

17  
HOE-DAN?  
VRAGEN  
BEANTWOORD

# Door te **DOEN,** gebeurt het!

Hoe directie en HR een mensgerichte  
werkcultuur creëren waarin duurzame  
inzetbaarheid centraal staat

*Linata Rutgers*



# DOOR TE DOEN, GEBEURT HET!

Hoe directie en HR een mensgerichte  
werkcultuur creëren waarin duurzame  
inzetbaarheid centraal staat



**LINATA RUTGERS**

*'Het boek 'Door te doen gebeurt het' is een inspirerende en praktische gids voor directieleden, managers en HR-professionals die duurzame inzetbaarheid binnen hun organisatie willen versterken. Linata combineert herkenbare praktijkvoorbeelden, humor en bewezen theoretische modellen om de lezer op een toegankelijke manier van inzicht naar actie te begeleiden. Wat dit boek onderscheidt, is de helderheid waarmee complexe onderwerpen worden uitgelegd, zelfs voor lezers zonder diepgaande HR-kennis.*

*De schatkisten met werk- en beeldmateriaal zijn een echte meerwaarde: ze bieden concrete tools waarmee organisaties niet alleen aan de slag kunnen, maar ook gericht de juiste stappen zetten.*

*Met haar focus op een mensgerichte organisatie laat Linata zien hoe belangrijk het is om medewerkers centraal te stellen. Dit maakt het boek niet alleen actueel, maar ook van grote waarde voor organisaties die werkgeluk, welzijn en effectiviteit willen combineren. Ik vind het heel waardevol dat het boek ingaat op de smoesjes die we verzinnen om het niet aan de gaan, gecombineerd met wat er nodig is en wat het je oplevert als je dit wel met elkaar aangaat en volhoudend bent.'*

**Saskia Reitsma, HR-manager**

*'Hoe vaak krijg je de kans om al een goed managementboek te lezen voordat deze in de winkel ligt, van iemand met zoveel ervaring als Linata.*

*Het is Linata gelukt om een zeer praktisch boek te schrijven met een duidelijke boodschap: wil je werken aan duurzame inzetbaarheid in jouw organisatie en bijvoorbeeld het verzuim echt verlagen? Stop dan met 'kortetermijnpleisters' plakken en pak het structureel aan.*

*Vraagt het moed, doorzettingsvermogen, consistentie en congruentie? Jazeker! Is het dat allemaal waard? Ook jazeker! Zelfs voor de mensen in een organisatie die met name gedreven worden door de C van Centen of de C van Customer satisfaction.'*

**Gretha Kuipers, programmamanager Mens & Arbeid, Espria**

*'Linata is een ondernemer met een missie! De afgelopen zes jaar bracht ze haar missie binnen onze vereniging verder door het lidmaatschap van het regiobestuur Drenthe van VNO-NCW MKB Noord. Haar missie voor meer Human Impact blijft ze als betrokken lid op cruciale plekken namens de vereniging uitdragen en daarvoor zijn wij haar heel dankbaar. Haar missie zet ze nu kracht bij met dit informatieve en vooral praktische boek. Zo kennen wij Linata; scherpzinnig, verbindend en altijd antwoord willen hebben op de vraag 'Wat heeft de ondernemer of werkgever hieraan?'  
Onze vereniging komt iedere dag op voor een optimaal ondernemingsklimaat en een brede welvaart. Eén van de onderwerpen die daarbij speelt, is de veranderende arbeidsmarkt: door vergrijzing, het inzetten van artificiële intelligentie en de toetreding van nieuwe generaties. Ook de regionale uitdagingen spelen een rol. Deze veranderingen vragen om aandacht voor de mens in de organisatie. Dit doet een appèl op het leiderschap van directeuren, bestuurders en HR-managers. Ook vraagt het om anders te kijken en samen te werken met onderwijs, overheid en ondernemers. De medewerker centraal, wat betekent dit en hoe dóe je dat? Bedrijven kunnen daarbij hulp en handvatten erg goed gebruiken. Dat is precies wat dit boek doet en dat maakt het een echte aanrader!'*

**Agnes Mulder, directeur VNO-NCW MKB Noord**

*'Ik vind het boek een verademing tussen alle toch ingewikkelde, sterk theoretische literatuur op HR (en management) gebied. Het leest makkelijk, snel en bevat interessante oefeningen en reflecties. Het thema kwam voor mij écht op een andere manier tot leven dan voorheen. Ik ben helemaal enthousiast geworden.'*

**Maikel de Bruin, directeur/bestuurder Mijn Thuiszorg**

*'Mijn boodschap voor de lezers van dit boek is: zonder meesterknecht, geen succes. Ik heb andere kopmannen tijdens belangrijke etappes in staat gesteld te winnen. Zelf heb ik nooit gewonnen, maar ik heb wel waanzinnige etappes gefietst en ervoor gezorgd dat bijvoorbeeld Van Poppel kon winnen. Respect en waardering uitspreken is het allerbelangrijkste. Als Van Poppel nooit had gezegd hoe trots en dankbaar hij was voor mijn inzet, dan was ik nooit gaan groeien. Mijn thema is dan ook samenwerken. Hoe kunnen HR en de directie de focus behouden op alle individuen, wat leidt tot positieve resultaten? Laten we de verbinding aangaan.'*

