ligt relatief hoog. De vraag is dan ook of iemands duurzame inzetbaarheid afhankelijk is van leeftijd. Iemands employability neemt doorgaans wel af naarmate diegene ouder wordt. Het werkloosheidsrisico is hier een indicatie voor. In een onderzoek van Euwals, De Mooij en Van Vuuren (2009) wordt geconstateerd dat een 55-jarige met een WW-uitkering een kans van tien procent heeft om weer aan het werk te komen. Voor een 60-plusser is dit drie procent. Op basis van deze gegevens wordt vaak de conclusie getrokken dat de duurzame inzetbaarheid van ouderen lager ligt dan die van jongeren (Van Vuuren et al., 2011). Dit beeld is grotendeels onterecht. De lichamelijke gezondheid gaat weliswaar achteruit, maar dit hoeft niet per se te betekenen dat hun inzetbaarheid vermindert (Nauta et al., 2004). Tussen leeftijd en gezondheid zit een zwak verband en de invloed daarvan is gering. Bovendien is de achteruitgang vaak dusdanig klein dat zij niet minder functioneren op het werk. Wanneer hier wel sprake van is kan dit worden gecompenseerd, waardoor er geen sprake meer is van achteruitgang. De spreiding in gezondheid en beperkingen is ten slotte erg groot; er is maar een klein gedeelte van de ouderen die een slechter tot veel slechter werkvermogen heeft dan op jongere leeftijd (Burdorf & Elders, 2007; Ilmarinen, 2001; Schalk & Van Veldhoven, 2010). Alles bij elkaar genomen kan er gesteld worden dat er slechts een zeer klein negatief verband is tussen leeftijd en werkvermogen. Uit een studie van Ryan en Frederick (1997) blijkt dat gevoelens van vitaliteit geen verband houdt met leeftijd; ouderen bleken net zo vitaal als jongeren.

2.3 Een leven lang leren

Meerdere onderzoeken^b laten een positief verband zien tussen een leven lang leren en employability (Berntson et al., 2006; De Vries et al., 2001; Kluytmans & Ott, 1999; Wittekind, 2007). De Europese Unie geeft aan dat een leven lang leren alle niveaus van onderwijs en opleiding betreft en dat het alle fasen van het leven en de verschillende vormen van leren bestrijkt (Van Vuuren et al., 2011). De Europese Unie zet verschillende programma's in om een leven lang leren mogelijk te maken. Het doel is dat mensen zich kunnen ontplooiën en actief deel kunnen nemen aan de kennismaatschappij.

De theorie van het menselijk kapitaal stelt dat deelname aan training en scholing tot een toename van employability leidt (Becker, 1993; Berntson et al., 2006). Becker (1993) stelt dat onder het menselijk kapitaal onder meer kennis en vaardigheden wordt bedoeld. Eveneens stelt hij dat het investeren in het menselijk kapitaal het volgende oplevert: een hoger opleidingsniveau, een hogere productiviteit, een betere arbeidsmarktpositie en een hogere beloning. Ook uit onderzoek van Groot en Maassen van den Brink (2000) blijkt dat scholing op de werkplek tot een toename in employability leidt. Tussen de deelname aan een leven lang leren en werkvermogen is ook een positief verband gevonden.

Op basis van dit resultaat is het Huis van Werkvermogen ontwikkeld door Ilmarinen en collega's (2005). In het Huis van Werkvermogen wordt duidelijk dat de interactie tussen de kenmerken en de capaciteiten van de werknemer aan de ene kant en de kenmerken van het werk aan de andere kant resulteert in werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005). Er wordt in het Huis van Werkvermogen verondersteld dat een leven lang leren nodig is om het werkvermogen in stand te houden: gedurende de gehele loopbaan dien je over de juiste vakmatige en sociale kennis en vaardigheden te beschikken, in constante afstemming op de telkens veranderende eisen in het werk. Over het verband tussen een leven lang leren en vitaliteit is minder bekend.

Er is bekend dat drie HR-instrumenten die een leven lang leren bevorderen ook positief samenhangen met vitaliteit van de medewerkers (Dorenbosch, 2009). Onder de drie HR-instrumenten wordt verstaan: functionele training, loopbaanontwikkeling en efficiënte intern gerichte personeelsbezetting. Er mag verondersteld worden dat een leven lang leren een positief effect heeft op vitaliteit; het helpt de medewerkers immers om enthousiast, nieuwsgierig en jong van geest te blijven (Van Vuuren et al., 2011). Deze zaken wijzen allemaal op vitaliteit. Wel is het van belang dat medewerkers op vrijwillige wijze leerdoelen stellen, volgens Dewulf (2003). Alleen dan is de werknemer in staat om tot inzichten te komen die te maken hebben met het oplossen van complexere problemen: de basis van effectief en duurzaam leren.

2.4 Self-efficacy

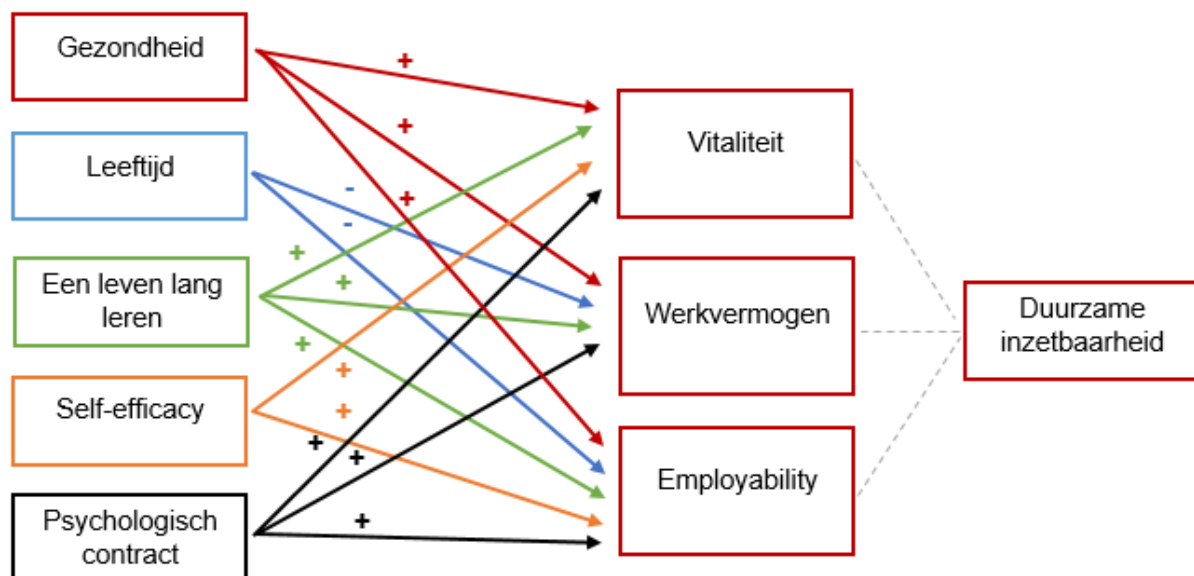
Gedrag wordt in grote mate bepaald door verwachtingen die men van tevoren heeft over dat gedrag (Bandura, 1977). Daarom is het bij het ontwikkelen van competenties en kennis essentieel dat mensen geloven in de mogelijkheden van hun eigen ontwikkeling. Dit wordt self-efficacy genoemd: *'Het vertrouwen dat de persoon heeft in zijn vermogens om specifieke acties tot een goed einde te brengen'* (Bandura, in Schaufeli & Bakker, 2013). Persoonlijkheid (stabiliteit, extraversie en consciëntieusheid) en intelligentie bepalen voor een groot deel de mate van self-efficacy, maar ook ervaring, leren en feedback hebben hier invloed op (Schaufeli & Bakker, 2013). Mensen zijn meer gemotiveerd, denken positiever, zijn minder gevoelig voor stress en depressie en kiezen sneller voor een nieuwe uitdaging wanneer zij een hoge mate van self-efficacy ervaren. Daarnaast zien Maurer, Weiss en Barbeiteb (2003) self-efficacy als voorspeller van productiviteit. Kortom, des te sterker de self-efficacy, des te sterker de

motivatie voor ontwikkeling (Hazelzet, Paagman & El Marini, 2008). Volgens Van der Zwaard en collega's (2004) heeft self-efficacy invloed op de handelingen die iemand uitvoert, de inspanningen die iemand levert om tot het voorgestelde resultaat te komen, de veerkracht die iemand heeft bij tegenslagen en de denkpatronen en emotionele reacties. Wanneer er gekeken wordt naar de definitie in paragraaf 1.5 heeft self-efficacy een positief effect op employability en vitaliteit.

2.5 Het psychologisch contract

Wat verder een positief effect kan hebben op de mate van self-efficacy en daarmee ook op de intentie van de werknemer om zich te ontwikkelen, is steun van de leidinggevende (Renkema, 2006). Vooral bij het naleven van het psychologisch contract heeft de leidinggevende een belangrijke rol. Het psychologisch contract is een ongeschreven contract waarin de medewerker verwachtingen koestert over een eerlijke verhouding tussen zijn inspanningen voor de organisatie en de (materiële en immateriële) beloning die daar tegenover staat (Schaufeli & Bakker, 2013). Volgens Schaufeli en Bakker (2013) kunnen psychische klachten zoals een burn-out het gevolg zijn wanneer investeringen en opbrengsten niet met elkaar in balans zijn. Het psychologisch contract kan op een positieve en negatieve manier invloed hebben op de motivatie van medewerkers om zich te ontwikkelen (Bal, 2010). Kortom, het psychologisch contract kan invloed hebben op het werkvermogen, de vitaliteit en de employability van de medewerker.

Samengevat komt het op het volgende neer. Wanneer iemand gezond is of zich gezond voelt, zal diegene fit, energiek en veerkrachtig door het leven gaan (vitaliteit), zal diegene lichamelijk en geestelijk in staat zijn haar of zijn huidige en toekomstige werk uit te voeren (werkvermogen) en zal diegene nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat kunnen blijven vervullen (employability). Naarmate iemand ouder wordt, zal het werkvermogen en de employability afnemen. Een leven lang leren versterkt de vitaliteit, het werkvermogen en de employability. Self-efficacy heeft een versterkend effect op de vitaliteit en employability en bij het naleven van het psychologisch contract wordt ook de vitaliteit, het werkvermogen en employability versterkt. In figuur 1 wordt schematisch weergegeven welke factor van invloed is op welke pijler van duurzame inzetbaarheid.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

3. Methode

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethode beschreven. De verschillende paragrafen in dit hoofdstuk gaan in op de populatie en steekproef (3.1), de procedure (3.2), het meetinstrument (3.3), de ethische aspecten (3.4) en de analyse van de diepte-interviews (3.5).

3.1 Populatie en steekproef

Er zijn tien van de vijftientig re-integratiecoaches geïnterviewd. Aangezien de onderzoekspopulatie een homogene groep betreft, is dit aantal voldoende omdat er al gauw sprake is van informatieverzadiging (Guest, Bunce & Johnson, in Doorewaard et al., 2016). Er is binnen Centrum naar Werk een selecte steekproef getrokken, zodat het aantal respondenten uit verschillende leeftijdscategorieën evenredig zijn verdeeld. Er zijn vier leeftijdscategorieën opgesteld en de verdeling is als volgt: er zijn twee van de twee mensen geïnterviewd uit de categorie 25 tot 35 jaar, twee van de vijf mensen uit de categorie 35 tot 45 jaar, twee van de vijf mensen uit de categorie 45 tot 55 jaar en vier van de dertien mensen uit de categorie 55 tot 65 jaar. Het grootste aantal werknemers valt onder de vierde leeftijdscategorie. Daarom is ervoor gekozen om uit deze groep vier mensen te interviewen.

Per leeftijdscategorie hebben de re-integratiecoaches een nummer gekregen. Op basis van een aselechte steekproef binnen die categorie zijn de respondenten gekozen. Voor het trekken van de steekproef is gebruik gemaakt van de website survey-onderzoek.nl om ervoor te zorgen dat alle re-integratiecoaches op basis van toeval een even grote kans hebben om te worden opgenomen in de steekproef. Wanneer iemand niet mee wil doen aan het interview, wordt er random een andere respondent uitgekozen binnen de betreffende leeftijdscategorie. Omdat de eerste leeftijdscategorie maar twee mensen betreft, kan er geen andere respondent uit diezelfde categorie worden getrokken. Er zal dan noodgedwongen een respondent uit een andere leeftijdscategorie moeten worden gekozen. Dit is echter niet nodig geweest. Alle benaderde respondenten hebben daadwerkelijk deelgenomen aan het interview.

