

**ADVIESGESPREKKEN OVER HET  
BEVORDEREN VAN HET WERKVERMOGEN**  
Ervaringen van werknemers uit het PO en VO,  
opgetekend in opdracht van Loyalis





**ADVIESGESPREKKEN OVER HET  
BEVORDEREN VAN HET WERKVERMOGEN**  
Ervaringen van werknemers uit het PO en VO,  
opgetekend in opdracht van Loyalis

8 februari 2010

Projectnummer: 06/412

Femke Reijenga  
Vera Veldhuis

Bureau *AStri*  
Stationsweg 26  
2312 AV Leiden

Tel.: 071 – 512 49 03  
Fax: 071 – 512 52 47  
E-mail: [astri@astri.nl](mailto:astri@astri.nl)  
Website: [www.astri.nl](http://www.astri.nl)



## INHOUDSOPGAVE

1	WERKVERMOGEN IN VO EN PO	5
	1.1 De werkvermogensindex	5
	1.2 Werkvermogen in het VO	5
	1.3 Werkvermogen in het PO	6
2	DOELSTELLING	9
	2.1 Waarom deze publicatie?	9
	2.2 Doel van de beschrijvingen	9
3	DE INTERVIEWS	11
	3.1 Werkwijze van de interviews	11
	3.2 Inhoud van de interviews	11
	3.3 De populatie waaruit de geïnterviewden werden geselecteerd	12
4	VISIE VAN DE MEDEWERKERS OP HET DOORLOPEN TRAJECT	13
	4.1 Begin van het traject	13
	4.2 Het adviesgesprek	14
5	ADVIEZEN VAN DE ARBEIDSDESKUNDIGE	17
	5.1 Aard van de adviezen	17
	5.2 Neveninterventies ter verbetering van het werkvermogen	18
	5.3 Adviezen die men heeft toegepast in de praktijk	19
	5.4 Adviezen die niet het gewenste resultaat opleverden	22
	5.5 Redenen om zelf adviezen niet op te volgen	23
6	AANBEVELINGEN VAN DE WERKNEMERS ZELF	27
	6.1 Aanbevelingen inzake het traject en de rol van Loyalis	27
	6.2 Mogelijke verbeterpunten voor scholen	28
7	CONCLUSIES	33



## 1 WERKVERMOGEN IN VO EN PO

### 1.1 De werkvermogensindex

De Work Ability Index (WAI) of Werk Vermogen Index is een instrument op het raakvlak van gezondheids-, arbo- en personeelsmanagement dat de ontwikkeling en implementatie van een duurzaam inzetbaarheidbeleid stimuleert. Het is een wetenschappelijk onderbouwd instrument dat langdurig verzuim en arbeidsongeschiktheid kan voorspellen<sup>1</sup>. Aan de hand van een korte vragenlijst – in de meeste gevallen online in te vullen – wordt het werkvermogen van werknemers eenvoudig en snel in kaart gebracht, uitgedrukt in een getal. Het instrument kan zowel op individueel als groepsniveau worden toegepast voor het ‘screenen’ van individuen of groepen werknemers met een verminderd werkvermogen. De uitkomsten van het instrument vormen een basis voor het verder ontwikkelen van een duurzaam inzetbaarheidbeleid in de vorm van interventies op individueel of groepsniveau.

In het Primair en Voortgezet onderwijs (PO en VO) heeft Loyalis samen met andere partijen de WAI geïntroduceerd. Aan de vragenlijst heeft men in deze sectoren een vragenlijst inzake de werkbeleving en werkomstandigheden toegevoegd.

### 1.2 Werkvermogen in het VO

In 2007 is Arbo-VO, met ondersteuning van Loyalis, gestart met het pilotproject ‘Werken aan werkvermogen’. Doel van het project is de preventie van verzuim en uitval en hiermee het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het project biedt scholen in het voortgezet onderwijs (VO) de mogelijkheid om het werkvermogen van hun medewerkers te laten meten door het individueel invullen van een vragenlijst ten aanzien van werkvermogen, werkbeleving en arbeidsomstandigheden. Bij een ongunstige uitslag worden medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan een werkbelevingsgesprek met een Loyalis-adviseur, waarin persoonlijke adviezen worden gegeven ten aanzien van verbetering van het werkvermogen. De procesevaluatie van deze pilot is in 2008 uitgevoerd<sup>2</sup>. In het totaal hebben 24 schoolinstellingen met tezamen 5.245 medewerkers deelgenomen aan het pilotproject.

---

<sup>1</sup> Voor meer informatie zie [www.blikopwerk.nl/WAI/](http://www.blikopwerk.nl/WAI/)

<sup>2</sup> Arts, D.A.G., W.E. van der Weide & B.C.H. de Zwart (2008). *Evaluatie pilotproject ‘werken aan werkvermogen’ in het voortgezet onderwijs*. Leiden: AStri.

### *Resultaten projectvragenlijst*

Een secundaire analyse van de vragenlijstgegevens laat zien dat 76% van de medewerkers die aan de pilot heeft deelgenomen een goede tot uitstekende score op de index werkvermogen heeft. Een kleine 20% laat een matige score zien en 5% een slechte score. Uit de resultaten blijkt verder dat tussen mannen en vrouwen vrijwel geen verschillen bestaan in de score verdeling naar werkvermogen alsmede werkbeleving. Wel bestaat een significant verschil in de verdeling naar werkvermogen tussen leeftijdsgroepen, waarbij jongere medewerkers (18 tot 45 jaar) vaker een goed werkvermogen laten zien dan hun oudere collega's. Dit verschil zien we niet terug voor werkbeleving. Opvallend is verder dat er een lineair verband bestaat tussen het aantal jaren dat men in dienst is bij de huidige werkgever en het werkvermogen, waarbij geldt dat hoe langer men in dienst is hoe hoger de kans op een slechte score. Daarnaast scoren parttimers slechter op werkvermogen dan fulltimers. Voor werkbeleving zijn deze relaties niet waarneembaar.

### *Deelname*

Van de 5.245 aangeschreven medewerkers op de 24 scholen hebben 2.128 medewerkers de vragenlijst ingevuld (41%). De medewerkers die niet hebben deelgenomen noemen als voornaamste redenen hiervoor: geen tijd (47%), het idee dat de werkgever toch niets met de resultaten zal gaan doen (11%), onduidelijkheid over het doel ervan (10%) en dat men van mening is dat het eigen werkvermogen reeds goed is (10%). In het totaal zijn 534 medewerkers uitgenodigd voor een gesprek. Van deze groep zijn uiteindelijk 59 medewerkers (11%) ook daadwerkelijk op gesprek geweest. Redenen die worden aangegeven om geen gebruik te maken van deze uitnodiging zijn: men is al op een andere manier bezig om het werkvermogen te verbeteren (32%), men denkt dat er aan hun specifieke situatie niets gedaan kan worden (28%), geen tijd (19%), zelf van mening dat hun werkvermogen (wel) goed is (17%) of dat zij reeds van plan zijn om de school op korte termijn te verlaten (13%).

## **1.3 Werkvermogen in het PO**

Eveneens in 2007 besloot het paritaire bestuur van het Vervangingsfonds tot het uitvoeren van een vergelijkbaar project in het PO. Dit is het project PO-Actief. De doelgroep van dit project bestaat uit oudere werknemers (45 plussers) in het PO in de SBO-probleemregio's.



Dit project werd door de uitvoeringsorganisatie Vf/Pf in samenwerking met Loyalis uitgevoerd. Anders dan in het VO kunnen werknemers uit het PO – die op basis van het werkbelevingsgesprek geadviseerd zijn aanvullende interventies in te zetten – de kosten van interventies tot een maximum van 3.000 euro vergoed krijgen door het vervangingsfonds. De werknemer dient hiervoor zelf een aanvraag in. In totaal hebben 89 schoolbesturen met tezamen 12.500 werknemers deelgenomen aan het project. Momenteel (februari 2010) voert AStri de proces- en effectevaluatie uit van het project PO-Actief.