**#derrannn, Gert Jakobs, meesterknecht wielersport**

# INHOUD

**Voorwoord** ..... 9

**Inleiding** ..... 11

**De kracht van visie en leiderschap** ..... 19

1. Hoe ontwikkel je een vlijmscherpe visie op duurzame inzetbaarheid? ..... 20
2. Hoe word je de leider met lef? ..... 27
3. Hoe vervul je vanuit HR een sleutelrol in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid? ..... 34
4. Hoe voorkom je dat duurzame inzetbaarheid een instrumentele oplossing wordt? ..... 44

**Van strategie naar samenwerking top-down en bottom-up** ..... 55

5. Hoe cocreëer je draagvlak in de organisatie? ..... 56
6. Hoe beweeg je mee met de waan van alledag? ..... 63
7. Hoe kom je in vier stappen van verzuim naar duurzame inzetbaarheid? ..... 72

**Mensgericht werken in een context die continu in beweging is** ..... 79

8. Hoe word je een mensgerichte organisatie? ..... 80
9. Hoe stimuleer je verantwoordelijkheid bij de leidinggevende? ... 87
10. Hoe stimuleer je eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers? ..... 94

<b>Werkvermogen als fundament voor duurzame inzetbaarheid</b> .....	<b>101</b>
11. Hoe zet je werkvermogen in als kapstok voor duurzame inzetbaarheid?.....	102
12. Hoe meet je het effect van de inspanningen op duurzame inzetbaarheid?.....	109
13. Hoe creëer je maatwerk binnen de kaders die er zijn?.....	121
14. Hoe blijf je koersvast terwijl de druk toeneemt?.....	127
<b>Het Huis van Werkvermogen als concept voor een succesvolle implementatie</b> .....	<b>135</b>
15. Hoe is het Huis van Werkvermogen opgebouwd?.....	136
16. Hoe zet je het Huis van Werkvermogen in als moreel kompas in gesprekken?.....	143
17. Hoe blijf je met elkaar op koers?.....	150
<b>De volgende stap</b> .....	<b>155</b>
<b>Over de auteur</b> .....	<b>159</b>
<b>Nawoord</b> .....	<b>163</b>
<b>Literatuur- en inspiratielijst</b> .....	<b>167</b>

# Voorwoord

Als lector leiderschap zie ik vaak de worsteling met de Hoe dan?-vraag. Want laten we eerlijk zijn, uiteindelijk draait het erom hoe organisaties hier in de praktijk invulling aan geven.

In een tijd waarin de waan van de dag ons overspoelt, is het essentieel en ook uitdagend om jezelf gezond, productief en met plezier aan het werk te houden. Een goede fundering voor een mensgerichte organisatie betekent niet alleen een diepgaand inzicht in duurzame inzetbaarheid als een theoretisch model, maar dient juist ook als een praktische leidraad die ons helpt duurzaam te blijven werken.

Ik nodig HR en organisaties uit om verder te gaan dan te spreken en het belang uit te dragen over duurzame inzetbaarheid, werkplezier, werkgeluk en welke andere termen we ervoor gebruiken. We weten er vanuit de wetenschap al ongelooflijk veel van. Echter, daadwerkelijke actie, iedere dag, daar zit nog een *gap* en daar gaat het vaak nog mis. Wat kunnen we vandaag doen om zelf beter in ons vel te zitten? En hoe kunnen we anderen hierin daadwerkelijk positief beïnvloeden? Hoe dichten we de kloof tussen de goede intenties van HR en het daadwerkelijke gedrag van werkenden? Wat kunnen de leidinggevende en de directie als eindverantwoordelijke hierin betekenen? Welke dagelijkse aanpassingen hebben we daarbij nodig? Hoe speelt HR hierin een faciliterende en ondersteunende rol in en geen oplossende rol?

*Door te doen, gebeurt het* geeft inspirerende inzichten en adviezen om zelf aan de slag te gaan, ook als de motivatie over een tijd daalt



of juist als je hiermee wilt beginnen, maar je weet niet hoe. Met ministapjes vandaag kunnen we ons op de langere termijn echt lekkerder in ons vel gaan voelen, zowel in als buiten het werk; en niet alleen in de eerste maar zeker ook in de tweede helft van ons werkende leven. Dit boek, met een mensgerichte insteek, doet je daarvoor praktische en inspirerende ideeën aan de hand. Het is geschreven zoals Linata is: met lef, humor, in begrijpelijke taal en vanuit een goed fundament. Ik wens je een mooi, betekenisvol en plezierig (werk)leven. Veel leesplezier!

### **Klaske Veth**

*Lector Leiderschap & Duurzaam Werken*

*Instituut voor Bedrijfskunde, Hanzehogeschool Groningen*

*[www.hanze.nl](http://www.hanze.nl)*

# Inleiding

## Samen werken aan een mensgerichte organisatie

Dit boek is een waardevolle gids voor HR-managers, HR-adviseurs, directies en bestuurders die samen willen werken aan een gezonde, mensgerichte organisatie. De gezamenlijke focus ligt bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid, waarbij de medewerkers centraal staan als het grootste kapitaal van de organisatie. Samen werken aan deze verandering is niet alleen wenselijk, het is essentieel voor de toekomstbestendigheid van je organisatie. Dit boek zet je aan tot actie en inspireert je er echt mee aan de slag te gaan.



