

# EEN EERSTE KRITISCHE BLIK OP HET ACTIEPLAN ROND RE-INTEGRATIE

19 FEBRUARI 2021 | BART MOENS

*Werk maken van een duurzame re-integratie van mensen die uitvallen omwille van langdurige ziekte is belangrijk en nodig. Enerzijds om het herstel van deze mensen te bevorderen, anderzijds om de krapte op de arbeidsmarkt aan te pakken voor ondernemingen en de betaalbaarheid van de sociale zekerheid te garanderen. Onlangs heeft minister Crevits haar actieplan om langdurig zieken vlotter aan de slag te krijgen voorgesteld. Met dit actieplan wil de Vlaamse regering komen tot een mentaliteitswijziging, meer re-integratietrajecten om meer arbeidsongeschikten aan een job te helpen en een betere preventie. Het actieplan omvat 15 verschillende acties op vier niveaus: de behandelende arts en de re-integratiesector, de arbeidsongeschikte, de werkgever en acties die met het federale niveau opgenomen zullen worden.*

Het is goed dat er een actieplan op tafel ligt. Er zijn echter wel wat kanttekeningen te maken bij dat plan. Dat deed ook [Lynn Formesyn](#), en dat bij de acties op het niveau van 'de zieken'. Ik wil op mijn beurt enkele kanttekeningen plaatsen bij de acties op het niveau van de werkgever. Het plan omvat volgende drie acties gericht naar werkgevers:

- De specifieke dienstverlening om de terugkeer naar werk op de werkvloer te ondersteunen wordt beter bekend gemaakt. Wat gekend is, zal sneller ingezet worden.
- Door meer in te zetten op innovatieve en dynamische vormen van werk, maken we het eenvoudiger om de stap naar werk te zetten of om werk te combineren met ziekte.
- Het voorkomen van gezondheidsproblemen die een gevolg kunnen zijn van werkomstandigheden.

Ik start met de eerste actie. In een later artikel wil ik ook stilstaan bij de tweede actie.

## **Wat gekend is, zal sneller ingezet worden. Toch?**

Kennis leidt tot gedrag. Althans dat is de achterliggende gedachte achter de eerste actie. Wat gekend is, zal sneller ingezet worden. VDAB zal daarom samen met haar partners werkgevers informeren over de specifieke dienstverlening om de terugkeer naar werk op de werkvloer te ondersteunen. Maar klopt dat wel? Leidt kennis tot gedragsverandering? Het is een menselijke reflex om te denken dat we anderen over de streep kunnen trekken met het zogenaamde *kennis-attitude-gedrag* model<sup>[1]</sup>. Dat model is gebaseerd op het idee dat als je mensen ander gedrag wilt laten vertonen, je met kennis en informatie op de proppen moet komen waardoor mensen anders gaan denken, hun attitude

bijstellen en uiteindelijk ander gedrag vertonen. Kennis, attitude, gedrag. In die volgorde. Een voorbeeld: Jan leest op een sigarettenpakje 'roken is dodelijk'. Logischerwijs zou dat ervoor moeten zorgen dat Jan een negatieve attitude aanneemt ten aanzien van roken en dus stopt of niet begint met roken. De praktijk leert dat het niet zo makkelijk gaat, en al zeker niet bij complexe veranderingen.

Zullen werkgevers de bestaande dienstverlening meer benutten als ze op de hoogte zijn van het bestaan ervan? De kans is klein.

### **Kennis en attitude leiden niet tot gedrag<sup>[ii]</sup>**

Als er iemand is die dat zou moeten weten, is het wel de overheid. Al jaren investeert zij in het sensibiliseren en informeren van werkgevers over inclusief werkgeven en de daartoe uitgewerkte tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen (kennis). Daarbij worden werkgevers vaak gewezen op de positieve gevolgen van een voluntaristisch diversiteit- en inclusiebeleid (attitude). Al deze inspanningen hebben evenwel gezorgd voor een zekere 'mindswitch' in de gewenste richting op het terrein en zijn daarom in zekere zin waardevol. Toch blijft de impact op de tewerkstelling van de zogenaamde kansengroepen op macroniveau erg beperkt<sup>[iii]</sup>. Inclusie op de werkvloer blijft nog te vaak dode letter. Helaas blijkt de conclusie al te vaak dat het een kwestie is van werkgevers die *niet willen door een niet-weten* of *die niet willen door een negatieve attitude*, en dat er dus nog meer moet worden ingezet op het informeren en sensibiliseren van werkgevers. Gevolg: men gaat lopen drammen of erger pushen. Het probleem van drammen en pushen is dat het contraproductief werkt. Mensen voelen zich bedreigd in hun autonomie en gaan in weerstand.