## 2 DOELSTELLING

### 2.1 Waarom deze publicatie?

Net als in veel andere sectoren en branches is de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ook in het onderwijs een thema dat hoog op de beleidsagenda staat van sociale partners. Dit mede als gevolg van de toenemende vergrijzing onder het onderwijspersoneel en de schaarste aan nieuwe onderwijskrachten. Onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan het zo lang mogelijk productief, gezond, gemotiveerd en flexibel houden van medewerkers.

Met dit gegeven in het achterhoofd zijn zowel in het primair als het voortgezet onderwijs pilots uitgevoerd ter bevordering van de inzetbaarheid van oudere medewerkers. In deze pilots hebben medewerkers een vragenlijst ingevuld om een beoordeling te kunnen maken van hun eigen werkvermogen. Indien zij laag of matig scoorden qua werkvermogen konden zij een vrijblijvende afspraak maken voor een consult met een deskundige arbeidsadviseur van Loyalis.

De pilot in het VO is reeds geëvalueerd, in het PO loopt de evaluatie op dit moment nog. Los daarvan wilde Loyalis op korte termijn weten wat de ervaringen van de werknemers zijn die een dergelijk consult hebben gehad. Daartoe is *AStri* gevraagd een aantal werknemers – tenminste een half jaar na dato – te bevragen over hun ervaringen. In deze publicatie wordt verslag gedaan van deze ervaringen.

### 2.2 Doel van de beschrijvingen

Voornaamste doel van de gevoerde interviews is het weergeven van de ervaringen met het adviesgesprek en het mogelijk opgevolgde advies. Hoe kijken de werknemers er tegenaan, wat voor soort adviezen hebben ze gekregen, wat hebben ze eraan gehad? Waar leidde dat toe? Hoe kijken ze er nu (na tenminste een half jaar) tegenaan? En hebben zij er op school over gesproken?

Loyalis wil aan de hand van deze ervaringen kijken waar de eigen dienstverlening verbeterd zou kunnen worden. Tevens wil Loyalis de ervaringen benutten bij een – mogelijke – verdere implementatie van de werkvermogensindex.

De meeste respondenten wilden bij voorkeur anoniem deelnemen aan het interview. In deze publicatie wordt op groepsniveau gerapporteerd: de vele citaten illustreren de persoonlijke ervaringen in de praktijk.

### 3 DE INTERVIEWS

#### 3.1 Werkwijze van de interviews

Er zijn telefonische diepte-interviews gehouden met werknemers die – vanwege een lage score op de werkvermogensindex – uitgenodigd zijn voor een adviesgesprek. Gegevens hiervoor zijn afkomstig uit bestanden van Loyalis; van het PO was een lijst van 647 werknemers beschikbaar, van het VO een lijst van 109 werknemers.

*AStri* heeft in de bestanden een at random selectie gemaakt van mensen die slecht scoorden op het werkvermogen en die om die reden op gesprek waren geweest bij een adviseur van Loyalis. Dit gesprek diende tenminste 6 maanden geleden te zijn geweest, zodat ook teruggeblikt kon worden op mogelijke vervolginginterventies.

Vanwege de privacy heeft Loyalis de geselecteerde werknemers benaderd (eerst per aankondigingsbrief, vervolgens telefonisch) om te vragen of *AStri* contact met hen mocht opnemen voor een telefonisch interview in een bepaalde periode. Bij een positief antwoord heeft *AStri* het contact van Loyalis overgenomen. Naast het interview heeft *AStri* gebruik gemaakt van het beknopte gespreksverslag dat de adviseur over de gevoerde gesprek had opgesteld.

Het onderzoek was kleinschalig en kwalitatief van aard. In de zomer van 2009 zijn 19 telefonische interviews met werknemers gehouden: 9 uit het VO en 10 uit het PO. De respons voor deelname aan een interview was goed te noemen; slechts een paar mensen die benaderd werden, wilde/kon in de betreffende periode niet deelnemen.

#### 3.2 Inhoud van de interviews

Alle geïnterviewden scoorden 'slecht' op hun werkvermogen toen zij de vragenlijst invulden. Er is geen verdere selectie gemaakt: De resultaten van de 19 interviews worden op groepsniveau beschreven. Citaten geven een illustratie van de wijze waarop de verschillende mensen terugblikken op hun ervaringen.

Vraagstellingen waar een antwoord op geformuleerd diende te worden waren:

- Wat zijn de voornaamste adviezen die aan personen worden gegeven tijdens het gesprek?
- Worden deze adviezen ook altijd opgevolgd door de werknemers?

- Zien de werknemers zelf effecten van het gesprek en mogelijke adviestraject? Hoe kijken zij er tegenaan?

Deze rapportage geeft vooral de ervaringen van de werknemers met het adviesgesprek en het doorlopen traject weer. Omdat uit de gesprekken ook duidelijke aanbevelingen naar voren kwamen voor scholen, wordt hier apart aandacht aan besteed. De school is immers de context waarbinnen de medewerkers de adviezen van de arbeidsdeskundige moeten zien toe te passen.

### **3.3 De populatie waaruit de geïnterviewden werden geselecteerd**

De bestanden waar de geïnterviewden uit werden geselecteerd zijn eveneens nader geanalyseerd.

De belangrijkste conclusies over de populaties zijn dat zowel mannen als vrouwen in deze bestanden voorkomen, dat zij voor het merendeel ouder dan 50 jaar zijn en dat weliswaar de meeste werknemers als leerkracht werkzaam zijn, maar dat er ook mensen uit andere functiegroepen in de bestanden zitten.

Verder valt op dat het merendeel van deze werknemers gewoon aan het werk is, een aanstelling heeft voor tenminste 31 uur en dat men weinig verzuimd heeft het afgelopen jaar. Daarnaast werkt men al lang (meer dan 10 jaar) in het onderwijs én heeft men over het algemeen last heeft van één of meerdere aandoeningen die zijn vastgesteld en/of behandeld door een arts. Het gaat hier met name om aandoeningen van het bewegingsapparaat en psychische aandoeningen. Van de PO-werknemers weten we dat 9% van hen een gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsuitkering krijgt.

## 4 VISIE VAN DE MEDEWERKERS OP HET DOORLOPEN TRAJECT

### 4.1 Begin van het traject

#### *Inzetbaarheid niet optimaal*

De meeste geïnterviewden hebben deelgenomen aan het project omdat zij reeds problemen inzake hun inzetbaarheid ondervonden. Voor een aantal van hen waren dit specifieke fysieke gezondheidsproblemen, terwijl anderen moeite hadden met psychische klachten, moeite met het combineren van werk en privé verplichtingen of conflicten op het werk. Sommige werknemers namen deel omdat men een signaal wilde afgeven aan de schoolleiding, bijvoorbeeld over de stijl van leidinggeven, organisatorische problemen of problemen op het gebied van de arbeidsomstandigheden op school.

De meeste medewerkers waren zich er dus al van bewust dat hun werkvermogen niet optimaal was. Voor de meeste van hen was de negatieve uitslag dan ook geen verassing, al was deze voor sommigen, nu het 'ineens op papier stond', toch confronterend. Een paar medewerkers gaf aan dat men de vragenlijst bewust wat 'problematiserend' had ingevuld omdat men zeker wilde zijn dat ze uitgenodigd zouden worden voor een gesprek. De ontvangen brief met de uitslag over de vragenlijst was over het algemeen helder en duidelijk. Een enkeling vond de brief te open en niet genoeg op de specifieke situatie toegespitst.

#### *Motivatie voor deelname aan gesprek*

De motivatie om deel te nemen aan het gesprek met de arbeidsdeskundige kwam voor velen voort uit nieuwsgierigheid 'je weet nooit of er iets uitkomt waar je wat aan hebt of waar je zelf nog niet aan hebt gedacht'. Daarnaast zocht een aantal medewerkers een klankbord of uitlaadklep. Het feit dat de arbeidsdeskundige een 'buitenstaander' is en daardoor wellicht een 'frissere' kijk heeft op zaken dan een coach die aan de school gelieerd is werd zeer gewaardeerd.