## Waarom dit boek?

Bedrijven, organisaties en instellingen zijn bezig met thema's als arbeidsmarkt, binden en boeien, verzuim en inzetbaarheid. Werkgeversorganisaties als VNO-NCW zetten dit onderwerp op hun agenda en ook de SER, het belangrijkste adviesorgaan voor de regering en het parlement, heeft de focus hierop. Het stoeien van organisaties zit niet in de bewustwording om ermee aan de slag te gaan, maar veel meer op de vraag **Hoe dan?**

Je wilt een organisatie zijn waar medewerkers staan te popelen om er onderdeel van te zijn en waar een cultuur heerst van plezier, met

elkaar en vol energie. Waar niet-medisch aantoonbaar verzuim geen issue is, maar een gevolg van... De praktijk blijkt toch veel lastiger te zijn, omdat er zoveel zaken op je pad komen die de dromen doorkruisen. Hoe houd je dan als directie en HR je rug recht? Wat is precies de rol en verantwoordelijkheid van deze beide partijen. Zijn die nog wel scherp? Of is er in de loop der jaren een gewoonte in geslopen die je niet meer ziet, maar waar je wel last van hebt?

Eén ding is zeker, het start altijd bij jullie, **jij als eindverantwoordelijke in jouw bedrijf of organisatie en jij als HR om te faciliteren en te ondersteunen**. Zelf begeleid ik al ruim 25 jaar organisaties op het snijvlak van verzuim en inzetbaarheid en ik zie deze worsteling elke dag weer.

Dit boek helpt je bij het zetten van de eerste stappen. Je krijgt in dit boek vooral pragmatische antwoorden op hoe je echt stappen zet naar een mensgerichte organisatie, zodat je (wat eigenlijk mijn droom is) stopt met pleisters plakken.

Gewoon door te doen!

### **De opbouw van het boek en hoe je het tot je neemt**

Het boek bestaat uit 17 hoofdstukken die allemaal antwoord geven op de meest gestelde Hoe dan?-vragen door directie en HR. Ze zijn geclusterd in een aantal thema's, zodat je makkelijker kunt zoeken op welke vraag jij antwoord zoekt. Soms is het hoofdstuk voor jullie beiden geschreven en soms alleen voor HR of directie. Toch verdient het aanbeveling samen het hele boek te lezen, zodat als jullie in gesprek gaan het zaadje al is geplant. Je kunt er ook hoofdstukken uit halen die jou eerst aanspreken, dat is waar jij de voorkeur voor hebt. Er wordt ingegaan op 'smoesjes' gecombineerd met wat nodig is. Aan de hand van voorbeelden uit de praktijk zie je hoe andere organisaties ermee aan de slag zijn gegaan. De quotes

zetten je aan tot denken en iedere hoofdstuk eindigt met een leuke opdracht of een reflectiemomentje. De opdrachten zijn ervoor om jou te inspireren maar ook om je op weg te helpen in het doen.

Een rode draad in het hele boek is het begrip **werkvermogen** en het Huis van Werkvermogen als concept en **manier van kijken naar mens en werk**. Je zult dit dan ook regelmatig tegenkomen. Het begrip werkvermogen dekt voor mij de lading hoe je als leider maar ook als individu zelf kunt kijken naar welke factoren van invloed zijn op je inzetbaarheid en dat dit per dag kan verschillen. Het geeft een goed houvast om na te denken over waarom mensen niet continu in staat zijn 100% te leveren. Het leert je dat inzetbaarheid geen rechte lijn is, maar een holistische benadering om te kijken of het werk nog werkbaar is. Elementen die van invloed zijn en waar je zelf als mens iets mee kunt, elementen die in de verantwoordelijkheid liggen van jou als werkgever en omstandigheden van buitenaf waar je minder invloed op hebt, maar die zeker meespelen in het welzijn en welbevinden van ieder individu in jouw organisatie.

## **De kracht van visie en leiderschap**

Het eerste deel gaat in op de vraag waarom jullie het belangrijk vinden om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Welk issue willen jullie ermee oplossen? Ook gaat het over de rol van jou als directeur of bestuurder en de rol die HR heeft om faciliterend en ondersteunend te zijn bij het halen van de strategische doelen. Je krijgt onder andere antwoord op de vraag **hoe jij een leider wordt met LEF**. Ook ontdek je **hoe je een scherpe visie ontwikkelt op duurzame inzetbaarheid** en waar jullie samen de handschoen hebben op te pakken en samen antwoord op moeten geven. Zomaar aan de slag gaan, is namelijk de grootste fout die veel organisaties maken. Ze worden veelal gedreven vanuit urgentie en financieel oogpunt. Wat gebeurt er echter wanneer je aan de slag gaat vanuit

**ambitie**, vanuit jullie droom om de allerleukste werkgever van Nederland te worden?

## **Van strategie naar samenwerking, top-down en bottum-up**

Nadat je elkaar echt begrijpt en scherp hebt wat het gezamenlijke doel is, kan je verder gaan laden. **Want hoe zorg je dat er draagvlak ontstaat en dat wat jullie bedenken niet het zoveelste speeltje wordt van HR?** In het tweede deel van dit boek lees je hierover meer.