### **Gedragverandering vraagt meer dan alleen kennis en een positieve attitude**

Bewust menselijk gedrag wordt gestuurd door drie overwegingen (zie afbeelding onder)<sup>[iv]</sup>:

- *Waar leidt dit gedrag toe?* 'Behavioral beliefs' zijn de overtuigingen die we hebben rond de resultaten van specifiek gedrag of de verwachte voor- en nadelen van dat gedrag. Gezamenlijk vormen deze overtuigingen onze 'Attitude Toward the behavior'.
- *Wat vinden belangrijke anderen van dit gedrag?* 'Normative beliefs' zijn onze overtuigingen over de mening van belangrijke anderen over dat gedrag. Samen vormen ze de 'Social norm'.
- *Kan ik dit ook echt?* 'Control beliefs' zijn onze overtuigingen over de vraag of we in staat zijn om bepaald gedrag ook in de praktijk te brengen. Het zogenaamde self-efficacy of, anders gezegd, het geloof in het eigen kunnen. Samen vormen deze overtuigingen de factor 'Perceived behavioral control'.

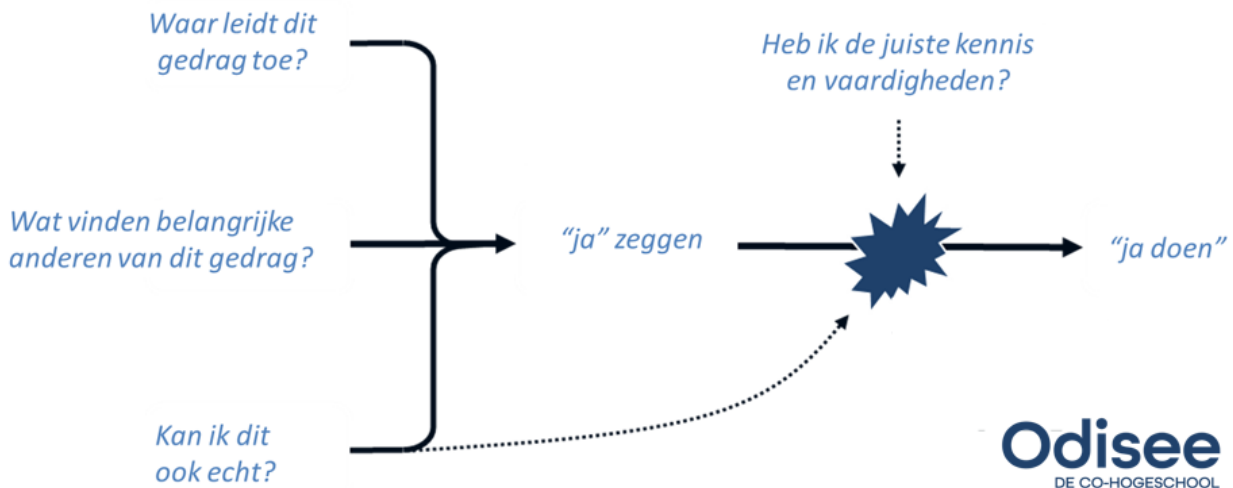
Deze drie factoren leiden samen tot een gedragsintentie: een voornemen tot specifiek gedrag. Dat betekent dat werkgevers informeren en hen de meerwaarde van re-integratie laten zien (= een positief antwoord op de overweging 'waar leidt dit gedrag toe?') onvoldoende is. Als zij op de twee andere vragen geen bevredigend antwoord hebben, zullen zij niet de intentie hebben om met re-integratie aan de slag te gaan. Zij zijn dan wat we noemen *non-intenders*.

