

MENTALE GEZONDHEID EN WERK

ZINGEVING BEVLOGENHEID MOTIVATIE WERKPLEZIER

Auteurs: Tamara Raaijmakers, Lenneke Vaandrager, Paul Baart, Christel van Capelleveen, Mikkel Hofstee

VOORWOORD

Bedrijf in beweging is een metafoor voor de ontwikkelingen rondom gezondheid op het werk en in de maatschappij. De krapte op de arbeidsmarkt, vernieuwde Arbowetgeving, aangescherpte sociale zekerheid en de verandering naar een meer dienst gedreven economie verlangt dat organisaties investeren in de gezondheid van werknemers.

Gezondheid hoort een vanzelfsprekend onderdeel van het werk te zijn. Om mensen te boeien én te binden, op een duurzame manier. Dit vraagt een actieve inzet van werkgevers, managers, professionals én werknemers. En waarbij gezondheid verder gaat dan de afwezigheid van ziekte of fysieke gesteldheid. Onderwerpen zoals motivatie voor het werk, wat biedt het werk aan zingeving, heb ik plezier in mijn werk en bevlogenheid spelen eveneens een belangrijke rol.

Het doel van dit congres was om op een inspirerende manier invulling te geven aan gezondheidsbeleid, met speciale aandacht voor genoemde thema's: zingeving, werkplezier, bevlogenheid en motivatie. Vanuit praktijk, beleid en wetenschap.

Bedrijf in Beweging heeft een dynamische congresopzet waarbij de vorm aansluit op de uitgangspunten van gezondheidsmanagement:

- dynamisch: iedereen kan zijn eigen congresprogramma samenstellen;
- participatief: met een actieve inzet van deelnemers;
- betrokken: enthousiaste sessie leiders en bevlogen sprekers;
- samen met anderen: voldoende gelegenheid om mensen te ontmoeten en te spreken;
- practice what you preach: managers en voorbeeldbedrijven die laten zien hoe gezondheidsbeleid ingevuld kan worden;
- multidisciplinair: breed scala van professionals en inzichten uit diverse sectoren;
- integraal: aandacht voor gezondheid van hoog tot laag in een organisatie, van strategie tot uitvoering;
- contextafhankelijk: rekening houden met politiek, de rol van overheid, verzekeraars en gezondheidsorganisaties;
- flexibel: het gedurende een workshop of lezing wisselen is heel normaal;
- stimulerend: tijdens de dag volop mogelijkheden voor inspanning en ontspanning;
- omgevingsgevoelig: in een passende locatie De Kloostersalons Mariënhof in Amersfoort.

Het congres Gezondheidsmanagement Bedrijf in Beweging levert veel stof tot nadenken, en vooral tot inspiratie. Velen hebben deze dag met energieke deelname en inspirerende bijdragen tot een succes gemaakt.

We danken de **partners** van dit congres voor hun bijdrage en de goede samenwerking:

achmea arbo

De Unie

**Fit
i
Form**

NIGZ
investeren
in gezondheid

nsvp
nederlandse stichting
voor
Psychotechniek

Voor de verslaglegging gaat dank uit naar Ronald Jas van **Twiga Communicatie** die de deelverslagen vakkundig samengevat en gestroomlijnd heeft.

De studenten Gezondheid en Maatschappij van de **Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR)**, studenten Sport, Gezondheid en Management (SGM) van de **hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)** en van de **Hogeschool van Amsterdam** danken wij voor hun aantekeningen bij de sessies: Lise Albers, Chantal Beijers, Joyce van den Berg, Marije Blok, Suzan Buitenhuis, Renske van Dijk, Koen van Dorland, Karlien Elshof, Fieke Franken, Nathalie van Heijningen, Hester

Hoogland, Frank van Keulen, Marina van Maanen, Minakshi Motie, René Nillesen, Eva Sas, Marianne van Steenbeek, Mariëlle van Tuil, Anne Esther Varwijk, Carmen Voogt en Anna Westerman. Ingrid Bakker en Jenneken Naaldenberg van **WUR Gezondheid en Maatschappij**, bedankt voor de coördinatie en ondersteuning rondom de studenten bijdragen.

En met de hulp van Michelle Tijsterman en Annemieke Lamme verliep op de dag zelf alles vlot via de balie.

De foto's in dit verslag zijn gemaakt door Sander van de Geijn, **Neofoto**.

De professionele vormgeving is verzorgd door Valerie van der Linden, **Valan-Creations**.

Tot slot gaat onze dank uit naar het Comité van aanbeveling voor het verlenen van hun naam en referentie aan dit congres:

- Mickey Huibregtsen, voorzitter van de **Publieke Zaak**;
- prof. dr. Martin Kropff, rector magnificus / voorzitter Raad van Bestuur **Wageningen Universiteit en Researchcentrum**;
- prof. dr. Karin Sanders, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie **Universiteit Twente**;
- prof. dr. Wilmar Schaufeli, hoogleraar organisatie en klinische psychologie **Universiteit Utrecht**.

Wij hopen u volgend jaar te mogen begroeten voor een volgende, vitaliserende rondvlucht over het gezonde werkgever- en werknemerschap. Speciale aandacht gaat dan uit naar het thema diversiteit.
Graag tot ziens op donderdag 12 maart 2009!

De organisatoren:



Lenneke Vaandrager, Mikkell Hofstee, Tamara Raaijmakers, Christel van Capelleveen, Paul Baart

Baart en Raaijmakers



WAGENINGEN UNIVERSITEIT
WAGENINGEN **UR**

VIERDE THEMACONGRES GEZONDHEIDSMANAGEMENT: DONDERDAG 12 MAART 2009
WWW.CONGRESGEZONDHEIDSMANAGEMENT.NL



LEESWIJZER

Gezien de hoeveelheid sessies (zo'n 35) en de diverse dwarsverbanden tussen de sessies, vindt u eerst een samenvatting van de gehele congresdag. Daarna volgt per sessie een kort verslag. De volgorde van de sessieverslagen komt grotendeels overeen met de volgorde in de samenvatting.

Aanvullende artikelen, presentaties en foto's kunt u downloaden van www.congresgezondheidsmanagement.nl > 2008

SAMENVATTING

WERK EN GEZONDHEID. DE ROL VAN MOTIVATIE, ZINGEVING, WERKPLEZIER EN BEVLOGENHEID

Werkgevers en werknemers zien veel uitdagingen op zich afkomen: groeiende personeelstekorten, globalisering van de markt, reorganisaties en fusies waardoor een voortdurende innovatie van werkmethoden en werkorganisatie nodig zijn. Daar waar 50 jaar geleden de aandacht op het werk vooral uitging naar veiligheid en beroepsziekten, zie je dat tegenwoordig een aantal nieuwe gezondheidsonderwerpen op de agenda staat. Hoe zorg je er als werkgever voor dat je medewerkers gezond blijven en hun werk goed kunnen blijven doen? En wat kunnen medewerkers hier zelf aan doen? Welke rol spelen bevoegenheid, werkplezier, motivatie en zingeving voor werkenden daarin?

Daarover gaat het Congres Gezondheidsmanagement, Bedrijf in beweging met in 2008 speciale aandacht voor mentale gezondheid en werk.

