

NATIONAAL ONDERZOEK NAAR DUURZAME INZETBAARHEID 2021

Slepende coronapandemie heeft negatieve invloed op vitaliteit, samenwerking en innovatie

De coronacrisis duurt en duurt. Het is de vraag wat dit doet met duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland. Wat te doen nu, zo blijkt, vitaliteit langzaam achteruit kachelt? En vooral, hoe zorgen we dat medewerkers weer gaan floreren? De tweede corona-editie van het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid geeft een belangrijke handreiking: 'iedereen een i-deal' blijkt meer en meer een reële mogelijkheid.

Tekst Aukje Nauta en Cristel van de Ven



Wegkwijnen. Verpieteren. Dat is de staat waarin veel werkenden wereldwijd verkeren tijdens de slepende coronacrisis, zo schrijft organisatiepsycholoog Adam Grant in april 2021 in The New York Times. Hij noemt wegwijnen (languishing, op z'n Engels) het verwaarloosde middelste kind van mentale gezondheid, omdat dit gevoel het midden houdt tussen depressie aan de ene kant en bloei, groei en flow aan de andere kant. Het is een gevoel van stilstaan, van leegte, van maar wat aanmodderen. En het zou wel eens de dominante emotie van 2021 kunnen zijn (Grant, 2021). Op het eerste gezicht lijkt languishing geen ramp. Als je je een beetje leeg voelt, ben je immers depressief noch burn-out. Je kunt vaak nog prima functioneren. Maar als werkenden maar blijven aanmodderen en zelden piekmomenten of flow ervaren tijdens hun werk, dan kan dat op de lange termijn wel degelijk een risico zijn voor hun mentale gezondheid.

Juist omdat met name mentale gezondheid risico loopt, nu werkenden langdurig op anderhalve meter of zelfs thuiswerkafstand van hun collega's werken, hebben we voor de tweede keer in coronatijd onderzocht hoe het zit met de duurzame inzetbaarheid van werkend Nederland. Dit jaar richtten we ons vooral op vitaliteit: één van de drie kenmerken van duurzame inzetbaarheid, naast vakmanschap en verandervermogen. We geven antwoord op de vraag of vitaliteit tanende is gedurende de coronacrisis (dat is inderdaad het geval). En we bieden een sprankje hoop, omdat blijkt dat de HR-professionals en managers die we in maart 2021 enquêteerden een belangrijke observatie doen: juist de Covid-19-pandemie lijkt een doorbraak te forceren van de zogenoemde i-deal. Dat is

Medewerkers...	(Grote) meerderheid Juni 2020	(Grote) meerderheid Maart 2021
zijn vitaal	83,3%	83,2%
verzuimen zelden	73,1%	77,3%
zijn fysiek gezond	89,7%	86,0%
zijn mentaal gezond	88,3%	81,7%
maken i-deals over opleiding en training	34,3%	36,8%
maken i-deals over werkinhoud	43,7%	59,6%
maken i-deals over persoonlijke ontwikkeling	36,0%	38,8%
maken i-deals over thuiswerken	41,4%	59,8%
maken i-deals over combineren van werk en privé	39,3%	48,0%

Tabel 1. Vitaliteit en i-deals in juni 2020 en maart 2021

een afspraak-op-maat die medewerkers maken met hun leidinggevende, waardoor zij hun speciale behoeften in en rond werk beter kunnen afstemmen op datgene wat de organisatie van hen vraagt.

Vitaliteit staat onder druk

Verreweg de meeste geënquêteerde HR-professionals en managers zeggen dat de (grote) meerderheid van hun collega's gezond en vitaal is, zo blijkt uit tabel 1. Ruim 83 procent zegt zowel in juni 2020 als in maart 2021 dat de meeste medewerkers in hun organisatie vitaal zijn. Het percentage respondenten dat zegt dat de meeste medewerkers zelden verzuimen blijkt zelfs met vier procent gestegen naar 77 procent. Maar men ziet ook afnames in fysieke en mentale gezondheid. Zei in juni 2020 nog bijna 90 procent van de geënquêteer-

den dat de meeste medewerkers zowel fysiek als mentaal gezond waren, in maart 2021 zegt 86 procent van de HR-professionals en managers dat medewerkers in meerderheid fysiek gezond zijn, en 82 procent in meerderheid mentaal gezond. Beide vormen van vitaliteit laten dus een afname zien.

