

Afscheidsrede:

Prof.dr. Fred Zijlstra

Faculteit der Psychologie en Neurowetenschappen

**Met het oog op de toekomst
de waarde van werk**

8 juni 2023

Rede uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar Arbeids- & Organisatiepsychologie aan de Faculteit der Psychologie en Neurowetenschap van de Universiteit Maastricht

Maastricht, 8 juni 2023

Mevrouw de Rector, en alle overige Zeer Gewaardeerde Toehoorders,

Het is deze maand 40 jaar geleden dat ik mijn doctoraal diploma heb behaald aan de Rijks Universiteit Groningen. Het is derhalve een goed moment om terug te kijken en de balans op te maken. Hierbij past ook beantwoording van de vraag die mij de laatste tijd regelmatig wordt gesteld: 'waarom heb je gekozen voor Arbeids- & Organisatie psychologie'?

Een belangrijke overweging was destijds dat ik wel zag dat arbeid heel belangrijk voor mensen is. Ik zag ook dat de wijze waarop organisaties met werknemers omgaan van grote invloed is op welzijn en ook gezondheid van deze werknemers. En dat er vaak wel iets mis is... dat betekende, zo dacht ik destijds, dat garandeert werkgelegenheid, maar dat betekent ook dat je iets kunt bijdragen aan een betere wereld: impact hebben..!!

*Tijdens de laatste jaren van mijn studie aan de Rijks Universiteit Groningen kwam ik in contact met de **Thema Groep Noord Nederland**. Een onderzoeksgroep die werd geleid door, onder andere, Theo Meijman. Daar heb ik geleerd dat wetenschap niet waarde vrij is, en dat er altijd mensen voordeel (of nadeel) van kunnen hebben. In die groep waren de keuzes duidelijk: als het gaat om de belangen van werkgevers of werknemers, dan werd gekozen voor de belangen van de werknemers. Dit heeft ook invloed gehad op mijn eigen keuzes, en in feite houd ik er bij de keuze van mijn onderwerpen nog steeds rekening mee.*

Ik heb tijdens mijn werkzame leven aan diverse universiteiten gewerkt, en mij met verschillende onderwerpen beziggehouden, variërend van 'inspanning en werkbelasting' (Groningen), tot 'gebruik van technologie' (TU Delft), en 'arbeid en gezondheid' (werkdruk en vermoeidheid) (Universiteit Tilburg), en 'Terugkeer naar werk' en 'herstel' (re-integratie) (University of Surrey), en tijdens mijn periode in Maastricht heb ik veel van deze onderwerpen bij elkaar gebracht, zoals Duurzame Inzetbaarheid, (Re)-integratie naar werk, en Inclusie van mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt'.

*Het samenbrengen van deze onderwerpen heeft onder meer bijgedragen tot de oprichting van het **Centrum voor Inclusieve ArbeidsOrganisaties (CIAO)** en bijdragen aan het **4Limburg** programma (een samenwerking tussen de Provincie Limburg en de Universiteit Maastricht).*

In het navolgende wil ik terugblikken en kijken of er lessen uit te trekken zijn.

De betekenis van arbeid

Arbeid is belangrijk voor mensen, maar als we vragen wat 'arbeid' of 'werk' eigenlijk is, dan wordt het voor veel mensen lastig om daar een goede definitie voor te geven. Sommigen zullen zeggen 'dat waar je geld mee verdient, en in je levensonderhoud voorziet'. Daarin wordt aangegeven dat mensen hun capaciteiten en tijd verhuren aan een organisatie, en benadrukt het ***economisch perspectief van arbeid***. Sommigen geven aan dat 'arbeid' ook een arbeidscontract vereist waarin staat wat je functie is, wat de arbeidsvoorwaarden' zijn. Dat betekent dat er ook een ***juridisch aspect*** is. Maar er is ook een ***psychologisch perspectief***: Arbeid wordt dan gezien als de activiteiten die gericht zijn op het realiseren van een bepaald doel (of resultaten). Dat doel kan variëren van bepaalde taken uitvoeren en je werk goed te doen, tot het voorzien in je levensonderhoud, of anderen te helpen, of iets in je leven te bereiken, maar ook om iets moois te maken. Dus vanuit psychologisch perspectief bestaat arbeid uit 'doelgericht gedrag'. Dat betekent dus dat huishoudelijke- of zorgtaken ook onder arbeid vallen, evenals vrijwilligerswerk. Ook dat omvat doelen die mensen nastreven. Daarnaast is er ook een ***maatschappelijk perspectief***: door het verrichten van arbeid draagt men bij aan de samenleving, en voelt men zich er mee verbonden. En omgekeerd kan de samenleving alleen bestaan als eenieder daarin een rol speelt en een bijdrage levert.

De psychologische betekenis van Arbeid ligt onder andere in de mogelijkheid om je eigen inkomen te verdienen en in je eigen levensonderhoud te voorzien (Jahoda, 1982). Werken geeft een gevoel van eigenwaarde (ik doe er toe), en geeft zelfvertrouwen (ik kan iets wat van waarde is), maar het geeft ook toegang tot sociale contacten (collega's op het werk), en daarnaast geeft het structuur en richting aan de activiteiten die we doen. Veel mensen ontlenen hun identiteit aan arbeid. Maar bovenstaande **factoren gelden alleen als arbeid van**

goede kwaliteit is, met andere woorden als arbeid aan **bepaalde voorwaarden** voldoet. Helaas ontbreekt het daar weleens aan. Als het werk niet van voldoende kwaliteit is kan dat ernstige gevolgen hebben voor het welbevinden en voor de gezondheid van werknemers. *Om die reden is het van belang om aandacht te hebben voor de kwaliteit van arbeid, en voor de kwaliteit van leven. Deze twee factoren moeten in samenhang worden bekeken.*

Werk heeft dus niet alleen een economische betekenis heeft, maar vanuit maatschappelijk en psychologische perspectief vertegenwoordigt **werk een waarde op zichzelf**.

Wat verstaat men onder kwaliteit van arbeid?

Over het algemeen wordt arbeid beoordeeld als van goede kwaliteit, als er **afwisseling** is in de taken die je doet, waardoor je verschillende vaardigheden kunt gebruiken. Als het duidelijk is wat je **bijdrage aan het geheel** is, als je weet wat je **resultaten** zijn, of je het goed, of verkeerd gedaan hebt, of dat het beter moet (feedback). En ook dat je invloed op je werk hebt: je eigen werkmethode kunt bepalen (**autonomie**). De idee is dat als je werk hieraan voldoet, dit tot betere motivatie kan leiden (zie Hackman & Oldham, 1972).