3.2 Procedure

Na het trekken van de steekproef zijn de respondenten persoonlijk benaderd om uitgenodigd te worden voor het interview. Een datum en tijdstip is gezamenlijk afgesproken. In de digitale agenda is deze afspraak vastgelegd en is er een spreekkamer op de werklocatie gereserveerd, zodat onderbrekingen en afleiding tijdens het interview zoveel mogelijk zijn voorkomen. De gemiddelde duur van de tien interviews was 59 minuten en de interviews zijn afgenomen tussen 26 maart en 18 april 2019. Aan het einde van het interview werd de respondent bedankt en werd toegelicht dat de re-integratiecoaches inzage krijgen in het onderzoeksrapport en dat de conclusies en aanbevelingen zullen worden gepresenteerd na afloop van het onderzoek (bijlage 4).

Om zicht te krijgen op de bestaande interventies binnen de Gemeente Groningen op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn er verschillende gesprekken gevoerd met medewerkers, afdelingshoofden en mobiliteitsmanagers en is er deskresearch gedaan. Verder zijn diepte-interviews afgenomen om zicht te krijgen op de werkbeleving van de re-integratiecoaches, de interventies waar gebruik van wordt gemaakt, de zelf ondernomen acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de behoeften vanuit de re-integratiecoaches op dit gebied. De diepte-interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst (bijlage 4). Deze topiclijst is gebaseerd op de literatuur en het onderzoeksmodel zoals beschreven in hoofdstuk twee. De topics zijn onderverdeeld in subtopics en er wordt aangegeven bij welke pijler van duurzame inzetbaarheid het topic hoort.

Tijdens het interview zijn allereerst algemene punten aan bod gekomen om het type dienstverband en de lengte ervan in kaart te brengen. Verder is gevraagd naar de vooropleiding(en) en huidige opleidingen en cursussen. Dit heeft te maken met de employability van de respondent, omdat scholing voor meer arbeidsmarktmogelijkheden zorgt (De Lange & Van Wijk, 2012). Daarna zijn er topics aan bod gekomen die gebaseerd zijn op de literatuurstudie in hoofdstuk twee. De hoofdt topics zijn Algemeen, Werkbeleving, Gezondheid, Ontwikkeling en Het psychologisch contract. Deze topics zijn eerder al genoemd als factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de inhoud van de hoofdt topics en de opbouw van het meetinstrument: de topiclijst (bijlage 4).

3.3 Meetinstrument

In deze paragraaf is allereerst omschreven hoe de topiclijst is opgebouwd en wat er tijdens het interview aan bod is gekomen. Daarna is aangegeven hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is bewaakt.

Eén van de pijlers van duurzame inzetbaarheid is *vitaliteit*. Samen met *toewijding* kan dit gezien worden als de Werkbeleving van de re-integratiecoach. Werkbeleving is gemeten aan de hand van de subtopics *vitaliteit*, *toewijding*, *self-efficacy*, *taken die energie kosten* en *taken die energie opleveren* (bijlage 4). De subtopics *toewijding* en *vitaliteit* zijn uitgevraagd op basis van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal ofwel de UBES (Schaufeli & Bakker, 2004). Er is een stelling voorgelegd aan de respondent en aan de hand van zijn of haar antwoord is doorgevraagd naar onderliggende oorzaken en redenen. Een voorbeeld van een stelling is: 'Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol'. In de bijlage 5 wordt de UBES weergegeven.

Bij het topic Gezondheid is eerst uitgevraagd hoe de mentale en fysieke gezondheid van de re-integratiecoach op dit moment wordt ervaren: *de huidige situatie*. Ook is subtopic *verzuim* hierbij aan bod gekomen. Verder is uitgevraagd van welke *voorzieningen vanuit Centrum naar Werk* gebruik wordt gemaakt op het gebied van gezondheid en wat de re-integratiecoach *zelf onderneemt* om de gezondheid te verbeteren. De subtopic *ontspanning* sluit hierbij aan; er is uitgevraagd wat de re-integratiecoach doet om te ontspannen. Verder heeft de re-integratiecoach de kans gekregen om zijn of haar *behoeften* op het gebied van gezondheid in het kader van werk te beschrijven en toe te lichten.

Bij het topic Ontwikkeling is tevens uitgevraagd welke *voorzieningen vanuit Centrum naar Werk* worden gebruikt door de re-integratiecoach en welke *acties hij zelf onderneemt*. Verder is uitgevraagd welke *behoeften* de re-integratiecoach heeft op het gebied van ontwikkeling; zijn er bijvoorbeeld bepaalde opleidingen en/of cursussen die hij wil gaan volgen. Er is gevraagd naar of en welke *loopbaanmogelijkheden* de re-integratiecoach ervaart om aan te sluiten bij de literatuur. Ook komt subtopic *self-efficacy* aan bod. Er is gevraagd hoeveel vertrouwen de respondent heeft in zijn vermogen om een opleiding te kunnen volgen en succesvol te kunnen afronden.

Als laatste topic komt aan bod Het psychologisch contract. Eerst is uitgevraagd hoe het *contact met de leidinggevende* wordt ervaren op dit moment. Er is ter sprake komen hoe de *balans tussen de geleverde inspanningen en de ontvangen beloningen* wordt ervaren en wat hierin nog kan worden verbeterd; dus waar de *behoefte* van de re-integratiecoach ligt.

De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is als volgt bewaakt. Voor het afnemen van de diepte-interviews is een topiclijst gebruikt die gebaseerd is op de literatuur zoals besproken in hoofdstuk twee (bijlage 4). Voor het bewaken van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek is het van belang dat tijdens ieder interview in ieder geval alle topics en subtopics uit de topiclijst aan bod komen. De begripsvaliditeit is in stand gehouden door het taalgebruik

aan te passen aan de geïnterviewde en onbekende begrippen toe te lichten. Tijdens de afname van de interviews is het van belang om zo objectief mogelijke vragen te stellen en niet sturend te zijn, om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te voorkomen. De interviews zijn afgenomen onder dezelfde omstandigheden, om de interne validiteit te verhogen. Ieder interview is afgenomen aan de hand van de topiclijst en in een spreekkamer. Bij ieder interview is dezelfde inleiding en hetzelfde slot gebruikt (bijlage 4). De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd om een correcte analyse te kunnen uitvoeren en correcte conclusies te kunnen trekken.

3.4 Ethische aspecten

In deze paragraaf worden een aantal ethische aspecten besproken, waarmee rekening is gehouden tijdens de uitvoering van dit onderzoek. In bijlage 6 is het formulier voor zorgvuldige omgang met respondenten opgenomen, waarin uitgebreid op deze punten wordt ingegaan.

Voor de navolgbaarheid van het onderzoek is in bijlage 7 een lijst weergegeven met de kenmerken van de respondenten die geïnterviewd zijn (Doorewaard, Kil & Van de Ven, 2016). Hierin wordt vermeld: codenaam, leeftijd, spreekruimte, datum en lengte van het interview. Er zijn geen persoonsnamen gebruikt in verband met de privacy van de respondenten. Aan iedere persoonsnaam is daarom een codenaam gekoppeld in de vorm van een cijfer. Er is geen exacte leeftijd van de respondent genoemd, maar een leeftijdscategorie. Hiervoor is gekozen om de mogelijkheid tot herleiding zoveel mogelijk te beperken.

Verder is de deelname aan dit onderzoek vrijwillig; de respondenten mogen deelname aan het interview weigeren. Dit geldt voorafgaand aan het interview maar ook tijdens het interview. Er zal dan een andere respondent worden gekozen en de eventueel vergaarde gegevens zullen worden vernietigd. Aan het begin van het interview is het doel van het interview en het onderzoek uitgelegd aan de respondent. Verder is benoemd hoe lang het interview duurt en is er toestemming gevraagd voor de geluidsopname van het interview, zodat het interview kan worden getranscribeerd. Er is uitgelegd dat niemand anders behalve de onderzoeker inzicht heeft in de interviewgegevens en dat de interviewgegevens in het onderzoeksverslag niet naar de respondent te herleiden zijn. Na het transcriberen zijn de geluidsopnames verwijderd. Ook in het interviewverslag worden geen namen van respondenten genoemd maar alleen codenamen als 'respondent 1'. Aan het einde van ieder besproken topic is een samenvatting gegeven om te controleren of wat de respondent heeft verteld correct is geïnterpreteerd. Hiervoor genoemde ethische aspecten zijn op 19 maart 2019 gepresenteerd aan de re-integratiecoaches. De letterlijke tekst is terug te vinden in bijlage 6.

Als laatste is er in dit onderzoek geen sprake van misleiding; er wordt een transparante werkwijze aangehouden en zowel de respondenten als de organisatie kunnen geen nadeel ondervinden van de uitkomsten van dit onderzoek.

3.5 Analyse

De interviews zijn digitaal opgenomen en daarna getranscribeerd. Aansluitend zijn de interviews gecodeerd en geanalyseerd met het programma Atlas.ti. Allereerst zijn de interviews open gecodeerd aan de hand van de subtopics uit de topiclijst (bijlage 4). Daarna zijn de codes gegroepeerd: de subtopics zijn ingedeeld onder het bijbehorende hoofdtopic. Een voorbeeld hiervan is hoofdtopic 'het psychologisch contract'. Subtopics die hierbij horen zijn: contact met de leidinggevende en balans tussen inspanningen en beloningen. De gespreksfragmenten zijn per sub- en hoofdtopic uitgeprint om overeenkomsten en verschillen te analyseren. De meest opvallende fragmenten werden gemarkeerd om als quotes in het resultatenhoofdstuk te gebruiken. De hoofdtopics vormen de structuur van het resultatenhoofdstuk. Het gehanteerde codeboek voor de analyse is weergegeven in bijlage 8.

4. Onderzoeksresultaten

In dit vierde hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid beschreven. De resultaatbeschrijving bestaat uit vijf paragrafen. Deze paragrafen zijn ingedeeld op basis van de samenhangende factoren uit figuur 1: gezondheid (4.1), leeftijd (4.2), een leven lang leren (4.3), self-efficacy (4.4) en het psychologisch contract (4.5).

4.1 Gezondheid

De resultaten in deze paragraaf zijn ingedeeld op de volgende onderwerpen: huidige gezondheid, voorzieningen bij Centrum naar Werk, energiebalans en werkbeleving en werksfeer.

4.1.1 Huidige gezondheid

De re-integratiecoaches geven over het algemeen aan tevreden te zijn met hun huidige fysieke en mentale gezondheid. Enkele re-integratiecoaches geven aan dat zij klachten ervaren die te maken hebben met ouder worden. Voorbeelden hiervan zijn: verminderd zicht, verminderd gehoor en de menopauze. Gevolgen van deze klachten zijn: het dragen van een bril, een minder humeur, minder geduld en vermoeidheid. De re-integratiecoaches geven aan dat deze klachten hen nauwelijks belemmeren in hun werkzaamheden en dat er geen klachten zijn ontstaan door hun werk.

4.1.2 Voorzieningen Centrum naar Werk

Eerder is besproken welke voorzieningen er bij Centrum naar Werk zijn op het gebied van Gezondheid (bijlage 3). Voorzieningen waar voornamelijk gebruik van wordt gemaakt zijn het persoonlijk opleidingsbudget, bedrijfszorg en thuiswerken. De flexwerkplekken brengen volgens de re-integratiecoaches spanningen met zich mee. Zij maken zich regelmatig zorgen of ze een voor hen passende werkplek kunnen bemachtigen die dag: *'Ik wil daar helemaal niet mee bezig hoeven zijn.'* Verder is er aangegeven dat het flexwerken er voor zorgt dat de re-integratiecoaches niet iedere keer hun bureaustoel en bureau op de juiste hoogte instellen, totdat zij hier daadwerkelijk last van krijgen. Het volgende wordt over flexwerken gezegd: *'Ik snap heel goed dat dit de oplossing is voor een ander probleem, maar het heeft ook een probleem erbij gecreëerd: dat heel veel mensen het niet prettig vinden.'*

Wanneer re-integratiecoaches bepaalde lichamelijke klachten ervaren, kan er bijvoorbeeld een speciale bureaustoel worden aangevraagd. Na een burn-out is het mogelijk om aangepaste werkzaamheden te doen. Dit zijn echter oplossingen die achteraf worden ingezet en dit brengt de volgende reactie met zich mee: *'Even ongenueanceerd: je moet eerst ergens last van hebben voordat je aanpassingen krijgt.'*

Wanneer er werd gevraagd wat Centrum naar Werk nog voor de re-integratiecoach kan betekenen op het gebied van gezondheid, was het antwoord vaak *'niets'* of *'ik zou het niet weten'*. Wel werd een aantal keren genoemd dat er behoefte is aan mogelijkheden tot sporten op locatie. Aan het Harm Buitenplein worden bijvoorbeeld yogalessen aangeboden en dat zouden de re-integratiecoaches aan de Peizerweg ook graag willen. Ook is er behoefte aan (korting op) een sportabonnement vanuit de werkgever. Wat verder bij het onderwerp voorzieningen aan bod is gekomen, zijn de goede arbeidsvoorwaarden. Het flexibel kunnen werken en de vrije dagen worden als zeer positief ervaren en werkt als een stimulans om de functie als re-integratiecoach bij Centrum naar Werk te behouden.