Dat de HR-professionals en managers zich zorgen maken, blijkt nog duidelijker uit tabel 2, waarin we inzoomen op de invloed van thuiswerken. Die toont aan dat men in maart 2021 veel meer negatieve invloeden ziet van het langdurige thuiswerken dan in juni 2020 nog het geval was. Destijds zei ongeveer de helft van de respondenten dat thuiswerken een negatieve invloed heeft op mentale en fysieke vitaliteit van medewerkers. Maar in maart 2021 ziet »

De coronacrisis zorgt in 2021 voor een doorbraak in i-deals sluiten

driekwart van de HR-professionals en managers een negatieve invloed van thuiswerken op mentale vitaliteit, en bijna 60 procent op fysieke vitaliteit.

Langdurig thuiswerken

Niet alleen vitaliteit neemt af bij langdurig thuiswerken. Ook andere facetten van duurzame inzetbaarheid – leren en ontwikkelen, innovativiteit, vakmanschap – hebben in maart 2021 zwaarder te lijden onder thuiswerken dan in juni 2020, aldus de (HR-)managers. Een uitzondering is productiviteit: in juni 2020 zag 29 procent een negatieve invloed van thuiswerken op productiviteit, in maart 2021 nog maar 23 procent. Opvallend is dat men nu ook veel sterker een negatieve invloed van thuiswerken op samenwerking tussen medewerkers ziet. In juni 2020 ervoer 59 procent een negatieve invloed op samenwerking, in maart 2021 is dat gestegen naar maar liefst 71 procent. We zien dus dat de lange duur van social distancing een steeds sterkere weerslag begint te krijgen op onderlinge samenwerking. We ontmoeten elkaar niet meer spontaan bij de koffieautomaat en nieuwe medewerkers kunnen lastiger worden ingewerkt. Dit begint zijn tol te eisen. Niet eens zozeer voor productiviteit. Dat weten alle noeste thuiswerkers kennelijk op peil te houden, onder andere via vele digitale vergaderingen en geconcentreerd doorwerken zonder afleiding en pauzes. Maar juist omdat mensen sociale wezens zijn, die energie, nieuwe ideeën en werkplezier halen uit onderlinge ontmoetingen, blijkt social distancing vooral fnuikend voor mentale vitaliteit. Zoals Grant al opmerkte, verpieteren we langzaam maar zeker, als plantjes die te weinig water krijgen in de vorm van sociaal contact.

	Negatieve invloed Juni 2020	Negatieve invloed Maart 2021
Mentale vitaliteit	53%	76%
Fysieke vitaliteit	46%	58%
Leren en ontwikkelen	35%	46%
Innovativiteit	29%	44%
Vakmanschap	18%	24%
Productiviteit	29%	23%
Samenwerking tussen medewerkers	59%	71%

Tabel 2. Waargenomen invloed van thuiswerken

OPZET ONDERZOEK DUURZAME INZETBAARHEID

Voor het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2020 werden via de database van Vakmedianet gegevens verzameld bij 537 werkgevers. Van de respondenten was de helft vrouw, de helft man. Zij vulden in maart 2021 een digitale vragenlijst in. De verdeling van de respondenten over de aard en omvang van de deelnemende organisaties lijkt op de vorige jaren waarin het onderzoek werd uitgevoerd (2016 t/m 2020). De meeste respondenten hebben Personeel en Organisatie (38 procent) als belangrijkste vakgebied, gevolgd door Management en Organisatie (21 procent). Van de deelnemers is 32 procent werkzaam als kennisspecialist/professional; 20 procent respectievelijk 16 procent werkt als uitvoerend of hogere manager. Alle branches zijn vertegenwoordigd in het onderzoek. De meeste respondenten zijn werkzaam bij de overheid (21 procent) zakelijke dienstverlening (18 procent), de gezondheidszorg- en welzijnssector (16 procent) en de industrie- en energiesector (10 procent). 44 procent van de respondenten werkt bij organisaties met meer dan 500 medewerkers, 22 procent in organisaties tussen 101 en 500 medewerkers, en de rest bij organisaties tussen 21 en 100 medewerkers (18 procent) en in organisaties met minder dan 20 medewerkers (15 procent). Van alle deelnemende organisaties werkt bij ongeveer een derde het merendeel van het personeel thuis, bij een derde werkt een deel van de medewerkers thuis en een deel op kantoor of de productielocatie, en bij de resterende een derde van de deelnemende organisaties werkt het merendeel van de medewerkers op de werklocatie.