Hacker (1978) benadrukte een paar andere aspecten: zoals de mogelijkheid tot **samenwerken met anderen** (voor de sociale contacten); maar ook je eigen werk kunnen **plannen, en vervolgens uitvoeren**. Dus, bedenken hoe je de taak kunt uitvoeren, een plan maken, en dan dat plan ook zelf kunt uitvoeren. Hacker noemde dat een '**volledige taak**' (Hacker, 1978). 'Volledig' omdat men zowel de *voorbereiding* als ook de *uitvoering* van de taak doet. Dat is belangrijk omdat er tijdens de voorbereiding en uitvoering van de taak soms onverwachte dingen of probleempjes voordoen, die opgelost moeten worden. Dergelijke probleempjes oplossen bevordert het leren tijdens het werk. Dus kan dit leiden tot ontwikkeling. Dit is een belangrijk punt, want het leren op het werk wordt erg onderschat.

Als arbeid aan al die voorwaarden (criteria) voldoet spreken we doorgaans van arbeid van goede kwaliteit.

Aan dit lijstje kunnen we nog wel een paar belangrijke zaken toevoegen, zoals: *een goed loon, arbeidszekerheid*, en dat *arbeid niet onder dwang* wordt uitgevoerd, de *mensenrechten* worden gewaarborgd, en de *menselijke waardigheid* niet wordt aangetast. Tegenwoordig moeten we daar misschien ook aan toevoegen het '*gedrag van leidinggevenden*', dat ze zich niet misdragen (*gelet op de recente publiciteit rond Minister Dennis Wiersma, en eerder over de voormalige voorzitter van de Tweede Kamer en De Wereld Draait Door*). In dat geval gaat het vooral over de *omstandigheden* waaronder het werk wordt uitgevoerd. En dan hebben we het over '*fatsoenlijk werk*', of '*decent work*'.

Tezamen bepalen deze factoren de ***kwaliteit van werk en van leven***.

Welke invloed hebben Veranderingen in Arbeid

De samenleving is in de afgelopen decennia veranderd, en ook de economie, en dat heeft ook gevolgen voor het werk van mensen. De belangrijkste veranderingen zijn: in de laatste 100 jaar zijn we van een agrarische samenleving, via een industriële samenleving gegaan naar een samenleving (en economie) vooral gebaseerd op diensten. We leveren diensten aan elkaar (zoals financiële-, administratieve- en logistieke diensten), maar ook zorg, en schoonmaakdiensten, en retail (winkels) vallen onder dienstverlening. En we zien dat vooral in de laatste jaren ook in de horeca en toeristensector veel werkgelegenheid is ontstaan. Daarom omschrijven sommigen de huidige economie ook wel als 'fun economy'. Kenmerkend is dat het leveren van diensten heel andere eisen stelt aan werknemers dan bijvoorbeeld het werk in een fabriek. Bij het leveren van diensten is de 'prestatie' (wat je presteert) niet alleen wat er uit je handen komt, maar vooral ook hoe je jezelf presenteert (hoe je er uitziet, hoe je communiceert, etc., kortom: je ***gedrag en ook emoties*** vormen een belangrijk onderdeel van de arbeidsprestatie - vergelijk lopende band werk, met werken in een kleding modezaak.) Representativiteit en klantvriendelijkheid zijn tegenwoordig belangrijke functie-eisen, evenals communicatievaardigheden.

Vooraf de sociale vaardigheden, ook wel 'soft skills', of '21st Century Skills' genoemd, zijn erg belangrijk geworden (Fouarge, 2017). Dat komt omdat we veel in teams werken en met

klanten, en dus met teamleden (en klanten) moeten communiceren, onderhandelen, plannen en afstemmen, en conflicten oplossen. Dit geldt niet alleen voor leidinggevendenden, maar voor iedereen in de organisatie (zie ook Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2012).

Als we naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kijken, zien we dat er de laatste 20 jaar vooral een stijging is in vraag naar personeel met '*hoge communicatieve vaardigheden en hoge probleemoplossend vermogen*' (zie ook Fouarge, 2017). Dat valt maar slechts ten dele samen met opleidingsniveau.

In het volgende wil ik aandacht besteden aan enkele ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de huidige situatie. Ik heb niet de illusie volledig te kunnen zijn.

Technologie

Daarnaast heeft *technologie* een grote invloed gehad. We zijn in de afgelopen 100 jaar gegaan via mechanisering, automatisering, robotisering, naar informatisering. En we zijn nu bij *Kunstmatige Intelligentie* (Artificial Intelligence – AI) aangekomen. Ook dit heeft vergaande gevolgen voor werkende mensen. Als het om ontwikkelingen op het gebied van technologie gaat, bestaat de vrees dat er verlies van banen zal optreden. Nu leert de geschiedenis dat er door technologische ontwikkelingen inderdaad veranderingen in werkgelegenheid kunnen optreden (zie Zijlstra & Nyssen, 2017). Dat begon al toen *Charles Babbage omtrent 1830 zijn 'Difference Engine'* introduceerde. In de jaren '70-'80 is door automatisering de werkgelegenheid veranderd. Machines werden ingevoerd, en namen mensen werkzaamheden uit handen. Naarmate de technologie vorderde werden steeds meer taken overgenomen door machines, waardoor men dacht dat er minder mensen nodig zouden zijn. Maar er zijn altijd weer andere banen voor in de plaats gekomen, dus de werkgelegenheid werd niet minder. Weliswaar, werden in die nieuwe banen wel weer andere vaardigheden gevraagd, en dus moesten mensen zich middels training en opleiding aanpassen. Die ontwikkeling heeft bijgedragen aan het feit dat onze economie/samenleving van een 'industriële (maak) economie', naar een '*diensteneconomie*' is ontwikkeld. Dat wil zeggen: de meeste mensen zijn werkzaam in de 'dienstensector', en daar valt de zorgsector ook onder.

Een les die we kunnen leren is, dat door technologische ontwikkelingen machines niet altijd *banen* overnemen, maar dat *taken* door machines kunnen worden overgenomen. Taken zijn onderdelen van een functie (of een baan). Een baan, of een functie, bestaat meestal uit meerdere taken. Als taken veranderen door technologie, heeft dat wel grote gevolgen voor *wat* mensen doen, en *hoe* ze dat doen. Kortom, dan komt het werk, en de werkomstandigheden er wel anders uit te zien.

Technologie heeft grote voordelen, zo kan gevaarlijk en vies werk door machines worden uitgevoerd: denk aan inspectie van torens met behulp van drones, of van de riolering met rijdende robots. Daarnaast kunnen diverse medische ingrepen beter (accrater) worden uitgevoerd, en sommige ingrepen kunnen zelfs van grote afstand worden uitgevoerd en hoeft de medisch specialist niet te reizen. Voor veel mensen heeft technologie ertoe geleid dat *tijd* en *plaats* minder relevant is voor werk: we kunnen dankzij het internet altijd en overal aan het werk zijn. Dat heeft ons tijdens de Corona periode goed geholpen, en kon veel werk, zoals het onderwijs, doorgaan.