HR en directie zijn belangrijke sleutelfiguren als je wilt transformeren van een procesgestuurde naar een mensgerichte organisatie. Waar de directie of het bestuur de verantwoordelijkheid heeft om de strategie te bepalen, de financiën te beheren en de organisatie operationeel te sturen, heeft HR de rol de strategische doelen te vertalen naar HR-strategieën en de verbinding te zijn tussen mens en organisatie. In dit boek zie je hoe je als directie niet alleen oog hebt voor de financiële kant van de organisatie, maar vooral de juiste balans weet te vinden tussen mensgericht beleid en resultaatgerichtheid. De concrete voorbeelden en praktische tips voor leiderschap inspireren en overtuigen hierbij en zetten je aan tot actie.

## **Mensgericht werken in een context die continu in beweging is**

Het derde deel gaat in op de veranderende werkwereld, waarin 'individualisme' boven 'met elkaar' staat. In een dergelijke veranderende werkcontext is het een uitdaging om je staande te houden en de focus te houden op het versterken van de mensen in je organisatie. Hoe krijg je leidinggevenden en medewerkers

hierin mee? Wat doe je als ze weggaan of hoe ga je om met alle eisen en wensen die medewerkers en vakbonden steeds meer van jou vragen? Kortom, hoe houd je je rug recht en blijf je volhouden, terwijl je tegelijkertijd meebeweegt?

## Werkvermogen als fundament voor duurzame inzetbaarheid

Je ontdekt in dit deel hoe je werkvermogen als kijk op mens en werk kunt omarmen. Hoe je werkvermogen meet en wat je daar uit haalt? Werkvermogen is een indicator voor uitval en geen methode om een diagnose te stellen. Het laat je met elkaar nadenken en praten over persoonlijke motivaties en het leert je gezamenlijk prioriteiten te stellen. Dus je beslist met elkaar in plaats van top-down. De krachtige voorbeelden en praktische tips helpen je om er direct mee aan de slag te gaan.

### HUIS VAN WERKVERMOGEN



## **Het Huis van Werkvermogen als concept voor een succesvolle implementatie**

Het laatste deel had ook het eerste deel kunnen zijn. Dit deel gaat vooral in op het concept Huis van Werkvermogen. Je ontdekt hoe je het Huis van Werkvermogen kunt inzetten en wat je ermee kunt meten. Je leert hoe je KPI's kunt verbinden aan investeren op inzetbaarheid en hoe je knelpunten kunt herkennen of inzichtelijk krijgt wat vooral heel goed gaat. Want de filosofie achter het Huis zit niet in dat wat fout gaat, maar vooral in hoe je het goed kunt houden of nog beter kunt maken. Het is naast een handige tool vooral een andere kijk op de inzet van medewerkers in je organisatie en het maakt je bewust van alle factoren die van invloed zijn op iemands werkvermogen.

## **Een reis naar een duurzamer werkklimaat**

Dit boek is niet alleen een bron van kennis, maar een uitnodiging om samen de reis te maken naar een organisatie waar werkvermogen en duurzame inzetbaarheid centraal staan. Zie het boek als een gids die jou helpt antwoorden te krijgen en een aanzet geeft in de goede richting. Duurzame inzetbaarheid integreren is een doorlopend proces dat je organisch moet insteken. Verwacht dan ook geen rechte lijn met kliplare antwoorden, want 'door te doen, gebeurt het'. Dit boek geeft je praktische handvatten om ermee aan de slag te gaan. Met elke stap die je zet, maak je de organisatie sterker, vitaler en toekomstbestendiger.

## Hoe ontwikkel je een vlijmscherpe visie op duurzame inzetbaarheid?

*Het start bij jou! Jij als leider van jouw bedrijf of in jouw organisatie. Leaders die het nog niet vlijmscherp hebben, zitten nooit stil en razen maar door. Die bombarderen het ene idee na het andere in de organisatie. Herken je dat stiekem ook? In dit hoofdstuk ontdek je welke cruciale strategische keuzes voorwaardelijk zijn voor succes.*

### **Duidelijkheid en leiderschap**

Als HR-manager of directeur/bestuurder wil je graag snel en effectief aan de slag met duurzame inzetbaarheid. Jij wilt dat alle medewerkers inzetbaar blijven en met plezier werken. Al jaren staat het op jullie HR-agenda en toch zie je met elkaar geen echte veranderingen die ertoe doen. Het verzuim blijft hoog of daalt minimaal, medewerkers vertrekken, vakbonden bemoeien zich ermee en nieuwe medewerkers aantrekken kost meer moeite dan je had verwacht. Je ziet misschien geen directe verandering, maar je wilt een organisatie of een bedrijf zijn waar mensen staan te popelen om voor te werken, simpelweg omdat ze erbij willen horen. **Je wilt dat mensen trots zijn en zich vol passie inzetten en dat ze jouw uithangbord zijn voor zowel klanten als nieuwe collega's.** Het maakt hierbij niet uit in welke sector je eindverantwoordelijk bent in het mkb, onderwijs, zorg of maakindustrie of waar dan ook. *Dit is wat je wilt... toch?*