Nota bene: Het gaat in dit onderzoek om percepties. We vragen naar waargenomen factoren die maken dat de respondenten het personeel als meer of minder duurzaam inzetbaar ziet. Het betreft geen objectieve metingen van duurzame inzetbaarheid.

» **Sprankje hoop**

Toch is het niet alleen maar kommer en kwel. Er blijken sprietjes hoop te ontkiemen in de dorre coronawoestijn. Die hoop zit 'm in de vijf factoren die bewezen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen). Dit zijn ten eerste leerruimte, ofwel de mogelijkheden die mensen hebben om te leren, opleidingen te volgen en te werken aan persoonlijke ontwikkeling. Ten tweede autonomie, dat is de vrijheid die mensen hebben om het werk naar eigen inzicht uit te voeren. Ten derde dialoog, ofwel de kwaliteit van de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers over werk en ontwikkeling. Ten vierde i-deals, dat zijn maatwerkafspraken die medewerkers met hun leidinggevende maken, waardoor het werk goed past bij ieders persoonlijke situatie en ambitie én bij wat de organisatie belangrijk vindt. En ten vijfde participatie, dat betekent dat het management van de organisatie informeert naar meningen van medewerkers en hen betreft bij besluitvorming.

Hoewel de geënkquêteerde HR-professionals en managers in maart 2021 zoals gezegd lagere inschattingen geven van de vitaliteit van hun medewerkers dan in juni 2020, geven ze (iets) hogere scores op vier van de vijf bovengenoemde factoren. Uit ons onderzoek (zie tabel 3) blijkt dat de respondenten gedurende de coronacrisis zien dat medewerkers meer leerruimte krijgen, meer autonomie hebben, een iets betere dialoog met hun leidinggevende voeren, en meer i-deals sluiten. Alleen participatie is gelijk gebleven. Maar het echt goede nieuws betreft vooral die i-deals: in maart 2021 sluit men die substantieel vaker dan in juni 2020, reden om er nader op in te gaan.

	Gemiddelde Juni 2020	Gemiddelde Maart 2021
Vitaliteit	5,24	5,15
Leerruimte	4,69	4,80
Autonomie	4,73	4,83
Dialoog	4,61	4,68
I-deals	4,05	4,37
Participatie	4,25	4,22

Tabel 3. Vitaliteit en de vijf factoren in juni 2020 en maart 2021

Doorbraak in i-deals

I-deals, zoals wij dat gemeten hebben, kunnen mensen maken over vijf onderwerpen: opleiding en training, werkinhoud, persoonlijke ontwikkeling, thuiswerken en combineren van werk en privé. Bij elk onderwerp vroegen we de HR-professionals en managers om op een schaal van 1 tot 7 aan te geven hoeveel van de medewerkers in hun bedrijf daadwerkelijk dergelijke maatwerkafspraken (i-deals dus) maakten. Tabel 1 laat zien dat respondenten in maart 2021 vaker dan in juni 2020 zeggen dat er i-deals worden gemaakt. Vooral de toename van i-deals over werkinhoud, thuiswerken en het combineren van werk en privé valt op. In juni 2020 zei 44 procent van de respondenten dat medewerkers in groten getale i-deals maakten over werkinhoud; in maart 2021 is dit gestegen naar bijna zestig procent. Hetzelfde geldt voor thuiswerken; een stijging van 41 procent naar bijna 60 procent. Ook over het combineren van werk en privé worden nu meer dan ooit i-deals gemaakt (van 39 naar 48 procent).

Kortom, de coronacrisis zorgt in 2021 voor een doorbraak in i-deals sluiten. Kennelijk zien leidinggevend in dat mensen heel verschillend omgaan met de beperkingen

die de coronamaatregelen (zoals thuis en op anderhalve meter afstand van elkaar werken) met zich meebrengen. Juist doordat leidinggevend zien hoe de één meer verpietert dan de ander, maken zij meer dan ooit afspraken-op-maat over hoe mensen het werken in coronatijd tóch vol kunnen houden.

Meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Ook goed om te zien, is dat organisaties vooruitgang lijken te boeken als het gaat om aandacht voor, en investeringen in duurzame inzetbaarheid. Na een duikeling in managementattentie voor duurzame inzetbaarheid tussen 2019 en 2020, zit het onderwerp nu weer in de lift. Zo zegt in maart 2021 63 procent van de HR-professionals en managers dat duurzame inzetbaarheid op de strategische agenda van de organisatie staat, tegenover 60 procent in juni 2020 (en 68 procent in 2019, niet in tabel). Een aantal aspecten zijn gedurende de coronacrisis substantieel beter geworden (zie tabel 4), te weten:

- aandacht van het topmanagement voor het duurzame inzetbaarheidsbeleid;
- investeringen in digitale vaardigheden van medewerkers;
- investeringen in thuiswerkplekken;

- investeringen in gezondheid van werknemers.