Maar technologische ontwikkelingen hebben ook schaduwzijden: Denk bijvoorbeeld aan **platformwerkers**, zoals *Uber chauffeurs*, en mensen in de logistiek, en 'de *microwerkers*' (die artificial intelligence moeten trainen), en andere gelijkaardige werkvormen. In veel van dergelijke functies bepaalt de technologie (computer) wat (hoe en wanneer) ze hun werk moeten doen. Zo worden Uber chauffeurs gelokt met slogans als: 'je eigen baas zijn', 'zelf bepalen wanneer je werkt', 'flexibiliteit', etc. Maar in de praktijk moeten ze via een soort 'veiling' (op de website) hun werk binnenhalen, dus voortdurend alert en online zijn, en ze kunnen niet zien wat voor soort ritten er aankomen (lange of korte ritten – een korte rit levert erg weinig verdienste op). Een paar keer achter elkaar een rit afwijzen leidt tot strafpunten waardoor ze minder snel ritten toebedeeld krijgen. Ook worden ze voortdurend beoordeeld ('gereviewed') door klanten. Daarnaast zijn er **diverse 'soft controls'** (sturingsmechanismen) actief die hun beslissingen beïnvloeden: dat zijn algoritmes die bepalen of de ritprijzen omhoog (of omlaag) gaan. Als een chauffeur na veel uren werken bedenkt om te gaan stoppen, worden er berichten gestuurd "weet je zeker dat je wilt stoppen?" "er is nu veel vraag naar ritten in jouw gebied", "je kunt nu veel geld verdienen", etc... Hierdoor blijven mensen langer werken,

soms te lang, want ze zijn bang dat ze verdiensten mislopen (*'Fear of Missing Out'* – FOMO -, bekend van social media gebruik). Dus de vraag is hoeveel controle deze Uber chauffeurs eigenlijk hebben over hun eigen werk, en over hun eigen inkomen.

Maar het kan ook gebeuren dat de veranderingen anders uitpakken dan is bedoeld. Zo heeft de introductie van diverse tijdbesparende elektronische systemen tot gevolg gehad dat de werkdruk en werklust van veel werknemers is toegenomen. **Als voorbeeld:** de invoering van een nieuw administratief systeem bij de *HR-afdeling van een grote multinational* leidde ertoe dat leidinggevenden niet alleen het ziekteverzuim en verlof voor hun medewerkers moeten bijhouden en registreren, maar ook hun verlof- en overuren, evenals alle declaraties zoals reisen en verblijfskosten goedkeuren, en andere persoonlijke gegevens invoeren en bijhouden in het systeem. De leidinggevenden vonden dat zij nu het werk van HR-functionarissen overnamen en dat dit te veel van hun tijd kostte. Ze hebben het als een 'belediging' ervaren dat ze nu dit werk moesten doen (Parker & Grote, 2022a).

Terwijl het de bedoeling is dat een systeem mensen ondersteunt bij het uitvoeren van hun taak, zijn de rollen vaak omgedraaid, en bepaalt het systeem wat en wanneer, of hoe mensen moeten doen. Docenten merken dat ook: zo+ moeten beoordelingen van werkstukken online worden ingevoerd, en dan stelt het systeem een minimumaantal woorden verplicht, anders accepteert het systeem de beoordeling niet. De bedoeling is dat studenten meer feedback krijgen, maar wordt de feedback hierdoor ook beter?

Ondanks dat de technologie zou moeten helpen het werk eenvoudiger te maken, worden de *taken vaak als veeleisend*, en vooral ook als *niet compatibel met hun professionele identiteit* ervaren. Hiervoor wordt wel de term **'illegitimate tasks'**, (bastaard taken, of oneigenlijke taken) gebruikt (Semmer e.a., 2015). En met 'niet compatibel met professionele identiteit' bedoelt men dat men die taken ervaart als een ontkenning, of zelfs 'belediging' van hun professionaliteit. Dit zorgt voor frustratie en toename van werkdruk en stress.

Tevens zien we een ontwikkeling in organisaties dat, in het kader van efficiencyverbetering, en kantoorautomatisering, veel lagere functies weg-gereorganiseerd zijn. Dat wil zeggen dat de mensen die deze *functies* bekleden weg moesten, maar daarmee verdween niet altijd het werk

dat die mensen doen. Het werk werd toebedeeld aan de mensen die nog in de organisaties achterbleven, en zij werden geacht met een hulpmiddel (een computer) dat werk erbij te doen.

Hiermee zijn de achterliggende mechanismen beschreven waardoor veel mensen tegenwoordig werkdruk ervaren: door technologie vinden mensen dat ze *minder autonomie* in hun werk te hebben, dat de *taaklast omhoog* gegaan is, dat het werk *intensiever* is geworden, en dat men vaker tijd moet besteden aan taken die niet als zinnig worden ervaren. Volgens de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA van TNO en CBS, 2022) geeft ongeveer 35 % van de werknemers aan dat ze *overgekwalificeerd* zijn voor hun werk, of een deel van hun werk. In onze projecten (van CIAO) zien we dat professionals aangeven dat ze tussen de 20-40 % van hun tijd, taken doen waarvoor ze niet zijn opgeleid, en ook te duur zijn. Dat is niet efficiënt.

Feitelijk zien we hier dat het technologisch systeem een **technocentrisch ontwerp** heeft. Dat wil zeggen dat het uitgangspunt bij het ontwerp vooral is wat er technisch mogelijk is, en er weinig rekening houden is met wat mensen kunnen en willen. Daarnaast gaat men uit van een 'one-size-fits-all' benadering van zowel ontwerp en implementatie van het technologisch systeem (Parker en Grote, 2022b).

Zoals eerder opgemerkt zijn 'tijd en plaats' minder belangrijk geworden door technologische ontwikkeling, en hierdoor is *thuiswerken* voor veel mensen een interessant optie geworden. De eerste aanzet hiertoe werd al voordat de Corona-pandemie optrad gegeven, maar sinds de pandemie wordt dit door veel organisaties makkelijker toegestaan. Veel mensen besteden tegenwoordig ook 's avonds tijd aan hun werk (bijv. beantwoorden van email waar ze overdag niet aan toegekomen waren; afmaken van verslagen, lezen van stukken voor de volgende dag, etc). De facto heeft dit geleid tot een *verlenging van de werkdag* voor veel mensen. En dat heeft weer andere gevolgen: 's avonds werken betekent minder gelegenheid om te herstellen, en vaak ook later naar bed gaan, of moeilijker in slaap komen. Hierdoor kan men minder goed herstellen van de vermoeidheid van de dag.

De conclusie van bovenstaande is dat invoering van technologie gevolgen heeft voor de **organisatie van het werk** en voor de **gezondheid van personeel**, en dus een grote impact heeft op kwaliteit van werk en leven.

Gezondheid

Een andere belangrijke factor om naar te kijken is gezondheid en vooral zijn de ontwikkelingen op dit punt interessant. Op dit moment lijkt gezondheid wel een punt van zorg. Het ziekteverzuim ligt nu gemiddeld rond de 6 % en varieert per bedrijfssector. Maar in de sectoren logistiek, onderwijs en gezondheidszorg ligt het cijfer hoger, tot ruim 9 % in 'gezondheidszorg'. Ziekteverzuim is een momentopname en wordt door diverse zaken beïnvloed (zoals een griepgolf). Maar er zijn ook cijfers die ziekteverzuim kunnen voorspellen, zoals 'werkdruk'. Mensen die werkdruk ervaren, hebben later vaker met gezondheidsproblemen te maken dan mensen die geen werkdruk ervaren. Werkdruk wordt door veel mensen erg hoog gevonden, en is in 35 % van de gevallen oorzaak van ziekteverzuim.