Vooral de laatste overweging blijkt werkgevers parten te spelen. Dat leren we uit de werkgeversbevraging die we in ons ESF-project '[Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen](#),

**kunnen en doen**' hebben verricht. Re-integratie en breder inclusief werkgeven wordt meestal voorgesteld als een *quick fix*, terwijl het in praktijk vaker een organisatieverandering vereist met commitment van de top én een breed draagvlak in de hele organisatie. Zeker voor HR-verantwoordelijken kan dit alles voelen als 'de kop boven het maaiveld uitsteken'. Veranderen gaat altijd gepaard met onzekerheid en risico. Dat kan voor angst zorgen, waardoor de HR-verantwoordelijke de vaste patronen en gangbare opvattingen niet wil (lees: durft) loslaten.

Informatie krijgen van VDAB en haar partners zal de self-efficacy van werkgevers weinig bevorderen. Wat dan wel? Verhalen. Geen *good news* verhalen, maar "echte" verhalen waarin andere werkgevers vertellen over hun ervaringen met in dit geval re-integratie, wat goed én vooral wat minder goed liep, hoe zij problemen hebben aangepakt en wie of wat hen daarbij geholpen heeft. Als zodanig kunnen de werkgevers in deze verhalen fungeren als rolmodellen[v]. Het vergelijken van de eigen situatie en ervaringen versterkt het gevoel van eigen kunnen, en daarmee iemands 'self-efficacy'[vi]. Bijkomend voordeel is dat verhalen door hun specifieke details de aandacht trekken en ervoor zorgen dat de boodschap langer blijft hangen. Het aanbieden van informatie door middel van een verhaal is makkelijker te verwerken dan een standpunt gevolgd door een opsomming van abstracte argumenten[vii]. Verhalen werken niet via de "klassieke" overtuigingsweg (dit is op basis van argumenten), maar beïnvloeden het gedrag op een subtiele manier.

Een belangrijk voordeel van verhalen is dat zij minder weerstand oproepen. Weerstand is namelijk één van de voornaamste problemen die beïnvloeding in de weg staan. Weerstand ontstaat wanneer mensen zich in hun persoonlijke vrijheid beknot zien. Door de interventie in de vorm van een verhaal te gieten, worden ze niet rechtstreeks persoonlijk aangesproken. De boodschap voelt minder bedreigend, waardoor de lezer of toehoorder minder geneigd is zich bezig te houden met tegenargumenten[viii]. Bovendien kan het verhaal als zodanig de aandacht opeisen, zodat de lezers of toehoorders de 'goede boodschap' niet in de gaten hebben. Ze worden 'het verhaal ingezogen', ze richten zich op de verhalende gebeurtenissen in plaats van tegenargumenten te genereren[ix]. Het succesvol gebruik van narratieven zien we vandaag vooral bij gezondheidsvoorlichting. Uit een recent experiment blijkt dat deze methode ook binnen andere domeinen kan worden ingezet[x]. In ons ESF-project project '**Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen en doen**' willen we dergelijke verhalen ontwikkelen en onderzoeken of ze ook werkgevers tot inclusief werkgeversgedrag kunnen bewegen.



### Niet-doen komt niet per se door een niet-willen, maar door een niet-kunnen

De aanpak die minister Crevits in haar actieplan voorstelt, suggereert dat werkgevers weinig werk maken van re-integratie omdat zij dat niet willen of beter gezegd: daartoe niet de intentie hebben. De vraag is of dat ook het daadwerkelijk het geval is. Misschien is er wel de intentie, maar wordt deze gedwarsboomd.

Intentie (d.i. een bevredigend antwoord op de drie boven vermelde overwegingen) is een belangrijke en noodzakelijke eerste stap in gedragsverandering. Maar met intentie alleen is de klus niet geklaard. We slagen er niet altijd in om onze intentie om te zetten in daadwerkelijke gedragsverandering. Denk maar aan de goede voornemens die mensen maken met oudjaar en hoe het daar meestal mee afloopt. We noemen dit de 'intentie-gedrag-kloof'<sup>[xi]</sup>. Het aanpassen en volhouden van het gedrag vraagt meer dan goede voornemens. Dat geldt ook voor werkgevers die zich voornemen om te werken rond re-integratie (= *intenders*). Er kan van alles gebeuren waardoor het uiteindelijk toch niet lukt. Er kunnen drempels aanwezig zijn die re-integratie tegenwerken. Denk aan gebrek aan draagvlak bij de top of de werkvloer, budget en tijd, en (gepercipieerde) mogelijkheden om het werk in de organisatie aan te passen. Of het ontbreekt de mensen in de organisatie aan de nodige vaardigheden waardoor het niet lukt om re-integratie tot een goed einde te brengen. Re-integratie en breder inclusief werkgeven heeft consequenties voor het HRM-beleid en de HR-praktijken in organisaties, gaande van werving en selectie, aanpassingen aan het werk en de werkomgeving, inwerking en ontwikkeling, begeleiding en coaching op de werkvloer, werkbaar werk, etc.