4.1.3 Energiebalans

De re-integratiecoaches geven aan dat zij een balans ervaren tussen de werkzaamheden die hen energie kosten en de werkzaamheden die hen energie opleveren. De dingen die het meeste energie opleveren zijn: de vrijheid in het werk, het contact met de kandidaten, resultaatgericht werken, het behalen van doelen en het geven van workshops. De dingen die het meeste energie kosten zijn: de overlegmomenten door de hoge frequentie en de langdradigheid, de onduidelijkheid over het al dan niet zelfsturende team en de sfeer binnen het team. En dan met name de sfeer binnen het team tijdens vergadermomenten.

Het volgende wordt gezegd over de communicatie tijdens deze vergadermomenten: *'De manier waarop we met elkaar communiceren vind ik niet altijd respectvol en professioneel.'* Verder missen zij structuur tijdens de vergadermomenten en geven zij aan dat er geen eerlijke verdeling is: mensen laten elkaar niet uitpraten en vaak zijn dezelfde mensen aan het woord, waardoor niet iedereen de kans krijgt om iets in te brengen. *'Dan sta ik achteraf bij het koffiezetautomat en dan zeggen mensen: 'Dat was weer een overleg van niks.' Maar we zaten er wel allemaal bij.'* Daarnaast lijkt het re-integratiecoach-overleg zoveel op het brancheoverleg, dat het re-integratiecoach-overleg zijn (meer)waarde is verloren volgens de re-integratiecoaches.

4.1.4 Werkbeleving en werksfeer

De re-integratiecoaches zijn blij met hun baan; ze vinden dat ze leuk, afwisselend werk hebben. Ze voelen zich verantwoordelijk en betrokken bij hun werk en bij de kandidaten. Over de werksfeer zijn de meningen verdeeld: *'De werksfeer is prima maar we zijn geen groep.'* Er is aangegeven dat het team geen gedeelde visie heeft. Wat het meest naar voren kwam is dat de re-integratiecoaches het gevoel hebben dat de werkdruk en de werkuren ongelijk verdeeld zijn en dat er misbruik wordt gemaakt van de vrijheid in het werk: *'Je hebt van die collega's die om tien uur binnen komen en om vier uur weggaan.'* Sommige coaches werken veel thuis, waar anderen hun vraagtekens bij zetten. Tevens werd het volgende genoemd: *'Het kwetsbaar opstellen naar elkaar toe, ik denk dat we daar moeite mee hebben.'* Verder bestaat het team uit groepjes en wordt er geroddeld over elkaar. Op dit moment wordt er niet of nauwelijks feedback aan elkaar gegeven onder collega's, maar de re-integratiecoaches geven aan hier wel behoefte aan te hebben. De volgende quotes ondersteunen dit: *'Dat we ook eens wat vaker tegen elkaar zeggen van 'goh wat doe je dat goed.'* en *'Het elkaar aanspreken op dingen, feedback geven, dat zou hier veel beter kunnen.'*

4.2 Leeftijd

Uit de interviews is gebleken dat er gebruik wordt gemaakt van de generatiepact zoals beschreven in bijlage 3. Wat verder naar voren is gekomen is dat re-integratiecoaches uit de vierde leeftijdscategorie zich minder bezighouden met en zich minder druk maken om ontwikkelingen binnen het bedrijf. Zij geven aan sceptischer te zijn tegenover veranderingen omdat zij al zoveel veranderingen hebben meegemaakt. Jongere medewerkers houden zich meer bezig met de ontwikkelingen en vinden dit interessanter.

De re-integratiecoaches geven aan dat zij zich vitaal voelen op hun werk. Er zijn natuurlijk momenten waarop zij over minder energie beschikken, maar tijdens interviews geven zij aan dat dit over het algemeen te maken heeft met externe factoren. Voorbeelden hiervan zijn: het opvoeden van (jonge) kinderen en de menopauze. Zichtbaar is dat bij groep één de self-efficacy met betrekking tot de functie lager is dan bij groep vier. Groep vier geeft aan veel vertrouwen te hebben in zichzelf als re-integratiecoach doordat ze het werk al langer doen.

4.3 Een leven lang leren

Van het persoonlijk opleidingsbudget wordt veel gebruik gemaakt. Wel moet de re-integratiecoach hierin zelf initiatief nemen en een opleiding voorleggen aan zijn of haar leidinggevende. Daarnaast is het mogelijk om vrijstelling van een aantal werkuren te krijgen zodat deze besteed kunnen worden aan de opleiding. De coaches die op dit moment geen gebruik maken van hun budget, hebben dit in het verleden wel gedaan of zijn van plan dit in de toekomst te gaan doen. Ze merken namelijk dat als je iets nieuws leert, je dat ook weer heel veel energie geeft.

Ontwikkeling vinden de re-integratiecoaches dan ook erg belangrijk in hun vakgebied. En de ruimte om te ontwikkelen ervaren zij bij Centrum naar Werk: *'Daar waar ik blij word van ontwikkeling bij mijn kandidaten, word ik ook blij als ik de ruimte heb om mezelf te blijven ontwikkelen.'* Echter wordt er een paar keer aangegeven dat sommige oudere re-integratiecoaches in hun oude stand blijven staan en niet mee willen veranderen. Dit wekt irritatie op bij collega's.

Het op niveau houden van vakkennis doen de re-integratiecoaches door veel te lezen in boeken, op internet en op Divosa, LinkedIn in de gaten te houden, voorlichtingen vanuit de gemeente bij te wonen en te overleggen met collega's. De interne, steeds terugkerende maatregelencursus en agressietraining houdt de kennis actueel volgens de re-integratiecoaches. Tevens wordt er gebruik gemaakt van een intervisiegroepje. De re-integratiecoaches zijn tevreden over het niveau van hun vakkennis.

4.4 Self-efficacy

Met name de re-integratiecoaches uit leeftijdscategorie drie en vier geven aan vertrouwen in zichzelf te hebben als re-integratiecoach. De re-integratiecoaches uit leeftijdscategorie één en twee vragen zich af en toe af: 'Doe ik het wel goed?' en 'Pak ik het goed aan?' Zij geven aan dat feedback van collega's hierbij zou kunnen helpen. Ook het inzien van uitstroomcijfers wordt benoemd als bevestiging. Een inwerkprogramma en een leidraad voor bepaalde standaard gesprekken zouden zij nuttig vinden en geven hen meer houvast in hun werk.

Op de vraag 'Geloof je dat je over genoeg inhoudelijke kennis beschikt in je vak als re-integratiecoach?' werd door iedereen volmondig ja gezegd. Op de vraag 'Heb je er vertrouwen in dat je je vakkennis op niveau kan blijven houden?' hetzelfde. De re-integratiecoaches voelen zich er zeker over dat ze hun kennis up-to-date kunnen houden door de eerder genoemde manieren (4.3). Wanneer ze iets niet weten, maken ze gebruik van hun netwerk en vragen het aan iemand anders. De re-integratiecoaches uit leeftijdscategorie één en twee zijn vooral bezig met het zoeken en/of volgen van aanvullende opleidingen en cursussen.

4.5 Het psychologisch contract

Contact met de leidinggevende

Doordat er bij Centrum naar Werk twee afdelingshoofden werkzaam zijn, hebben niet alle re-integratiecoaches dezelfde leidinggevende. Vijf van de geïnterviewde re-integratiecoaches horen bij het ene afdelingshoofd, en vijf van de re-integratiecoaches horen bij het andere afdelingshoofd. Er zijn dan ook verschillende dingen aangegeven met betrekking tot het contact met de leidinggevende. Over het algemeen zijn de re-integratiecoaches tevreden over het contact. Dit heeft met name te maken met de coachende rol die de leidinggevende aanneemt, het gevoel dat de leidinggevende voor je klaar staat, het vertrouwen en de vrijheid die wordt ervaren. Het wordt het als vervelend ervaren wanneer de leidinggevende niet betrokken is bij de re-integratiecoach en geen of weinig belangstelling toont in hoe het met de re-integratiecoach gaat. De caseloadbespreking tijdens de bilaterale overleggen wordt als

overbodig ervaren, en soms als controle beleefd. De re-integratiecoaches prefereren een persoonlijk gesprek.

Verder is aangegeven dat er onduidelijkheid bestaat over de rol van de leidinggevende. De leidinggevende legt veel dingen terug bij de re-integratiecoach als er iets besproken wordt. Vragen die gesteld worden door de leidinggevende zijn: 'Wat kan je er zelf aan doen?' en 'Hoe zou je dat zelf kunnen aanpakken?'. Dit wordt soms als vervelend en niet steunend ervaren. Ook is er behoefte aan besluitvorming door de leidinggevende, of in ieder geval op een centrale plek: *'Soms moet er een leidinggevende zijn die zegt: Zo gaan we het doen!'*. Er worden nu op verschillende plekken besluiten genomen, zoals bij de weekstart, bij het brancheoverleg en tijdens een rc-overleg. Hierdoor ontstaat verwarring. Daarnaast is aangegeven dat er geen duidelijkheid is over de structuur van het team: *'Zijn we zelfsturend of niet, en wat betekent dat dan? Dat is een beetje zwemmen hier af en toe.'* Voor de re-integratiecoaches is het niet duidelijk wat van ze verwacht wordt. Ze geven aan dat ze behoefte hebben aan begeleiding op dit vlak, om als team beter te kunnen functioneren.

Balans tussen inspanningen en beloningen

De re-integratiecoaches geven aan dat zij een balans ervaren tussen de inspanningen die zij leveren en de (materiële en immateriële) beloningen die zij hiervoor krijgen. Beloningen die veel zijn genoemd, zijn: de opleidingsmogelijkheden, de vrijheid in het werk, de vrijheid over de eigen agenda, vrije dagen en erkenning van de leidinggevende en collega's. Wel is aangegeven dat er een verschil bestaat tussen de loonschalen bij mensen met dezelfde functie en leeftijd. Wanneer dit verschil buiten beschouwing wordt gelaten, dan staat volgens de re-integratiecoaches de materiële beloning in verhouding met de inspanningen. Ter sprake is gekomen dat complimentjes wel wat vaker mogen worden gegeven, door zowel de leidinggevers als collega's. Verder bestaat de indruk dat er mensen worden voorgetrokken; mensen die vaker gevraagd worden voor bepaalde, nieuwe projecten en werkzaamheden. De re-integratiecoaches hebben bovendien behoefte aan duidelijkheid over het thuiswerken. Sommige coaches werken bijna nooit thuis, waar anderen een vaste dag per week thuiswerken. Dit wordt als oneerlijk ervaren. Hoe een thuiswerkdag kan worden ingedeeld en wat voor werkzaamheden er thuis kunnen worden gedaan, is niet voor iedereen helder.

4.6 Belangrijkste resultaten

De belangrijkste resultaten worden nog even kort samengevat. Het flexwerken brengt spanningen met zich mee en de re-integratiecoaches weten niet wat hun werkgever voor hen kan betekenen op het gebied van gezondheid. Wel hebben ze behoefte aan sport. Verder verloopt de communicatie in het team niet naar wens en wordt er een oneerlijke verdeling in het werk ervaren. De re-integratiecoaches hebben moeite met het kwetsbaar opstellen naar elkaar toe en hebben behoefte aan feedback van collega's. Verder houden jongere medewerkers zich meer bezig met de ontwikkelingen in de organisatie en sommige oudere re-integratiecoaches willen niet mee veranderen. Ook stellen de jongere re-integratiecoaches meer vragen bij hun functioneren waar de oudere re-integratiecoaches meer zelfverzekerd zijn. Als laatste bestaat er onduidelijkheid over de rol van de leidinggevende en de structuur van het team.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn conclusies getrokken naar aanleiding van de onderzoeksresultaten uit het vorige hoofdstuk. De conclusies zijn getrokken op basis van de factoren die van invloed zijn op de drie pijlers van duurzame inzetbaarheid: gezondheid (5.1.1), leeftijd (5.1.2), een leven lang leren en self-efficacy (5.1.3) en het psychologisch contract (5.1.4). Bij iedere factor is een link gelegd met de literatuur (hoofdstuk twee). Door middel van deze conclusies is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *'Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches bij Centrum naar Werk, Gemeente Groningen worden versterkt?'* (5.1.5). Verder zijn de sterke en zwakke punten van dit onderzoek besproken (5.2) en zijn aanbevelingen gedaan richting Centrum naar Werk om de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches te kunnen verbeteren (5.3).

5.1 Conclusie

5.1.1 Gezondheid

Huidige gezondheid

De weinige fysieke en mentale gezondheidsklachten onder de re-integratiecoaches hebben een positieve invloed op vitaliteit, het werkvermogen en de employability van de werknemer (Figuur 1).