Ook werkgevers zien werkdruk als een probleem: 42 % van de werkgevers vinden werkdruk één van de grootste bedrijfsrisico's, blijkt uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, 2022).

Van mensen die arbeidsongeschikt zijn geworden is dit in 42 % van de gevallen vanwege Psychische klachten. Interessant is dat jongeren meer psychische klachten hebben dan ouderen. Mogelijke verklaringen kunnen zijn: 1) een selectie effect, de 'survivors' blijven over; 2) Jongeren hebben met het 'spitsuur van het leven' te maken (combinatie van werken aan carrière en opvoeden van jonge kinderen).

En (jonge) vrouwen hebben vaker te maken met psychische klachten dan mannen; hier lijkt een mogelijke verklaring dat vrouwen i.h.a. meer consciëntieus zijn, en daardoor wat meer tot 'perfectionisme' geneigd dan mannen, en dat lijkt zich te wreken.

Maar bovenstaande gegevens suggereren dat de eisen die het werk stelt (te) hoog zijn. Veel mensen denken dat werkdruk te maken heeft met 'tijdsdruk' en deadlines die gehaald moeten worden. Echter, ons onderzoek wijst erop dat werkdruk ervaren vooral te maken heeft met de *inschatting* of men wel aan de gestelde eisen kan voldoen: dat is niet per se hoeveelheid werk, maar kan ook de moeilijkheid van werk zijn (Roe & Zijlstra, 2000). Dus **werkdruk gaat over vooruitkijken en verwachtingen** (zie Firoozabadi e.a., 2016). Werkdruk is hier gemeten aan de hand van *symptomen of klachten* die men heeft zoals: zich zorgen maken over een achterstand

hebben in werk, het gevoel geen grip meer te hebben op zaken, slaapproblemen hebben ('s nachts wakker worden en niet meer in slaap kunnen vallen), of een opgejaagd gevoel hebben, etc. (Roe & Zijlstra, 2000).

Duurzame inzetbaarheid

Als deze symptomen voortduren kan dat leiden tot gezondheidsproblemen, en dat vormt een bedreiging voor de *Duurzame Inzetbaarheid* van mensen. De relevantie van dit thema moge duidelijk zijn: er wordt van ons allemaal gevraagd wordt om langer door te werken. Maar wat houdt 'Duurzame Inzetbaarheid' in? In de afgelopen jaren heb ik met verschillende collega's me met dit vraagstuk beziggehouden (zie Fleuren e.a., 2016). Duurzame Inzetbaarheid houdt in feite in dat mensen de mogelijkheid hebben om gedurende hun werkzame leven een bijdrage kunnen leveren zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor hun gezondheid.

Als van mensen gevraagd wordt dat we langer doorwerken moet dat wel mogelijk zijn.

Zoals we met collega's vastgesteld hebben, wordt de Duurzame Inzetbaarheid van mensen vooral bepaald door 3 factoren (zie Fleuren, e.a., 2020):

- 1) **Gezondheid:** De relatie tussen werk en gezondheid is complex: men moet gezond zijn om te kunnen werken, maar gezondheid wordt ook beïnvloed door het werk. En zoals we net hebben gezien, zijn er gezondheidsrisico's.
- 2) **Kennis & Vaardigheden:** kennis en vaardigheden zijn belangrijk om het werk te kunnen uitvoeren: je moet weten hoe en wat je moet doen. Maar werk verandert snel en dus ook hoe je het moet uitvoeren en wat je moet weten. Daarover heb ik zojuist verteld. Dat betekent dat er opleidingsmogelijkheden moeten zijn.
- 3) **Organisatie van het werk:** de wijze waarop het werk is georganiseerd is misschien nog wel de belangrijkste van deze drie factoren. De wijze waarop het werk is georganiseerd bepaalt welke taken een medewerker heeft, en bepaalt dus ook de kwaliteit van het werk. Ik heb hierboven belangrijke ontwikkelingen op dit gebied aangegeven.

Vermoeidheid en herstel

Om het werk lang te kunnen volhouden, en dat is waar 'Duurzame Inzetbaarheid' over gaat, is het nodig om weer te herstellen van vermoeidheid. Dat gaat eigenlijk over de balans tussen werk en vrije tijd. Vandaar dat ik eerder met collega's naar 'herstel na afloop van het werk' hebben gekeken (Zijlstra & de Vries, 2000; Zijlstra & Rook, 2008). En daar waren we vooral geïnteresseerd in hoe mensen hun werkweek beleven; dus werk en herstel vanuit psychologisch perspectief. Tabel 1 geeft resultaten weer die zijn ontleend aan een onderzoek waarin 1065 werkende mensen hebben meegedaan, en waarbij deze steekproef een goede afspiegeling bleek van de Nederlandse beroepsbevolking.

Vermoeidheid en herstel

Slaap heeft een belangrijke rol bij herstellen van vermoeidheid: vergelijking tussen mensen die aangeven *hoog vermoeid* te zijn versus *laag vermoeid*:

<i>Vermoeid</i>		<i>laag</i>	<i>hoog</i>
Uren slaap	Werkdag	7.3	6.9 *
	Weekend	8.4	8.3
Inspanning	Begin v/d dag	32.6	51.0 ***
	Na de werkdag	50.4	80.7 ***



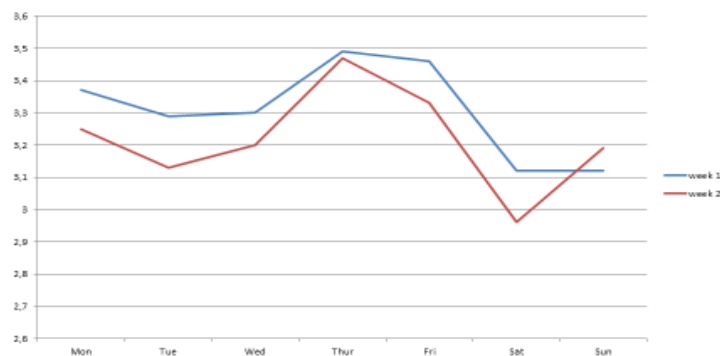
Tabel 1. Vergelijking van vermoeide werknemers met niet-vermoeide werknemers (* geeft aan significante verschillen) (Zijlstra & de Vries, 2000).