Om te beginnen is dit thema vervlecht in de vorm waarin het congres is georganiseerd. Immers: ook deelnemen aan een congres is een vorm van werken. De deelnemers konden in elk geval veel kiezen. Wetenschappelijke presentaties of illustratieve voorbeelden uit de praktijk konden in de grote Singelzaal worden bijgewoond, actief meedoen aan discussies met een keur van experts was mogelijk in de gewelfde Kloosterkamers of in de Chambre de Jardin. Wie zelf meer aan eigen persoonlijke ontwikkeling wilde werken, kon een individueel levensloopbaangesprek aan gaan met een van de erkende aanwezige psychologen. Adviesgesprekken met topadviseurs en managers konden 'hangend aan de bar' worden gevoerd. In verschillende sessies kon men zich leren ontspannen of energie opdoen door middel van muziek, yoga of een adempauze.

Deze variëteiten zijn niet toevallig gekozen, licht mede organisator dr. Lenneke Vaandrager, Universitair Hoofddocent Gezondheid en Maatschappij van de Wageningen Universiteit en Researchcentrum toe: het congres Bedrijf in Beweging is in de opvatting van de organisatoren een mogelijkheid om kennis te maken met elkaar, door debat en uitwisseling van standpunten. Door praktijk, beleid en wetenschap bij elkaar te brengen. Het congres is ook een illustratie van de manieren waarop ook gezondheidsmanagement vorm kan worden gegeven: gericht op meerdere niveaus, met verschillende uitgangspunten, gestoeld op een wetenschappelijke onderbouwing, en altijd in actieve samenwerking tussen werkgever, werknemer en professionals, zowel in presentatie, dialoog en debat. En uiteindelijk toewerkend naar een gemeenschappelijk doel: het vinden van nieuwe kansen op en mogelijkheden voor een betere gezondheid van werknemers en daarmee een gezondere bedrijfsvoering. Dit verslag is bedoeld om u te inspireren tijdens die zoektocht.

ANDERS KIJKEN NAAR GEZONDHEID

HKH Prinses Laurentien der Nederlanden opende het congres in haar hoedanigheid als voorzitter van de Stichting Lezen & Schrijven met een pleidooi voor het inzetten van alfabetisering voor het behalen van gezondheidsdoelen. De stichting richt zich met name op bedrijven, vanuit de optiek dat zes procent van alle werkenden in Nederland laaggeletterd is, en dus niet of onvoldoende kan lezen of schrijven.

Wat is de verbinding van laaggeletterdheid en gezondheid?, zo vragen zich veel werkgevers af. Laaggeletterde mensen voelen zich vaak minderwaardig en minder gezond. Ook ontbreken daardoor vaak vaardigheden om zelf op zoek te gaan naar gezondheidsinformatie of om kritisch om te gaan met informatie van hulpverleners. Door te leren lezen en schrijven voelen ze zich gezonder, krachtiger en herboren. Geletterdheid heeft positief effect op kwaliteit van het leven, en daarmee op de vitaliteit van werknemers. Veel werkprocessen veronderstellen bovendien een zeker lees- of schrijfniveau. Laaggeletterden kunnen hun werk niet optimaal doen als ze een taalachterstand houden.

Werkgevers hebben er dus zelf baat bij om analfabetisme onder hun medewerkers aan te pakken, ook vanuit het oogpunt van de gezondheid van werknemers. De aanpak van de stichting is tweeledig:

- Medewerkers helpen te leren lezen en schrijven, en daarmee hun taalvaardigheid én hun mentale gezondheid en welbevinden te vergroten.
- Werkgevers helpen met het ontdekken en bestrijden van ongeletterdheid.

Werkgevers kunnen het probleem bespreekbaar maken en medewerkers gericht trainen hun vaardigheden te verbeteren. Ook kunnen ze informatieve of instructieve teksten binnen het eigen bedrijf aanpassen op het leesniveau van de medewerkers. De afspraken die de stichting maakt zijn simpel en doeltreffend: het bedrijfsleven laat cursussen in alfabetisering tijdens werktijd plaatsvinden, de overheid (middels de Stichting Lezen & Schrijven) betaalt de cursussen. Een win-win situatie, die naar de praktijk vertaald, al snel vruchten afwerpt.

Keynote speaker Bengt Lindström (Tampere University Finland) geeft ons de volgende kernvraag mee: welke bronnen hebben mensen nodig om een gezond en gelukkig leven te leiden? Mensen willen gelukkig zijn, ze willen genieten van een lang en gezond leven. Lindström presenteert het kernbegrip 'salutogenese', dat uitgaat van de kracht van mensen om de bronnen te vinden en te gebruiken die hen helpen dat goede leven te kunnen leiden.

Lindström vraagt ons: zijn wij in staat om gezond en kwalitatief te leven vooral vanwege de goed georganiseerde, evidence based gezondheidszorg? Worden wij gelukkig omdat de gezondheidsbevorderaar ons adequaat weet te wijzen op alle gevaren die onze gezondheid bedreigen? Of zit het in ons vermogen om die bronnen, die kansen te vinden en te benutten in ons dagelijks (werk)leven, die ervoor zorgen dat wij vitaal blijven?

De primaire uitdaging is de aandacht te verleggen van de risico's die ons bedreigen naar de mogelijkheden die wij hebben om ons leven gezond in te richten (salutogenese). Vanuit dit begrip wordt ook gezondheidsmanagement fundamenteel anders ingericht: de nadruk op ziekte en chronische beperkingen verplaatsen naar motivatie, vitaliteit, energie en inspiratie. Aandacht voor onze gezondheid en welbevinden geven we zo een structurele plaats binnen eigen loopbaan en uiteindelijk dus: ons eigen leven.

Is het kiezen voor gezondheidsmanagement vooral een extra kostenpost? Keynote speaker John Griffiths (work2health UK) laat zien dat gezondheidsmanagementprogramma's niet alleen meetbare effecten als meer aanwezigheid en een hogere werkmoraal opleveren, maar ook de door werkgevers zo gewenste 'return on investment'. De London Underground zag voor iedere geïnvesteerde pond in een stresspreventieprogramma acht pond terugkomen!

Het thema mentale gezondheid biedt verschillende ingangen met steeds andere kansen en aanknopingspunten. We presenteren deze in oplopende organisatiegraad, dus vanaf het individu, via het team en de organisatie naar uiteindelijk de samenleving.

DE WERKNEMER EN MENTALE GEZONDHEID

De aard en de organisatie van werk verandert voortdurend, ook voor werknemers. De toenemende druk op productie, in combinatie met technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat arbeidsprocessen complexer worden. Dit maakt dat werknemers andere behoeften krijgen als het gaat om tevredenheid en gezondheid.

Arbeidstevredenheid is een belangrijke component voor de motivatie van werknemers. Folef Bredt van Lifeguard licht uit de BedrijfsGezondheidsIndex (BGI) 2007 toe dat de gemiddelde Nederlander de tevredenheid over zijn werk uitdrukt met het rapportcijfer 7,1. Pierre Eggermont van ZebraZone meldt dat de Nederlandse werkenden in vergelijking met die van België en Frankrijk zelfs wat meer tevreden zijn. Toch schetst hij ook een groeiende intentie om naar een andere werkgever uit te zien, die vooral is gerelateerd aan de mate van ervaren stress op het werk. Stress immers, heeft invloed op de tevredenheid over en gezondheid op het werk. Mensen die minder stress ervaren, zijn meer tevreden en meer betrokken bij hun werkgever. Tevreden, betrokken en gezonde medewerkers die niet te veel stress ervaren, hebben ook een positieve invloed op de klanttevredenheid. Stress, vertaald als werkdruk, is ook een belangrijke verklaring voor het ziekteverzuim. Zo'n 35% van de werknemers geeft werkdruk als voornaamste reden op voor ziekteverzuim, zo meldt Prof. Jan de Jonge (TU Eindhoven).