Voorzieningen Centrum naar Werk

De flexwerkplekken kunnen leiden tot geestelijke en lichamelijke klachten. Het kan stress opleveren wanneer je niet weet of je een voor jou passende werkplek kunt bemachtigen, en door het niet iedere keer goed instellen van het bureau en de bureaustoel. De faciliteiten die kunnen worden aangevraagd naar aanleiding van lichamelijke klachten en de aangepaste werkzaamheden na een burn-out zijn te laat. Het kwaad is al geschied. Er zal meer gedaan moeten worden op het gebied van preventie om klachten te voorkomen.

In hoofdstuk 2 is aan bod gekomen dat er al veel bestaande voorzieningen zijn bij Centrum naar Werk ofwel de Gemeente Groningen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (bijlage 3). Uit meerdere gesprekken (1.3) en uit de interviews is gebleken dat hier weinig over bekend is bij de medewerkers. Er mist een verzamelpunt voor al deze voorzieningen. Dit kan de reden zijn waarom de re-integratiecoaches niet weten wat Centrum naar Werk voor ze kan betekenen op dit gebied. De arbeidsomstandigheden bij Centrum naar Werk worden overigens als zeer positief ervaren. Wel is er behoefte aan meer sport. Sport heeft een positieve invloed op zowel de lichamelijke als de geestelijke gezondheid van de medewerkers, wat er voor kan zorgen dat de werkprestaties en de arbeidsproductiviteit zullen toenemen en het verzuim kan afnemen (SER, 2009). Het is extra belangrijk in deze functie omdat medewerkers de hele dag zitten en niet veel lichamelijke beweging krijgen.

Energiebalans

De re-integratiecoaches geven aan de ene kant aan dat zij een goede balans voelen in hun energie. Aan de andere kant moet er wat gebeuren aan de overlegmomenten, de onduidelijkheid over het zelfsturende team en de sfeer binnen het team. Door deze drie punten kan frustratie binnen het team toenemen en zou de toewijding en vitaliteit af kunnen nemen: mensen worden minder bereid om energie in het werk te stoppen (Schaufeli & Bakker, 2007). Zij zullen daardoor ook minder meegaand zijn in nieuwe veranderingen.

Werkbeleving en werksfeer

Werksfeer is volgens de coaches een belangrijke factor in werkbeleving. Zij geven aan dat er geen gedeelde visie is en omdat het team hierdoor is opgesplitst in groepjes mist de verbondenheid. Dit heeft invloed op de werksfeer en de manier van vergaderen. De vrijheid in het werk wordt erg gewaardeerd door de coaches, maar tegelijkertijd zorgt het voor frustratie

omdat het gevoel ontstaat dat niet iedereen dezelfde hoeveelheid uren werkt en dezelfde hoeveelheid werk aflevert. Dit heeft een negatief effect op de vitaliteit en de toewijding van de medewerkers en kan er voor zorgen dat zij minder bereid zijn energie in hun werk te stoppen (Schaufeli & Bakker, 2004).

5.1.2 Leeftijd

Overeenkomend met de literatuur is uit dit onderzoek gebleken dat de vitaliteit van de re-integratiecoaches niet samenhangt met hun leeftijd; zij voelen zich vitaal op hun werk (Ryan & Frederick, 1997). Verder heeft leeftijd een negatief effect op de employability van de medewerkers, maar door een leven lang leren kan de employability juist toenemen (Brink, 2000). Bijkomend heeft een leven lang leren een positief effect op vitaliteit omdat het medewerkers helpt om enthousiast, nieuwsgierig en jong van geest te blijven (Van Vuuren et al., 2011). Vooral bij de oudere re-integratiecoaches is het stimuleren tot ontwikkelen van belang, omdat de motivatie tot ontwikkeling sterk achteruit loopt naarmate de medewerker ouder wordt (Posthuma & Campion, in Bossink, 2011). Dit blijkt ook uit de interviews; de oudere medewerkers staan minder open voor veranderingen terwijl de jongeren zich hier meer mee bezig houden. De self-efficacy van de oudere medewerkers met betrekking tot hun functie is hoger dan die van jongere medewerkers, maar vooral de self-efficacy met betrekking tot ontwikkeling is erg belangrijk voor een leven lang leren.

5.1.3 Een leven lang leren en Self-efficacy

Een leven lang leren wordt erg gestimuleerd door het persoonlijk opleidingsbudget. Dit vergroot de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen. Ook wordt er qua ureninvestering meegedacht met de re-integratiecoaches. Dit heeft een positief effect op de employability, het werkvermogen en de productiviteit van de re-integratiecoaches (Becker, 1993; Brink, 2000; Ilmarinen et al., 2005). De re-integratiecoaches zijn dan ook erg tevreden op dit gebied.

De medewerkers uit leeftijdscategorie drie en vier hebben over het algemeen meer zelfvertrouwen als het gaat om hun functie dan de medewerkers uit leeftijdscategorie één en twee. Dit komt door de ervaring die zij hebben, wat overeenkomt met de theorie van Schaufeli & Bakker (2013). Echter zijn de medewerkers uit de eerste twee leeftijdscategorieën meer bezig met hun ontwikkeling en hebben op dit vlak meer vertrouwen; ze geloven in de mogelijkheden van hun eigen ontwikkeling (Bandura, 1977). Gesteld kan worden dat de self-efficacy met betrekking tot ontwikkeling hoger is in de eerste twee leeftijdscategorieën. Dit kan te maken hebben met het feit dat startende ambtenaren opgeleid worden met het idee dat er constant veranderingen zijn op de arbeidsmarkt waardoor de flexibiliteit en de ontwikkeling binnen de functie als vanzelfsprekend worden gezien (1.2). Volgens de re-integratiecoaches kan bij de eerste twee leeftijdscategorieën de self-efficacy met betrekking tot de functie verhoogd worden door een inwerkprogramma aan te bieden.

Opmerkelijk is dat de re-integratiecoaches tevreden zijn over hun eigen ontwikkeling en niveau van vakkennis, terwijl de coaches over elkaar zeggen dat sommige mensen niet mee (willen) veranderen en 'in hun oude stand blijven staan'. Dit heeft wellicht te maken met sociale wenselijkheid. Hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 5.2.

5.1.4 Het psychologisch contract

De re-integratiecoaches ervaren verschillen in de stijl van leiderschap bij de twee afdelingshoofden. Het ene hoofd geeft veel vrijheid, en het andere hoofd neemt een meer betrokken en coachende rol aan. De re-integratiecoaches vinden het voornamelijk belangrijk dat de leidinggevende betrokken is en belangstelling toont voor zijn of haar medewerkers. Om die reden voeren zij liever een persoonlijk gesprek tijdens het bilaterale overleg. De caseloadbespreking die nu wordt gehouden tijdens dit overleg wordt als overbodig ervaren

omdat de re-integratiecoaches hier al veel over sparren met collega's. Wanneer een leidinggevende niet betrokken is, kan dit een nadelig effect hebben op de naleving van het psychologisch contract (Schaufeli & Bakker, 2013). Psychische klachten als een burn-out kunnen ontstaan wanneer er geen balans bestaat tussen de inspanningen en de beloningen. Ook kan dit een negatieve invloed hebben op de motivatie van de re-integratiecoaches om zich te ontwikkelen en mee te gaan in de veranderingen binnen de afdeling en het bedrijf (Bal, 2010). Dit geldt ook voor de onduidelijkheid over de rol van de leidinggevende, de structuur van het team en de manier waarop besluiten worden genomen. Duidelijkheid over deze onderwerpen zorgt ervoor dat de re-integratiecoaches weten waar ze samen naar toewerken. Dit kan voor meer eenheid en motivatie zorgen, wat weer een positief effect heeft op de vitaliteit (Schaufeli & Bakker, 2007).

5.1.5 Antwoord op de onderzoeksvraag

Naar aanleiding van de conclusies in paragraaf 5.1.5 tot en met 5.1.5 kan de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. Op de volgende manieren kan de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches bij Centrum naar Werk worden versterkt: door middel van preventie op het gebied van lichamelijke en psychische klachten, bekendheid creëren voor wat betreft de bestaande voorzieningen en interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid, de werksfeer verbeteren, duidelijkheid creëren voor wat betreft het nemen van besluiten, de rol van de leidinggevende en de structuur van het team, het aanbieden van een inwerkprogramma en het stimuleren van de ontwikkeling bij de oudere medewerkers.

5.2 Discussie

Het is wenselijk om het onderzoeksproces kritisch te bekijken om het onderzoek en de conclusies in het juiste perspectief te plaatsen. Daarom worden in deze paragraaf minder sterke en sterke kanten van dit onderzoek toegelicht.

In dit onderzoek zijn leeftijdscategorieën gehanteerd om zo verschillen en overeenkomsten te kunnen analyseren tussen bepaalde leeftijden. De verdeling van de leeftijdscategorieën is echter niet gelijk, omdat er veel meer oudere re-integratiecoaches werken dan jongere. Om deze reden kunnen er geen betrouwbare uitspraken worden gedaan over de vergelijking tussen de groepen. De splitsing in leeftijdscategorieën was achteraf gezien dan ook niet noodzakelijk.

Tevens is het uitvragen van de drie pijlers van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, werkvermogen en employability) geschikter in de vorm van een vragenlijst, omdat schaalvragen op deze manier beter tot zijn recht komen en deze aan iedereen op dezelfde manier worden uitgevraagd. De resultaten kunnen daarna makkelijker onderling vergeleken worden in SPSS. In een vragenlijst kunnen ook uitgebreider vragen worden gesteld over de inhoud van de pijlers, bijvoorbeeld de bereidheid om energie in het werk te stoppen en het ervaren van uitdaging in het werk (vitaliteit). Tijdens de diepte-interviews kwamen er zoveel onderwerpen aan bod dat het soms lastig was om overal goed op door te kunnen gaan.

Daarnaast speelt sociale wenselijkheid een rol. Voornamelijk bij de vragen 'Geloof je dat je over genoeg inhoudelijke kennis beschikt in je vak als re-integratiecoach?' en 'Heb je er vertrouwen in dat je je vakkennis op niveau kan (blijven) houden?' is het logisch dat mensen sneller geneigd zijn om deze vragen met ja te beantwoorden. Een voordeel is wel dat ik fulltime aanwezig was op de afdeling, waardoor de re-integratiecoaches mij leerden kennen voorafgaand aan het interview en mij hierdoor sneller in vertrouwen durfden te nemen. Nog een voordeel is dat ik meer dingen mee heb gekregen op de werkvloer waardoor ik een beter beeld van de organisatie heb kunnen vormen en de werving van de respondenten verliep soepel: alle benaderde respondenten stonden ervoor open om deel te nemen aan het interview.

Verder zijn er door het Ontwikkelhuis veel veranderingen gaande op de afdeling. Het kan zijn dat er hierdoor extra onrust heerst op de afdeling. De functie van de leidinggevende is bijvoorbeeld nog niet zo lang geleden veranderd volgens de re-integratiecoaches, waardoor mensen nog niet veel tijd hebben gehad om eraan te kunnen wennen. De noodzaak tot duidelijkheid richting de re-integratiecoaches ligt hierdoor wellicht hoger dan wanneer dit onderzoek op een eerder of later moment zou zijn uitgevoerd.

Verder hadden de twee leidinggevendenden ook mee kunnen worden genomen in de interviews, om zo de ervaring van de leiding en de ervaring van de werknemers met elkaar te kunnen vergelijken. Hierdoor kon een vollediger en genuanceerder beeld ontstaan. De mensen die langdurig ziek zijn op dit moment zijn logischerwijs niet meegenomen in de interviews. De huidige gezondheid van de re-integratiecoaches slaat hierdoor wellicht positiever uit dan dat het in werkelijkheid is.

Een sterk punt aan dit onderzoek is de grootte van de steekproef; de steekproef geeft een goede afspiegeling en draagt bij aan de betrouwbaarheid van de resultaten. Daarnaast is er uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar de samenhangende factoren met duurzame inzetbaarheid. Naar aanleiding van dit literatuuronderzoek is de topiclijst voor de diepte-interviews opgesteld, zodat op alle aspecten van duurzame inzetbaarheid kon worden ingegaan. Hierdoor werd het mogelijk om concrete aanbevelingen te doen gericht op factoren die daadwerkelijk van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten en de getrokken conclusies zijn in deze paragraaf aanbevelingen gedaan richting Centrum naar Werk om de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoaches te versterken. Voor meer informatie is er een uitgebreidere versie van de aanbevelingen bijgevoegd, waarin tevens wat extra aanbevelingen aan bod komen (bijlage 9).

Preventie van lichamelijke en psychische klachten

Ter preventie van lichamelijke en psychische klachten wordt aanbevolen sporten te stimuleren onder de re-integratiecoaches. Sporten voorkomt verzuim en draagt bij aan het ervaren van een goede gezondheid en plezier in het werk (Van den Heuvel et al., 2003). Aan het Harm Buitenplein worden sportlessen aangeboden onder werktijd. In samenwerking met het Harm Buitenplein kunnen proeflessen worden aangeboden aan de Peizerweg om het sporten te stimuleren en gebruik te maken van deze lessen. Op het gebied van psychische klachten dient onderzoek gedaan te worden naar de voor- en nadelen van flexwerken en naar een eventuele tussenweg waarin medewerkers zich fijner voelen en minder stress ervaren.