#### *Vorbereiding en verwachting*

De meeste medewerkers zijn het gesprek met de arbeidsdeskundige open aangegaan. Dit is waarschijnlijk verklaarbaar doordat de meeste respondenten weinig informatie over de insteek van het gesprek hadden en dus ook geen concrete verwachtingen konden hebben over wat de arbeidsdeskundige voor hen zou kunnen doen. Een enkeling had van te voren een aantal gesprekspunten voorbereid.

## 4.2 Het adviesgesprek

### *Een positieve ervaring*

Medewerkers ervaren het gesprek – dat gemiddeld iets meer dan een uur duurde – met de arbeidsdeskundige over het algemeen als prettig. Allen waarderen het luisterende oor van de onafhankelijke buitenstaander. Diverse geïnterviewden gaven aan dat juist op de school niet altijd een luisterend oor aanwezig is. De “geheimhouding” in het project is voor sommigen zelfs een directe aanleiding om op de uitnodiging voor het gesprek met de arbeidsdeskundige in te gaan. Men is ook blij met de erkenning: het feit dat de problemen niet gebagatelliseerd worden voelt voor sommigen als een opluchting. Naast het gevoel begrepen te worden helpen het gesprek en het verslag daarvan ook om zaken op een rijtje te krijgen: ze dragen bij aan de bewustwording van het eigen werkvermogen of helpen om keuzes te maken. Voor een aantal medewerkers gaf de arbeidsdeskundige net dat ‘duwtje in de rug’ dat nodig was om zaken op school bespreekbaar te maken of actie te ondernemen en voor zichzelf op te komen. Echter, in het PO is een enkeling teleurgesteld: deze medewerkers hadden directe en feitelijke hulp verwacht en hebben deze huns inziens niet gekregen.

### *De adviseur*

Over de adviseur zijn de geïnterviewde medewerkers over het algemeen ook goed te spreken. In veel gevallen was vooraf niet helemaal duidelijk wat de aard van het gesprek zou zijn. De gesprekken kunnen – achteraf – het beste worden gekwalificeerd als coachingsgesprekken. Waardering wordt uitgesproken over het ontvangen begrip, de erkenning van de problemen en het feit dat het bespreken daarvan helderheid verschafte. Een enkeling had graag meer feitelijke hulp in plaats van coaching gewild (zie vorige alinea). Enkele geïnterviewden geven aan dat het gesprek wel iets weg had van een loopbaangesprek. Dit werd op prijs gesteld. Ook werd enkele malen genoemd dat het handig was geweest als de leidinggevende ook bij het gesprek aanwezig was geweest, zodat goede afspraken gemaakt zouden kunnen worden. Deze visie staat haaks op de visie van andere geïnterviewden dat het juist zo prettig was dat het gesprek plaatsvond zonder medeweten van de leidinggevende.

### *Vervolg contact*

Met een aantal medewerkers hebben de arbeidsdeskundigen nog een vervolg contact gehad door middel van een telefonisch gesprek om afloop/resultaten van opvolging adviezen te bespreken. Een enkeling heeft meerdere gesprekken gehad. Een aantal andere medewerkers geeft aan dat zij graag nog wat meer tijd hadden gewild of een vervolgesprek hadden willen hebben.



Een aantal medewerkers uit het PO heeft met de betreffende adviseur meerdere vervolg afspraken voor coaching gemaakt. In het project PO-Actief was het namelijk mogelijk om na het gesprek individuele interventies gefinancierd te krijgen door het Vervangingsfonds (tot een bedrag van 3.000 euro). Een aantal van de geïnterviewden heeft hier gebruik van gemaakt. En in sommige van die gevallen werden de vervolg interventies dus begeleid door dezelfde adviseur als waar het adviesgesprek mee werd gevoerd.

### *Citaten over het gesprek*

#### **Geheimhouding**

Mijnheer ging graag in op de uitnodiging voor een gesprek met een arbeidsdeskundige want: "onder vier ogen praten is makkelijker dan alles op papier zetten." Hij vertelt dat de geheimhouding voor hem een belangrijk punt was: "Anders had ik niet meegedaan." (VO)

#### **Begrip**

"De adviseur was erg met me begaan, vond dat ik al veel eerder grenzen had mogen stellen en support van de directeur had kunnen eisen. En ik maar denken dat het aan mezelf lag! Dat had ik me nog niet zo gerealiseerd. Aan de andere kant vond ik het ook wel weer zorgwekkend: het klopt dus, het gevoel er alleen voor te staan. Het was op dat moment erg prettig om me gesteund te weten door een relatieve buitenstaander." (PO)

#### **Erkenning**

"De arbeidsdeskundige was belangstellend, ik had het gevoel dat ik gehoord werd, dat ik geloofd werd en dat gaf vertrouwen. Het gesprek was van hoog niveau, dat merkte ik aan het doorvragen om tot de kern te komen. Ik werd eindelijk eens begrepen en er werd niet gebaggatelliseerd." Aan de hand van het verslag heeft mevrouw haar doelen bepaald en gekeken waar meerwaarde in ontwikkeling mogelijk was. (PO)

Het luisterend oor, het meedenken en gesteund voelen dat je geen aansteller bent, maakt dat mijnheer terugdenkt aan een plezierig, informatief gesprek, gevoerd met een deskundig persoon. (VO)

#### **Helderheid**

"Het was fijn dat ik bepaalde antwoorden die ik op de vragenlijst gegeven had mondeling kon toelichten. Dat werkte voor mijzelf ook verhelderend." (VO)

"Praten met een onafhankelijk persoon helpt in het ordenen hoe ver je bent, wat is je probleem. Alles komt dan boven en wordt duidelijker, het helpt je je plan te trekken." (PO)

“Het verslag van het gesprek met de arbeidsdeskundige werkte als spiegel, als een ondersteunende factor, dat je weet waar je op moet letten.” (PO)

**Coachend, niet gericht op het overnemen van initiatief**

“Het was een prettig gesprek, prettig ook om serieus genomen te worden, een luisterend oor te hebben, hoewel het uiteindelijk niet veel heeft teweeggebracht. (...) Ik heb het advies wel besproken met de directie, maar die kon er helaas niet zoveel mee.” (PO)

“Het was een echt coachingsgesprek. Het was ook iemand waar je graag je verhaal aan vertelde.” (PO)

In de vier gesprekken die zijn geweest, heeft mijnheer tips gekregen hoe zich op te stellen bij de onderhandelingen over de formatie van het komend schooljaar, maar toch is hij na de formatieronde ingedeeld voor taken die zijns inziens te weinig rekening houden met zijn verminderde belastbaarheid (...) Hij had gehoopt dat met behulp van de kennis van Loyalis er meer schooloverstijgende oplossingen konden worden voorgesteld. Mijnheer is daar wel teleurgesteld over. (PO)

## 5 ADVIEZEN VAN DE ARBEIDSDESKUNDIGE

### 5.1 Aard van de adviezen

De gegeven adviezen hangen natuurlijk af van de aard van de problemen. Maar samengevat komen de gegeven adviezen neer op:

- grenzen stellen/leren 'nee' zeggen (vooral bij burn-outproblematiek);
- de communicatie verbeteren (m.n. met de schoolleiding);
- het bewerkstelligen van veranderingen in de werkomgeving;
- ontspanning zoeken of gaan bewegen/sporten.

In iets meer dan de helft van de gevallen zijn de adviezen ook opgevolgd: in de meeste gevallen was het resultaat daarvan ook positief. Indien het advies niet werd opgevolgd, dan was dat vaak omdat men het advies niet goed vond of wanneer men meende dat het niet toepasbaar was in de context waarin men werkt.