*Intenders* hebben geen nood aan meer informatie of bewustmaking. Zij hebben nood aan ondersteuning. Gelukkig is er bij verschillende werkgeversdienstverleners een divers aanbod aan ondersteuning. Alleen – *en ik wees daar al eerder op* – is dat aanbod erg versnipperd, waardoor werkgevers vaak slechts voor deelthema's bij deze dienstverleners terecht kunnen. Verder zijn deze dienstverleners vaak onvoldoende in staat om werkgevers op een werkgeversgerichte manier te

informereren en te begeleiden. Werkgevers hebben nood aan ‘inclusieve HR-adviseurs’ of met de woorden van Chan et al: “*rehabilitation professionals who are able to identify demand occupations and work as human resources (HR) consultants to help employers make job modifications and accommodations in order to identify, recruit, and retain persons with support needs for difficult to fill positions. To be successful, rehabilitation professionals must have a thorough understanding and be able to address the concerns of employers about hiring and retention of persons with support needs*”[\[xii\]](#). Dat horen we ook bij [Rik van Berkel](#) van de Universiteit Utrecht, die verder besluit dat het succes niet alleen afhangt van de bereidheid van werkgevers, maar ook van de mate waarin werkgeversdienstverleners worden ondersteund en gefaciliteerd. Zodat zij dienstverlening van kwaliteit kunnen leveren. En samen met werkgevers kunnen ontdekken hoe de arbeidsmarkt inclusiever kan worden.

Om aan deze nood tegemoet te komen, zijn we recent gestart met het transnationaal ESF-project ‘[Aan werk sleutelen en laten sleutelen: de sleutel tot succes](#)’, waarbij we in samenwerking met diverse Vlaamse en buitenlandse partners (o.a. Universiteit Tilburg en Universiteit Maastricht) een begeleidingspraktijk voor dienstverleners willen ontwikkelen, en vervolgens zullen vertalen in een praktijkgerichte opleiding ‘inclusieve HR adviseur’.

### Willen én kunnen, maar niet doen

Werkgevers die met re-integratie of inclusief werkgeven aan de slag willen én dat ook kunnen, voelen zich soms nog geremd. Er zit aarzeling. Ze zien beren op de weg. Dat is niet erg. Die beren zijn er niet voor niets. Beren zorgen ervoor dat we even stilstaan bij wat we doen en voorkomen zo dat we ons ergens klakkeloos instorten. Belangrijk om de beren geen excuus te laten zijn om toch maar niets te doen. Andere werkgevers hebben minder last van beren op de weg, maar wel van een sputterende motor. Ze geraken niet gestart[\[xiii\]](#).

Deze werkgevers zijn wat we noemen *inclined abstainers*. Zij zijn niet of weinig geholpen met interventies die inspelen op het willen en kunnen stellen van het gewenste werkgeversgedrag. Wat hebben zij wel nodig? In ons ESF-project ‘[Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen en doen](#)’ hebben we op deze vraag een antwoord gezocht. We zijn in gesprek gegaan met meer dan 20 werkgevers en met gedragsexperts. Hieruit blijkt de meerwaarde van het opstellen van een implementatieplan[\[xiv\]](#). De Nederlandse gedragswetenschapper Ben Tiggelaar geeft in zijn boek *De Ladder* onderstaand simpel maar doeltreffend stappenplan voor de opmaak van een actieplan[\[xv\]](#):

1. Wat wil je uiteindelijk bereiken met inclusief werkgeven? Wat is jouw ‘why’?
2. Hoe wil je dat aanpakken? Welke stappen wil je zetten? Beschrijf deze stappen heel concreet en meetbaar. Tip: de eerste stap van het nieuwe gedrag is belachelijk klein.
3. Welke beren denk je op je weg tegen te komen? Welke problemen, uitdagingen, drempels,... zouden het bereiken van je doel kunnen bemoeilijken? Wat zou je kunnen doen om deze moeilijkheden te voorkomen, te omzeilen of te overwinnen?
4. Hoe zal je jezelf ondersteunen bij dit nieuwe gedrag? Denk aan persoonlijke support (bv. mensen die je feedback geven of waar je bij moeilijkheden op kan terugvallen), anderen vertellen wat je van plan bent en waarom je dit wil, reminders gebruiken, een logboekje gebruiken, etc.