Wat kunnen werknemers er zelf aan doen om de stress en werkdruk energiek op te vangen? Daan Zavrel, coördinator bedrijfstrainingen bij HeartMath Benelux schetst een treffend voorbeeld. Bijna zesduizend Londense managers van multinationals ervoeren een maand lang hoe het is om elke dag even stil te zitten om een positief gevoel op te roepen en gericht stress te neutraliseren met hartcoherentietechnieken. Na deze maand hadden de managers significant minder

stress, meer concentratievermogen, een lagere bloeddruk en vooral: betere prestaties op het werk! In het verlengde hiervan demonstreert Chris Grijns in haar sessie het begrip 'mindfulness': bewuste aandacht voor de reacties van je eigen lichaam op stress en daar ook bewuste (en letterlijke) adempauzes voor inlassen.

Kasper Bakker en Tom Falk, onderzoekers/docenten van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, vragen aandacht voor bewustzijn en zingeving op boeddhistische leest: Veel Westerse medewerkers zijn in de Boeddhistische optiek bezig met 'overleven' in plaats van zingeving aan het werk toe te kennen. De vraag 'waarom doe ik dit?' wordt nauwelijks gesteld. Het project van Bakker en Falk is gericht op het in kaart brengen van zingeving bij werknemers vanuit (Tibetaanse) boeddhistische uitgangspunten.

In lijn hiervan stelt Chris Kuiper, lector Hogeschool Rotterdam dat organisaties 'geMcDonaldiseerd' zijn: in hoeverre is er aandacht voor de mens achter de werknemer? Of zijn mensen ondergeschikt gemaakt aan het werk en kan het werk net zo goed door robots uitgevoerd worden? En waar zit de passie in het eigen werk?

Willem Peeters (ArboNed/ KeurCompany) stelt dat voor het verhogen van de productie meer vitaliteit en passie in een organisatie nodig zijn. Bevlogen medewerkers richten hun aandacht immers op de positieve, dynamische aspecten van werk. Zij zorgen ervoor dat de productie kan stijgen, want zij zijn meer dan anderen geneigd om voor 'the extra mile' te gaan. Het is daarom voor werkgevers en werknemers een uitdaging om een optimale balans te zoeken tussen enerzijds stressoren en anderzijds energiebronnen in het werk.

En daar komt de rol van de werkgever in beeld. Immers, niet alleen de werknemer kan bewust omgaan met stress, zichzelf kritisch afvragen waar hij heen wil, en ervoor zorgen dat hij zijn motivatie en productiviteit behoudt. Ook van de werkgever mag wat worden gevraagd, omdat deze er eveneens belang bij heeft. Prof. Jan van Zwieten, directeur Mentally Fit/Dutch Institute for Health & Performance stelt het zo: Van de moderne werknemer wordt eigenlijk verwacht dat hij een bedrijfsatleet is. Optimale inspanningen en prestaties veronderstellen ook een vorm van professionele coaching en begeleiding, net zoals in de topsport. Hierin kan de werkgever een belangrijke rol spelen.

MENTALE GEZONDHEID IN HET TEAM

Het merendeel van werknemers werkt in een groep, een team of een afdeling. Voor dit domein van de middenmanagers zijn er veel manieren om aandacht te geven aan gezondheid. Vakbond De Unie heeft hierover speciaal voor middenmanagers een leergang gezondheidsmanagement ontwikkeld.

Tijdens het congres wordt de gezondheid van medewerkers in teams met name vanuit twee kaders benaderd:

- Individueel niveau: hoe kan ik als manager individuele werknemers begeleiden en stimuleren?
- Teamprocessen: wat kan ik doen om teamprocessen positief, stimulerend en productief te houden of te maken?

De werknemer van deze tijd staat voor de uitdaging om werk en privé in balans te houden. Soms lukt dat niet helemaal. Bijvoorbeeld een sterk consumptieve levensstijl of juist excessief sportgedrag kunnen negatieve gevolgen hebben op de fysieke gesteldheid van werknemers en daarmee op hun werkprestaties. Dit stelt managers soms voor dilemma's: hoe sterk mogen zij ingrijpen op het privéleven van hun medewerkers? In de sessie Fluitend naar je werk schetsen Roelof Hoving en Constantine van der Veen (Maetis), Cobi Watzte (Instituut Werk en Stress) en Dies Siegers (Burger Siegers advocaten arbeidsrecht) de mogelijkheden voor een middenmanager om te leren medewerkers aan te spreken op dit soort zaken.

In een door Sonia Sjollemma (NSvP) en Tamara Raaijmakers (Baart en Raaijmakers) georganiseerde expert sessie, wordt de rol van managers verkend bij het verhogen van medewerkers motivatie. Karin Sanders, hoogleraar en zelf manager bij de Universiteit Twente, laat zien hoe middenmanagers de motivatie van een medewerker kunnen benoemen en bevragen: 'Wat wil je over vijf jaar bereikt hebben? En hoe draagt dit bij aan het doel van deze organisatie?'. Want als doelen van werkgever en werknemer niet overeenstemmen, is het legitiem om de kwaliteit en de toekomst van de arbeidsrelatie te bespreken.

Jan de Jonge (TU Eindhoven, Human Performance Management) onderstreept de rol van de middenmanager als motivatieverhoger door het inzetten van mentale hulpbronnen. De middenmanager kan allereerst het type belasting van het werk matchen aan het type hulpbron. Naast de meer bekende ondersteuning van fysieke belasting van het werk door fysieke hulpbronnen, kan bij mentale belasting de middenmanager ook mentale hulpbronnen aanbieden, zoals meer

autonomie, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, feedback en een duidelijke taakinhoud. Tinka van Vuuren (NIP/Loyalis) benadrukt de persoon-taak-omgeving fit.

Herman Evers (Evident), geeft de voordelen aan van het veranderen van het gesprekskarakter van een verzuimgesprek in het karakter van een activeringsgesprek. De nadruk op 'verzuim' wordt verschoven naar aspecten als 'aanwezigheid' en 'herstel', waarmee het gesprek veel meer mogelijkheden heeft voor zowel leidinggevende als werknemer. De gemeente Den Haag voerde dit op grote schaal in, en Kees Tap voormalig directeur van de Facilitaire Dienst verhaalt over het succes daarvan. Ook bij (dreigende) conflicten tussen leidinggevende en werknemer is het devies: eerst terug naar het werk en uitpraten. Daarmee wordt een deel van verzuimproblematiek snel en bij de wortel aangepakt.

Naast de individuele optiek kan de manager ook actieve maatregelen en instrumenten inzetten om de processen in een team beter te stroomlijnen. Hiervoor is kennis en inzicht nodig over hoe een team werkt. Beter presteren, zo betoogt Igor Moll van Phyleon, is mogelijk als werkgevers en werknemers meer een beroep doen op mentale vaardigheden en competenties en meer aandacht geven aan de wijze waarop mensen met elkaar omgaan.