Adviezen die men wel heeft toegepast, maar die niet het gewenste resultaat opleverden, faalden meestal omdat men bij toepassing stuitte op weerstand van de school(leiding).

In een aantal gevallen gaf men aan al met interventies bezig te zijn ten tijde van het adviesgesprek. Men zag het gesprek dan als een second opinion of een toets of men goed bezig is. Dit werd positief gewaardeerd door de betreffende werknemers.

#### *Effecten van de gesprekken*

De geïnterviewden zijn in meerderheid positief over de effecten van het gesprek (en het traject erna), maar sommige geïnterviewden zijn ook kritisch.

Geconstateerde effecten van het gesprek en het erna volgende traject, zoals benoemd door de geïnterviewde werknemers, zijn:

- Bewustwording/bevestiging van inzicht in eigen werkvermogen.
- Men heeft geleerd grenzen te stellen en past dit ook toe.
- Men is anders/meer gaan communiceren, daardoor is de situatie gewijzigd.
- Men is bezig met/overgegaan tot verandering van werkomgeving.
- Men neemt tijd voor sport/ontspanning.
- Men is gefrustreerd want:
  - de geadviseerde situatie blijkt op school niet realiseerbaar;
  - het advies wordt ervaren als onnodig of niet juist;
  - vanuit het traject is geen feitelijke hulp geboden.

## 5.2 Neveninterventies ter verbetering van het werkvermogen

Tegelijk met het traject van Loyalis of het Vervangingsfonds vonden vaak ook andere interventies plaats. Die interventies variëren van professionele interventies (operatie, therapie, bezoek specialist) tot werkgebonden interventies (verandering van teamsamenstelling, nieuwe werkomgeving). Vrijwel alle geïnterviewden in het PO – ten opzichte van ruim de helft in het VO – melden dat er andere interventies worden of zijn ondernomen voorafgaand aan of tijdens het project omtrent het werkvermogen.

### *Het samenspel van interventies*

Het is niet verwonderlijk dat iemand die slecht scoort op de Vragenlijst Werkvermogen, al (andere) professionele interventies in gang heeft gezet. Immers, men heeft fysieke of psychische klachten, ondervindt daar hinder van in het werk en dus is de kans groot dat men hier (al dan niet medische) hulp, advies of begeleiding voor heeft gezocht. Deze interventies zijn – volgens de geïnterviewden – niet altijd toereikend in de zin dat ze direct het werkvermogen verbeteren. Het gesprek met de arbeidsdeskundige (en eventueel het vervolg daarop) vormde voor hen dan ook een aanvulling op de bestaande interventie of een bevestiging dat men op de goede weg is. Soms echter sorteert een professionele interventie of een (al dan niet zelf gekozen) werkgebonden interventie wél binnen de looptijd van het traject en had deze interventie reeds een positief effect op het werkvermogen. De noodzaak om de adviezen van de arbeidsdeskundige alsnog in de praktijk te brengen was dan niet langer aanwezig.

In het algemeen geldt dat bewustwording – weten waar men alert op moet zijn om het eigen werkvermogen op peil te houden – de inzetbaarheid op de lange termijn alleen maar ten goede komt. In die zin heeft het adviesgesprek volgens sommige medewerkers dan ook gewerkt als reminder.

### *Citaten over neveninterventies*

#### **Professionele interventies**

Mevrouw heeft direct na het uitvallen zelf begeleiding gezocht via therapie (RET) en dat werkte goed. Nadeel was dat de therapeut niet vertrouwd was met het onderwijsstelsel. Ze zocht in het adviesgesprek een bevestiging, een vergelijk, een second opinion. (PO)

De score op de vragenlijst was geen verrassing. Die score werd vooral veroorzaakt door de burn-out waar mijnheer toen mee te maken had. Hij kreeg hiervoor al begeleiding van de bedrijfsmaatschappelijk werker. De handvatten die hij kreeg tijdens het gesprek met de arbeidsdeskundige sloten mooi aan op deze begeleiding. (VO)

Het verslag bestempelt mevrouw als duidelijk, overzichtelijk en confronterend. Ze heeft het meegenomen in een al lopend extern begeleidingstraject. Aan de hand van het verslag heeft ze haar doelen bepaald en gekeken waar meerwaarde in ontwikkeling mogelijk was. (PO)

Mevrouw volgde al wekelijks een interventiebijeenkomst met patiënten die dezelfde chronische ziekte hebben als zij. (PO)

Dit keer lijkt de operatie effect te hebben gehad. Mijnheer voelt zich een stuk beter en werkt weer volledig. (VO)

#### **Werkgebonden interventies**

Over de hele linie is mevrouw haar inzetbaarheid verbeterd. Eerlijkheidshalve voegt ze eraan toe dat in het werk ook wat veranderd is. Een paar collega's die moeilijk lagen in het team, zijn weg. (PO)

Mijnheer zijn werkvermogen is verbeterd, vooral omdat de school nu een andere schoolleider heeft. (PO)

De problemen van de medewerker hebben te maken met het binnenklimaat van het schoolgebouw. Toen vorig jaar een collega docent met de VUT ging, solliciteerde hij op dezelfde functie in een ander gebouw. "Dat scheelt in ieder geval iets." (VO)

### **5.3 Adviezen die men heeft toegepast in de praktijk**

Adviezen (ook vanuit het vervolgtraject) die medewerkers krijgen van de arbeidsdeskundige hangen logischerwijs samen met het type klachten waarmee men zich presenteert. Een (dreigende) burn-out leidt tot adviezen over het stellen van grenzen en klachten over een slecht binnenklimaat leiden tot het advies dit te melden bij directie en of medezeggenschapsraad. Zowel in het PO als in het VO geeft ongeveer de helft van de geïnterviewden aan dat men (een deel van) de adviezen toepast. Het gaat hierbij om adviezen op het gebied van: grenzen stellen, communicatie, verandering van werkomgeving en sport en ontspanning.

Voorbeelden van de manier waarop men nu grenzen stelt zijn:

- het niet automatisch overnemen van taken die anderen laten liggen;
- vaker nee zeggen;
- niet meer vijf dingen tegelijk doen;
- zich strikt aan de werktijden houden.

Wat betreft communicatie zegt men communicatietechnieken toe te passen of omstandigheden die het eigen werkvermogen negatief beïnvloeden te bespreken met bijvoorbeeld de medezeggenschapsraad. Het advies dat het ook goed kan zijn om te veranderen van werkomgeving leidt tot activiteiten als solliciteren, zo blijkt uit de verhalen. De uitwerking van het advies om (meer) tijd te besteden aan sport en ontspanning spreekt voor zich. In onderstaand kader zijn per thema enkele aansprekende voorbeelden opgenomen.

#### *Citaten over de gegeven adviezen*

##### **Grenzen stellen**

De coaching bood mevrouw tools en tips. Ze kreeg huiswerk, schema's, lijstjes en leeswerk mee dat erg relevant was. Vooral het denken in kernkwadranten bood haar veel inzicht. Ook gaf de coach een apparaatje mee, de M-wave, waarmee vroegtijdig stress kan worden gesignaleerd. "Erg grappig, na een tijdje merk je zelf beter wat stress geeft, en dus dat je dan moet ingrijpen. Nu is het apparaatje niet meer nodig, omdat ik het zelf beter in de gaten heb. Ik ga nu niet meteen meer op de automatische piloot, maar ben me bewuster van hetgeen er gebeurt en dat voelt erg goed (...) Ik heb altijd veel ballen tegelijk hoog gehouden en als IB'er ving ik veel ballen op die voor de directeur waren bestemd. Dat doe ik nou niet meer, dat heb ik in dit traject wel geleerd." (PO)

"Bewustwording was belangrijk, ik ben wat assertiever geworden, heb zelfs het advies opgevolgd om een bordje met 'nee' op mijn bureau te zetten, puur uit zelfbescherming. En dat werkt wel. Ik zie verbetering." (PO)