Je wilt toch af van pleisters plakken en werken aan een solide basis waarmee je jarenlang vooruit kunt. Een fundament dat in de genen zit van iedereen die bij jou werkt? De reden dat duurzame inzetbaarheid vaak niet gedijt en beklijft in organisaties is omdat cruciale stappen worden overgeslagen of te haastig worden gezet. Misschien denk je dat je daar geen tijd of geld voor hebt. Toch zijn bepaalde stappen onmisbaar. Als je die doordacht en weloverwogen zet, merk je dat het een verschil maakt, zowel nu als in de toekomst. Verzuim is dan geen issue meer, maar een logisch gevolg van een sterke aanpak.



### **Ontrafel eerst de verschillende definities**

De wirwar aan begrippen die je op dit moment overal te lezen krijgt, is niet mals meer en er komen steeds meer begrippen bij. Je ziet door de bomen het bos niet meer. Het is echter cruciaal dat jij alle begrippen kent, omdat ze bepalend zijn voor hoe jij ermee aan de slag gaat. Ook zal het invloed hebben op succes dat je behaalt.

Daarom lees je hierna eerst de meest voorkomende begrippen die zoveel spraakverwarring veroorzaken, waardoor je direct vanaf het begin elkaar al niet meer begrijpt. De illustratie hierna laat de

verschillen zien. Wil je werken aan verzuim en de focus houden op curatie en je richten op medewerkers die zijn uitgevallen, wil je stappen zetten naar preventie en het voorkomen van uitval voor medewerkers die tot een risicogroep behoren, of ga je aan de slag met amplitie en het bevorderen van het welbevinden en functioneren van alle medewerkers? Waar je ook voor kiest, wees je ervan bewust wat dat betekent van jou als leider en van HR als verbinder.

### **werk aan verzuim**

- Urgentie & noodzaak op verzuim
- Kortetermijnresultaat op verzuim
- Casemanagement en arbo gericht
- Toewerken naar of verbeteren eigen regie
- = Curatie

### **werk aan inzetbaarheid**

- Visie en beleid op duurzame inzetbaarheid door top-down & bottom-up aanpak
- Middellangetermijn staat voorop
- Preventie, inzetbaarheid en werkvermogen staan centraal
- Leiderschap en ontwikkeling eigenaarschap
- = preventie

### **werk aan werkvermogen**

- Medewerker i.p.v. resultaat voorop
- Langetermijnresultaat
- Heroriëntatie en/of aanscherping van organisatie visie in gedrag op iedere rol
- High Performing teams
- Medewerkers verbinden en bloeien
- Procesbegeleiding visie & strategie top-down & bottom-up te laden
- = amplitie = organisatietransformatie=reis

## **Meest voorkomende begrippen en bijbehorende focus**

### **Ziekteverzuim en arbeidsongeschikt**

Ziekteverzuim, verzuim of arbeidsongeschikt gaat erover of iemand in staat is zijn of haar werk uit te voeren vanwege een ziekte en/of een gebrek. Met gebrek wordt een andere reden dan een medische oorzaak bedoeld. De medewerker is dan al uitgevallen en je gaat pleisters plakken. Dit terwijl je verzuim juist preventief wilt aanpakken. Je wilt verzuim voorkomen en mensen versterken, zodat je van curatie naar preventie/amplitie gaat.

## **Duurzame Inzetbaarheid**

Duurzame inzetbaarheid is erop gericht medewerkers tot hun pensioen gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden. De focus hierbij ligt voornamelijk op arbeidsomstandigheden, vitaliteit en een leven lang ontwikkelen.

## **Vitaliteit**

Vitaliteit gaat over levensenergie, motivatie en veerkracht. Het is afkomstig van het Latijnse woord Vita, dat leven betekent. Het is een basisbehoefte van ieder mens. Het gaat over de mentale en fysieke kracht van een mens. De focus wordt gelegd op gezondheid.

## **Preventie**

Onder preventie wordt verstaan het voorkomen dat medewerkers uitvallen in hun werk vanwege ziekte en/of een gebrek en het beschermen en bevorderen van de gezondheid. Je zet middelen in gericht op diegenen die tot een risicogroep behoren om te voorkomen dat ze uitvallen.

## **Werkvermogen**

Werkvermogen is de mate waarin een medewerker of individu lichamelijk (fysiek) en geestelijk (mentaal) in staat is zijn huidige werk uit te voeren, nu en in de nabije toekomst. Werkvermogen is de peilstok van de mate waarin medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Het is een holistische benadering van inzetbaar zijn. Gebeurtenissen rondom de medewerker of in de werkcontext kunnen zorgen voor veranderingen van het werkvermogen. De factoren zijn gericht op het individu zelf, op de werkomstandigheden, de leefomstandigheden en wereld om je heen.