Werken met een team begint bijvoorbeeld al met het kritisch kijken naar de samenstelling van een team. Christa van Werkum, senior adviseur GTP wijst op het slim omgaan met leeftijdstypologieën van medewerkers: iedere leeftijd heeft immers zijn eigen kenmerken. Bij de samenstelling of wijziging van een team kunnen leidinggevendens zorgen voor een optimale samenstelling.

Arno Helgers, stafmedewerker Atrium Medisch Centrum Parkstad is ervan overtuigd dat oprechte belangstelling voor de mens achter de medewerker voorkomt dat mensen uitvallen. Met name voor oudere medewerkers in de zorg biedt leeftijdsbewust personeelsbeleid een belangrijke kans.

Hoogleraar Arbeids & Organisatiepsychologie Karin Sanders van de Universiteit Twente bespreekt de werking van informele relaties in een team. Zij schetst het belang van het inzicht in de samenwerkingsrelaties in teams, en het vinden van een balans tussen enerzijds te grote onderlinge afstand en betrokkenheid van teamleden en anderzijds te grote afstand van een sterk op elkaar betrokken team ten opzicht van de organisatie.

De middenmanager heeft in dit kader ook een belangrijk sturende rol bij het voorkomen of oplossen van onprettige of ongezonde werksituaties binnen het team. De theatervoorstelling BEET van Sonar TC schetst omstandigheden in een afdeling, waarin aanvankelijke plagerijtjes richting een nieuwe collega uitmondten in letterlijke intimidatie. Ook hier een aantal uitdagingen voor de manager om te leren om te gaan met dergelijke situaties en vooral: deze al vroeg te zien aankomen.

Tenslotte komt het soms neer op praktische ingrepen, die Ton van Ginkel, adviseur Déhora Consultancy Group demonstreert als het gaat om het samen met medewerkers opstellen van werkroosters. Door medewerkers hierop invloed aan te bieden, krijgen ze meer autonomie (een belangrijke sociale hulpbron). Middenmanagers hebben hiermee een aantal tools in handen, die succesvolle resultaten kunnen opleveren bij het tot stand brengen van betere arbeidsverhoudingen en meer motivatie en betrokkenheid van het personeel.

MENTALE GEZONDHEID EN DE ORGANISATIE

Een aantal zaken ontstijgt het niveau van de middenmanager en kan meer succesvol op organisatieniveau worden ingevuld. Voorbeelden daarvan vindt u in dit gedeelte. Centraal staat de vraag: Hoe kan een organisatie de motivatie, energie en de mentale gezondheid van medewerkers helpen vergroten?

Een breed kader hiervoor wordt gepresenteerd door Jan de Jonge (TU-Eindhoven) die vanuit de wetenschap een verschuiving illustreert van fysieke hulpbronnen, die helpen de fysieke belasting te verminderen (zoals arbo-maatregelen), naar meer mentale en emotionele hulpbronnen, die helpen om de psychische en mentale motivatie te doen groeien. Zo schetst hij 'emotionele stabiliteit' als een hulpbron voor emotionele belasting, 'creativiteit' en 'actief leergedrag' als hulpbron bij cognitieve belasting. Dit geeft werkgevers concrete handvatten om hierop hulpmiddelen in te zetten. De Jonge zoekt ook mogelijkheden in emotioneel of mentaal herstel als reactie op perioden van mentale overbelasting. Het stimuleren van medewerkers om zich los te maken van het werk (detachment) of korte afwisselende activiteiten uit te voeren, met als doel de nieuwe emotionele of mentale belasting weer aan te kunnen.

Centrale vraag voor de werkgever is: hoe ga je dit aanpakken op een strategisch niveau? Want uitgaand van een breed organisatiebelang en een goed begrip van de waarde van factoren als motivatie, energie en vitaliteit, lijkt er geen standaard werkvorm beschikbaar waarin je bovengenoemd kader succesvol kunt invoeren in de gehele organisatie. Tijdens het congres zijn hiervoor veel kansrijke ingangen geschetst. Van de meer traditionele benadering vanuit het ziekteverzuim, tot bredere benaderingen waarin gezondheid en motivatie van de gehele organisatie centraal staat.

We geven hier een aantal ingangen weer, die tevens aangeven dat er geen uniforme wijze hoeft te zijn om toch goede resultaten te behalen. Zo is er een proactieve ingang te ontdekken, die via meetinstrumenten of communicatie-instrumenten een begin maakt met de bewustwording van het feit dat gezondheid een belangrijke rol speelt voor medewerker en organisatie. Een dergelijk meetinstrument is de Workability index (WAI), gepresenteerd door Bas Smallembroek directeur CIR. Een WAI meet de inzetbaarheid van de medewerker binnen het bedrijf. Het advies is om de WAI uitkomsten concreet te vertalen naar het niveau van middenmanagers en medewerkers, zodat het resultaat niet blijft hangen in algemene beleidsmatige voornemens.

Melanie Schulz van Haegen, directeur Zorginkoop van Achmea schetst een bedrijfsbrede interventie waarin van alle medewerkers van Achmea een scan werd gemaakt van hun halsslagader, die duidelijk maakt hoe de medewerker er fysiek voor staat. Ook hier een directe follow-up in de vorm van een gezondheidsprogramma, die medewerkers helpt met het inzetten van de gedragsverandering die hun specifieke gezondheidssituatie vraagt. Een andere lijn lijkt een probleemgerichte benadering te zijn. Het ligt immers voor de hand voor organisaties om gezondheidsproblemen te signaleren of medewerkers uit te nodigen deze te benoemen. Ook hieruit kan een brede aanpak ontstaan.

De gemeente Den Haag ontwikkelde, zo betoogt Kees Tap, adviseur Gemeentesecretaris Den Haag, een succesformule waarin middenmanagers en medewerkers samen de verantwoordelijkheid hebben voor het terugdringen van het verzuim. Deze heeft mede tot gevolg gehad dat de interactie tussen middenmanagers en medewerkers aanzienlijk intensiverde. De ingang ziekteverzuim heeft een belangrijke beperking: 30% van het ziekteverzuim is gerelateerd aan stress en werkdruk, factoren die de komende jaren de neiging hebben om toe te nemen. Igor Moll (Phyleon) signaleert een belangrijk gevolg: afname van het aantal betrokken werknemers. Werkgevers die zich beperken tot het bestrijden van ziekteverzuim, lopen het risico uiteindelijk betrokken medewerkers te verliezen.

Een ander voorbeeld van een probleemgerichte aanpak vinden we bij KLM, die samen met KLM Health Services een succesvolle training ontwikkelde voor medewerkers die door onregelmatige diensten kampten met slaaptkortingen of andere slaapproblemen. Anouk ten Arve, Esther de Haan en KLM persurs Ginette Reens en Sasha Meyer demonstreerden de aanpak.

Een aantal organisaties kiest inmiddels bewust voor een brede aanpak van gezondheid. Hier staan niet de negatieve aspecten zoals ziekte of verzuim, maar positieve aspecten zoals algemene gezondheid, fitheid en/of vitaliteit van medewerkers centraal.

