

# DUURZAME INZETBAARHEID: GEVAAR VAN WERKSCHAAMTE – EN HOE TE OVERWINNEN

Stress en burn-out zijn fataal voor duurzame inzetbaarheid. Hoe komt het toch dat we, - ondanks alle kennis -, stress maar niet onder controle krijgen, en duurzame inzetbaarheid niet echt voor elkaar krijgen? Tijd om dieper te graven. Zou werkschaamte wellicht een belemmerende rol spelen? En zo ja, hoe zouden organisaties en hun mensen die schaamte kunnen overwinnen?

## Verbloeming als bijbaan

'Hoezo schaamte?' vraagt u zich misschien af. In het boek 'Een cultuur voor iedereen' beschrijven Kegan en Lahey (2016) dat veel werknemers een onbetaalde bijbaan hebben. Die houdt in dat mensen veel tijd en energie steken in het verbeteren van hun imago, verbloemen van hun zwaktes en het managen van de indruk die zij op anderen maken. Verbloeming als bijbaan dus, en dat is geen wenkend perspectief. Want als mensen hun zwakheden verbergen, hebben ze minder kans die te overwinnen.

Hierdoor draaien werkgevers feitelijk op voor de kosten hiervan. Maar ook voor mensen zelf is het belastend: wat kost het om een dubbelleven te leiden, en jezelf niet aan je collega's en leidinggevende te laten zien? Enerzijds is het begrijpelijk dat mensen hun reputatie willen hooghouden. Maar anderzijds willen mensen groeien en zich ontwikkelen.

Een belangrijke oorzaak van burn-out is dat mensen te lang werken zonder zich wezenlijk te ontwikkelen. En dat

zou kunnen komen doordat mensen zich schamen voor wat ze niet weten of kunnen, waardoor ze hun eigen ontwikkeling tegenhouden. Wat als we organisaties kunnen creëren waarin mensen hun eigen beperkingen durven erkennen en hun schaamte inzetten als krachtbron voor groei en ontwikkeling?

In een XpertHR-poll over schaamte voor het eigen beleid rondom duurzame inzetbaarheid, gaven 89 (HR-)professionals antwoord (zie tabel). Daaruit blijkt dat bijna 80% schaamte ervaart voor een of meer aspecten van het duurzame-inzetbaarheidsbeleid in hun organisatie. Die schaamte betreft vooral de kwaliteit van de dialoog op de werkvloer (32% schaamt zich daarvoor) en de wijze waarop de organisatie mensen betreft bij besluitvorming (24% schaamt zich daarvoor).

Dus: vooral de beperkte mate waarin men echte, oprechte verbindingen creëert met en tussen mensen op de werkvloer, ziet men als een beschamend tekort in de eigen organisatie. En dat terwijl verbinding een basisbehoefte is van mensen (Deci & Ryan, 2000).

Waar schaamt u zich het meest voor, kijkend naar hoe uw organisatie werkt aan duurzame inzetbaarheid?	Percentage respondenten (N = 89)
Voor hoe we mensen leerruimte bieden	4%
Voor de hoeveelheid autonomie die mensen hebben	7%
Voor de kwaliteit van de dialoog op de werkvloer	32%
Voor de aard en hoeveelheid i-deals (maatwerkafspraken) die mensen sluiten	12%
Voor hoe we mensen betrekken bij besluitvorming	24%
Voor geen van allen	21%

**Tabel: Percentage respondenten dat zich schaamt voor aspecten van duurzame-inzetbaarheidsbeleid.**

**Kortom:** de tweeledige stelling in dit artikel is dat (1) de menselijke neiging om op het werk eigen imperfecties te verbergen, en (2) het onvermogen om werkelijke verbindingen op de werkvloer te realiseren, twee belangrijke oorzaken zijn waarom werkstress blijft stijgen en duurzame inzetbaarheid lastig voor elkaar komt.