Bekendheid creëren over bestaande interventies duurzame inzetbaarheid

Er dient een platform te komen op Intranet voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Dit werd tevens bevestigd in een gesprek met een HR-manager op 8 maart 2019. Op dit platform dienen alle voorzieningen te worden verzameld, om overzicht te creëren en de vindbaarheid te vergroten. Dit kan in samenwerking met ICT, de mobiliteitsmanagers en Arbo Expert worden gerealiseerd. Het platform dient gepresenteerd te worden om zo bekendheid te creëren. Op deze manier worden de re-integratiecoaches meer bekend en vertrouwd met de voorzieningen die er zijn. Hierdoor is de kans groter dat hier gebruik van zal worden gemaakt.

Verbeteren van de werksfeer

Het verbeteren van de werksfeer kan op meerdere manieren. Het vergroten van de psychologische veiligheid binnen het team leidt tot verbondenheid en zal de werksfeer doen bevorderen. Hierdoor zullen de re-integratiecoaches beter in staat zijn feedback aan elkaar te geven en te ontvangen, zonder dat dit als kritiek wordt opgevat. Daarbij vergroot een hoge mate van psychologische veiligheid het leervermogen en daarmee de prestaties van het team (Edmondson, 1999). Het vergroten van de psychologische veiligheid dient in eerste instantie te worden opgepakt door de leidinggevenden en houdt in: *‘dat er een veilige omgeving wordt geboden waarin de medewerkers fouten durven te maken zonder het gevoel te hebben hierdoor als incompetent of negatief te worden beoordeeld’* (Edmondson, 1999). Dit zal vanzelfsprekend invloed hebben op de sfeer tijdens vergaderingen. Verder is het van belang om als team te functioneren in plaats van een groep (bijlage 10).

Duidelijkheid creëren

Er dient duidelijkheid te worden gecreëerd op verschillende gebieden. Allereerst is het belangrijk dat de rol van de leidinggevende helder wordt geschetst. Dit hangt samen met het volgende punt; in wat voor soort team werken de re-integratiecoaches? Er dient een presentatie te worden gegeven over het soort team bij Centrum naar Werk. Er wordt uitgelegd wat het type team inhoudt en wat dat betekent voor de re-integratiecoaches: wat wordt er van hen verwacht? Ook wordt hierbij uitgelegd wat hierin de rol is van de leidinggevende. Functioneren in een (ander soort) team is een leerproces. De re-integratiecoaches zullen hierbij begeleid moeten worden. De presentatie kan worden gegeven door een beleidsadviseur of -medewerker. Voor de begeleiding in het proces dient een professional te worden aangesteld. Wanneer er over deze punten duidelijkheid bestaat, zal er ook duidelijkheid ontstaan over het nemen van besluiten en kan het contact tussen de leidinggevende en de re-integratiecoach op elkaar worden afgestemd. In bijlage 11 wordt uitgelegd hoe een zelfsturend team gecreëerd kan worden.

Ontwikkelen van een inwerkprogramma

Daarnaast is het voor nieuwkomers prettig dat er een inwerkprogramma komt. Zo hebben zij wat meer houvast aan het begin van hun carrière als re-integratiecoach. In bijlage 12 is een Word-document toegevoegd waarin de diagnosefase in het re-integratietraject uitgebreid wordt toegelicht. De diagnosefase vormt de basis in het traject en is daardoor extra belangrijk. Dit document is ontworpen voor de minor Werkcoach van de Hanzehogeschool Groningen. Een groepje re-integratiecoaches zouden het inwerkprogramma samen kunnen opzetten en voorleggen aan de rest van de re-integratiecoaches voor feedback.

Stimuleren van de ontwikkeling

Probeer de oudere medewerkers te motiveren om zich te blijven ontwikkelen, zodat de employability en vitaliteit toeneemt. Zorg er hierbij wel voor dat de medewerkers op vrijwillige wijze leerdoelen stellen (Dewulf, 2003). Dit verhoogt de self-efficacy in het kader van de ontwikkeling. Het is juist van belang dat oudere medewerkers deze motivatie om te leren en te ontwikkelen niet verliezen. Het aspect van vertrouwen is voor hen een belangrijke drijfveer om gemotiveerd en productief te functioneren en te blijven werken aan hun eigen ontwikkeling (Bal et al., in Bossink, 2011). Het vertrouwen hierin kan tevens groeien door ervaring en door aanmoediging van de leidinggevende.

Literatuurlijst

- A&O fonds Gemeenten (z.d.). *BRUIS. Maak jouw gemeente vitaler*. Geraadpleegd op 9 mei 2019, van <https://bruis.aeno.nl/>
- Bal, P.M. (2010). Oudere werknemers en het psychologisch contract: vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, 13, 5-20.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: National Bureau of Economic Research; The University of Chicago Press.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Beste Business Events (2018). *Ben Tiggelaar: 'Psychologische veiligheid geeft team vleugels'*. Geraadpleegd op 10 mei 2019, van <https://www.bestebusinessevents.nl/ben-tiggelaar-psychologische-veiligheid-geeft-team-vleugels/>
- Bossink, J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid. Een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers beïnvloeden*. Geraadpleegd op 1 maart 2019, van [https://essay.utwente.nl/61194/1/Bossink, J. - s1026208 \(verslag extern\).pdf](https://essay.utwente.nl/61194/1/Bossink, J. - s1026208 (verslag extern).pdf)
- Bossink, J. & Wognum, I. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(3), 85-109.
- Burdorf, A. & Elders, L. (2007). Het instrument Werkvermogen wetenschappelijk bekeken. In: Molenaar, D. (red.), *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Enschede: Preventned.
- CBS (2019, 28 februari). *Bijstandsuitkeringen; uitkeringsgrondslag, regio's*. Geraadpleegd op 25 maart 2019, van <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82015NED&D1=0,2&D2=1&D3=0,17-32,34-64,66-71,73-98,100-127,129-135,137-141,143-159,161-216,218-219,221-242,244-258,260-261,263-283,285-310,312-334,336-407,410-428,430-438&D4=46&HDR=G1,G3&STB=G2,T&VW=T>
- De Lange, W. & Van Wijk, E. (2012). De bevordering van employability in het MKB. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 36-55. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=443
- De Vries, S., Gründemann, R. & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1193-1202.
- Dewulf, L. (2003). Gras groeit niet door er aan te trekken. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 5.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by Vitality: Examining the Active Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Proefschrift. Tilburg: Universiteit Tilburg.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2016). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom.

- Edmondson, A (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Euwals, R., De Mooij, R. & Van Vuuren, D. (2009). *Rethinking Retirement. From participation towards allocation*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Gemeente Groningen. (2018, 13 juni). *Directieplan Werk 2018* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 28 februari 2019, van <http://intranet.net.groningen.nl/Search?q=directieplan%20werk%202018>
- Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics Journal*, 32, 573-581.
- Hazelzet, A.M., Paagman, H. & El Marini, S. (2008). Werknemers motiveren voor scholing. Het belang van een 'evidence based' aanpak. *Opleiding & Ontwikkeling nr. 10*.
- Ilmarinen, J. (2001). *Aging Workers, Occupational Environmental Medicine*, 58, 546-552.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability, *International Congress Series*, 1280, 3-7.
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261-272.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707-724.
- Nauta, A., De Bruin, M.R. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., & Van Gerwen, M. (2015). Hoe werkt werk in de toekomst?. *PW, De Gids*, 2015.
- Renkema, A.G. (2006). *Individual Learning Accounts: a strategy for lifelong learning?* Promotie, 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Ryan, R.M. & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Schalk, R. & Van Veldhoven, M.J.P.M. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76-101.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag en organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum (ISBN 978-90-313-5069-8).
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2013). *De Psychologie van arbeid en gezondheid* (3^e herziene druk). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Sociaal Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Van den Heuvel, S. G., Boshuizen, H. C., Hildebrandt, V. H., Blatter, B. M., Ariëns, G. A. M., & Bongers, P. M. (2003). Sporten, type werk, arbeidsverzuim en welbevinden: resultaten van een 3-jarige follow-up studie. *Center for Epidemiological Studies Depression*, 17, 18.
- Van der Klink, J.J., Bültmann, U., Brouwer, S., Budorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R., & Van der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt*, 7.
- Van der Zwaard, J., Van der Bijl, J.J., & Gamel, C. J. (2004). Meten van self-efficacy en copingstrategieën in voedinggerelateerde probleemsituaties. *Verpleegkunde*, 19(4), 270-282.
- Van Vuuren, T. (2011a). *Monitoring individual and organisational vitality in primary education: Work ability, employability and human strategic resource management*. Paper presented at the Second Research meeting on Work Ability & Sustainable employment, Blik op Werk, 28 January 2011. Utrecht, The Netherlands.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Walstra, E. (2016, 27 maart). *Werk van ambtenaar verandert extreem*. Geraadpleegd op 1 maart 2019, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/werk-van-ambtenaar-verandert-extreem.9525928.lynkx>
- Wittekind, A. (2007). *Employability: An empirical analysis of its antecedents and its relevance for employees in Switzerland*. Dissertation. Zurich, Switzerland: ETH.

Bijlage 1: Competentieprofiel re-integratiecoach

Werk Re-integratiecoach

Versie 26 maart 2018

Opgesteld door Evelyn Tiggelaar

Datum opgesteld 12 februari 2017

Coachen

Medewerkers begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.

- beschikt over ervaring en de juiste kennis om te coachen
- draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van anderen
- geeft anderen eigen verantwoordelijkheid met name voor hun eigen leertraject
- maakt anderen duidelijk wat er van hen verwacht wordt en helpt hen dit te realiseren
- stimuleert en motiveert anderen om zelf met mogelijke oplossingen te komen

Flexibel gedrag

Het veranderen van gedragsstijl en/of invalshoek om een gesteld doel te bereiken.

- herkent blokkades die het realiseren van het doel belemmeren
- houdt vast aan gestelde doelen, maar wisselt van aanpak, invalshoek of gedragsstijl om ze te bereiken
- kan afwisselen tussen het hanteren van logische argumenten en het inventariseren van de oorzaak van de weerstand
- onderkent wanneer een gekozen aanpak of benadering geen effect heeft
- veert mee met de gesprekspartner zonder het eigen doel uit het oog te verliezen

Initiatief

Kansen creëren of problemen signaleren en ernaar handelen zonder af te wachten.

- gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand
- heeft een actieve opstelling
- komt ongevraagd met voorstellen en ideeën die bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie
- trekt activiteiten en verantwoordelijkheden naar zich toe
- zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die de dienstverlening kunnen verbeteren

Oordeelsvorming

Feiten en mogelijke handelwijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar afwegen.

- baseert zich op de feiten en weet meningen van feiten te onderscheiden
- heeft meerdere alternatieven ter beschikking
- komt met praktische en haalbare oplossingen
- schat kwaliteiten van mensen goed in
- weegt de juiste prioriteiten tegen elkaar af

Plannen en organiseren

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

- is in staat voor bepaalde activiteiten een realistisch tijdschema op te stellen
- onderscheidt hoofd- van bijzaken
- plaatst activiteiten in de juiste volgorde en tijd
- stelt actieplannen en stappenplannen op
- stelt planningen bij wanneer hier aanleiding toe is

Presenteren

Ideeën en plannen op heldere wijze presenteren, effectief gebruik makend van ter beschikking staande hulpmiddelen.

- is niet alleen aan het woord, maar betreft ook het publiek
- kijkt het publiek aan en maakt gebruik van variatie in intonatie en non-verbaal gedrag
- maakt bewust gebruik van verschillende wijzen van communiceren, zowel verbaal als lichamelijk
- maakt op de juiste wijze gebruik van hulpmiddelen tijdens presentaties (*flip-over*, *beamer* enzovoort)
- verlevendigt een betoog met voorbeelden die het publiek aanspreken

Resultaatgerichtheid

Concrete en gerichte acties ondernemen om doelstellingen te behalen of te overstijgen.

- committeert zich aan objectief controleerbare doelstellingen
- evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling
- geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen bereikt zullen worden (wie, wat, wanneer)
- komt met alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid
- stuurt gericht op het behalen van resultaten

Samenwerken

Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient.