We hebben hen gevraagd naar hoe inspannend ze hun werkdag vonden (zowel 's ochtends, als 's avonds), en wat doorgaans de tijds is waarop ze naar bed gaan, en weer opstaan (om het aantal uren slaap te berekenen). We hebben ook gevraagd om een schaal in te vullen die eigenlijk de mate van vermoeidheid meet. Vervolgens hebben we onderscheid gemaakt tussen twee groepen werknemers: 1) een groep *die aangaf de laatste tijd erg vermoeid* te zijn, en 2) een groep *die lage vermoeidheidsklachten* had. De gegevens laten zien dat vermoeide werknemers per nacht korter slapen gedurende de week, maar niet tijdens het weekend. Maar

ze leveren ook meer inspanning, zowel bij het begin van hun werkdag, als aan het eind van hun werkdag. En de toename van hoeveelheid inspanning geleverd gedurende de dag is ook hoger. Het kost vermoeide mensen dus meer inspanning om hun werkdag vol te maken.

Slaap is een belangrijk onderdeel van herstellen van vermoeidheid. De precieze rol van slaap is nog niet helemaal duidelijk, maar *hoeveelheid slaap* en *kwaliteit van slaap* zijn belangrijke parameters.

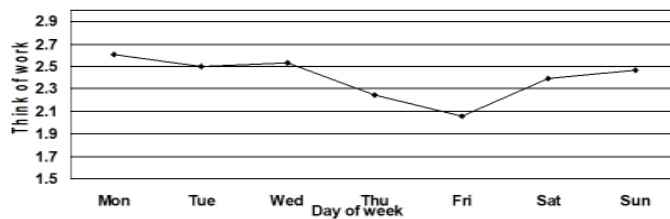
In diverse studies die we tegenwoordig uitvoeren laten we mensen een dagboekje bijhouden waarin ze op gezette tijden gedurende de dag enkele vragen beantwoorden. Die vragen gaan over hun werk, hun tijdsbesteding, en soms ook over hun slaapkwaliteit (hoe laat ze naar bed gegaan zijn, en weer opgestaan zijn, of ze vaak wakker worden in de nacht).



Maastricht University

Figuur 1: *Patroon van vermoeidheid gedurende een werkweek (Zijlstra & Rook, 2008)*

Figuur 1 laat zien dat vermoeidheid al redelijk hoog is op maandag, aan het begin van de week. En als we kijken waar dat van komt, dan blijkt dat mensen vaak aangeven dat ze in de nacht van maandag op zondag slecht slapen: slaapkwaliteit is laag in die nacht. Vermoeidheid is op maandag al weer hoog. Dus is het weekend wel voor 'herstel'?

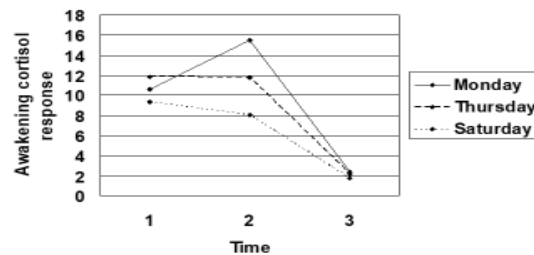


Figuur 2: denken aan het werk gedurende de week ('s avonds).

Veel mensen blijken op zondag(avond) al vaak aan hun werk te denken, ongeveer net zoveel als op een maandag(avond). Mogelijk dat ze al weer vooruitdenken aan de komende week of iets aan het voorbereiden zijn. Cognitieve activiteit (zoals denken aan werk) kan dezelfde fysiologische reactie geven: *arousal* (bijv. bloeddrukverhoging, versnelde hartslag) als wanneer je daadwerkelijk aan het werk bent.

We hebben ook gekeken naar de '*cortisol awakenings response*' (CAR, en wordt ook wel 'startle reflex' genoemd, verwijzend naar 'opschrikken' bij het wakker worden). Cortisol is een stress hormoon dat aangemaakt wordt als mensen stress ervaren. De 'Awakenings Response' is de reactie van het lichaam bij het wakker worden, gedurende het eerste half uur na wakker worden, en wordt gezien als een maat voor anticipatie van stress. (Cortisol kan op diverse manier meten: in urine, in het bloed, in speeksel, en zelfs in het haar; we hebben hier gebruik gemaakt van bepalingen via speeksel).

We hebben mensen gevraagd, meteen bij het wakker worden een katoenen prop in de mond te houden gedurende een halve minuut. Dat neemt dan speeksel op; en dat ongeveer 30 minuten later weer te doen, en weer een keer aan het einde van de werkdag. Dit hebben we gevraagd op 3 verschillende dagen: Maandag, donderdag (als willekeurige werkdag), en zaterdag (een dag in het weekend).



Figuur 3: de 'Cortisol Awakenings Response (CAR) op 3 verschillende dagen.

Belangrijk om te weten is dat ons lichaam een 24-cyclus doormaakt: van weinig actief in de nacht (het minst rond 4 uur 's ochtends); en meer actief over dag (met een piek rond 12 uur, een kleine dip rond 14 uur) en afnemend in de avond (om weer te gaan slapen). Onze studie wees uit dat de Cortisol Awakenings Response het heftigst is op maandag ochtend. De zogenaamde 'startle reflex' is dus het heftigst op maandagochtend. Dit duidt erop dat veel werkende mensen de meeste stress anticiperen op maandagochtend.

(Note 1, interessant feit: statistieken wijzen uit dat de meeste hartaanvallen (cardiac arrests) in de werkende beroepsbevolking op maandagochtend plaatsvinden; artsen denken dit te verklaren door de 'overgang van rust naar activiteit', maar mensen zijn niet wezens die enkel reageren op prikkels in de omgeving; ze zijn actieve en cognitieve wezens. Ze denken na, en anticiperen op wat gaat komen.

(Note 2, interessant: als we uitsplitsen voor mannen en vrouwen vinden een eenzelfde patroon voor mannen en vrouwen, maar voor wat afgevlakter, omdat vrouwen op andere dagen; donderdag hogere ACR waarden hebben – interpretatie: vrouwen zijn meer verantwoordelijk voor familie gebeuren in weekend; en anticiperen mogelijk meer de drukte v/h weekend).

Als we naar deze gegevens kijken, dan lijkt het erop dat het weekend, in de beleving van mensen, korter is dan we denken. En de werkweek dus langer. De werkweek lijkt voor veel

mensen al weer op zondag te beginnen, met voorbereiden van wat er komt die week, en eindigt op vrijdagmiddag (want zaterdag is er doorgaans geen werk). Daarom is het belangrijk om naar het *psychologische perspectief* te kijken om te begrijpen hoe mensen werk ervaren, en hoe ze de balans tussen werk en herstel ervaren.

Wat zeggen deze zaken over kwaliteit van arbeid?

In het begin heb ik een lijstje met criteria genoemd waaraan arbeid van goede kwaliteit moet voldoen: zoals *'variatie in het werk'*, *'meerdere vaardigheden kunnen gebruiken'*, *'autonomie'*: invloed over de manier waarop je werkt, en *'kennis van de resultaten'*. Daaraan hebben we toegevoegd: dat je in staat zou moeten worden gesteld een *taak van begin tot eind* uit te voeren: zelf een *plan bedenken*, hoe je het gaat doen, en dat dan ook *zelf uitvoeren*. Oftewel: een *volledige taak*. In ieder geval moet men in teamverband daar gezamenlijk over kunnen beslissen.