## HUIS VAN WERKVERMOGEN



### Amplitie

Amplitie is momenteel een zeer trendy onderwerp binnen HR, maar het is meer dan alleen een hype. Amplio komt van het Latijnse woord versterken, vergroten en vermeerderen. Bij amplitie ligt de focus niet op behandelen (curatie) of voorkomen (preventie), maar op interventies die daaraan voorafgaan. De focus ligt op het vergroten van werkplezier en het versterken van welzijn en welbevinden van alle medewerkers. Het richt zich op de positieve factoren in het werk. Dus het versterken van mensen op punten waar ze nog in tekortschieten of het versterken wat al goed gaat en wat je zo wilt houden.

Zoals je hebt kunnen lezen, zeggen de begrippen iets over de focus van je organisatie en daarmee over de te verwachten resultaten. Het is cruciaal dat je een duidelijke keuze maakt met elkaar in waar je naar streeft en de daarbij passende instrumenten en aanpak inzet.

Aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid kan je doen door in te zetten op preventie of amplitie. Bij een preventief gedachtegoed en preventieve werkwijze voer je het functioneringsgesprek of jaargesprek om te ontdekken welke kennis en vaardigheden je medewerkers missen om hun functie en bijbehorende taken goed uit te kunnen voeren. Wanneer je werkt vanuit een amplitieve werkwijze, dan voer je ontwikkelgesprekken om te ontdekken hoe medewerkers beter tot hun recht komen en om hun inzetbaarheid te vergroten. De insteek van het gesprek is dan totaal anders, evenals de lading ervan.

Lees je wat het verschil is? Het is echt een fundamentele keuze die je als directeur/bestuurder moet maken. Je moet scherp hebben wat daar dan bij komt kijken. Je bent er dan niet mee om het verzuimbeleid te herschrijven door er inzetbaarheidsbeleid van te maken of vanuit HR te roepen dat je met amplitie aan de slag gaat. Alleen al het begrip ontrafelen kost tijd en dialoog. Het is absoluut van belang dat je deze basis kent.

‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder.’

*Nelson Mandela*

### **Kies bewust de strategische koers**

Vaak denk je dat je elkaar wel begrijpt en vooral dat je hetzelfde bedoelt. Begrijpen en begrepen worden zijn belangrijk in deze eerste fase. Het is een andere manier van kijken naar de mensen in je organisatie. Oh ja, bekijk duurzame inzetbaarheid vooral NIET als een project, maar als een nieuwe bril waarlangs je alles bekijkt. Je gaat dan alle dagelijkse operationele HR-zaken zoals

personeelsproblemen, werving en selectie, verzuim, contractbeheer, medewerkersreis, werkgeluk en alle andere onderwerpen bekijken door deze bril, waardoor duurzame inzetbaarheid geen expliciet onderwerp meer is, maar een gewoongoed is geworden.

Begin er altijd mee dat je elkaar echt goed begrijpt. Maak dit met elkaar vlijmscherp en kies ook voor de investering in tijd en mensen die jullie keuze met zich meebrengt. Kortom, kies vooraf voor preventie of amplitie en veranker de aanpak direct in de reguliere bedrijfsvoering. Door expliciet te maken en goed door te vragen, ontdek je het probleem achter het probleem. Dit helpt jullie om in een later stadium koers te houden. De opdracht hieronder kan hierbij helpen.

### **Inventariseer je uitdagingen**

Deze opdracht is voor jullie samen: manager/hoofd HR en directeur of bestuurder. Ben je een kleine organisatie en heb je geen specifieke HR-afdeling, pak dit dan op met degene die wel personeelszaken intern oppakt of wellicht heb je een MT waar je dit mee kunt samendoen.

Pak een vel papier en schrijf individueel op wat volgens jou de grootste issue/uitdaging/probleem is die je wilt oplossen als je aan de slag gaat met duurzame inzetbaarheid. Vergelijk daarna jullie antwoorden en kijk waar de overeenkomsten of juist de verschillen zitten. Je kunt daarna samen beoordelen welke instap het beste bij jullie past.



## Hoe stimuleer je de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers?

*Er is van alles georganiseerd, maar toch voelt het soms alsof je je mensen vooruit moet trekken. Je wilt een cultuur creëren waarin iedereen betrokken is en zich verantwoordelijk voelt. Maar hoe zorg je ervoor dat iedereen daadwerkelijk de eigen regie neemt? In dit hoofdstuk leer je hoe je medewerkers strategisch kunt betrekken, maar ook hoe je hen persoonlijk of in teamverband kunt activeren om zelf de verantwoordelijkheid te pakken.*

### **Veranderende wereld van werk**

Vroeger ging je naar je werk, deed je daar je ding en daarvoor kreeg je geld betaald. Tegenwoordig spelen er ook andere zaken mee waarom mensen kiezen voor een bepaalde baan of organisatie. De verschillende generaties legt dit steeds verder bloot. De afgelopen jaren is de waarde van werk veranderd. Mensen willen zingeving en impact en willen ergens bij horen. Geld is hierin lang niet meer altijd leidend. Mensen worden ook steeds mondiger en de verleidingen waar ze dagelijks mee te maken hebben, worden groter en complexer.