Zo hebben Albert Heijn en Achmea Vitale elkaar gevonden op het terrein van fit, fun en vitaliteit. Zij ontwikkelden samen een Fit & Fun website voor de ruim 70.000 AH-medewerkers. Een passend concept binnen het MVO-beleid van Ahold, licht Vera Dijkmans manager arbeidszaken Ahold Nederland toe. En vanuit Achmea Vitale zijn de principes van het 'Vitaliteitshuis' ingebracht, aldus adviseur health management Alexander Korbee. Ondersteund met de expertise van Christel van Capelleveen van LifeGuard/HealthGuard gaat de portal in op de thema's Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning (BRAVO). AH-medewerkers krijgen op de website advies op maat met tips om de eigen vitaliteit te bevorderen.

Joke Koster en Warja Feenstra van de Fortis Arbodienst, presenteren een voorbeeld gericht op ontspanning van het personeel. Illustratief bij dit project zijn de inspanningen om de thematiek te vertalen binnen de zakelijke resultaatcultuur van Fortis. En met succes!

Peter Meijer, directeur van het distributiecentrum van de HEMA, illustreert een andere brede aanpak, gebaseerd op de vraag: wat geeft ons energie? Gezondheid is daar een deelaspect van, maar er is wel een expliciet gezondheidsdoel (van 92 naar 95% gezonde en energieke medewerkers). Opvallend is de ruimte die medewerkers krijgen om eigen initiatieven te ontplooiën, die te maken hadden met het opdoen van nieuwe energie.

Jaarlijks reikt iHMQ – het international Institute for Health Management and Quality – certificaten uit aan organisaties die het goed doen op het gebied van gezondheidsmanagement. Ze worden daarmee Model of Good Practice (MOGP), een voorbeeld voor andere organisaties. Uit handen van iHMQ voorzitter, Paul Baart ontvangt ArboNed directeur Marc Dijkstra het certificaat. International auditor voor iHMQ John Griffiths work2health Cardiff, geeft aan waarom ArboNed dit jaar met deze eervolle vermelding is bekroond. ArboNed vertaalde de kernwaarden van de organisatie in gezondheidsbeleid door van “verzuim” naar “voorkomen van verzuim” te werken. Daarmee is de doelstelling verankerd in het organisatiebeleid en breder gemaakt dan ziekteverzuimbestrijding: het beleid ademt een sfeer van het behoud van personeel door de gehele werkorganisatie heen, en wordt zelfs uitgewerkt in het na te streven imago van de organisatie. Uiteraard werd tijdens het congres feestelijk stilgestaan bij deze eervolle bekroning van het ArboNed gezondheidsbeleid.

Ook branches beginnen de kansen van gezondheidsbeleid te ontdekken. De Sociale Werkvoorziening (goed voor 100.000 werknemers in 91 bedrijven door heel Nederland) vroeg Maarten Jan Stam (InHealth) en Rik Bijl (TNO Management Consultants) een Quick Scan te ontwikkelen van de gezondheidsproblemen van de werknemers in deze branche. Aanleiding van dit verzoek was het blijvend hoge ziekteverzuim binnen deze branche, ondanks de reeds bestaande aandacht voor aangepaste werkplekken en omstandigheden. De ingang van een brede gezondheidsscan gaat verder dan een inventarisatie van de aanleidingen van het ziekteverzuim alleen. Met aspecten als inzetbaarheid en vitaliteit (zoals houding en motivatie, fysieke en psychische fitheid) wordt de scope van het project verbreed naar integraal gezondheidsmanagement.

Ziekenhuizen in Nederland besteden veel aandacht aan HRM. Hans Schirmbeck, manager kwaliteit en Arbeid van de NVZ (Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen) geeft aan dat de NVZ een warm voorstander is van gezondheidsmanagement. Hij signaleert dat het succes daarvan altijd afhangt van de organisaties die voorop willen lopen. Een aantal is daarin heel ver zoals het Waterlandziekenhuis, dat de aandacht naar gezondheid verbreedt met projecten als ‘Ondernemend werken aan gezondheid’ en het recent gestarte ‘Vitaal werken’. Ideeën en invullingen komen vanuit de medewerkers en leidinggevenden zelf, vertelt adviseur Veilig & Vitaal werken Joost de Bie. HRM heeft met name een ondersteunende rol. Binnen het Medisch Spectrum Twente is de welwillendheid er, geeft Marianne Lensink, Raad van Bestuur aan. De dagelijkse praktijk en dan met name de gevoelde externe druk op de prestaties van het ziekenhuis, maakt het echter lastig om het in beleid om te zetten.

Een interessante vraag die door de sessies heen speelt: wie moet het gezondheidsbeleid initiëren en helpen uitvoeren? De rol van de P&O-er kwam met name ter sprake tijdens de Hoge Bomensessies over gezondheidsmanagement onder leiding van Mikkel Hofstee, directeur Lifeguard. Bedrijven zoals Achmea, KLM, Ahold en Fortis zetten hun personeelsadviseur of hun arbodiensten in bij het ontwikkelen van projecten die het gezondheidsbeleid vormgeven en bevorderen. De gemeente Den Haag heeft juist rigoureuus besloten de P&O-staf niet in te zetten: middenmanagement en medewerkers lossen het zelf op, en huren in geval van problemen externe krachten in. Jan Huurman (NIGZ) is geen voorstander van een speciale vitality-manager. Zijn devies: huur experts op dit gebied in. Een expert van buiten kan de wagen aan het rollen brengen, en je blijft zelf de leiding houden.

Zoals veel organisaties ervaren is het vaak een wisselwerking tussen management en medewerkers, waarbij vaak medewerkers en lijnmanagement de ingrediënten aanreiken, en de top ervoor zorgt dat er verankering en doorvertaling plaatsvindt.

DE MAATSCHAPPIJ EN MENTALE GEZONDHEID

De spinn off van gezondheidsbeleid van voorbeeldorganisaties zoals ArboNed, Unilever, gemeente Den Haag en het Waterlandziekenhuis wordt tevens benut om de organisatie een sterk organisatieprofiel te geven. Deze sterk maatschappelijke kant van gezondheidsmanagement komt ook terug in andere bijdragen. De Stichting Lezen & Schrijven illustreert dit bijvoorbeeld met alfabetiseringstrajecten bij werkgevers, die tevens leiden tot de verbetering van de gezondheid van medewerkers.

De overheid heeft een belangrijke rol opgepakt in het streven naar gezondere leefpatronen van schoolgaande kinderen en jongeren. Landelijk bestaan er zo'n 160 interventies gericht op gezondheidsbevordering bij basisschoolleerlingen. Slechts zo'n 10 initiatieven zijn gericht op leerkrachten en hebben arbeidsomstandigheden en verzuim als focus. Reden voor het NIGZ om een gezondheidsbevorderend programma voor leerkrachten te ontwikkelen. Projectmanager Ferdinand de Haan: docenten die zelf doordrongen zijn van het belang van goede gezondheid, zullen ook succesvol zijn in het overbrengen daarvan aan hun leerlingen.

Een andere maatschappelijke invalshoek concentreert zich op de vraag: als grote ondernemingen actief en structureel bezig zijn met het gezonder maken en houden van hun werknemers, mag je dan verwachten dat de collectieve zorgpolissen van verzekeraars bij die ondernemers daarin voordelen aanbrengen?

IZZ directeur Bart Blanken geeft aan dat er in principe mogelijkheden zijn om organisaties met een effectief gezondheidsbeleid korting te geven op premies, maar dan zou zo'n beleid wel in de vorm van een businesscase moeten worden omschreven.