Probleemoplossend gedrag wordt vaak gevraagd, en is ook de sleutel tot leren op en in het werk. En is daarom ook een belangrijk onderwerp voor kwaliteit van arbeid. Maar hiervoor is *'beslissingsruimte'*, autonomie, een belangrijke voorwaarde. En juist op dit punt zien we het steeds vaker mislopen: veel mensen geven aan dat hun autonomie wordt ingeperkt; ze hebben minder invloed over hun eigen werk.

Professionals en vaklieden worden daarmee niet aangesproken op hun kwaliteiten, en dat kan leiden tot onderbenutting van capaciteiten, en tot verveling. Maar het leidt ook tot *'oneigenlijke taken'* (illegitimate tasks). En dat is ook **onderdeel van kwaliteit van arbeid**. Een studie van de *European Foundation for the Improvement of Quality of Work* (Dublin), geeft aan dat 20 % van de werknemers in de EU hun banen van slechte kwaliteit vinden.

Zoals gezegd speelt technologie hierbij een belangrijke rol, maar er zijn ook andere factoren: zoals toenemende *'protocollering'*, die de handelingsruimte van professionals aantasten. Organisaties hebben de neiging dat als er een probleem, of incident geweest is, dit uit te

bannen door een protocol op te stellen, of de eisen aan personeel (competenties) hoger te stellen. Maar is dat dan ook de oplossing?

Belangrijk is de oorzaak achter het probleem te vinden. Denk aan het eerdergenoemde voorbeeld *van een minimumaantal woorden bij beoordeling van scripties*. Voor welk probleem is dit een oplossing? Als docenten heel veel werkstukken moeten beoordelen, willen ze weleens in staccato en korte zinnen feedback geven. Anders zijn ze te veel tijd kwijt per werkstuk, waardoor diverse andere taken in het gedrang komen. Dan lijkt de achterliggende oorzaak eerder te zijn dat docenten werkdruk hebben of er een personeelstekort is, dan dat de docenten niet competent zijn, of niet willen. Echter, de gekozen oplossing betekent wel dat de beslissingsbevoegdheid en handelingsruimte van docenten en professionals hierdoor in het geding raakt.

Nu blijkt dat er enkele belangrijke factoren zijn die niet voorkomen in het eerdere lijstje van criteria die de kwaliteit van arbeid bepalen: Op de eerste plaats moet *de intensiteit van het werk* als criteria worden toegevoegd. En ten tweede de vraag of het werk *voldoende aansluit bij de kwaliteiten en competenties* van mensen en op de derde plaats speelt de vraag of er *rekening gehouden wordt met de behoeften in de levensfase*. We hebben gezien dat jonge werknemers andere rollen in het leven combineren dan oudere werknemers, en dat stelt andere eisen in het leven. Een balans tussen werktijd en vrije tijd, of liever gezegd tussen werk rol en andere rollen is van groot belang om alles te kunnen volhouden. Genoemde factoren blijken een belangrijk aandeel te hebben in de beoordeling of werk en leven wel van goede kwaliteit zijn, en of mensen Duurzaam Inzetbaar zijn. De hoge intensiteit van werken en de hoge werkdruk lijken te leiden tot veel psychische klachten. *Deze factoren zullen dan ook als eerste moeten worden aangepakt*.

In het volgende wil ik proberen een richting aan te geven waarin een oplossing gezocht kan worden. Mogelijk dat en betere verdeling van het werk kan hieraan bijdragen.

Richting een oplossing

Eenzijds zien we dat veel mensen onder druk staan, hoge werkdruk, dat de intensiteit van werk als hoog wordt ervaren, wat gezondheidsproblemen oplevert. Tegelijkertijd, zien we dat veel werknemers het gevoel hebben niet hun capaciteiten volledig te kunnen benutten.

En anderzijds zien we dat er een groep mensen gedwongen langs de kant staat: ze zouden wel willen werken, maar dat lukt niet. De drempel om toe te treden tot de arbeidsmarkt ligt te hoog. Dit komt vooral omdat er erg hoge eisen gesteld worden om te kunnen werken. Werk is erg veeleisend, en weleens als 'topsport' aangeduid. Mensen die niet aan deze eisen kunnen voldoen worden soms aangeduid als een 'afstand tot de arbeidsmarkt' hebbend. De eisen, wat betreft gezondheid en vitaliteit, maar ook wat betreft gevraagde competenties, zijn de afgelopen jaren steeds zwaarder geworden. Op grond hiervan zou men kunnen verwachten dat deze groep steeds groter zal worden: kortom, de arbeidsmarkt ontwikkelt een grotere afstand tot mensen. Het valt dan ook te verwachten dat bij ongewijzigd beleid er meer mensen met 'afstand tot de arbeidsmarkt' zullen komen

Werken is 'topsport'



De lat om te kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt is steeds hoger komen te liggen

Figuur 4: werken als topsport.

Dat is niet met scholing op te lossen; niet alles valt met scholing te leren, en er zijn mensen waarbij dat niet de juiste manier is. Zij leren door voorbeelden te zien in de praktijk. *Dat betekent dat het praktijkonderwijs weer geherwaardeerd moet worden.*

Mogelijk dat een oplossing voor het probleem dat werk te hoge eisen stelt aan mensen (te complex, of te intensief) gevonden kan worden door het werk 'anders te organiseren'. Het onderdeel van de A&O psychologie dat zich richt op Functie- (of taak)ontwerp (*Job Design*) is daarvoor bij uitstek geschikt. Hoe functies, en dus taken, er uitzien is het gevolg van de wijze waarop werk georganiseerd is. Functies zijn in feite de 'gestolde' (of geformaliseerde) afspraken die tussen mensen gemaakt zijn over hoe het werk verdeeld wordt (Roe & Zijlstra, 1991). Dergelijke afspraken kunnen dus ook worden herzien. Functies worden in de praktijk wel vaker aangepast en herzien, bijvoorbeeld wanneer een reorganisatie wordt doorgevoerd, of een organisatie besluit om een nieuw technologisch systeem in te voeren. In dergelijke situaties worden feitelijk de afspraken over wie, wat doet, veranderd, en daarmee de organisatie van het werk. Natuurlijk dienen deze veranderde afspraken niet op het individuele niveau te worden gemaakt en geïmplementeerd, maar op het niveau van de meest adequate werkeenheid in het proces, bijv. *de groep, afdeling, of organisatie.*

En als je nieuwe afspraken gaat maken over de verdeling van werk, kun je meteen ook maar beter rekening houden met de competenties en mogelijkheden van verschillende groepen mensen. Dit is een toepassing van job design, of *functie ontwerp*, die nog niet vaak is toegepast. **Functieontwerp** werd in het verleden vaak toegepast om de efficiëntie te verbeteren en de motivatie van werknemers te verhogen (of ziekteverzuim te verminderen).

