

# Interview met een erflater van het vakgebied: verleden, heden en toekomst van de (toegepaste) arbowetenschappen

Dit interview is de tweede in een reeks van gesprekken met experts uit het werkveld van Arbeidshygiëne, Arbeids- en Organisatiekunde en Veiligheidskunde. In een gesprek met één of meerdere leden van de TtA-redactie wordt teruggeblikt op de carrière van de expert en de ontwikkelingen van het vakgebied de afgelopen decaden. In dit gesprek is Wilmar Schaufeli aan het woord.

## Interview met Wilmar Schaufeli

*André Verbeek<sup>1</sup> en Hilde Vrij<sup>2</sup>*

*Een wetenschapper die als student al vastbesloten was dat zijn werk 'ook nuttig moest zijn voor de mensen daar buiten'. Het leidde tot een indrukwekkende academische loopbaan met baanbrekend onderzoek naar werkstress, burn-out en uiteindelijk bevlogenheid en workaholisme. A&O-psycholoog prof. dr. Wilmar Schaufeli zag het A&O-vakgebied zich onder zijn neus ontwikkelen en leverde een cruciale bijdrage aan het uitbouwen ervan. Hij blikt terug op de vele kansen die de Arbowet in 1994 opwierp, laat zijn licht schijnen over de samenwerking tussen A&O-disciplines, het nut van positieve psychologie, werkdruk en het belang en de keerzijdes van thuiswerken en zelfsturing. We werpen een blik op het vakgebied in verleden, heden en toekomst met deze A&O-expert van het eerste uur.*

### Verleden

#### *Van barricades naar wetenschap*

Nippend aan een glas jenever in een Groningse dorpskroeg, starend over een regenachtig, desolaat landschap concludeerde Wilmar Schaufeli dat werkloosheid “deprimerend en ellendig is”. We schrijven de jaren '70 en Schaufeli stond als student op de barricades voor arbeiders in Oost-Groningen. Hij zag de ellende in arbeidershuisjes waar mannen al jaren werkloos voor zich uit zaten te kijken. Het sterkte zijn visie dat zijn wetenschappelijke werk een bijdrage moet leveren aan de praktijk. Dus promoveerde hij na zijn afstuderen als klinisch psycholoog op de psychologische gevolgen van werkloosheid. In 1986 was dat zo gebruikelijk nog niet voor een klinisch psycholoog: “De meeste kwamen hun spreekkamer niet uit. Dat wilde ik wel, en met mij nog wat medestudenten. Dus noemden we ons sociaal-klinisch psychologen en gingen we het veld in.”

<sup>1</sup> Hoofdredacteur TtA

<sup>2</sup> Redactielid

### *De opmaat naar A&O-psychologie*

Eind jaren '80 steeg het aantal WAO-intreders en ziekteverzuim door psychische klachten sterk. Deze ontwikkeling plaveide de weg voor de opkomst van wat we nu A&G-psychologie noemen; de psychologie van arbeid en gezondheid. De nieuwe Arbowet in 1994 onderstreepte deze beweging, en riep ook veel nieuwe vragen op over het beroep van A&O-deskundige. Schaufeli bevreemdde het vooral dat de overheid een nieuwe naam met nieuwe criteria bedacht, terwijl de A&O-psychologen dit ook hadden kunnen doen. "Misschien komt het omdat er vooral sociologen bij het Ministerie van SZW werkten, die hadden het niet zo op psychologen."

### *Pionieren met de nieuwe Arbowet*

De nieuwe Arbowet creëerde ook ruimte om te pionieren. "Er was een welzijnsparaagraaf toegevoegd, maar niemand wist eigenlijk wat je daarmee moest in de praktijk of hoe je welzijn kon meten of verbeteren." Dus startte Schaufeli met subsidie van het ministerie van SZW een voorbeeldproject in de geestelijke gezondheidszorg. Dat resulteerde in de ontwikkeling van een RI&E 'avant la lettre'; een meetinstrument voor de geestelijke gezondheidszorg, samen met een aantal interventies.

Schaufeli zag dat met de komst van de nieuwe Arbowet in '94 het ijzer heet was. Hij deed met collega-hoogleraren Theo Meijman, Frank van Dijk en Gerard Zwaan een aanvraag bij de NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) voor een groot onderzoeksprogramma. Centraal thema: psychische vermoeidheid in arbeidssituaties. De impact van dit onderzoeksprogramma op het vakgebied was enorm. Het liep 6 jaar (van 1996 tot 2001), leverde 30 proefschriften op en 35 mensen uit het programma kwamen terecht op universitaire posities, sommigen als hoogleraar, anderen in de praktijk.