Een adder onder het gras voor de toekomst is wel dat investeringen in loopbaanontwikkeling van medewerkers vooral gelijk zijn gebleven, aldus 53 procent, terwijl maar 18 procent zegt dat die investeringen vooruit zijn gegaan. De aandacht voor duurzame inzetbaarheid lijkt daarmee vooral gericht op korte-termijn behoeften die sterk samenhangen met de huidige coronasituatie, zoals thuiswerken, gezondheid en digitaal werken. Niet verwonderlijk, maar beslist een punt van aandacht voor inzetbaarheid op de lange termijn.

Zorg én hoop

Kortom, de resultaten van deze tweede corona-editie van het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid geven redenen voor zorg én hoop. De bevindingen wijzen erop dat HR-professionals en managers hun medewerkers langzamerhand mentaal zien afglijden. Ze melden zich niet massaal ziek, maar lijden wel onder het thuis- en op sociale afstand werken van elkaar. Maar de (HR-)managers zien ook dat medewerkers in samenspraak met hun leidinggevende actie ondernemen tegen dat gevoel van wegwijnen. Meer dan ooit worden i-deals gesloten: maatwerkafspraken waardoor iedere medewerker op zijn of haar eigen wijze manieren kan vinden om de coronacrisis door te komen - of dat nu via een aangepaste werkinhoud of via meer, minder of anders (thuis)werken is.

Meer openhartigheid

We sluiten af met een advies. Om i-deals te kunnen sluiten, is het belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden goed

	Minder	Evenveel	Meer
De aandacht die het topmanagement heeft voor het duurzame-inzetbaarheidsbeleid	21%	41%	38%
De investeringen (in tijd en geld) in leiderschapsvaardigheden van managers	28%	40%	22%
De investeringen (in tijd en geld) in digitale vaardigheden van medewerkers	16%	37%	48%
De investeringen (in tijd en geld) in thuiswerkplekken	16%	19%	65%
De investeringen (in tijd en geld) in gezondheid van werknemers	15%	47%	38%
De investeringen (in tijd en geld) in loopbaanontwikkeling van werknemers	29%	53%	18%

Tabel 4. Aspecten van duurzame-inzetbaarheidsbeleid die gedurende de coronacrisis meer of minder zijn geworden of gelijk zijn gebleven

van elkaar weten waar de pijn zit. Heeft iemand thuis te veel afleiding door bijvoorbeeld kinderen of een partner die ook thuiswerkt? Of verpietert iemand juist omdat hij alleen woont en het contact met mensen enorm mist? Lijdt iemand wellicht aan angst voor corona waardoor zij, als ze op locatie werkt, bang is met te veel mensen in aanraking te komen? Of zit het 'm vooral in gevoelens van 'digitale incompetentie' waar iemand vanaf wil? Wat het ook is waar mensen tegenaan lopen en behoefte aan hebben, leidinggevenden zullen het via goed luisteren, doorvragen en nog eens doorvragen moeten zien te achterhalen. En dat terwijl het lastig is om je tekortkomingen, angsten, schaamtes en wensen open en bloot op tafel te leggen; laat staan wanneer je dat ook nog eens op afstand via MS Teams, Zoom of Webex moet doen. Daarom is het nu belangrijker dan ooit om te investeren in houding en vaardigheden voor het voeren van openhartige gesprekken, waardoor noden en verlangens boven tafel komen. Alleen dan immers is het werk op maat van het individu toe te snij-

den. Het mooie is: door nu te investeren in de kunst van dialoog, openhartigheid en kwetsbaarheid, kan duurzame inzetbaarheid na corona een nog grotere boost krijgen. «

De auteurs danken Leendert van Wezel voor zijn technische ondersteuning bij de dataverzameling.



Cristel van de Ven (rechts) en **Aukje Nauta** zijn eigenaar en oprichters van Factor Vijf Orga-

nisatieontwikkeling. Zij doen onderzoek en geven advies over duurzame inzetbaarheid, betekenisvol werken en schaaftevrij werken en leven. Cristel van de Ven is daarnaast voorzitter van de Vereniging Zelfstandigen Nederland (VZN). Aukje Nauta is bijzonder hoogleraar Organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden, vanwege Sioo.