Werk en privé lopen steeds vaker door elkaar heen en het werken vanuit huis heeft twee kanten. Enerzijds de vrijheid dat mensen hun eigen tijd beter kunnen indelen, maar het brengt ook beperkingen



met zich mee. Want hoe bevorder je op afstand dat medewerkers op tijd pauze nemen, hoe stimuleer je gezonde voeding bij iemand thuis, bij iemand die altijd extern is of hoe activeer je dat iemand gaat bewegen? Het bespreekbaar maken van zaken die ook privé raken, is ingewikkeld. Niet alleen het gesprek erover voeren wordt als belemmerend ervaren, ook de wet- en regelgeving die eromheen is georganiseerd, maakt het er niet altijd makkelijker op.

# KOM OP zeg!

## **Open cultuur**

Een open cultuur klinkt als muziek in je oren en de meeste organisaties zeggen dat ze die ook hebben. Toch blijkt uit onderzoek dat medewerkers vaak weinig ruimte voelen om het gesprek zelf aan te gaan over hun inzetbaarheid. Soms omdat ze collega's niet willen teleurstellen omdat het heel druk is en soms zijn ze bang om hun baan te verliezen. Privézaken bespreken op de werkvloer blijft een uitdaging. Veel medewerkers vinden het lastig om hun persoonlijke leven met hun leidinggevende te bespreken omdat ze bang zijn dat ze kwetsbaar overkomen of er negatieve gevolgen van ondervinden. Zoals al eerder is besproken, ligt hier een belangrijke rol voor de leidinggevende.

## **Stimuleren van actief bijdragen van de medewerkers**

Betrek de mensen actief bij je beleid. Laat hen zelf ideeën aandragen en oplossingen bedenken om hun inzetbaarheid te vergroten. Zorg ervoor dat dit praktisch toepasbaar is en weinig tijd kost, zodat het goed in hun werkcritme past. Sluit nauw aan bij de specifieke



## Over de auteur



### **Linata aan het woord**

‘Wat mij drijft, is de overtuiging dat werkvermogen meer is dan een model; het is een manier van kijken naar mensen en organisaties. Ik help organisaties om duurzame inzetbaarheid niet als losse initiatieven te benaderen, maar als een integraal onderdeel van hun beleid. Dat gaat over een integrale kijk op je organisatie, op de teams en de mensen in je organisatie. Het gaat wat mij betreft over leiderschap, vertrouwen, rolduidelijkheid, kaders, focus en communicatie.

Met dit boek deel ik mijn en onze inzichten en ervaringen van onze opdrachtgevers en relaties, met als doel HR-professionals en directies te inspireren om wat duurzame inzetbaarheid omhelst echt te begrijpen en praktisch toe te passen. Ik wil hiermee jou als lezer aanzetten om verder te kijken dan standaardoplossingen en vooral eens echt de tijd te nemen voor wat je echt wilt oplossen, zodat je bijvoorbeeld over tien jaar nog bestaansrecht hebt. Want ondanks alle technologieën en slimme oplossingen is ons grootste kapitaal in organisaties de mens zelf. Door samen te bouwen aan prettige werkomgevingen kan je mensen laten groeien en bloeien.

Maak weloverwogen je eigen keuzes en toon lef om niet het geijkte pad te kiezen. Doen wat je zegt en zeggen wat je doet, is een uitspraak die bij mij past. Werkgevers bijstaan gaat ook altijd vanuit vertrouwen en wat ik mijn collega’s leer is dat vertrouwen het fundament is om op te bouwen. Vele jaren later, want ik behoor

inmiddels ook tot de 50'ers, is dit een belangrijk thema geworden in bijna alle bedrijven en organisaties. Op de Winkler Prins in Veendam zei mijn docent tegen mij: 'THW, later FD en Facility management is een passende opleiding voor jou.' Een generalistische hbo-opleiding waar je verschillende kanten mee op kunt. Dat paste bij mij als pragmatisch mens, want ik had geen idee wat ik wilde worden. En eerlijk, ik weet het nog steeds niet. Ik ben maar gewoon gaan doen en werd na mijn periode bij de Detam/UWV in de rol van relatiebeheerder en accountmanager MKB, GWB en Zorg en Welzijn, ondernemer en interimmanager. Sociale zekerheid en dan de vertaling en toepassing ervan mensgericht maken voor werkgevers en medewerkers sprak mij aan en werd een rode draad in mijn werkleven. Groepen leidinggevenden en HR trainen en hen vervolgens begeleiden bij hun reis naar het eigen regiemodel was mijn drive.

Mijn loopbaan is divers en actief, maar altijd met het doel: organisaties helpen en mensen verbinden, zodat lastige onderwerpen eenvoudiger worden. Bestuurlijk ben ik actief voor diverse organisaties waar ondernemers en werkgevers een hoofdrol hebben. Want zonder bedrijven staat onze economie stil.

Ik begeleid, samen met een team van geweldige professionals, met veel plezier de leukste klanten bij hun mooie reizen naar amplitie. Naast mkb-bedrijven worden we ook gevonden door onderwijs- en zorginstanties.

Het zijn geen makkelijke trajecten, daar ben ik wel achter gekomen. Ooit was ik ervan overtuigd dat het een rechte lijn was, maar dat is niet zo. Naast maatwerk is het vooral ook tijd en ruimte creëren, meebewegen in de dynamiek van de organisatie zelf. Dat is voor iedereen anders. Met deze golven meebewegen is waarom Werk 3.0 Human Impact is ontstaan in 2020. Mijn

gevoel dat het anders en beter moest, dreef ook steeds weer boven. Daar waar we met Verzuim & Zo vaak ten doel hadden het verzuim weer grijpbaar te maken en de eerste stappen naar inzetbaarheid of preventie te zetten, vernam ik dat er meer te doen was en dat het uiteindelijke succes sterk afhangt van de leiders in de organisatie en de ondersteuning die daarbij nodig is.