Waarom stelt de wetenschap geen lijst op van interventies die hun waarde bewezen hebben en een return on investment garanderen? vraagt Tjeerd Hulsman, Adviseur Interim manager Zorginnovatie zich af. Het blijkt in de praktijk lastig te zijn om interventies adequaat en volledig te beschrijven in termen van resultaat, mede ook omdat iedere werkomgeving vaak weer andere combinaties van interventies vergt. Het devies van de gezondheidsbevorderaars is dan ook: laat de initiatieven groeien, trek het pas geplante stekje niet na drie dagen al uit de grond om te zien of er al vruchten aan zitten. UVIT is bezig met een dergelijke onderbouwing van interventies geeft Sigrid van der Heide, innovatiemanager aan.

Melanie Schulz Van Haegen (Achmea) schetst in dit perspectief de rolverandering van Achmea van schadeverzekeraar naar regisseur van de zorg. Doordat het risico bij de verzekeraar komt te liggen, gaat Achmea ook naar preventie kijken: kleinschalige health checks en preventieve tests bij het personeel vormen de eerste stap.

Er liggen kansen voor toenadering met de verzekeraars. Zij geven aan dat zij op de lange termijn van karakter willen veranderen: minder schade- en letselverzekeraars maar meer gezondheidsverzekeraars. Ook zij zien de waarde van het stimuleren van een gezonde levensstijl, te beginnen zoals bij Achmea, bij de eigen medewerker. En dat verzekeraars dit jaar voor het eerst actief in het congres vertegenwoordigd waren, schetst eveneens een kentering in het denken over gezondheidsbevordering.

Het woord was tot slot aan de wetenschap. Prof. Martin Kropff, Rector Magnificus van de Landbouwuniversiteit Wageningen schetst de maatschappelijke taak die zijn universiteit, die in Nederland een van de eerste was die de verbinding legde tussen landbouw en voeding enerzijds en duurzaamheid en gezondheid anderzijds. De toenemende complexiteit en dynamiek in onze steeds meer globaliserende maatschappij scheppen de noodzaak om te blijven leren. De Wageningen Universiteit is daarom ook meer en meer bezig met publiek-private samenwerking en het opzetten van en participeren in internationale consortia.

Deze uitgangspunten betreft de WUR ook op zijn eigen organisatie. Studenten worden opgeleid tot 'T-shaped' professionals: specialisten die verbindingen met andere terreinen kunnen aangaan en (internationale) samenwerking niet schuwen. Het voorbeeld hiervan is de opleiding Gezondheid en Maatschappij waarin de domeinen leefomgeving, levensomstandigheden, voeding en gezonde leefstijl met elkaar verknoopt worden. Met als doelstelling verbeteren van de kwaliteit van leven: het toevoegen van zoveel mogelijk gezonde jaren aan het leven.



OPENING CONGRES DOOR HKH PRINSES LAURENTIEN DER NEDERLANDEN

Wat doet het thema laaggeletterdheid op een congres voor Gezondheidsmanagement?

Gezondheid en laaggeletterdheid hebben een aantal overeenkomsten die te maken hebben met de verbinding tussen mentale en fysieke gezondheid, zelfredzaamheid en de kansen en mogelijkheden die werkgevers hebben om achterstanden om te zetten in initiatieven. Prinses Laurentien demonstreerde dit aan de hand van de volgende voorbeelden.

Laaggeletterde mensen voelen zich vaak minderwaardig en minder gezond. Door te leren lezen en schrijven voelen ze zich gezonder, krachtiger en herboren. Geletterdheid heeft positief effect op de kwaliteit van het leven, ook in maatschappelijke zin. Gezondheid en geletterdheid zijn daarmee nauw verbonden.

Gezondheidsvaardigheden zijn nodig om goed met gezondheid en ziekte om te gaan. Mensen met minder kennis over gezondheid en ziekte gebruiken veel zorg, gebruiken medicijnen vaak slecht (begrijpen kleine lettertjes niet). De kosten van dergelijke health illiteracy zijn wereldwijd groot. Gebrekkige lees- en schrijfvaardigheid kost in de Verenigde Staten 73 biljoen dollar per jaar.

Investeren in geletterdheid en in gezondheid levert loyaliteit, productiviteit en welbevinden op. 1,5 Miljoen mensen in Nederland van 16 tot 70 jaar zijn ongeletterd. 6 Procent van alle werkenden is laaggeletterd. Een groot deel daarvan schaamt zich voor laaggeletterdheid. Ze denken dat ze de enige zijn, en vragen daardoor niet snel om hulp.

Werkgevers hebben baat bij het bestrijden van ongeletterdheid: talloze processen in een bedrijf veronderstellen lees- en schrijfvaardigheid. Als die er niet zijn, gaan processen trager of minder goed. Werkgevers kunnen hier veel hulp bieden. Ze kunnen het probleem bespreekbaar maken. Dat is lastig, want als mensen iets niet goed kunnen, gaan ze er niet mee te koop lopen. Ze verzinnen excuses en smoesjes om niet te hoeven leren lezen.

Werkgevers kunnen hun leidinggevenden trainen om ongeletterdheid te herkennen. Deze kunnen hun werknemers vervolgens in staat stellen om te kiezen voor geletterdheid, en daarmee hen fysiek en mentaal beter te maken. Daardoor ontstaat een win-win situatie.

Een praktijkvoorbeeld: Het bedrijf Van Ganzewinkel afvalverwerking riep mensen met lees- en schrijfmoeilijkheden op zich te melden. Vijf werknemers meldden zich anoniem. Ze kregen hulp en ondersteuning, leerden lezen. Hun ervaringen hebben ze als ambassadeurs doorgegeven aan hun collega's, die vervolgens de stap durfden te maken, waarmee een sneeuwbaaleffect startte.

Ook Schiphol geeft bedrijfstrainingen lees- en schrijfvaardigheden voor specifieke beroepen op de luchthaven: er is een directe koppeling met het werk, gelijktijdig wordt gewerkt aan taal- en leesvaardigheid. Dat is een grote, soms confronterende, maar wel motiverende stap voor de betreffende werknemers.

Doel van de Stichting Lezen & Schrijven is het met 60 procent terugbrengen van laaggeletterdheid in Nederland. De afspraak is simpel: het bedrijfsleven laat cursussen tijdens werktijd plaatsvinden, de overheid betaalt de cursussen. En met Prinses Laurentien als beschermvrouwe, is in ieder geval de eerste kennismaking overtuigend.



MAKING SENSE OF WORKING LIFE – THE SALUTOGENIC INTERPRETATION

PROF. BENGT LINDSTRÖM, Associate Professor in Public Health, Department of Public Health Tampere University, Finland. Het leven is een veel ruimer begrip dan ziekte of gezondheid. Als we gezondheidsbevordering beter willen duiden, dan verlaten we de opvatting dat het leven een verzameling risico's is. Veel professionals in de gezondheidszorg zien het leven als een verzameling risico's die de mens bedreigen: die moeten we voorkomen of helpen op te lossen. Metaforisch te omschrijven als een rivier die kan uitmonden in diverse watervallen.



Wij drijven allemaal mee op die stroom, maar niet per definitie in de richting van de watervallen van ziekte en risico. De kwaliteit van het leven van anderen, dat we vanuit de gezondheidszorg vaak definiëren als een verzameling risico's, kunnen we ombuigen naar het vinden van bronnen en kansen, en het maken van bewuste keuzen om dat te bereiken.