Sinds mijnheer terug is op het werk heeft hij veel aan de handvatten van zowel de arbeidsdeskundige als de bedrijfsmaatschappelijk werker. "Ik ben nu duidelijk met één klus tegelijk bezig en pas als dat klaar is ga ik verder met de klus die dan voor mij het belangrijkste is, dus niet voor anderen. Ik heb geleerd een eigen keuze te maken ten opzichte van anderen." Door het gesprek met de arbeidsdeskundige heeft mijnheer acties ondernomen die hij anders niet had genomen, dat het hem hielp de juiste keuzes te maken. "Het was een bevestiging (...) Bij terugkomst op het werk heb ik duidelijk gemaakt dat ik niet meer vijf dingen tegelijk kon doen. Dat viel wel even op: collega's dachten (vast) wat is dat een raar mannetje geworden? Maar als je vanuit jezelf goed functioneert, dan werkt dit ook positief voor anderen." Verder is hij volledig gebruik gaan maken van de BAPO. "Dat wilde ik eerst niet want ik wist dat het pro-

blemen op zou leveren voor de organisatie." Hij is nu echter blij dat hij deze keus wel gemaakt heeft: "ik heb die anderhalve dag nodig om de rest van de week goed te kunnen functioneren." Op de uren dat hij niet werkt, is er iemand die hem vervangt. (VO)

Mevrouw vertelt dat ze tijdens het gesprek gestimuleerd is om haar werkvermogen te verbeteren en dat dit ook in het verslag helder is geworden. "Ik werk nu twee dagen, houdt me daar strikt aan en ben trots dat dit gelukt is. Werk mee nemen doe ik niet meer, ik bewaak mijn grenzen." (PO)

### **Communicatie**

Voorheen was het mevrouw haar valkuil om het als klokkenluider als maar voor anderen op te nemen. Communicatietechnieken hebben haar geholpen om open te zeggen wat ze vindt, zonder dit vanuit boosheid te doen. "Ik ben tot rust gekomen om te zeggen wat ik vind zonder mij emotioneel te verliezen." De interactie met collega's en de directeur is hierdoor verbeterd. Ook lukt het haar nu meer om zichzelf te profileren. (PO)

Het advies was om de MR op de hoogte te brengen en om langs de Arbodienst te gaan. Beide adviezen heeft mijnheer opgevolgd. De MR heeft het opgepakt een aangekaart bij de directie. Hij heeft ook een gesprek aangevraagd bij de arbodienst. "Niet om mezelf ziek te melden, maar om dit te voorkomen." Zij hebben een rapport opgesteld en opgestuurd. "Het effect? Ze zijn nu aan het verbouwen bij ons op school. Het is dus nog afwachten of dat echt zo is en wat de resultaten zullen zijn." (VO)

Mijnheer heeft het advies besproken op school waar de collega's heel begripvol reageerden. Hij denkt op korte termijn een gesprek aan te vragen bij het pensioenfonds. Het plan was door te gaan tot 65, hij heeft nog niet verzuimd, maar zo houdt hij het niet lang meer vol. (VO)

Een andere actie die mijnheer ondernomen heeft is in het alternatieve circuit zoeken naar een goede gesprekspartner. "Ik houd mezelf in de gaten, mijn vrouw let ook op. Maar soms zijn er toch weer dingen die onderhuids bij mij gaan spelen en daar helpt een dergelijk gesprek dan voor." (VO)

### **(Bezig met) verandering van werkomgeving**

"Mijn lesgevende taak was voor mij te zwaar en te versnipperd. Ik ben met het bestuur om tafel gaan zitten hoe daar mee om te gaan." Het traject heeft hem het steuntje in de rug gegeven om zijn mobiliteitswensen binnen de organisatie kenbaar te maken. "Ik ben bezig met het zoeken van een andere functie op een andere school. Het bestuur is op de hoogte van deze wens." Zijn werkvermogen is stabiel, maar zou bij een ommezwaai naar een functie op een andere school verbeteren. Dat zou een groot deel van mijn problemen oplossen, zo stelt hij. (PO)

De intake deed mevrouw goed. Als steeds maar op een bepaalde manier op je gereageerd wordt denk je 'ik ben gek, het ligt aan mij'. Nu kreeg ze een bevestiging van haar eigen wesen. Is gespiegeld, en niet alleen positief, er is ook naar andere aspecten gekeken. "Het gevolg? Ik ben maandagochtend meteen weer begonnen. Ik ben niet ziek, ik moet wég daar, ik zoek een andere baan." Uiteindelijk hoorde ze van de bedrijfsarts dat haar oude werkgever een re-integratietraject wilde starten en ze voorlopig op een andere school zou worden geplaatst. Intussen had zij een informeel gesprek bij een nieuwe werkgever, uitmondend in een officieel sollicitatiegesprek en tijdens dit gesprek is ze direct aangenomen. (PO)

#### **Sport en ontspanning**

Mijnheer is mee gaan doen met een cursus 'zygong'. Dit werd als pilot gegeven op school. Hij omschrijft 'zygong' als een bepaalde beweging met een bepaalde levenswijze die zorgt voor meer energie. "Het is vergelijkbaar met 'tai chi' en ik heb er veel baat bij. Ik ben nu bezig met een gong: honderd dagen dezelfde oefening, iedere dag een half uur. Ik word er heel rustig van en ik slaap nu weer nachten door. Dat is tijden niet gebeurd." (VO)

...Een ander advies dat mevrouw opgevolgd heeft is het volgen van fysiofitness. Dit zorgde niet alleen voor een fysieke vooruitgang, het vormde ook een stimulans om op tijd weg te gaan bij het werk, omdat ze van daaruit doorging naar de training. "Het werkte dus naar twee kanten positief." (PO)

## **5.4 Adviezen die niet het gewenste resultaat opleverden**

Niet alle adviezen die men in de praktijk bracht, hebben het gewenste effect gehad. Een aantal medewerkers vertelt dat zij op advies van de arbeidsdeskundige zijn gaan praten met de directie, maar dit heeft huns inziens niet geleid tot verandering. Veelal viel dit tegen wegens financiële redenen of omdat men bij toepassing stuitte op weerstand van de school(leiding). In het VO wordt dit door de geïnterviewden vaker genoemd dan in het PO.

### *Citaten over adviezen die niet het gewenste resultaat gaven*

#### **Communicatie met schoolleiding**

Mijnheer heeft tips gekregen hoe zich op te stellen bij de onderhandelingen over de formatie van het komende schooljaar. Hij heeft deze toegepast maar er bleek geen enkele rek te zijn en dus is hij na die formatieronde tegen zijn zin ingedeeld in een grote klas op dagen dat hij aangegeven had niet te willen werken. (PO)



Er werden weinig adviezen gegeven in het gesprek: alleen dat mijnheer zelf de problemen die hij ervaart met zijn leidinggevende moet bespreken. Het verslag van het adviesgesprek zou als leidraad daartoe kunnen doen. Het gesprek met de leidinggevende leverde hem echter niets nieuws op: er zou niets meer te doen zijn. (VO)

De werkgever kapte het gesprek over het gegeven advies af, met als motivering dat het financieel niet te doen is. (...) "De realisatie is afhankelijk van de werkgever en die bereidheid was er dus niet." Mijnheer heeft nog geopperd of het niet mogelijk was docenten van zijn leeftijd een ander pakket aan werkzaamheden te bieden. Maar dat kon ook niet. (VO)

Na het gesprek met de arbeidsdeskundige heeft mijnheer de directie aangegeven dat de werkomstandigheden niet werkbaar zijn. Hij heeft geen eigen werkplek, geen deur die hij achter zich dicht kan trekken als hij even niet gestoord wilt worden, iets wat bij bepaalde taken wel nodig is. Hij werkt achter een soort balie. Dat brengt lawaai met zich mee en eigenlijk verwacht men ook nog dat hij toezicht houdt op de leerlingen die daar (bijvoorbeeld in een tussenuur) zitten. "Dat is dubbel werk." Alles bij elkaar omschrijft hij zijn werkomstandigheden als stressvol. "Het is een hele stresstoestand op school en allemaal dingen die tegelijkertijd moeten." De reactie van de directeur hierop was: "Er is geen geld." (VO)

## 5.5 Redenen om zelf adviezen niet op te volgen

Zowel in het PO als in het VO komt het voor dat medewerkers (een deel van) de door de arbeidsdeskundige gegeven adviezen niet opvolgen. Redenen hiervoor zijn dat de adviezen in hun ogen niet juist, onnodig of (nog) niet toepasbaar zijn. Zo komt het voor dat een medewerker het zelf niet eens is met het gegeven advies of dat een specialist vaststelt dat het advies niet goed is. Overbodige adviezen zijn adviezen die men (bewust of onbewust) al toepast in de praktijk van alle dag. De arbeidsdeskundige vertelt hen dus iets wat zij al weten en al doen. Daarnaast kan het zo zijn dat adviezen niet langer van toepassing zijn doordat een andere interventie (bijvoorbeeld een operatie) de klachten al heeft verholpen.