## Verkeerde doelen

Ondertussen lijkt het alsof organisaties hun pijlen op de verkeerde doelen en instrumenten richten. Een voorbeeld hiervan is de zogenoemde loopbaan APK. Onlangs concludeerde de SER dat het goed zou zijn als iedere werkende regelmatig zo'n loopbaan APK doet. Het betreft een periodieke keuring van waar je staat in je loop-

baan: zijn je kennis en vaardigheden up-to-date of moet je je hoognodig bijscholen, wil je werk kunnen houden en nieuw werk kunnen krijgen? Jos Sanders en collega's (2019) onderzochten dit en concludeerden dat er bijna 100 verschillende loopbaan APK's bestaan. Oftwel, vragenlijsten waarmee mensen inzicht krijgen in de waarde van hun competenties. Ze concludeerden ook dat loopbaan APK's pas nut hebben als ze ingebed zijn in 'regulier

HRD-beleid'. Daarmee bedoelen ze dat loopbaan APK's idealiter actief gebruikt worden in gesprekken die medewerkers voeren met hun leidinggevende en/of een loopbaancoach.

Maar juist daar gaat het vaak mis. In een congresbijeenkomst naar aanleiding van [het onderzoeksrapport van Sanders et al.](#) spraken deskundigen zich uit. Zo opperde Adriana Stel van Stichting Duurzaam: 'Er is nog een flinke drempel om gebruik te maken van een Loopbaan APK. Het wordt aangeboden, maar niet afgenomen. Het zit hem niet in geld en mogelijkheden, mensen moeten bewegen worden de eerste stap te zetten.' En dus moeten organisaties de pijlen niet langer richten op zulke tools, maar op hoe mensen gezamenlijk en continu werk maken van duurzame inzetbaarheid. Tools als de loopbaan APK kunnen daarbij helpen, maar dagelijkse openhartige gesprekken over ontwikkeling in je werk zijn veel belangrijker.

## Voorbij de schaamte

Dat dagelijks werken aan duurzame inzetbaarheid begint met wegdoen met die verbloeming als bijbaan. Mensen moeten openlijk erkennen dat ze zich soms een beetje of misschien zelfs behoorlijk schamen voor wat in hun werk niet zo lekker gaat. Zo had een universitair docent het moeilijk met de afwijzing die hij had gekregen voor een belangrijke beursaanvraag. 'Nu stel ik mijn bazen teleur' en 'ik ben kennelijk niet zo veelbelovend als ik dacht' waren zijn schaamtevolle gedachten. Maar hoe terecht waren die eigenlijk? Want de kans op die betreffende beurs was 14%. Gelukkig koos hij voor de juiste weg, en dat is dat hij stilstond bij zijn schaamte en erover sprak met zijn leidinggevende. Waardoor hij de bevestiging kreeg dat hij wel degelijk op zijn plek zit, ook al lukt het gezien de financiële schaarste even niet met beursaanvragen.

De kunst is om uit de kast te komen met je schaamte, zodat je niet langer wegkruipt maar de weg vrij maakt om te groeien. Zoals de Amerikaanse journalist Emily deed, die continu afgewezen werd ([Grant, 2019](#)). Toen ze het zat was, stelde ze zichzelf een bijzonder doel: in één jaar 100 afwijzingen behalen. Uiteindelijk kreeg ze er 107, maar ook 43 acceptaties, waaronder een stuk in *The New Yorker*. Naar *The New Yorker* had ze niet eerder een stuk durven insturen, uit angst voor afwijzing. Maar nu afwijzing ineens haar doel was, was falen niet langer

een optie. Dus: door je schaamte in een 'gesprek met jezelf' onder ogen te zien en soms zelfs tot doel te verheffen, kun je veel bereiken en versterk je je duurzame inzetbaarheid.

## Energie om te werken en te groeien

Een belangrijke vraag is: hoe kunnen organisaties een cultuur creëren waar mensen hun schaamte en zwaktes durven uitspreken, waardoor ze kunnen groeien? Zo kan een heuse leercultuur ontstaan, waarin mensen elkaar dagelijks helpen, feedback geven, afwisselend docent en leerling zijn. In een openhartige leercultuur is er zogenoemde *relational energy*: collega's die elkaar besmetten met energie om te werken en te groeien. Wayne Baker (2016) schreef erover: wat doen mensen die je energie geven? Zij creëren oprechte verbindingen, door hun collega's volop aandacht te geven, goed naar hen te luisteren, zonder te oordelen, waardoor mensen ook hun fouten, onzekerheden en schaamte durven delen. Baker en collega's maakten een *relational-energy-map* van een petrochemisch bedrijf (Cross, Baker & Parker, 2003). Dat deden ze door aan iedereen de namen van collega's voor te leggen met de vraag: "Hoe beïnvloedt hij of zij je energie?" Antwoorden varieerden van heel energie-gevend tot heel energie-slurpend. De energie-slurpende relaties kwamen van leiders van het bedrijf.