- benoemt in teams gemeenschappelijke factoren om de teamgeest en het belang van een gezamenlijk resultaat te versterken
- laat anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om een gewenst gezamenlijk resultaat te bereiken
- laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden
- onderkent de bijdrage van andere disciplines en vakgebieden en benut deze door collega's daaruit uit te nodigen om een bijdrage te leveren
- staat open voor de mening en ideeën van anderen in de groep of het team

Bijlage 2: Cursusoverzicht 2019



Cursusoverzicht
2019.pdf

Bijlage 3: Bestaande interventies

Interventies op het gebied van gezondheid

Op het gebied van gezondheid is er het initiatief FIToal. Dit initiatief richt zich op hoe fit de medewerkers van de Gemeente Groningen zijn. Hiervoor wordt een aantal keren per jaar het gezondheidsstraatje georganiseerd. Bij deelname aan het gezondheidsstraatje kan op een vooraf aangegeven locatie van de Gemeente de BMI, suiker, cholesterol en bloedwaarden van de medewerker worden gemeten. Vervolgens kan direct in gesprek worden gegaan met de vitaliteitscoach naar aanleiding van de uitslag. De gegevens en het gesprek blijven vertrouwelijk tussen de medewerker en de vitaliteitscoach. Verder zijn alle werkplekken ingericht volgens de Arbonormen voor gezond werken. Wanneer een medewerker meer nodig heeft op dit gebied, zoals een speciaal toetsenbord of muis, dan kan diegene dat aanvragen bij Arbo Expert. Ook worden er onder werktijd yogalessen aangeboden op de hoofdlocatie van de directie Werk: het Harm Buitenplein. Verder zijn er regelmatig initiatieven op het gebied van gezondheid, zoals de 'Wandel naar je werk-dag' op vier april 2019. Deze initiatieven worden via Intranet aangekondigd.

Bij ziekte of beginnende klachten kan er gebruik worden gemaakt van de bedrijfszorg. Hieronder wordt verstaan: de bedrijfsarts, fysiotherapie, bedrijfsmaatschappelijk werk en de psycholoog. Een verwijzing van de huisarts is hierbij niet nodig en voor de meeste kosten is de werknemer verzekerd op zijn werk. Voor Miranda (afdelingshoofd Centrum naar Werk) is Inez Hopkes het aanspreekpunt voor wat betreft duurzame inzetbaarheid. Inez is HR-expert binnen de Gemeente Groningen. Miranda heeft samen met de andere afdelingshoofden van de directie Werk de training vitaliteitsdialoog gevolgd in 2018. Hierin heeft zij geleerd op welke manier je met de medewerkers in gesprek kan gaan over vitaliteit aan de hand van vijf pijlers, ook wel batterijen genoemd. Vanuit dit gesprek ontstaat het inzicht over de huidige vitaliteit van de medewerker en wat diegene nodig heeft op dat moment om dit te versterken of te verbeteren. Dit kan tijdens het bilateraal overleg worden besproken, die minimaal één keer in de zes weken plaatsvindt. Verder hebben Bart en Miranda samen met de andere afdelingshoofden van de directie Werk één keer in de drie a vier maanden een overleg over het ziekteverzuim en hoe je hier als leidinggevende mee om kan gaan.

Iedere dinsdagmiddag om 12.45 uur vindt de weekstart plaats. Op dit moment bespreken de re-integratiecoaches de gemaakte afspraken, de te maken afspraken, de belangrijke zaken die samen besproken moeten worden en kunnen re-integratiecoaches vragen stellen in de groep. Eén iemand houdt de afspraken bij via een afsprakenlijstje. Op een whiteboard staan belangrijke zaken die besproken moeten worden. Verder staat hier een overzicht van alle re-integratiecoaches met daarachter hun caseload grootte en een magneetje die op de positie 'rustig', 'normaal' of 'druk' kan worden geschoven om de werkdruk aan te kunnen geven. Naar aanleiding van die werkdruk kunnen collega's onderling schuiven met kandidaten zodat iedereen zijn werk goed vol kan blijven houden.

Interventies op het gebied van leeftijd

Bij de Gemeente Groningen is er de 60-jarigen regeling: de generatiepact. Met deze regeling kun je als 60-plusser minder gaan werken terwijl er maar beperkt salaris in wordt geleverd. De gemeente compenseert een deel van het inkomensverlies. Het geldt dat de gemeente hiermee bespaart, wordt gebruikt voor het aantrekken van nieuwe, jonge collega's om zo de vergrijzing tegen te gaan. Verder worden er op het gebied van leeftijd bepaalde workshops gegeven, waaraan vrijwillig deel kan worden genomen. Een voorbeeld hiervan is de workshop overgang. Ook deze workshops worden aangekondigd via intranet.

Interventies op het gebied van een leven lang leren en self-efficacy

Op het gebied van ontwikkeling is er bij Centrum naar Werk een persoonlijk opleidingsbudget (POB). De re-integratiecoaches krijgen een budget van €1000,- per jaar waarbij de teller na drie jaar weer op nul komt te staan. Het budget kan dus opgespaard worden tot €3000,-. In Youforce, het programma waarin onder andere verlof kan worden aangevraagd, kunnen ook de opleidingen worden ingezien en aangevraagd. In bijlage 2 is het cursusoverzicht van dit jaar bijgevoegd. De duur van de cursussen variëren van één tot meerdere dagen en zijn gericht op veel verschillende thema's. Gedacht kan worden aan: digitale vaardigheden, mindfulness, voeding, gespreksvoering, schrijven, scheidingen, leren voor 60-plussers, ondernemen.

Verder wordt er sinds een jaar gebruik gemaakt van een Talent Motivatie Analyse (TMA). Deze analyse bestaat uit 300 vragen en meet de drijfveren, talenten en daarmee ook de motivatie van de medewerker. De analyse kan als basis dienen van het bilateraal overleg tussen re-integratiecoach en leidinggevende. De talenten en drijfveren worden vergeleken met het competentieprofiel van de re-integratiecoach (bijlage 1) om te kijken of er een person-environment fit is: past de persoon bij de omgeving en andersom (Schaufeli & Bakker, 2013). Per competentie wordt gekeken in welke mate deze ontwikkeld is: goed, voldoende, matig of zwak tot onvoldoende. Er wordt ook gekeken in hoeverre de competentie energie kost, energieneutraal is of energie oplevert. Vervolgens wordt er per competentie een advies gegeven. Bijvoorbeeld: flexibel gedrag, voldoende ontwikkeld, energieneutraal, advies: 'als uw omstandigheden veranderen, stel uzelf dan regelmatig de vraag of en hoe u uw doel op een andere manier (beter) kunt bereiken' of: plannen en organiseren, voldoende ontwikkeld, kost energie, advies: 'houd in uw planning rekening met onvoorziene omstandigheden' of 'leg de volgorde van activiteiten vast waarin ze moeten worden uitgevoerd'. Sinds dit jaar wordt er gebruik gemaakt van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Dit plan stelt de re-integratiecoach op aan de hand van de TMA. Omdat dit nog maar net is ingevoerd, is hier nog niet heel actief mee gewerkt. Op 5 maart 2019 heeft er een Team TMA sessie plaatsgevonden. Groepsgewijs zijn er drijfveren, talenten en valkuilen met elkaar gedeeld. Op deze manier kunnen de re-integratiecoaches elkaar beter leren kennen en worden zij bewust van elkaars gedrag en drijfveren. Hierdoor kan er rekening met elkaar worden gehouden, kunnen afspraken anders worden gemaakt en taken anders worden verdeeld.

Interventies op het gebied van het psychologisch contract

Wanneer een werknemer de mantelzorg heeft over een kind, partner, ouder, broer of zus, kleinkind, grootouder, huisgenoot, buur of goede bekende dan kan dit zwaar zijn in combinatie met werk. In een dergelijk geval kan er gebruik gemaakt worden van kortdurend of langdurend zorgverlof. Ook wordt er door de Gemeente Groningen aangemoedigd om in overleg te gaan met de leidinggevende, om zo te zoeken naar (tijdelijke) oplossingen als meer thuis werken, werktijden aanpassen en andere taken uitvoeren om de combinatie tussen werk en mantelzorg zo haalbaar mogelijk te maken.

Er zijn dus al redelijk wat interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In de interviews zal aan bod komen welke voorzieningen er gebruikt worden, hoe dit wordt ervaren en wat de behoeften van de re-integratiecoaches hierin zijn.

Bijlage 4: Topiclijst

Introductie: Ik doe onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van de re-integratiecoach. Dit houdt in: hoe houd je met behoud van gezondheid en welzijn je werk vol. Mijn doel is om een advies uit te brengen richting Centrum naar Werk over wat zij kunnen verbeteren op dit gebied. Ik heb vanuit de literatuur een aantal factoren opgezocht die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid en deze factoren zullen tijdens dit interview aan bod komen.

Ik zal eerst wat algemene vragen stellen over je dienstverband en vooropleiding. Vervolgens ga ik in op het onderwerp Werkbeleving: hoe ervaar je je functie. Dan ga ik door naar Gezondheid; hoe het met jou gaat op dat gebied en wat Centrum naar Werk hierin kan betekenen voor jou. Dan hebben we het over Ontwikkeling, of je eventuele cursussen/opleidingen volgt of hebt gevolgd tijdens je werk. En als laatste stel ik nog een aantal vragen over hoe het contact met je leidinggevende is.

Waar het mij om gaat is hoe je vindt dat het nu gaat en wat zou er verbeterd kunnen worden. Er zijn geen goede of foute antwoorden, ik ben alleen benieuwd naar jónw beleving. Ik ga het interview letterlijk uittypen voor de gegevensanalyse. Daarom neem ik het interview op, als jij hiermee akkoord gaat. De letterlijke uitwerking komt niet in het onderzoeksverslag. Niemand krijgt dat te lezen, behalve ik. Er zullen alleen eventuele opvallendheden of quotes worden gebruikt in het onderzoeksrapport, die niet terug te herleiden zijn naar de persoon. Verder zullen er zowel in het onderzoeksrapport als in de uitgewerkte interviews geen namen worden genoemd. Heb je van te voren nog vragen?

Topic	Subtopic	Pijler
Algemeen	- Contract - Dienstjaren - Vooropleiding(en) - Huidige opleidingen/trainingen	Employability
Werkbeleving	- Vitaliteit ✓ Op mijn werk bruis ik van de energie (1 t/m 5) ✓ Als ik 's ochtends op sta heb ik zin om naar mijn werk te gaan - Toewijding ✓ In hoeverre zou jij jezelf toegewijd noemen? (1 t/m 5) - Self-efficacy ✓ Heb je vertrouwen in jezelf als re-integratiecoach? ✓ Heb je het gevoel dat je in staat bent om kandidaten weer terug naar de arbeidsmarkt te begeleiden? ✓ Geloof je dat je jouw kennis goed kunt overbrengen aan kandidaten tijdens gesprekken en workshops?	Vitaliteit en employability

	✓ Waar ben je onzeker over in je werk? - Kost energie - Levert energie op - Ervaar jij hierin een balans? - Werken HPB/Peizerweg - Hoe ervaar je de werksfeer?	
Gezondheid	- Huidige situatie ✓ Fysiek ✓ Mentaal - Verzuim - Grootte caseload - Voorzieningen vanuit Centrum naar Werk - Zelf ondernomen acties - Ontspanning - Behoeften	Werkvermogen
Ontwikkeling	- Voorzieningen vanuit Centrum naar Werk - Zelf ondernomen acties - Behoeften - Loopbaanmogelijkheden - Self-efficacy ✓ Geloof je dat je over genoeg inhoudelijke kennis beschikt in je vak als re-integratiecoach? ✓ Heb je er vertrouwen in dat je je vakkennis op niveau kan (blijven) houden? ✓ Kun je iets vertellen over je ontwikkeling tijdens je loopbaan? ✓ Wat heb jij hierin ondernomen? Waarom? ✓ Wat heeft dit jou gebracht? ✓ Wat heeft dit voor invloed op je loopbaanmogelijkheden? ✓ Wat heeft Centrum naar Werk hierin voor jou kunnen betekenen? ✓ Zijn er andere dingen die Centrum naar Werk voor jou had kunnen betekenen hierin?	Vitaliteit en employability
Het psychologisch contract	- Contact met leidinggevende	Vitaliteit, employability en werkvermogen

-
- ✓ Hoe is het contact met je leidinggevende?
 - ✓ Hoe ervaar je dat?
 - Inspanningen
 - Beloningen
 - ✓ Heb je het gevoel dat jouw inspanningen in verhouding zijn met de beloningen?
 - Behoeften
 - ✓ Wat zijn jouw wensen op dit gebied?
-

Afsluiting: Nog een laatste, afsluitende vraag: 'Wat zou je anders willen zien bij Centrum naar Werk?' ... Zijn er verder nog dingen die je graag kwijt wilt? Of vragen die je aan mij wilt stellen? Dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname aan dit interview en je openheid. Ik vond het erg leuk om met je in gesprek te gaan. Ik zal er voor zorgen dat het onderzoeksrapport voor iedereen te lezen is wanneer ik mijn onderzoek heb afgerond. Verder zal ik de conclusies en aanbevelingen presenteren wanneer mijn scriptie is goedgekeurd.

Bijlage 5: Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES)

WERKBELEVINGSLIJST (UBES)

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 0 tot 6) in te vullen?