In het VO geeft de helft van de geïnterviewden als reden voor het niet toepassen van het advies van de arbeidsdeskundige, dat dit in de praktijk niet haalbaar is omdat bijvoorbeeld de attitude van collega's hen hiervan weerhoudt of de thuis-situatie dit bemoeilijkt. Ook onzekerheid over de gevolgen van de toepassing van het advies wordt genoemd als belemmering. In het PO geeft slechts een enkeling aan dat toepassing van het advies niet haalbaar is.

*Citaten over niet opgevolgde adviezen***Advies ervaren als onjuist**

Het advies was onder andere haar communicatievaardigheden uit te breiden zodat de doelen beter haalbaar worden, maar daar was ze het niet helemaal mee eens. Ze is best communicatief vaardig! Het daalt alleen niet neer bij de directie. (PO)

Tijdens het gesprek werd geopperd om preventieve fysiotherapie voor mevrouw haar klachten in te zetten, betaald door de school. "Dat klonk op zich goed, maar toen ik met de fysiotherapeut overlegde bleek dat dat helemaal niet kan! Het werkt alleen als je klachten hebt en anders niet." (PO)

**Advies ervaren als onnodig**

Tijdens het gesprek is een persoonlijk profiel gemaakt. Dit en de adviezen van het eerste gesprek waren verder niet echt bruikbaar. "In mijn werk doe ik al regelmatig stukjes zelfanalyse, daar was dit gesprek niet voor nodig." (PO)

"Het belangrijkste advies was dat ik nog meer aan de bel moest trekken bij de schooldirectie. Meer duidelijk moest aangeven hoe mijn situatie was op het medische vlak. Maar dat deed ik al." (VO)

"Ik hoorde dingen die ik al wist." (VO)

**Advies (nog) niet toepasbaar**

"Een ander advies was: pertinenter nee zeggen. "Dat is ook een beetje de aard van het beest-je, je moet nee durven zeggen." In de praktijk bleek dit lastig, want er was geen alternatief voorhanden. "Ik kan wel zeggen dat doe ik niet, maar als er dan geen collega is die het wel kan doen, dan moet ik het alsnog zelf doen." (VO)

"Neem rust tussendoor, was het advies. Dit is natuurlijk niet te realiseren in een drukke klas." (PO)

"Om dingen te regelen krijg je zoveel strubbelingen op school." (VO)

"Een advies dat ik kreeg was zoek de natuur op, ga wandelen, even terugkomen op jezelf. Echter, de thuissituatie moet dat ook aankunnen. Misschien dat ik dat wandelen en fietsen wat te weinig gedaan heb, met name tijdens mijn werkdagen. Tijdens de weekenden lukte het wel." (VO)

Als mogelijke oplossing werd ook het formeel melden bij de bedrijfsarts genoemd, maar dit schuift mijnheer zo ver mogelijk naar voren uit angst om minder uren te mogen draaien of in de WIA terecht te komen. Voordat hij deze stap zet wil hij eerst uitzoeken bij het ABP wat de gevolgen hiervan zijn voor zijn financiële situatie. (VO)



## 6 AANBEVELINGEN VAN DE WERKNEMERS ZELF

### 6.1 Aanbevelingen inzake het traject en de rol van Loyalis

De deelnemers aan de interviews is gevraagd om op basis van hun ervaringen Loyalis en de scholen zelf adviezen te geven over de wijze waarop de inzetbaarheid bevorderd zou kunnen worden. Hen is gevraagd feedback te geven over de gang van zaken vanaf het moment dat zij de uitnodiging ontvingen om de Vragenlijst Werkvermogen in te vullen, tot het moment waarop zij het verslag van het gesprek met de arbeidsdeskundige ontvingen en (indien van toepassing) het vervolg daarop.

Diverse geïnterviewden, vooral in het VO, gaven adviezen over de rol van Loyalis. Over het algemeen is 'duidelijkheid' één van de kernwoorden van de adviezen die men geeft. Zowel inhoudelijk (zodat mensen geneigd zijn om mee te doen met projecten als deze en dat ze weten waar ze aan toe zijn als ze een adviesgesprek hebben) als procedureel (als stimulans om de ontvangen adviezen daadwerkelijk uit te voeren). Dit laatste wordt alleen genoemd door geïnterviewden in het PO. De rol van de adviseur was niet alle geïnterviewden duidelijk. Vanuit het PO verwachten sommige geïnterviewden dat Loyalis bij de schoolleiding aan de bel trekt om bepaalde zaken goed geregeld te krijgen. Ook wordt Loyalis geadviseerd om scholen te ondersteunen bij het verbeteren van de interne communicatie.

#### *Citaten over het traject en de rol van Loyalis*

##### **Rol Loyalis**

Het eerste wat hij op tafel heeft gelegd tijdens het gesprek is hoe dat nu eigenlijk zit bij Loyalis. Zijn arbeidsongeschiktheidsverzekering loopt ook daar! Als je met iemand praat die ook jouw verzekering heeft, is het niet altijd even gunstig om alles te laten horen. Daar moest eerst duidelijkheid over worden gegeven. (VO)

Deze ondersteuning zou eigenlijk vanuit de school moeten komen en niet vanuit Loyalis. Professionele ondersteuning inhuren, preventief inzetten. (...) Het zou goed zijn als een vergelijkende noemer met het management kan worden besproken. Er zou een instantie moeten komen ten aanzien van het gezondheidsaspect van docenten, dat het management daar verantwoording aflegt over de mate van werkgerelateerde gezondheid van de docenten. (VO)

“Ik vind dat instanties als Loyalis meer aan de bel moeten trekken naar de schoolleiding toe. Zij bereiken misschien meer dan wij zelf.” (VO)

Het duurde een tijd voordat het traject daadwerkelijk van de grond kwam (offerte afhandelen, toestemming en subsidie regelen, kortom administratieve rompslomp). (PO)

#### **Duidelijkheid over de inhoud**

“Op zich is de benadering van ‘doe je verhaal en probeer een inschatting te maken’ in eerste instantie positief. Maar ik denk dat bij een eventuele behandeling of aanpak ook duidelijk aangegeven moet worden wat kan. Of je dingen moet hebben als fysiotherapie of psychotherapie en dat dan ook duidelijk wordt hoe je dit aanpakt. Als bij jezelf het water over de schoenen loopt kan je dat niet zelf. Hulp bij het regelen of opstarten van al die dingen er om heen is noodzakelijk. (VO)

“De vragenlijst is op deze school summier ingevuld. Slechts twaalf procent heeft gereageerd op de uitnodiging terwijl veel mensen met problemen rondlopen. Dat hoor je in de wandelgangen. De reden dat mensen de vragenlijst niet invullen is dat ze het (nog) niet vertrouwen. Mensen hebben concrete voorbeelden nodig. Als je dit invult, dan gebeurt er dit. Bijvoorbeeld: U vindt uw werk steeds zwaarder worden want u vindt dat kinderen steeds brutaler worden en vindt het moeilijk hoe daar op te reageren. Dan is dit en dit traject mogelijk.” (PO)

#### **Duidelijkheid over de procedure**

“Ik heb een goed contact met mijn directeur, maar kijkend naar situaties waar dit niet zo is: dan moet je een goed plan hebben waarmee je naar de directie kan stappen. Zoals het nu is gerapporteerd blijft het wat vaag.” (PO)

“Handel alles vlot achter elkaar af. Het verslag moet er snel liggen zodat je er meteen wat mee kunt doen.” (PO)

## **6.2 Mogelijke verbeterpunten voor scholen**

Gevraagd en ongevraagd gaven de geïnterviewden adviezen over hoe scholen zelf een structurele bijdrage zou kunnen leveren aan het verbeteren van het werkvermogen van haar personeel. De meeste adviezen betreffen de communicatie.