De mens voorop en centraal stellen in plaats van het resultaat als doel voorop – dat is waar het om draait. Toen ik mij realiseerde hoeveel invloed meneer Borghuis van Blokker daarop heeft gehad en hoe ik het nu als voorbeeld doorgeef aan anderen, vielen alle puzzelstukjes op zijn plek. Er zijn zoveel momenten waarop je écht verschil kunt maken. Daarom besloot ik mijn gedachten op papier te zetten, zodat de boodschap blijft hangen.

Maar, genoeg over mij. Wil je mij of mijn bedrijven beter leren kennen? Bel me dan gewoon. Onder het genot van een kop koffie of een wandeling vertel ik je graag meer.'

## Wat anderen zeggen over Linata

*'Het moest ervan komen dat een meester in manieren bedenken voor herwinnen van het werkplezier voor mens en organisatie – want dat is Linata – haar boek schreef. Een boek waarin ze met ons deelt wat ze de afgelopen decennia zelf heeft geleerd en ervaren; dat is wat meesterschapookis: meesterschapdeelt genereus! Geen geheimzinnige formules, maar een praktisch 'hoe'-boek voor iedereen die met anderen samenwerkt. Het waarom weten we al: vitale organisaties zijn goed voor medewerkers, voor klanten en goed voor de onderneming! Ik wens dat dit boek zijn weg vindt naar alle ondernemingen en leiders!'*

**Filia Kramp, voorzitter RvC Curaçao Medical Center, schrijver Kringloop van Moed. Een pleidooi voor alledaags leiderschap**

*'Als je Linata al langer kent, zoals ik doe, dan is bevlogenheid een eigenschap die haar in het bijzonder typeert. Deze bevlogenheid gekoppeld aan een hele duidelijke visie over hoe organisaties haar medewerkers in hun kracht kunnen zetten, heeft er nu voor gezorgd dat in dit boek een verzameling ideeën en suggesties zijn opgenomen die bijzonder waardevol zijn voor medewerkers, leiders en beleidsmakers. Het is juist deze praktische insteek, gekoppeld aan een uiterst bruikbaar model, dat leidinggevendenden verder gaat helpen in hun ontdekkingstocht naar de manier waarop zij hun mensen optimaal inzetbaar houden.'*

**Hans van Leeuwen, HR-directeur Medisch Spectrum Twente**



# Door te **DOEN**, gebeurt het!

Hoe vaak ben jij al bezig geweest met verzuimreductie? Met nieuwe plannen, interventies en programma's die 'het verschil' zouden maken, maar vaak alleen tijd en geld kosten?

In veel gevallen blijft HR de kar trekken, vraagt de directie zich af waarom er weinig verandert en ervaren medewerkers nog steeds te weinig werkplezier en betrokkenheid. Herhaalt dit patroon zich bij jouw organisatie ook? Dan is het de hoogste tijd voor een radicaal andere aanpak.

Duurzame inzetbaarheid moet geen los project zijn, maar een integraal onderdeel van de organisatiecultuur. Dit boek laat zien hoe je zonder ingewikkelde methodieken, maar met gezond verstand en menselijke maat een werkomgeving creëert waarin medewerkers centraal staan. Zet de mens op één en niet het proces of het resultaat.

In dit boek krijg je antwoorden op praktische vragen, zoals:

- ✓ Hoe vervul je vanuit HR een sleutelrol in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid?
- ✓ Hoe cocreëer je draagvlak in de organisatie?
- ✓ Hoe zet je werkvermogen in als kapstok voor duurzame inzetbaarheid?
- ✓ Hoe is het Huis van Werkvermogen opgebouwd?
- ✓ Hoe blijf je samen op koers?

Met inspirerende praktijkvoorbeelden, opdrachten en reflectievragen krijg je de handvatten om niet alleen na te denken over verandering, maar deze ook daadwerkelijk te realiseren. Want door te doen, gebeurt het.

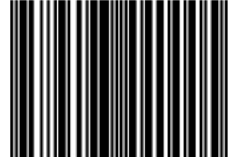
**Inclusief toegang tot een schatkist vol praktische hulpmiddelen, zoals checklists, routekaarten, vragenkaartjes en inspirerende video's.**

Linata Rutgers is een gedreven organisatieadviseur en een echte verbinder. Al meer dan 25 jaar helpt ze organisaties in de zorg, het onderwijs en het mkb om duurzaam inzetbaarheidsbeleid écht werkend te maken. Ze is eigenaar van Verzuim & Zo en Werk 3.0. Als actief bestuurder weet ze precies waar werkgevers tegenaan lopen. Haar aanpak is mensgericht, bevlogen en altijd met een flinke dosis lef en humor.



**EXPERTBOEK**

ISBN 978-94-93440-00-5



9 789493 440005 >

*Linata Rutgers*