Functieontwerp (job design) kan ook gebruikt worden om andere doelen te bereiken. Bijvoorbeeld om taken zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de mogelijkheden en capaciteiten van mensen. Dat vraagt een ander uitgangspunt dan meestal gebruikelijk is. In dit geval zal niet uitsluitend vanuit het 'managers perspectief' gedacht kunnen worden, maar zal ook het 'maatschappelijk perspectief' meegewogen moeten worden. Als door middel van Functieontwerp het werk op een andere wijze wordt georganiseerd, zullen er daardoor ook andere functie-eisen gelden. Op deze manier ook kan werk gecreëerd worden waarin meer

eenvoudige taken voorkomen (meer uitvoerend, en minder probleemoplossend gedrag vereist is), en als nodig ook minder verantwoordelijkheid voor communicatie.

Hierdoor kan werk voor een bredere groep, met een grote diversiteit aan talenten, toegankelijk gemaakt worden. Dit betekent dat werk beter kan aansluiten bij wat mensen van werk nodig hebben en verwachten.

En anderzijds kan er dan ook voor gezorgd worden dat werk ook beter aansluit bij de competenties en mogelijkheden van professionals, door bij hen de 'extra' taken, of niet passende taken, weg te halen. Dus een betere verdeling van werk, waardoor meer differentiatie in benodigde competenties het resultaat is.

Organisaties kunnen hier hun voordeel meedoen: daar waar tekorten zijn aan hooggekwalificeerde professionals, kunnen zij door een andere organisatie van het werk, wellicht ook met medewerkers met lagere kwalificaties aan hun doelen voldoen. Dus dat vraagt om het vereiste kwalificatieniveau voor diverse functies omlaag te brengen.

Dit betekent ook voor organisaties en instellingen dat zij een andere houding moeten aannemen ten aanzien van hoe ze hun 'functiehuis' inrichten.

Voorbeeld Kinderopvang: Kabinet heeft grootse plannen om Kinderopvang gratis aan te bieden om meer mensen de gelegenheid te geven om te gaan werken. Maar er is een groot tekort aan personeel. Om de juiste kwaliteit te bieden en om incidenten te voorkomen zijn de opleidingseisen voor het personeel opgeschroefd. Dat is de 'institutionele respons' van veel organisaties. Echter, zoveel gekwalificeerde krachten zijn er niet. Zou het dan niet mogelijk zijn om het werk anders in te richten, dat gekwalificeerde krachten ondersteuning krijgen van enkele minder gekwalificeerde personeelsleden? Deze kunnen allerlei ondersteunende taken uitvoeren, en het betekent dat de hooggekwalificeerde krachten niet alles zelf hoeven te doen (denk aan fruithapjes klaarmaken, knutselwerkjes voorbereiden, enzovoort).

Dit is een enkel voorbeeld, maar er zijn andere voorbeelden te geven, bijv. in de zorg, techniek, administratieve bedrijven, etc., waarmee we via deze aanpak werk hebben ontwikkeld voor mensen voor wie de arbeidsmarkt nu nog teveel eisend is.

Tegelijkertijd hopen we op deze manier de kwaliteit van arbeid voor veel meer werknemers te verbeteren: Door beter werk te creëren voor professionals, en tegelijkertijd ook arbeid van goede kwaliteit te bieden aan mensen die voorheen moeilijk aan de slag kwamen. En zoals eerder werd aangegeven, deze laatste groep is breed: mensen met weinig, of geen opleiding, mensen met een beperking, chronisch zieken, etc.

Op dit thema werken we samen met het UWV; gezamenlijk hebben we, enige jaren geleden (2016), besloten tot het oprichten van het Centrum Inclusieve ArbeidsOrganisatie (CIAO). Dit Centre of Expertise heeft als doelstelling een andere verdeling van werk te stimuleren, opdat iedereen mee kan doen aan de samenleving middels betaald werk. Het '*Anders Organiseren*' van werk is daarbij een belangrijke aanpak. We hebben een aanpak ontwikkeld en inmiddels in veel sectoren laten zien dat er op deze manier oplossingen geboden kunnen worden. En CIAO heeft veel professionals, waaronder veel van UWV, getraind om deze aanpak toe te passen bij organisaties. Dit is nu onderdeel van *Bedrijfsadvies Inclusief* van UWV, en dit wordt landelijk aangeboden door UWV aan organisaties.

Op deze manier kan CIAO een belangrijke bijdrage leveren aan de samenleving, door toepassing van kennis uit de Arbeids- & Organisatie psychologie.

Huidige projecten

Deze aanpak gericht op *anders organiseren* van werk wordt nu ook ingezet op andere terreinen. Als voorbeeld onderzoeken we of schoonmakers die door omstandigheden niet meer in hun eigen werk verder kunnen, misschien wel met aanpassingen aan de functie in de (thuis)zorg aan de slag kunnen. In de zorg is ook groot gebrek aan mensen. We proberen door aanpassingen aan het werk, zg. '*instapbanen*' te creëren, om te zien of mensen in een andere organisatie, en ander werkterrein weer verder kunnen. *Dit heet re-integratie 'spoor 2'*. Het voordeel is dat mensen mogelijk behouden kunnen blijven voor de arbeidsmarkt, en persoonlijk weer een perspectief op werk hebben. En het zou de onderkant van de arbeidsmarkt flexibeler maken, als mensen van de ene bedrijfssector naar de andere bedrijfssector zouden kunnen overstappen als dat wenselijk mocht zijn. ZonMw financiert een tweetal projecten op dit

gebied: het project 'Niet poetsen, maar zorgen' (een samenwerking met 'Schoonmakend Nederland', de branchorganisatie), en het project 'Re-integratie zonder grenzen' (een samenwerking met het Zuyderland). Een bijkomend doel is om te kijken hoe de zorg, met name ook ouderenzorg, en verpleegzorg, meer toekomstbestendig gemaakt kan worden. "Anders organiseren" speelt daarbij een belangrijke rol.

Conclusie

Het 15e EAWOP-congres in dat we ruim 10 jaar geleden (mei, 2011) hier in Maastricht hebben georganiseerd had als thema 'Decent Work and Beyond'; Wij wilden hiermee nadrukkelijk de discussie over het thema 'decent work' (fatsoenlijke baan) aanzwengelen. Naar mijn overtuiging is er voor de A&O psychologie een onderzoek agenda op te stellen met tal van belangrijke maatschappelijke vraagstukken, zoals 'hoe kunnen we de maatschappelijke participatie van diverse groepen in de samenleving verhogen?' en 'hoe kunnen we "duurzame inzetbaarheid" van mensen bereiken?'. Dat zijn onderzoeksonderwerpen waar A&O psychologen aan zouden moeten bijdragen. Ik heb zelf ook geprobeerd om hier een bijdrage aan te leveren, zoals ik hierboven heb aangegeven.