0	<i>Sporadisch</i>	<i>Af en toe</i>	<i>Regelmatig</i>	<i>Dikwijls</i>	<i>Zeer dikwijls</i>	<i>Altijd</i>
Nooit	1 <i>Een paar keer per jaar of minder</i>	2 <i>Eens per maand of minder</i>	3 <i>Een paar keer per maand</i>	4 <i>Eens per week</i>	5 <i>Een paar keer per week</i>	6 <i>Dagelijks</i>

1. ____ Op mijn werk bruis ik van energie. (VIT01)*
2. ____ Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol. (TOE01)
3. ____ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij. (ABS01)
4. ____ Als ik werk voel ik me fit en sterk. (VIT02)*
5. ____ Ik ben enthousiast over mijn baan. (TOE02)*
6. ____ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen. (ABS02)
7. ____ Mijn werk inspireert mij. (TOE03)*
8. ____ Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan (VIT03)*
9. ____ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. (ABS03)*
10. ____ Ik ben trots op het werk dat ik doe. (TOE04)*
11. ____ Ik ga helemaal op in mijn werk. (ABS04)*
12. ____ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan. (VIT04)
13. ____ Mijn werk is voor mij een uitdaging. (TOE05)
14. ____ Mijn werk brengt mij in vervoering. (ABS05)*
15. ____ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht. (VIT05)

*Noten: * Verkorte versie (UBES-9); VIT = vitaliteit; TOE = toewijding; ABS = absorptie.

Bijlage 6: Formulier zorgvuldig omgaan met respondenten



Formulier
zorgvuldig omgaan

Bijlage 7: Gegevens interviewafname

Codenaam	Leeftijdscategorie	Ruimte	Datum	Duur
Respondent 1	1	2.04	26 maart 2019	56:16
Respondent 2	2	2.04	1 april 2019	50:18
Respondent 3	1	2.15	2 april 2019	1:08:04
Respondent 4	4	2.04	4 april 2019	1:08:06
Respondent 5	4	2.04	4 april 2019	54:18
Respondent 6	4	2.04	5 april 2019	1:06:28
Respondent 7	2	2.08	16 april 2019	54:07
Respondent 8	3	2.04	17 april 2019	1:07:15
Respondent 9	3	2.04	17 april 2019	57:59
Respondent 10	4	2.04	18 april 2019	53:08

Bijlage 8: Codeboek

Stap 1: Open coderen

- ▲ ◇ Codes (30)
 - ◇ ○ Balans energie {5-0}
 - ◇ ○ Balans inspanning/beloning {12-0}
 - ◇ ○ Caseload {3-0}
 - ◇ ○ Contact met klanten {1-0}
 - ◇ ○ Contact met leidinggevende {29-0}
 - ◇ ○ Gezondheid - voorzieningen cnw {15-0}
 - ◇ ○ HBP/Peizerweg {14-0}
 - ◇ ○ Huidige gezondheid {18-0}
 - ◇ ○ Huidige opleiding {2-0}
 - ◇ ○ In dienst sinds {10-0}
 - ◇ ○ Kost energie {40-0}
 - ◇ ○ Leeftijd {10-0}
 - ◇ ○ Leidinggevende {2-0}
 - ◇ ○ Levert energie op {18-0}
 - ◇ ○ Ontwikkeling - voorziening CnW {25-0}
 - ◇ ○ Ontwikkeling tijdens loopbaan {26-0}
 - ◇ ○ Reden scholing {2-0}
 - ◇ ○ S-E functie {21-0}
 - ◇ ○ S-E Ontwikkeling {14-0}
 - ◇ ○ Stress {12-0}
 - ◇ ○ Toewijding {9-0}
 - ◇ ○ Type contract {7-0}
 - ◇ ○ Vakkennis bijhouden {5-0}
- ◇ ○ Verzuim {11-0}
- ◇ ○ Vitaliteit {9-0}
- ◇ ○ Vooropleiding {13-0}
- ◇ ○ Wensen - overig {24-0}
- ◇ ○ Werkbeleving {24-0}
- ◇ ○ Werkervaring {16-0}
- ◇ ○ Werksfeer {28-0}

Stap 2: Codes groeperen

Code Groups	
◇◇ Algemeen (6)	
◇◇ Gezondheid (9)	
◇◇ Ontwikkeling (6)	
◇◇ Psychologisch contract (3)	
◇◇ Wensen (1)	
◇◇ Werkbeleving (9)	

Groep Algemeen

Show codes in group Algemeen				
	Name ▲	Grounded	Density	Groups
☐	◇ Caseload		3	0 [Algemeen]
☐	◇ In dienst sinds		10	0 [Algemeen]
☐	◇ Leeftijd		10	0 [Algemeen]
☐	◇ Type contract		7	0 [Algemeen]
☐	◇ Vooropleiding		13	0 [Algemeen]
☐	◇ Werkervaring		16	0 [Algemeen]

Groep Gezondheid

Show codes in group Gezondheid				
	Name ▲	Grounded	Density	Groups
☐	◇ Balans energie		5	0 [Gezondheid]
☐	◇ Gezondheid - voorzieningen cnw		15	0 [Gezondheid]
☐	◇ Huidige gezondheid		18	0 [Gezondheid]
☐	◇ Kost energie		40	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ Levert energie op		18	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ S-E functie		21	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ Toewijding		9	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ Verzuim		11	0 [Gezondheid]
☐	◇ Vitaliteit		9	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]

Groep Ontwikkeling

Show codes in group Ontwikkeling				
	Name ▲	Grounded	Density	Groups
☐	◇ Huidige opleiding		2	0 [Ontwikkeling]
☐	◇ Ontwikkeling - voorziening CnW		25	0 [Ontwikkeling]
☐	◇ Ontwikkeling tijdens loopbaan		26	0 [Ontwikkeling]
☐	◇ Reden scholing		2	0 [Ontwikkeling]
☐	◇ S-E Ontwikkeling		14	0 [Ontwikkeling]
☐	◇ Vakkennis bijhouden		5	0 [Ontwikkeling]

Groep Het psychologisch contract

Show codes in group Psychologisch contract				
	Name ▲	Grounded	Density	Groups
☐	◇ Balans inspanning/beloning		12	0 [Psychologisch contract]
☐	◇ Contact met leidinggevende		29	0 [Psychologisch contract]
☐	◇ Leidinggevende		2	0 [Psychologisch contract]

Groep wensen

Show codes in group Wensen				
	Name ▲	Grounded	Density	Groups
☐	◇ Wensen - overig		24	0 [Wensen]

Groep Werkbeleving

Show codes in group Werkbeleving				
	Name ▲	Grounded	Density	Groups
☐	◇ Contact met klanten		1	0 [Werkbeleving]
☐	◇ HBP/Peizerweg		14	0 [Werkbeleving]
☐	◇ Kost energie		40	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ Levert energie op		18	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ S-E functie		21	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ Toewijding		9	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ Vitaliteit		9	0 [Gezondheid] [Werkbeleving]
☐	◇ Werkbeleving		24	0 [Werkbeleving]
☐	◇ Werksfeer		28	0 [Werkbeleving]

Bijlage 9: Uitgebreide aanbevelingen

In deze bijlage worden de aanbevelingen uit paragraaf 5.3 verder aangevuld waar nodig. Tevens komt er aan het einde een extra aanbeveling aan bod die niet gebaseerd is op de onderzoeksresultaten, maar wel erg nuttig en toepasbaar is bij Centrum naar Werk.

Preventie van lichamelijke en psychische klachten

Uit een onderzoek van Van den Heuvel en collega's (2003) is gebleken dat sportende werknemers significant minder vaak en korter verzuimen dan niet-sportende collega's. Dit geldt met name voor medewerkers die een zittend beroep hebben, zoals de re-integratiecoaches. Verder bestaan er aanwijzingen dat niet-sporters een groter risico lopen op het ervaren van een minder goede gezondheid en minder plezier in hun werk dan sporters (Van den Heuvel et al., 2003). Hoe dan ook draagt sporten dus bij aan een betere fysieke en psychische gezondheid, wat weer een positief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

Naast de proeflessen aan de Peizerweg kunnen de re-integratiecoaches ook op andere manieren worden gestimuleerd gebruik te maken van de groepslessen aan het Harm Buitenplein. Dit kan aan de hand van posters en/of flyers waarop staat aangegeven wat het aanbod qua sport is bij het Harm Buitenplein, en op welke momenten deze lessen worden aangeboden. Ook is het handig om dit op Intranet duidelijk te maken, zodat deze informatie makkelijk te achterhalen is. Wat verder mogelijk is, is het aanbieden van (korting op) een sportabonnement voor de re-integratiecoaches. Zodat zij zelf kunnen bepalen waar en wanneer zij sporten.

Verder is een van de psychische klachten die veel voorkomt in het werkende leven een burn-out. Een burn-out wordt veroorzaakt door de werksfeer of door de manier waarop de medewerker omgaat met stresserende aspecten in zijn werk. Werksfeer is iets waar wat aan gedaan kan worden. Onder het kopje 'psychologische veiligheid vergroten' wordt hier verder op ingegaan.

Verbeteren van de werksfeer

Zoals in 5.3 genoemd kan de werksfeer verbeterd worden door de psychologische veiligheid te vergroten. Psychologische veiligheid is volgens Edmondson (1999) *'een gedeeld geloof van teamleden, dat het team een veilige omgeving biedt voor het nemen van risico's. Hierbij gaat het om het durven maken van fouten zonder het gevoel te hebben hierdoor als incompetent of negatief te worden beoordeeld.'* Een hoge mate van psychologische veiligheid binnen een team vergroot het leervermogen en daarmee ook de prestaties van het team (Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid leidt tot verbondenheid in het team en zal de werksfeer doen bevorderen. Hierdoor zullen de re-integratiecoaches ook beter in staat zijn feedback aan elkaar te geven en feedback van een ander te ontvangen, zonder dat dit als kritiek wordt opgevat.

De volgende twee aspecten zijn het belangrijkste bij het creëren van psychologische veiligheid: iedereen aan bod laten komen en iedereen serieus nemen (Ben Tiggelaar, 2018). Het is belangrijk dat iedereen aan bod komt tijdens een vergadermoment of een brainstormsessie. Teamleden die veel aan het woord zijn, dienen af en toe wat geremd te worden en de meer introverte teamleden dienen uitgenodigd te worden tot het delen van hun mening en idee. De voorzitter dient hiervoor verantwoordelijkheid te nemen, maar uiteraard zal hier door alle teamleden op moeten worden gelet. Het tweede punt is minstens zo belangrijk en geldt vooral voor de leidinggevende. Het is van groot belang dat alle teamleden even serieus worden genomen. In sommige gevallen zal je als leidinggevende niet direct je eerste reactie moeten tonen, wanneer je een idee bijvoorbeeld helemaal niet ziet zitten. Respecteer alle meningen

en ideeën. Dit zorgt voor gelijkheid in het team. Wanneer de leidinggevende een goed voorbeeld geeft hierin, is het mogelijk om het teamklimaat drastisch te verbeteren. Dit vergt zelfmanagement en leiderschap (Ben Tiggelaar, 2018).

Verder is in bijlage 10 een artikel opgenomen van Marco Buschman (2019) waarin de zeven verschillen tussen een groep en een team worden besproken. Dit is een waardevol artikel, omdat het herkenbaar is bij Centrum naar Werk. De re-integratiecoaches functioneren nu als een groep in plaats van een team. Wanneer de verschillen duidelijk zijn en dus duidelijk is wat de uitgangspunten zijn om als team te functioneren, kan hier naartoe worden gewerkt. Wellicht dat de inzichten uit het artikel tot mooie ontwikkelingen kunnen leiden bij Centrum naar Werk.

In paragraaf 5.3 werd al genoemd dat een verbeterde werksfeer een positief effect zal hebben op de sfeer tijdens vergadermomenten. Maar ook de vorm van vergaderen kan anders.

Anders vergaderen

Op het gebied van vergaderen is het van belang dat er efficiënter en minder vaak wordt vergaderd. Het re-integratiecoach-overleg en het brancheoverleg worden nu als hetzelfde ervaren. Deze vergaderingen kunnen ofwel samengevoegd worden naar één vergadering, ofwel afgewisseld worden. De ene keer kan dan het re-integratiecoach-overleg plaatsvinden en de daaropvolgende keer het brancheoverleg. Wanneer beide vergaderingen blijven bestaan, dient er duidelijkheid te worden verschaft over het verschil tussen deze twee vergaderingen. Verder is het goed om afspraken te maken over de manier waarop er wordt vergaderd, zodat er meer structuur wordt aangebracht en hierover geen frustraties ontstaan.

Duidelijkheid creëren

In paragraaf 5.3 wordt uitgelegd dat een beleidsadviseur of -medewerker een presentatie kan geven over het soort team waarin de re-integratiecoaches werken. De eerste paar weken na deze presentatie zou er een vragendoos kunnen worden geplaatst op de afdeling, zodat iedereen zijn of haar vragen over het team en de rol van de leidinggevende hierin kan deponeren. Naar aanleiding van deze vragen kan er dan één of meerdere bijeenkomsten worden georganiseerd waarin de twee leidinggevendenden antwoord zullen geven op deze vragen. Door deze duidelijkheid te creëren, weten de re-integratiecoaches waar ze aan toe zijn, waar de afdeling naar toe werkt en hierdoor zal het leerproces soepeler verlopen. Voor de volledigheid zijn de stappen naar een zelfsturend team bijgevoegd in bijlage 11. Hierin is tevens een link te vinden naar het evenement Agile Leadership Europe. Dit is een cursusdag waarbij leidinggevendenden leren wat zelfsturing is en wat hun rol hierin is.