Ook in dit onderzoeksprogramma over psychische vermoeidheid in arbeidssituaties zochten Schaufeli en zijn collega's de verbinding met de praktijk. Ze wisten 50% van het onderzoek te financieren via het bedrijfsleven en vakbonden. Dat kwam de toepasbaarheid in de praktijk en de kadervorming zeer ten goede.

### **Heden**

Schaufeli zag in het verleden het vak van de A&O-deskundigen ontstaan naast de A&O psychologie. Al pionierend gaf hij mede vorm aan het A&O vakgebied, in de breedste zin van het woord. Inmiddels heeft het vakgebied zich fors ontwikkeld en stonden ook de maatschappelijke ontwikkelingen bepaald niet stil. Op basis daarvan signaleert Schaufeli in het heden een aantal tendensen.

### *Samenwerking tussen disciplines kan sterker*

Het onderscheid tussen de A&O-deskundigen, A&O-psycholoog en A&G-psycholoog is niet altijd helder. De moederdiscipline A&O psychologie bestaat al erg lang en de jonge loot daarvan is de psychologie van Arbeid en

Gezondheid. De A&O-deskundige is later beschreven in de arbowet als kerndeskundige. In de praktijk zie je dat vaak psychologen het vak van A&O deskundigen uitoefenen en zich laten certificeren als arbokerndeskundige.

Maar weten die wel wat het vakgebied van de A&O-deskundige precies inhoudt? Schaufeli heeft zo zijn twijfels. "Wat doet een veiligheidskundige, een bedrijfsarts, een arbeidshygiënist? In hun opleiding leren A&O-psychologen hooguit de basics en psychologen uit andere disciplines leren al helemaal niets over deze andere kerndeskundigheden." Wat hem betreft wordt het dan ook hoog tijd dat het vakgebied eens goed beschreven wordt. Schaufeli pleit dan ook voor meer samenwerking: "Je kunt een probleem nooit oplossen vanuit één discipline."

### *Van werkstress naar bevlogenheid: positieve psychologie*

Over problemen gesproken: in zijn professionele carrière verlegde Schaufeli zijn focus van problemen naar kansen. Dit jaar was hij key note speaker op een wereldconferentie over positieve psychologie in Melbourne, Australië. Hij sprak daar over bevlogenheid. Een heel ander onderwerp dan werkstress en burn-out, zo op het eerste gezicht. Toch is hij via een duidelijke lijn in deze stroom van onderzoek terecht gekomen.

Begin jaren '90 ging Schaufeli aan de Universiteit Utrecht werken, maar "met die werkloosheid had ik het wel zo'n beetje gehad." Dus wilde hij iets met werkenden doen. Hij schreef een monografie over burn-out die goed aansloeg. Tegelijk realiseerde hij zich door de jaren heen steeds meer dat onderzoek naar burn-out lastig te verkopen is in organisaties. "Die zeggen dat ze er geen last van hebben, of willen geen slapende honden wakker maken." Dus dacht hij tijdens een sabbatical in Spanje eind jaren '90 een plan uit om via de positieve route binnen te komen bij bedrijven. "Er lopen tenslotte ook mensen rond die fluitend naar hun werk gaan." Samen met collega's van een Spaanse universiteit waar hij als gastdocent optrad, startten hij een onderzoek. De resultaten resulteerden in een eerste Spaanstalig artikel over bevlogenheid.

### *Burn-out en internationale verschillen*

Over onderzoeken die stellen dat burn-out percentages in Nederland hoger of juist lager zijn dan in andere landen is Schaufeli sceptisch: "Dat weten we gewoon niet." Door het gebruik van verschillende meetinstrumenten worden appels met peren vergeleken. Het motiveerde hem om internationaal samen te werken. Daardoor is inmiddels toch iets te zeggen over de demografische verschillen. "We hebben nu voor het eerst met een nieuwe vragenlijst representatieve steekproeven uit Japan, Finland, België/Vlaanderen, Nederland, Duitsland en Oostenrijk. Dan blijkt dat Japan inderdaad wat hoger scoort dan Europese landen. En dat Nederland in de middenmoot zit."

### *Kwestie van perspectief*

Internationaal samenwerken aan onderzoek maakt het dus mogelijk beter te vergelijken hoe ons land ervoor staat. Het plaatst dingen ook in perspectief. Schaufeli: "Een Japanner die 6 dagen per week werkt, zijn vrouw alleen om het andere weekend ziet en die daarvoor 4 uur met de hogesnelheidstrein moet afleggen, vindt Utrecht de hemel op aarde. Hij kan vanaf daar in 25 minuten met de trein naar zijn kantoor in Amsterdam. Een Nederlander uit Utrecht zou een baan in Zwolle al snel te ver van huis vinden; het is een uur rijden."