Maar het is nu aan anderen om daarmee verder te gaan. Ik denk dat het hiervoor van groot belang is dat onderzoekers een expliciete keuze maken ten aanzien van 'aan welke kant men staat'. Onderzoekers moeten zich bij de keuze van onderzoeksonderwerpen afvragen in wiens belang de onderzoeksvraag is, voor wie het onderzoek wordt uitgevoerd (werkgevers of werknemers), en waartoe het dient. Te vaak wordt 'welbevinden' als één van de afhankelijke variabelen opgenomen in onderzoek, maar is het onderzoek er niet expliciet op gericht om het welbevinden te verbeteren. In mijn ogen moet 'welbevinden' van werknemers niet enkel een afhankelijke variabele in het onderzoek zijn, maar zou het A&O psychologisch onderzoek er expliciet op gericht moeten zijn om participatie aan arbeid en welbevinden van mensen tijdens de arbeid te verbeteren: Beter werk voor iedereen.

Dit vraagt wel dat we afstand nemen van het 'efficiëntie-denken', en dat de A&O psychologie zich niet als 'technologie van het management' laat gebruiken, maar zich voortdurend bewust is

van de verschillende posities die er zijn in het spanningsveld waarin ze opereert. A&O psychologen kunnen zich op dat punt onderscheiden van bijvoorbeeld bedrijfskundigen en managementwetenschappers, maar dat betekent wel dat A&O psychologen positie moeten kiezen en kleur moeten bekennen.

Dankwoord

Hiermee ben ik aan het einde gekomen van mijn verhaal, maar denk niet dat ik uitgepraat ben. Er valt nog genoeg te zeggen, maar ik vind het genoeg voor vandaag.

Maar voordat ik helemaal stop wil ik de Universiteit Maastricht en ook de Faculteit Psychologie en Neurowetenschappen bedanken voor het feit dat ze me de gelegenheid hebben gegeven dit werk te doen. Ze hebben me de gelegenheid gegeven om een onderwijs- en onderzoeksprogramma op het gebied van Arbeids- & Organisatie psychologie op te zetten (waaronder een Internationale twee-jarige MSc opleiding op gebied van de A&O – de enige in Europa). UM en FPN hebben me ook gefaciliteerd om me te omringen met een fantastische groep mensen: mijn team. Ik wil jullie bedanken voor een mooie en zeer productieve tijd. Het was een voorrecht om met jullie samen te werken en te bouwen aan een onderzoeksgroep die internationaal in hoog aanzien staat. En ik ben er zeker van dat jullie met Ute, als mijn opvolgster, nog grotere successen gaan behalen.

Natuurlijk zijn er veel meer mensen in de UM gemeenschap en ook ver daar buiten waarmee ik heb mogen samenwerken. Hen komt ook dank toe, want dit soort werk doe je nooit alleen.

Ik denk dat ook een bijzonder woord van dank op z'n plaats is voor de collega's waarmee ik samen het Centrum Inclusieve ArbeidsOrganisatie (CIAO) heb opgezet: Henny Mulders en Gemma van Ruitenbeek. Ik denk dat we bijzonder trots mogen zijn op wat we hebben neergezet. Als er iets maatschappelijke impact heeft, dan is het CIAO!

Maar als het gaat om mensen bedanken moet ik zeker ook dicht bij huis blijven, vooral omdat ik ook wel vaak van huis was. Janet, Ilse en Freek jullie hebben je best gedaan om me telkens bij de les te houden, en ervoor gezorgd dat ik met beide benen op de grond bleef staan. Ik vind zelf dat jullie daar aardig in zijn geslaagd.. 😊

Ik heb gezegd.

Referenties:

- Firoozabadi, A, Uitdewilligen, S., Zijlstra, F.R.H. (2016). Should You Switch off or Stay Engaged? The Consequences of Thinking about Work on the Trajectory of Psychological Well-Being over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 23(2). 278-288; online first 19-12-2016.
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000068>
- Fleuren, B.P.I., de Grip, A., Jansen, N.W., Kant, IJ., Zijlstra, F.R.H., (2016). Critical reflections on the currently leading definition of sustainable employability. In: *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Vol. 42(3), pp. 34-42. doi:10.5271/sjweh.3585
- Fleuren, B., De Grip, A., Jansen, N., Kant, IJ., Zijlstra, F.R.H., (2020). Unshrouding the sphere from the clouds: Towards a comprehensive conceptual framework for sustainable employability. *Sustainability*, Vol. 12(16), 6366; <https://doi:10.3390/su12166366> Online: 07-08-2020.
- Fouarge, D. J. A. G. (2017). Veranderingen in werk en vaardigheden. Maastricht University.
<https://doi.org/10.26481/spe.20170629df>
- Hacker, W., (1978). *Allgemeine Arbeits-und Ingenieurpsychologie: Psychische Struktur und Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Berlin: Huber Verlag
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1975). *Die Arbeitslosen von Marienthal (1933)*. [Marienthal: *The sociology of an unemployed community*]. Konstanz, Germany: Verlag für Demoskopie. (Original work published 1933).
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- NEA, 2022 <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2023/04/NEA-2022-Resultaten-in-Vogelvlucht-1.pdf>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022a). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171-1204.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022b). More than 'more than ever': Revisiting a work design and sociotechnical perspective on digital technologies. *Applied Psychology: An International Review*, 71(4), 1215-1223.
- Roe, R.A., & Zijlstra, F.R.H., (1991). Arbeidsanalyse ten behoeve van (her)ontwerp van functies: een handelingstheoretische invalshoek. In: J.A. Algra (red.), *Analyse van Arbeid vanuit Verschillende Perspectieven*. Lisse: Swets & Zeitlinger, ISBN 90-265-1136-1, pp 179-243.
- Roe, R.A. & Zijlstra, F.R.H., (2000). Work pressure. Results of a conceptual and empirical analysis. In: M. Vartiainen, F. Avallone, and N. Anderson (Eds.), *Innovative Theories, Tools and Practices in W&O Psychology*. Göttingen: Hogrefe. Pp. 29-46
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32-56.

Zijlstra, F.R.H. en de Vries, J., (2000). Burnout en de bijdrage van socio-demografische en werkgebonden variabelen. In: Houtman, I.L.D., Schaufeli, W.B., Taris, T., *Psychische Vermoeidheid en Werk: Cijfers, trends en analyses*. p. 83-95. Alphen a/d. Rijn: Samsom. ISBN 90 14 06858 1.

Zijlstra, F.R.H. & Rook. J., (2008). The Weekly Cycle of Work and Rest. In: R.A. Roe, M.J. Waller and S. Clegg (Eds.), *Time in organizations – Approaches and methods* London: Routledge.

Zijlstra, F.R.H., Mulders H.P.G., Nijhuis, F.J., (2012). Inclusieve Organisaties - Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken, Vol, 28(1)*, 21-29.

Zijlstra, F.R.H., & Nyssen, A.-S., (2017). How do we handle technology? In: N. Chmiel, F. Fraccaroli, M. Sverke (Eds). *An introduction of work and organizational psychology*. pp 373 – 386, 3rd Edition. Wiley Blackwell Publishers.