Binnen ons ESF-project 'Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen en doen' zullen we werkgevers helpen met het opstellen van een implementatieplan met behulp van een online buddy gebaseerd op diverse zelfregulatietechnieken (o.a. actie- en coping planning en zelf-monitoring) en verschillende theorieën rond gedragsverandering, en onderzoeken we of dit daadwerkelijk helpt om gedragsverandering te realiseren.

### Tot slot

In het actieplan van minister Crevits ligt de focus voornamelijk op het informeren van werkgevers. Hiermee suggereert de minister dat werkgevers niet werken rond re-integratie omdat zij dat niet willen. In dit artikel heb ik laten zien dat informeren niet het gepaste antwoord is om werkgevers aan te zetten tot gedragsverandering. Kennis leidt niet tot gedrag. De intentie om gewenst gedrag te stellen, vraagt meer dan enkel kennis en een positieve attitude. Naast niet-willers zijn er onder werkgevers wellicht ook werkgevers die niet tot re-integratie komen omdat ze het niet kunnen of door bepaalde factoren niet tot re-integratie komen. Helaas komen deze werkgevers niet aan hun trekken in het actieplan. Het zou goed zijn om in de komende tijd het actieplan verder uit te werken met acties voor de verschillende groepen werkgevers.

### Literatuur

- [i] Cleland, J. (1973), A critique of KAP studies and some suggestions for their improvement, *Studies in Family Planning*, 4(2): 42-47
- [ii] Arlinghaus, K. R., & Johnston, C. A. (2017), Advocating for behavior change with education, *American journal of lifestyle medicine*, 12(2): 113-116
- [iii] De Coen A. & Valsamis, D. (2014), *Evaluatie Loopbaan- en diversiteitsplannen*, Brussel: IDEA Consult
- [iv] Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press
- [v] Slater, M. (2002), *Entertainment Education and the persuasive impact of narratives*. In: Green, M., Strange, J. & Brock, T. (eds), *Narrative impact: Social and cognitive foundations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p.157-81
- [vi] BarNir, A., Watson, W. E., & Hutchins, H. M. (2011), Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention, and gender, *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2): 270-297
- [vii] Kreuter, M., Green, M., Cappella, J. et al. (2007), Narrative communication in cancer prevention and control: A framework to guide research and application, *Ann Behavioral Med*; 33: 221-35
- [viii] Slater, M. D., & Rouner, D. (2002). Entertainment-education and elaboration likelihood: Understanding the processing of narrative persuasion, *Communication Theory*, 12(2): 173-191
- [ix] Dal Cin, S., Zanna, M. P., & Fong, G. T. (2002), *Narrative persuasion and overcoming resistance*. In E. S. Knowles & J. A. Linn (Eds.), *Resistance and persuasion*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- [x] De Vette, I.I. (2019), *Overbruggende verhalen Het ontwikkelen van een narratieve duurzaamheidsinterventie gericht op voedselverspilling onder studenten en het identificeren van authentiek taalgebruik (Bachelor's thesis)*, gevonden via <file:///C:/Users/bartm/Downloads/Scriptie%20Iris%20de%20Vette,%205594928.pdf>
- [xi] Sheeran, P. (2002), Intention-behavior relations: a conceptual and empirical review, *European*

*Review of Social Psychology*, 12(1): 1-36

[xii] Chan, F., Strauser, D., Maher, P. et al. (2010), Demand-side factors related to employment of people with disabilities: a survey of employers in the Midwest Region of the United States, *J Occup Rehabil*, 20: 412-419

[xiii] Maio, G. R., Verplanken, B., Manstead, A. R., Stroebe, W., Abraham, C., Sheeran, P., & Conner, M. (2007), Social psychological factors in lifestyle change and their relevance to policy, *Social Issues and Policy Review*, 1(1): 99-137

[xiv] Schwarzer, R. (2008), Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors, *Applied Psychology*, 57(1): 1-29

[xv] Tiggelaar, B. (2018), *De Ladder. Waarom veranderen zo moeilijk is én... welke 3 stappen wel werken*, Soest: Tyler Roland Press