Contact leidinggevende en medewerker afstemmen

Hierboven is besproken dat er duidelijkheid moet komen over de rol van de leidinggevende. Tijdens de bilaterale overleggen tussen de medewerker en de leidinggevende kunnen hierover tevens concrete(re) afspraken worden gemaakt. Hierin kan besproken worden wat zij van elkaar verwachten en hoe de bilaterale overleggen kunnen worden ingevuld. De wensen en verwachtingen van zowel de leidinggevende als de medewerker komen dan aan bod voor wat betreft de bilaterale overleggen, en deze kunnen met elkaar worden afgestemd.

Stimuleren vitaliteit

Door het A&O fonds Gemeenten is de BRUIS-campagne opgezet. Deze campagne stimuleert ambtenaren om na te denken over hoe zij zelf duurzaam vitaal kunnen blijven werken. De campagne biedt handvatten om vakmanschap, vaktrots, balans, samenwerking en ontwikkeling te versterken; de kernelementen om je vitaal te voelen in je werk en je leven (A&O fonds Gemeenten, z.d.). Op de website van BRUIS wordt een gratis toolkit aangeboden die bestaat uit meerdere handleidingen en documenten als posters, presentaties en flyers. Met behulp van deze toolkit kan de BRUIS-campagne binnen elke gemeente en binnen elke

afdeling worden gestart. De documenten in de toolkit zijn zelfs aan te passen naar de huisstijl van Centrum naar Werk. Het opzetten van BRUIS bestaat uit drie fases: interesseren, delen en activeren (A&O fonds Gemeenten, z.d.). In bijlage 13 is de handleiding terug te vinden waarin de verschillende fases staan toegelicht. Ook staat hier de website van BRUIS weergegeven.

Bijlage 10: 7 verschillen tussen een groep en een team

Door Marco Buschman op 20 januari 2019, van <https://courijs.com/7-verschillen-tussen-een-groep-en-een-team/>

Sinds jaar en dag neemt de druk op organisaties toe om meer resultaat te bereiken met minder middelen. Kostenbesparingen en proces optimalisaties worden doorgevoerd en de wijze waarop wordt samengewerkt moet effectiever en efficiënter. Gevolg: organisatiestructuren worden platter, aansturing vindt meer en meer op afstand plaats en werknemers zijn lid van meerdere (virtuele) teams. Althans, er wordt van uitgegaan dat het teams zijn. In de praktijk zie ik echter dat er vaak over teams wordt gesproken terwijl het eigenlijk gewoon een groep is. Zit daar dan een verschil in? Ja! In dit artikel worden zeven belangrijke verschillen tussen een groep en een team besproken.

1. Bestaansreden

Binnen een groep is de overheersende gedachte dat men is samengevoegd vanwege administratieve redenen. Om de 'span of control' beheersbaar te houden of juist om een managementlaag eruit te kunnen snijden. Binnen een team is bij de leden het besef aanwezig dat ze door samen te werken in staat zijn een doel te bereiken dat groter is dan eenieders individuele kracht. Dat gezamenlijke doel bindt en verbindt.

2. Rolbekendheid

Binnen een groep is eenieder vooral bezig met zijn eigen taak en is er weinig begrip en kennis van de taken van de andere groepsleden. Er is geen overzicht hoe eenieder bijdraagt aan het eindresultaat. Dit is de basis voor onbegrip, achterdocht en eigen koninkrijkes. Binnen teams zijn de leden doordrongen dat eenieder bijdraagt aan het eindresultaat en dat door inzicht te verkrijgen in elkaars werkzaamheden het proces kan worden gestroomlijnd.

3. Conflictoplossing

Binnen een groep wordt bij conflicten over elkaar gesproken en wordt voor het oplossen ervan gekeken naar de manager. Hij is degene die ervoor moet zorgen dat problemen in de samenwerking worden opgelost. Binnen teams voelen de leden zich juist verbonden en nemen verantwoordelijkheid voor de onderlinge samenwerking. In plaats van over elkaar te praten wordt er met elkaar gepraat. De manager wordt alleen ingezet als conflicten (dreigen te) escaleren.

4. Vertrouwen

Binnen een groep wordt wantrouwen ervaren waardoor de leden op gaan letten wat ze zeggen. Ze zorgen ervoor dat ze vooral geen 'domme dingen' zeggen. Dit gaat ten koste van creativiteit en probleemoplossing. Binnen een team is er vertrouwen wat leidt tot open communicatie waarbij eenieders inbreng wordt gewaardeerd. Er wordt geluisterd en men beseft dat verschillende invalshoeken bijdragen aan het vinden van een oplossing voor problemen.

5. Aansturing

Binnen een groep stuurt de manager vanuit controle. De leden krijgen te horen welke taak ze moeten uitvoeren, wanneer dit gereed moet zijn en bij voorkeur hoe dit moet gebeuren. Ze worden gereduceerd tot 'handjes leveren'. Binnen teams wordt juist gestuurd vanuit betrokkenheid. Teamleden wordt gevraagd mee te denken over de doelstellingen en hoe deze te bereiken. Naast hun 'handen' wordt actief gebruik gemaakt van hun 'hoofd'. Immers, twee weten meer dan één. En dan kunnen schijnbaar onmogelijke doelstellingen op een creatieve manier worden gerealiseerd. Een voorbeeld daarvan is in onderstaande korte commercial te zien.

6. Ontwikkeling

Binnen een groep is opleiding gericht op het (door)ontwikkelen van vaardigheden die direct benodigd zijn voor het goed uitvoeren van de taak waarvoor men is aangenomen. Daar wordt men immers voor betaald! Binnen teams wordt gestuurd op samenwerking, fouten toegeven en kwetsbaar opstellen. En dus is het belangrijk om naast vaktechnische opleidingen de leden ook trainingen aan te bieden op het gebied van o.a. persoonlijke ontwikkeling en teamdynamica.

7. Waardering

Binnen een groep worden resultaten nauwelijks gevierd; 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg.' Feedback gaat vooral over waar het fout is gegaan en wat er verbeterd moet worden. Successen die er zijn worden door de manager 'geclaimd'. Teams daarentegen weten hoe belangrijk het is successen gezamenlijk te vieren en trots te zijn op wat is bereikt. De manager beseft dat het zijn taak is de voorwaarden te scheppen om de teamleden te laten excelleren.

Hoe staat het er bij jou voor?

Werk je binnen een groep of een team? Wat ik constateer is dat veel medewerkers en managers onvoldoende opleiding hebben om als team te presteren. Het is voor mij dan ook geen verrassing dat uit onderzoek van Team Coaching International is gebleken dat minder dan 10% van de door hen onderzochte teams zichzelf als High-Performing beschouwt. Dat wil zeggen, teams die de afgesproken doelstellingen bereiken, een sfeer neerzetten die uitnodigt tot samenwerking en waarbij de teamleden met de druk van verandering kunnen omgaan en minder kans maken op uitval.

Wil je weten hoe jouw groep of team ervoor staat? Neem dan contact op om een teamscan uit te voeren of om je door ons te laten begeleiden bij het versterken van je team met behulp van het Team Diagnostic Assessment (zie website voor voorbeeldrapport). Investeren in kennis, inzicht en vaardigheden van resultaatgericht en verbindend werken leidt tot betere samenwerking, een plezierige werksfeer en een hoger rendement.

Plezierig werken is beter werken.

Bijlage 11: Zo creëer je een zelfsturend team in 7 stappen

Door Tijmen de Groen op 1 mei 2018, van <https://www.bestebusinessevents.nl/zeven-stappen-team-volwassen-maken/>

Een zelfsturend team creëren, dit is al een hele tijd 'je van het'. Maar hoe krijg je die groep mensen zover om de koppen bij elkaar te steken zodat er een hecht team ontstaat?

Schrijfster en spreker Tica Peeman geeft 7 tips om als leidinggevende een zelfsturend team te creëren.

Nog even... Wat bedoelen we met een zelfsturend team?

Als we die vraag willen beantwoorden, is het handig om eerst even te kijken wat zelfsturing is. Zelfsturing kun je uitleggen als: verantwoordelijkheid nemen in het eigen werk, sturen op de eigen prestaties en samen problemen oplossen. De leidinggevende bij zelfsturende teams komt daardoor meer op afstand te staan en houdt medewerkers slechts aan afspraken en aan de plicht tot samenwerking.

Het is belangrijk dat er in een zelfsturend team sprake is van informeel leiderschap, daarmee wordt leiderschap persoonlijk leiderschap bedoeld dat niet gebonden is aan status en hiërarchie (positie in de organisatie). En dat is weer van invloed op belangrijke processen binnen het team. Informeel leiderschap in het team draagt bij aan het teamproces, omdat dan meer mensen betrokken zijn bij de ontwikkeling ervan.

Stap #1 – Begin met het Management Team

De term 'voorbeeldfunctie' is voor jou waarschijnlijk al zo oud als de weg naar Rome. Toch blijft het een essentieel onderdeel om mee bezig te zijn volgens Peeman. "Als je als managementteam niet aan je eigen teamontwikkeling werkt, laat je feitelijk de hele organisatie in de steek." Dus als er een conflict speelt binnen het MT, snel aanpakken en zorgen dat deze niet doorsijpelt naar de andere lagen van de onderneming.

Stap #2 – Juist zelfsturende teams hebben regels nodig

Het idee van een zelfsturend team is dat je als manager niet de hele dag bezig bent om op micro-niveau taken uit te delen. Om te zorgen dat je mensen zelf een invulling kunnen geven aan de taken is het juist van belang om helder te maken wat de buitengrenzen zijn van hun beslissingsvermogen. Als zowel manager en als teamleden zich aan die grenzen houden dan zijn er een stuk minder beslissingen waar discussie over hoeft te ontstaan.

Stap #3 – Omarm het zwarte schaap

Wanneer iedereen binnen uw team het eens is over bepaalde onderwerpen maar doorlopend één persoon het oneens is met de rest of zelfs buiten het team valt is het taak om uit te zoeken wat dat teamlid vertegenwoordigt.

Peeman: "Ik begeleidde een team dat veel meer resultaatgericht wilde werken. Er was een teamlid die daar duidelijk het meeste talent voor had en die werd juist buitengesloten. Hij representeert feitelijk iets dat het team moet leren. Zo lang zij het op die persoon projecteren hoeven de anderen er niet mee aan de slag. De les is dan om te herkennen welk thema een zwart schaap representeert en dan het onderwerp los te koppelen van de persoon en er als groep mee aan de slag te gaan."

Stap #4 – Houd jouw kennis van de werking van een team up to date

Het samenwerken van je team is geen vanzelfsprekendheid. Die samenwerking dien je te koesteren, stimuleren en met een warme mantel van liefde te bedekken. Toch is het een

onderdeel dat in de meeste management-opleidingen nog te weinig wordt besproken volgens Peeman. Zorg dus dat je eigen kennis uitgebreid genoeg is.

Stap #5 – Denk aan de oermenselijke instincten

Ook in jouw teamleden zijn nog steeds reacties ingebakken die zijn gebaseerd op tijdperken die zij zelf nooit hebben meegemaakt. Eén daarvan is dat het veilig is om bij een groep te horen. Zorg dan ook dat je teamleden allemaal daadwerkelijk onderdeel zijn van het team en er een situatie is waarbij de individuen zich veilig voelen.

Stap #6 – Behandel juist de ongemakkelijke dingen

Zijn er teamleden die op een kinderachtige manier met elkaar omgaan? Of die weigeren los te komen van hun eigen eilandje en daarmee geen team-speler zijn? Juist de zaken waarvan je het ongemakkelijk vindt om erover te beginnen zijn het belangrijkste. Dergelijk gedoe weghalen versterkt het team als geheel.

Stap #7 – Leer van de beste teams

Wanneer dat gedoe van punt zes achter de rug is, dan komt er een gouden tijd voor je teamleden aan. De problemen zijn uit de weg geruimd, nu kan iedereen zich bezig houden met het gezamenlijk bereiken van het doel. Daarbij is diversiteit een groot pluspunt, mits je teamleden die verschillen omarmen en zo van elkaar leren.

Evenement Agile Leadership Europe:

<https://www.bestebusinessevents.nl/evenement/leiderschap/agile-leadership-europe/>

Bijlage 12: De diagnosefase



De diagnose -
Minor Werkcoach.docx

Bijlage 13: BRUIS handleiding en website



BRUIS_algemene
campagne handleid

<https://bruis.aeno.nl/>