### *Werkdruk gaat ook over energiebronnen*

Als positief psycholoog bekijkt Schaufeli werkdruk en werkstress als een resultante van stressoren en energiebronnen op het werk. "Het gaat om de balans, en daarom vind ik dat je ook naar de positieve dingen moet kijken die als compensatie werken." Want: "Werkdruk ontstaat doordat je veel moet doen in korte tijd. Effectief werken doen we al, dus daar zit geen oplossing meer. Meer mensen aannemen gaat vaak ook niet." Die compenserende factoren zoekt hij vooral in factoren als goed leiderschap, feedback en ontwikkelingsmogelijkheden.

### *De grens tussen bevlogenheid en workaholisme*

En wat nu als mensen iets té bevlogen worden? Deze vraag bracht Schaufeli bij onderzoek naar workaholisme. Er blijkt een duidelijk verschil tussen bevlogenheid en workaholisme, geworteld in de motivatie. Die is bij een workaholic extrinsiek: "Een workaholic werkt omdat hij of zij het vervelend vindt om níet te werken." Ze zijn dan ook alleen maar met werk bezig. Bevlogen mensen werken omdat ze zich tot het werk aangetrokken voelen; ze willen graag werken. Daarnaast ontplooiën ze in hun avonden nog allerlei andere activiteiten. Weinig verrassend blijken het de workaholics die uiteindelijk vaker een burn-out krijgen.

### *Zelfsturing stimuleert én heeft begrenzing nodig*

Zelfsturing is een andere trend waarin Schaufeli ook de nodige raakvlakken ziet met bevlogenheid. "In de gehandicaptenzorg ging die zelfsturing best goed. De koudwatervrees dat mensen minder zouden gaan doen was onterecht." Veelal bleken de mensen juist harder te gaan werken. Tegelijk erkent Schaufeli ook de keerzijde van zelfsturing voor bevlogen, harde werkers: "In de zorg werken mensen die zich sterk verantwoordelijk voelen voor een patiënt of cliënt. Dus moet een organisatie wel voldoende aandacht schenken aan grenzen stellen om te voorkomen dat ze roofoverval pleegt op haar eigen mensen."

### *De voordelen en keerzijde van thuiswerken*

Thuiswerken en digitalisering zijn andere ontwikkelingen die het belang van grenzen stellen zichtbaar maakt. "Grenzen vervagen steeds verder. Ik vind het zelf ook prettig dat ik op Schiphol nog wat mails kan beantwoorden. Terwijl het misschien wel heel goed was geweest als ik met een kopje koffie doelloos uit het raam had zitten

staren." Enerzijds is die digitalisering en vrijheid om te werken wanneer en waar je wilt geweldig. Anderzijds kan het ook heel destructief uitpakken, zeker voor workaholics met een obsessieve drang tot werken.

### **Toekomst**

Hoe zit de toekomst eruit? Schaufeli werpt een blik op de toekomst van zowel het vakgebied als zijn persoonlijke bijdrage daaraan.

### *Samenwerking opzoeken en blijven werken aan persoonlijke ontwikkeling*

Hoe ziet de toekomst van ons vak eruit? Schaufeli denkt dat dit sterk samenhangt met de mate van samenwerking tussen de verschillende arboprofessionals, zoals veiligheidskundigen "Het klinkt een beetje flauw, maar die mensen en processen op de werkvloer zijn nogal ingewikkeld. Daarvoor heb je elkaar nodig. Een A&O-deskundige kan veel doen, een veiligheidskundige ook. Zoek elkaar op." Naast samenwerking ziet Schaufeli het ook als ieders persoonlijke verantwoordelijkheid zich te blijven ontwikkelen. "Blijven lezen, voor je eigen motivatie en binding, cursussen volgen of intervisie doen. Aangehaakt blijven."

### *Focus op praktische toepassing van academisch werk*

Als beginnend wetenschapper, nippend aan de jenever in Oost-Groningen besloot Schaufeli ooit dat zijn onderzoek een bijdrage aan de praktijk moest leveren. Nu het einde van zijn academische loopbaan nadert, verschuift hij de focus naar de praktische toepassing van alle opgedane wetenschappelijke inzichten. Hij startte met zijn zoon een onderzoeksbureau waarmee ze het mede door hen ontwikkelde JDR-model toepassen bij organisaties als de Belastingdienst, de gemeente Utrecht en de Tweede Kamer (zie [www.3ihc.nl](http://www.3ihc.nl)). "Die wisselwerking maakt en houdt mij bevlogen. Al doe ook ik soms de check bij mezelf of het nog wel echt bevlogenheid is en geen workaholisme. Ik heb tenslotte ook twee kleinkinderen met wie ik leuke dingen kan gaan doen. Het gaat om de balans."

Tot slot; begin 2020 verschijnt de vierde druk van het leerboek "De psychologie van Arbeid en Gezondheid". Dit boek wordt door Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker geredigeerd en speelt als vanouds een belangrijke rol in de A&O-opleidingen.