Kernvraag is: welke bronnen hebben mensen nodig om een gezond en gelukkig leven te leiden? De gezondheidszorg is hierop niet het juiste antwoord, want het doel van mensen in hun normale bestaan raakt de gezondheidszorg niet. Ze willen gelukkig zijn, genieten van een lang en gezond leven. Het kernbegrip salutogenese dat Lindström presenteert, gaat uit van de kracht van mensen om de bronnen te vinden die hen daarbij helpen.

Een treffend voorbeeld in de presentatie is het leven van een vrouw van 35. Zij leeft met een aanzienlijke handicap: zij bezit slechts één been en heeft geen armen. Volgens de traditionele gezondheidszorg is zij een patiënt die verzorgd moet worden binnen een scala aan Latijnse uitdrukkingen. Een slachtoffer van risico's. Maar in de dagelijkse werkelijkheid blijkt zij een weg te hebben gevonden om haar leven te leven op de manier die zij wil. We beschouwen haar dagelijkse handelingen, van tandenpoetsen tot en met eten klaarmaken.

De vraag die Lindström hier oproept is: is zij in staat om zo goed en kwalitatief te leven vanwege de goede gezondheidszorg? Ligt dat meer aan de goede zorgen van haar familie en omgeving? Of ligt het aan haar eigen doorzettingsvermogen, haar vermogen om bronnen te vinden die haar leven van een hoge kwaliteit maken?

Ieder mens in elke leeftijdscategorie heeft eigen, unieke opvattingen over wat kwaliteit van leven is. De uitdaging voor de gezondheidsbevordering is, om te schakelen van dat wat ons bedreigt naar dat wat wij nodig hebben om een gezond leven te kunnen leiden.



WORK TO HEALTH, AND HEALTH TO WORK

JOHN GRIFFITHS, director work2health Cardiff UK

Wat doet werk met de gezondheid? John Griffiths presenteert enkele cijfers uit de UK: per week verlaten 500 mensen het arbeidsproces door werkgerelateerde ziekte of ongevallen, ziekteverzuim kost circa £1 biljoen per jaar. En wat doen werknemers hun eigen gezondheid aan? Een op de vier medewerkers gebruikt drugs en de hang-overs van drinkers kosten £53 miljoen door verzuimde werktijd.



Griffiths pleit voor een 'alternative view': focus als organisatie op aanwezigheid en prestatie van mensen, in plaats van op ziekte en verzuim. Stimuleer en ondersteun een positieve houding voor werken: het bevordert een gezonde bedrijfsvoering. Met een business case geeft Griffiths de benefits van workplace health promotion (WHP) aan.

In de case vormen gezondheidsmanagementprogramma's de insteek. Meer aanwezigheid, een hogere werkmoraal en 'return on investment' (ROI) zijn de uitkomsten. Gemiddeld is deze 1: 3,48. De London Underground zag voor iedere geïnvesteerde pond in een stresspreventieprogramma zelfs acht pond terugkomen.

BEDRIJFSGEZONDHEIDSINDEX 2007

FOLEF BREDT, stressmanagement- en preventiedeskundige LifeGuard

Oudere werknemers zijn vitaler dan hun jongere collega's. Ze bewegen meer, eten gezonder en voelen zich mentaal fitter. Dit zijn opmerkelijke resultaten uit de jaarlijkse BedrijfsGezondheidsIndex (BGI) van LifeGuard.



Het doel van de BGI is om inzicht te krijgen in de gezondheid en de inzetbaarheid (werkvermogen) van de Nederlandse beroepsbevolking. Daarbij worden determinanten van gezondheid en werkvermogen meegenomen. Zoals leefstijl (o.a. bewegen, voeding, alcohol gebruik en tabakgebruik) en werkbeleving (o.a. werkdruk, samenwerking, leermogelijkheden, agressie en fysieke belasting in het werk). Het onderzoek is in 2007 afgenomen bij 69 bedrijven uit verschillende sectoren onder 8.760 werknemers.

Jongere medewerkers scoren hoger op de workability index (WAI) en fysieke gezondheid dan ouderen. Ze drinken minder, hebben minder vaak overgewicht en hebben minder last van gezondheidsklachten. Waar komt dan de eerdergenoemde hogere vitaliteit bij ouderen dan vandaan? Uit de analyses blijkt dat werkbeleving een belangrijke factor is die de vitaliteit beïnvloedt. Zo kan bij medewerkers met jonge kinderen de werk-thuis balans een andere beleving van het werk opleveren die wellicht minder

gunstig voor hun vitaliteit uitpakt.

De uitdaging voor de toekomst is er achter te komen waarom de ene medewerker vitaler is dan de andere. En een koppeling te maken tussen gezondheid en naar zingeving, persoonlijkheid, voorkeursgedrag en de 'fit' tussen gevraagde en persoonlijke capaciteiten.

BELGIË – NEDERLAND

PIERRE EGGERMONT, Manager HR Measurement ZebraZone

ZebraZone doet onderzoek binnen diverse landen naar werktevredenheid en productiviteit. Wat blijkt: Nederlanders zijn meer tevreden dan Belgische en Franse medewerkers. Met als belangrijkste reden de situatie op het werk, waarover Nederlanders meer te spreken zijn. Wel neemt de tevredenheid van Nederlandse medewerkers af, door de ervaren stress door het werk.



Eggermont gaat verder in op de relaties tussen medewerkertevredenheid, motivatie, betrokkenheid bij de organisatie, vitaliteit en organisatiedoelen. Positief gesteld: mensen die minder stress ervaren, zijn meer tevreden en meer betrokken bij een organisatie. Ze verzuimen ook minder. En niet onbelangrijk voor een organisatie, er is een verband tussen medewerkertevredenheid en klanttevredenheid. Tevreden, betrokken en gezonde medewerkers die niet te veel stress ervaren maken het verschil, ook voor de klanten.

Het bedrijf Jeans merkte in de jaren negentig dat de omzet daalde. Na uitgebreid onderzoek bleek dat de medewerkers niet tevreden waren met de situatie op het werk. Na maatregelen steeg de medewerkertevredenheid en daarmee de omzet.

Medewerkers tevreden houden is dus een belangrijke factor voor de groei in de omzet. Een geïntegreerde aanpak is noodzakelijk. Ondersteuning op het werk, het contact met collega's en een goede informatievoorziening hebben impact op vitaliteit, performance en productiviteit van medewerkers. Deze vormen van empowerment kunnen de tevredenheid en daarmee de productiviteit vergroten.

HEARTMATH PEAK PERFORMANCE & VITALITY

DAAN ZAVREL, coördinator bedrijfstrainingen HeartMath Benelux

Beïnvloed zelf je hartcoherentie voor betere prestaties in je werk. Dat is de strekking van deze workshop. Hartcoherentie is kortweg een hartritme dat in overeenstemming is met ons gedrag.

Gedurende een dag heeft ons hart een gevarieerd patroon. Negatieve emoties leiden tot meer chaotische variatie in het hartritme. En soms ook tot gezondheidsproblemen, zoals een hoge bloeddruk en infarcten. Positieve emoties leiden tot meer harmonie en een grotere balans. In ons werk en leven laten we ons vaak leiden door negatieve emoties en gedachten: het is lastig het patroon van piekeren en zorgen maken te doorbreken. Het zoeken is naar een manier om je eigen hartritme te beïnvloeden voor een betere balans. Daarover gaat hartcoherentie en de wetenschappelijke methode van Heartmath.