## Ontremmend leiderschap

Wat moeten leiders doen om een energiecrisis zoals in bovengenoemd petrochemisch bedrijf op te lossen of beter nog, te voorkomen? Zet in op ontremmend leiderschap. Dat is leiderschap waarin je mensen volop de ruimte geeft hun schaaamteloze zelf te zijn. 'Ja-maar, loop ik dan niet het risico dat mensen er de kantjes van aflopen?' zou u kunnen denken. Die kans is kleiner dan u denkt. Zoals Rutger Bregman (2019) na onderzoek schrijft: de meeste mensen deugen. De remmingen die veel mensen ervaren, of dat nu is door informele groepsnormen of formele regels en procedures, zorgen er juist voor dat mensen niet hun volle talent inzetten noch ontwikkelen (vgl. Lind & Van den Bos, 2013).

Ontremmende leiders gaan oprechte gesprekken aan. Ze vertellen wat hun eigen tekortkomingen zijn, waardoor hun medewerkers dat ook durven doen. Ze stellen hun medewerkers open vragen over waar ze trots op zijn, waar ze zich voor schamen, en wat ze voor hun

mensen kunnen doen opdat die hun imperfecties kunnen omarmen of overwinnen. In zo'n cultuur ervaren mensen de veiligheid om te durven vragen, te durven geven en te durven onderhandelen; drie gedragingen die nodig zijn om schaamte te overwinnen. Want als mensen durven vragen hoe ze willen leren in waar ze nu nog tekortschieten; als mensen aan collega's hun kennis durven weggeven zonder vrees voor positie-verlies; als mensen durven onderhandelen over tijd, geld en ruimte voor hun eigen ontwikkeling; dan kan een organisatie doorgroeien naar wat Kegan en Lahey een 'Bewust Ontwikkelgerichte Organisatie' (BOO) noemen. Een organisatie waarin leren en ontwikkelen compleet verweven zijn met dagelijkse werkprocessen, doordat mensen hun zwakheden niet langer verbloemen maar dagelijks op tafel leggen. Dankzij continue, dagelijkse feedback kunnen mensen groeien en inzetbaar blijven - een leven lang.

## Literatuur

- Baker, W. (2016). The more you energize your coworkers, the better everyone performs. Harvard Business Review.

- Bregman, R. (2019). De meeste mensen deugen. Amsterdam: De Correspondent.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? MIT Sloan Management Review, 44(4), 51-56.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4), 227-268.
- Kegan, R., & Lahey, L.L. (2016). An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Review Press.
- Lind, E.A., & Van den Bos, K. (2013). Freeing organizational behavior from inhibitory constraints. Research in Organizational Behavior, 33, 79-95.
- Sanders, J., Post, J., Nijman, D.J., Dettelle, S., & Buijs, E. (2019). Loopbaan APK's gekeurd. Inventarisatie van instrumenten voor loopbaanchecks en Loopbaan APK's. Onderzoeksrapport Instituut Gak.

Deze whitepaper wordt u aangeboden door XpertHR. In XpertHR vindt u up-to-date informatie die u ondersteunt bij uw HR-vraagstukken. Klik [hier](#) voor meer informatie.



### Over de auteur:

Organisatiepsycholoog **Aukje Nauta** is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling en bijzonder hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context' aan de Universiteit Leiden. Zij doet onderzoek en geeft advies over duurzame inzetbaarheid, vernieuwing van arbeidsrelaties en team- en organisatieontwikkeling.

Coverfoto: Unsplash

De gegevens in dit document blijven eigendom van XpertHR. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van dit document is slechts toegestaan na voorafgaande schriftelijke toestemming. Deze kunt u [hier aanvragen](#).