Als advies aan de eigen school om het werkvermogen van het personeel structureel te verbeteren, noemen veel medewerkers zowel in het PO als in het VO dat zij behoefte hebben aan meer of betere communicatie vanuit het management.

Men pleit voor: meer aanwezigheid van de directie op de werkvloer zodat inzichtelijk wordt of bepaalde kennis op de juiste plek zit. Er is een roep om meer transparantie, meer de vinger aan de pols en meer probleemoplossend denken. Een tweede advies dat veel genoemd wordt door zowel medewerkers in PO als het VO is dat binnen scholen meer oog moet zijn voor de (verschillen in) competenties van medewerkers. Adviezen als zorg voor intervisie, spreek elkaar aan op onderlinge competenties en maak gebruik van de capaciteiten en ervaring van oudere werknemers passeren de revue. Ook verwijst men naar de relatie tussen het niet benutten van competenties van medewerkers en ziekteverzuim. Aansluitend hierop geven vooral in het PO medewerkers adviezen die te maken hebben met het over- dan wel ondervragen van medewerkers. Men stelt bijvoorbeeld dat van parttimers niet verwacht kan worden dat ze bij buitenschoolse activiteiten aanwezig zijn als deze activiteiten niet op hun werkdag vallen. In het VO wijst men tot slot op het belang van een gezonde werkomgeving, zowel wat betreft fysieke als sociale aspecten.

#### **Meer of betere communicatie vanuit de schoolleiding**

Als advies aan de school om het werkvermogen van het team structureel te verbeteren refereert mevrouw aan de te hoge werkdruk. "Dat is ook door extern onderzoek gebleken. Daar wordt nu gelukkig wat aan gedaan." In dit verband geeft ze als advies dat de directeur meer op de werkvloer aanwezig moet zijn, zodat deze een beter beeld krijgt of bepaalde knowhow op de juiste plek zit of dat hierin geschoven moet worden. (PO)

Adviezen aan scholen zijn: beter communiceren, meer transparantie, geen verborgen agenda's meer. Ook zouden directies meer aan visie ontwikkeling moeten doen. (PO)

"Zoek naar meer creativiteit en flexibiliteit in het vinden van nieuwe taken en functies, pin iemand niet zo vast op zijn loonwaarde." Eventueel wil mijnheer op termijn best nadenken over het inleveren van loon, "als dat de enige optie is", maar er moet van beide zijden probleemoplossend worden gedacht. (PO)

#### **Weet wat er leeft onder het personeel**

De directie heeft onlangs een ronde gehouden onder het personeel over punten van onvrede. Ieder personeelslid kon zijn grieven kwijt en kreeg als feedback een overzicht van door een ieder genoemde punten. Dat vond mijnheer een goede actie, "Dat werd hoog tijd", maar zijn vertrouwen in wat de school daarmee daadwerkelijk gaat doen ter verbetering "is minimaal". (VO)

"Ik vind zelf dat er onvoldoende gekeken wordt naar docenten en OOP. Terwijl personeel het grootste kapitaal is om een kind de wereld in te helpen. Ze laten je doormodderen tot je in de ziektewet beland. Ze zijn horende doof en ziende blind: ze zien de dingen gebeuren, maar ondernemen er geen actie op." Mijnheer denkt dat het vroegtijdig laten invullen van de 'Vragenlijst Werkvermogen' hier verbetering in zou kunnen brengen: "dan kun je eerder signaleren wat er leeft onder het personeel zodat je eerder weet wat je kan of zou moeten doen." Hij vindt dat er nu nog te weinig geluiden van de werkvloer doordringen tot de directie. Het zou goed zijn als men inzicht krijgt in de werkbeleving, handvatten biedt ter verbetering zodat iedereen beter in zijn werk staat, zo blijkt uit zijn woorden. (VO)

#### **Intervisie en coaching**

"Zorg voor intervisie, alleen al praten helpt soms. Hoe ervaar jij dat probleem? Wat doe je met die ene moeilijke leerling die je uit de klas zet, laat je die rondwalen in de gangen of laat je die een werkje doen?" (PO)

Mevrouw haar advies voor de eigen school om het werkvermogen van haar en haar collega's structureel te verbeteren is onderlinge coaching: "rooster uren in waarin collega's elkaar kunnen coachen, waar ze er voor elkaar kunnen zijn. Alle collega's zeggen dat ze het eerste jaar in het diepe zijn gegooid. Ze vertelt dat de werkdruk zo hoog is dat er geen tijd is voor coaching. Men heeft dit jaar met z'n negenen het werk van elf opgevangen. omdat er geen vervanging bij ziekte geregeld was. "Met mijn weinige werkervaring moest ik werk opvangen waar ik niets van af wist en vervolgens kreeg ik kritiek dat ik het niet goed deed. Dat is funest. Als ik daarin coaching had gekregen had ik het veel beter volgehouden." Ze heeft de situatie uiteindelijk voor zichzelf opgelost door naar haar coach uit het eerste jaar toe te stappen. (VO)

Als advies aan de school om het werkvermogen van werknemers te verbeteren zegt hij dat mensen elkaar meer complimenten moeten geven. "Kijk naar elkaars kwaliteiten en spreek elkaar daar op aan." (PO)

#### **Maatwerk en oog voor persoonlijke verschillen**

Gevraagd naar een advies voor de eigen school om het werkvermogen van hem en zijn collega's te verbeteren zegt hij: "dat is moeilijk want het is een persoonlijke ervaring hoe het is om met kinderen te werken. Leerlingen uit verschillende culturen, dat is voor de één een uitdaging en voor de ander moeilijk." (PO)

"Leidinggevenden moeten de mensen die onder hen werken anders bekijken, ze hebben niet dezelfde ervaring, maar daarom is het nog niet fout. Alleen anders!" Mijnheer werkt 30 jaar in dit vak, met toch speciale kinderen (LWOO) hij weet écht wel waar hij bezig mee is. Het OOP heeft een gigantisch ziekteverzuim, dit is zorgelijk! Als leidinggevende zou je hier toch iets aan moeten doen. (VO)



"Het meest waardevolle op school zijn de docenten, dat is het kapitaal. Maak gebruik van de capaciteiten van de ouderen, luister naar wat ze wel en niet aankunnen en probeer hier een mouw aan te passen. In een andere setting zou men zeer goed bij kunnen dragen aan het onderwijs. Door hier geen gebruik van te maken raak je onnodig geld (ziektetraject) en kennis kwijt." (VO)

**Niet overvragen, maar wel uitdagen**

"De leiding moet er niet vanuit gaan dat je bij een buitenschoolse activiteit bent als dat niet op jouw werkdag valt. Dat kan niet meer in deze tijd." (PO)

Het stoort mijnheer dat het management de afgelopen jaren de docenten steeds meer belast met taken die niet bij het onderwijs horen. Het randgebeuren neemt zo'n grote positie in dat de kwaliteit van het onderwijs achteruit gaat. Het gaat uiteindelijk toch gewoon om les geven aan kinderen. Er zijn collega's die nu al zo'n uitgebluste indruk maken dat hij zich ernstig afvraagt hoe kan je dan ook nog lesgeven hierbij!? (VO)

"Sommige vergaderingen, werkgroepen kunnen best wat efficiënter." (PO)

"Het is belangrijk dat leerkrachten die al lang in het onderwijs staan geprikkeld blijven met vitaliserende ideeën en niet over of ondervraagd worden." (PO)

"Geef meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid aan leerkrachten/begeleiders." (PO)

**Ook de fysieke werkomgeving telt**

"Er moet gekeken worden naar het binnenklimaat, de rommel, de hygiëne." (VO)

"Luchtklimaat verbeteren!" (VO)

"Creëer een rustige werkomgeving." (VO)



## 7 CONCLUSIES

Voorliggende publicatie geeft de ervaringen weer van 19 – at random gekozen – werknemers (10 uit het PO en 9 uit het VO) die zijn geïnterviewd over hun ervaringen met een adviesgesprek met een arbeidsdeskundige adviseur van het vervangingsfonds of Loyalis naar aanleiding van het invullen van de vragenlijst over het eigen werkvermogen. Alle werknemers hadden een ongunstige uitslag bij het invullen van de vragenlijst.

### *Ervaringen met adviseur en adviesgesprek*

Over de adviseur en het gevoerde gesprek zijn bijna alle werknemers goed te spreken. Ze hebben de gesprekken en de persoon in kwestie als prettig ervaren. De waardering betreft met name de rol van ‘onafhankelijk buitenstaander’ en het feit dat er geheimhouding rustte op het gesprek. Over de adviseur zijn de medewerkers ook goed te spreken. De gesprekken kunnen het beste worden gekwalificeerd als coachingsgesprekken. Waardering wordt uitgesproken over het ontvangen begrip, de erkenning van de problemen en het feit dat het bespreken daarvan helderheid verschaftte. Een enkeling had graag meer feitelijke hulp en ondersteuning willen hebben en dus meer directe hulp in plaats van coaching. In veel gevallen was vooral niet helemaal duidelijk wat de aard van het gesprek zou zijn.

### *De adviezen*

De gegeven adviezen hangen natuurlijk af van de aard van de problemen. Maar samengevat komen de gegeven adviezen neer op:

- grenzen stellen/leren ‘nee’ zeggen (vooral bij burn-outproblematiek);
- de communicatie verbeteren (m.n. met de schoolleiding);
- het bewerkstelligen van veranderingen in de werkomgeving;
- ontspanning zoeken of gaan bewegen/sporten.

In iets meer dan de helft van de gevallen zijn de adviezen ook opgevolgd: in de meeste gevallen was het resultaat daarvan ook positief. Indien het advies niet werd opgevolgd, dan was dat vaak omdat men het advies niet goed vond of wanneer men meende dat het niet toepasbaar was in de context waarin men werkt.

Adviezen die men wel heeft toegepast, maar die niet het gewenste resultaat opleverden, faalden meestal omdat men bij toepassing stuitte op weerstand van de school(leiding).

In een aantal gevallen gaf men aan al met interventies bezig te zijn ten tijde van het adviesgesprek. Men zag het gesprek dan als een second opinion of een toets of men goed bezig is. Dit werd positief gewaardeerd door de betreffende werknemers.

Het traject ter verbetering van het werkvermogen richt zich in eerste instantie op beïnvloedbare persoonlijke elementen, maar ook in de werkomgeving kunnen veranderingen wenselijk zijn. Iemands werkvermogen kent persoonlijke en omgevingsgebonden elementen en aandacht voor beide elementen is dus essentieel. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de frustratie die enkele medewerkers uiten wanneer blijkt dat toepassing van het advies van de arbeidsdeskundige stukloopt op (financiële) onwil van de school waar zij werken.

#### *Effecten van de gesprekken*

De geïnterviewden zijn in meerderheid positief over de effecten van het gesprek (en het traject erna), maar zijn ook kritisch.

Geconstateerde effecten van het gesprek en het erna volgende traject, zoals benoemd door de geïnterviewde werknemers:

- bewustwording/bevestiging van inzicht in eigen werkvermogen;
- men heeft geleerd grenzen te stellen en past dit ook toe;
- men is anders/meer gaan communiceren, daardoor is de situatie gewijzigd;
- men is bezig met/overgegaan tot verandering van werkomgeving;
- men neemt tijd voor sport/ontspanning.

Een klein aantal geïnterviewden was minder te spreken over de adviezen die werden gegeven, want:

- de geadviseerde situatie blijkt op school niet realiseerbaar;
- het advies wordt ervaren als onnodig of onjuist;
- door de adviseur kon in het kader van het project geen concrete hulp worden geboden.

#### *Aanbevelingen voor Loyalis*

Diverse geïnterviewden, vooral in het VO, geven ook zelf aanbevelingen aan Loyalis. Deze adviezen betreffen veelal het verbeteren van de transparantie over de aanpak, zodat mensen weten wat te kunnen verwachten van de aanpak. Daarbij heeft men concrete voorstellen over wat Loyalis meer of anders zou moeten doen. Over het algemeen is 'duidelijkheid' één van de kernwoorden van de adviezen die men geeft. Zowel inhoudelijk (zodat mensen geneigd zijn om mee te doen met het traject en weten waar ze aan toe zijn) als procedureel (als stimulans om de ontvangen adviezen uit te voeren). Dit laatste wordt alleen genoemd door geïnterviewden in het PO.

### *Advies aan scholen*

Gevraagd en ongevraagd gaven de geïnterviewden ook adviezen over hoe scholen zelf een structurele bijdrage zou kunnen leveren aan het verbeteren van het werkvermogen van haar personeel. De meeste adviezen betreffen het verbeteren van de communicatie. Maar ook wordt geadviseerd meer oog te hebben voor individuele competenties, voor het over- of juist onderbelasten van werknemers en voor het verbeteren van de fysieke werkomgeving.

Wat door een aantal werknemers werd gemist was een – mogelijk door Loyalis gegeven – advies aan de scholen ter verbetering van het werkvermogen. Nogal wat adviezen blijken immers niet opgevolgd omdat daar het commitment en de medewerking van de schoolleiding voor nodig is. Sommige werknemers bepleiten dan ook adviesgesprekken aan de schoolleiding zelf. Ook hierin zou Loyalis een rol kunnen spelen.

### *Voorlichting over de aanpak met de werkvermogensindex*

In aansluiting op de conclusies van de pilot werkvermogensindex uit 2007 kunnen we stellen dat de voorlichting over het inzetten van de werkvermogensindex en het adviesgesprek verder verbeterd kan worden. Eenmaal op gesprek geweest is er zeker waardering voor de vragenlijst en het gesprek. De meeste werknemers hebben er duidelijk baat bij gehad.

De ervaringen en citaten die verzameld zijn uit de 19 interviews in deze publicatie kunnen door Loyalis en scholen tevens worden gebruikt voor voorlichting over de aanpak om inzetbaarheid te verbeteren.

### *Tot slot*

In de interviews komt naar voren dat scholen zelf ook ondersteuning zouden kunnen gebruiken bij het ondernemen van interventies om het werkvermogen beter te benutten en te behouden. Werken met de werkvermogensindex levert individuele werknemers in de meeste gevallen veel op. Maar die opbrengst zou nog hoger kunnen zijn als scholen – waar meerdere werknemers problemen met het werkvermogen hebben – beter in de vingers krijgen welke interventies gewenst zijn en hoe zij werknemers optimaal kunnen ondersteunen hierbij. Scholen zouden zich hierin door het Vervangingsfonds en Loyalis kunnen laten ondersteunen.







Stationsweg 26 •  
2312 AV Leiden

[astri@astri.nl](mailto:astri@astri.nl)  
[www.astri.nl](http://www.astri.nl)

T 071 512 49 03  
F 071 512 52 47