Bijna zesduizend Londense managers van grote ondernemingen als Shell, British Petroleum, Unilever en Hewlett Packard ervoeren een maand lang hoe het is om elke dag even stil te zitten om een positief gevoel op te roepen en gericht stress te neutraliseren met de hartcoherentie technieken. Een manier hiervoor is bijvoorbeeld te denken aan dierbare mensen of zaken waarvoor ze dankbaar zijn. Na een maand hadden deze managers significant minder stress, meer concentratie en een lagere bloeddruk. En vooral: betere prestaties op het werk.

WORKSHOP ADEMPAUZE: MINDFULNESS OP HET WERK

CHRIS GRIJNS, adviseur mindfulness & gezondheidsmanagement

Werken vergt aandacht en doelgerichtheid. Mensen zijn constant in een doe modus, en mentaal bezig.

Mensen ervaren druk en spanning in vrij gebruikelijke activiteiten, als e-mail beantwoorden. Dit roept stress op, vaak omdat je het juist in momenten tussendoor doet. Ook het begrip van pauzeren wordt vaak uitgerekt:

- gewoon doorgaan met werken, er zijn immers allerlei goede redenen. Vanwege efficiëntie, flow/lekker bezig zijn, iets willen afmaken, eerder naar huis kunnen gaan;
- in de kantine pauzeren en de lunch gebruiken om te overleggen met collega's. Dat is nuttig en gezellig.



Dit alles kan leiden tot het niet meer nemen van de rust die nodig is, zowel mentaal als lichamelijk.

Hoe ga je daarmee om binnen het werk, waar stem je je doelen op af: op die van jezelf of die van het bedrijf?

Mindfulness gaat uit van het afstemmen op jezelf, altijd en op elke plek. Mindful bezig zijn op je werk is minder versnipperd bezig zijn, jezelf toestaan om 3 minuten adempauze te nemen om weer tot jezelf komen. Om er weer even te zijn.

Daarin zijn drie fasen belangrijk:

- aandacht op jezelf (hoe voel je je nu?);
- aandacht op beweging van je lichaam en;
- aandacht op het gehele lichaam.

Het is een kwestie van bewust jezelf trainen om mindful bezig te zijn. Werkgevers kunnen dit stimuleren door ontspanning en rust structureel en bewust in te bouwen in een pauzecultuur van de organisatie.

ZINGEVING EN ARBEIDSPARTICIPATIE VANUIT HET BOEDDHISTISCH PERSPECTIEF

KASPER BAKKER en TOM FALK, onderzoekers/docenten Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Het Instituut voor Sport en Bewegingsstudies van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen voert samen met Top Care Health Services en het Tibetaans Instituut (koepelorganisatie voor verschillende Tibetaanse stichtingen in de Benelux) een gesubsidieerd project uit dat zich richt op de relatie tussen zingeving, verzuim en uitval op het werk.



Het project is gericht op het ontwikkelen van een gevalideerde vragenlijst waarmee zingeving bij werknemers in kaart gebracht kan worden. Een effectevaluatie van een bestaand interventieprogramma maakt onderdeel uit van het project.

Bij het interventieprogramma zijn zowel psychologen van Top Care Health Services als Tibetaanse Lama's betrokken.

In de ogen van veel westerlingen, zo redeneert de Dalai Lama, zou hij niet meer dan een werkloze zijn. Deze relativisering is een van de kerngedachten achter de workshop. In deze opvatting lijden alle westerlingen (in meer of mindere mate) aan onzekerheid door:

- het moeten voldoen aan verwachtingen;
- het beïnvloed worden door allerlei factoren buiten jezelf;
- doelen die in hoge mate al door anderen zijn bepaald.

Zingeving wordt binnen het project benaderd vanuit een (Tibetaans) Boeddhistisch perspectief. Boeddhisme is equivalent aan beleven. Veel medewerkers in Nederland zijn bezig met overleven in plaats van zingeving aan het werk toe te kennen. De vraag 'waarom doe ik dit?' wordt nauwelijks gesteld. Dit is kenmerkend voor de spirituele weg naar buiten in plaats van de weg naar binnen. Nederlanders zijn vooral bezig met materiaal.

De in het project ontwikkelde, verkorte vragenlijst is een van de middelen om bewust te worden en een verandering in denken/zingeving op gang te brengen. Deelnemers stonden stil bij hun eigen waarden en drijfveren in het leven en de rol die arbeid daarbij speelt. Ze maakten op deze wijze kennis met een Boeddhistische benadering van zingevingsvraagstukken in het werk.



THE EVENTMAKER

CHRIS KUIPER, lector Hogeschool Rotterdam, Kenniskring Participatie, Arbeid en Gezondheid
Deze sessie presenteert een onderzoek naar interactieve en emotionele overwegingen bij de besluitvorming van professionals: *The Eventmaker*. De basis van dit onderzoek is de narratieve methode OPHI II, occupational performance history interview, waarin mensen verhalen vertellen over hun werk. De methode is erop gericht de gepassioneerde professional te ontdekken.



Voorals in de zorg is dit een actueel onderwerp. Door de sterkere invloed van het klantperspectief (klantgerichte zorg) en de nadrukkelijker rol van het management met sturing op prestatie indicatoren, lijken de eisen over de kwaliteit van het handelen van de moderne zorgprofessional te stijgen. Zeker na de introductie van marktwerking in de zorg.

De zorgprofessional wordt omschreven als een uitvoerder, gevangen in een spagaat tussen management en cliënt. Aangedreven door evidence-based werken, bureaucratie, McDonaldization van de zorg, en de patiënt als klant. Verdwijnt door deze wijze van werken de passie en de menselijkheid uit de zorg?

Deelnemers aan de sessie hebben zelf ervaren in welke mate hun organisatie 'geMcDonaldiseerd' is: in hoeverre is er aandacht voor de professional als mens? Of zijn mensen ondergeschikt gemaakt aan het werk en kan het werk net zo goed door robots uitgevoerd worden? En waar zit de passie in het eigen werk?

HOE VERGROOT IK MIJN PASSIE IN HET WERK? EEN PRAKTIJKVOORBEELD

WILLEM PEETERS, Consultant arbeid, gezondheid en organisatie ArboNed/ KeurCompany

Voor het behalen van meer resultaat met hetzelfde aantal werknemers is vitaliteit en passie in een organisatie het antwoord. Passie is energie, enthousiasme en het opgaan in een situatie: go the extra mile! Dit komt het meest voor bij bevlogen medewerkers die hun aandacht richten op de positieve, dynamische kant.



Hoe kunnen werkgevers bijdragen aan vitaliteit, aan passie? Dat het meer is dan goede arbeidsvoorwaarden blijkt uit de vitaliteitscores bij Nederlandse banken. Zij zijn de beste werkgevers qua arbeidsvoorwaarden, maar scoren niet erg hoog op het gebied van passie en tevredenheid van medewerkers. Vitaliteit gaat om een optimale balans tussen stressoren en energiebronnen. Bedrijven met veel vrijheid en regelruimte in het werk, interessante jobs, een goede werksfeer en goede doorstroommogelijkheden bieden dat.

Een vitaliteitscan kan hierin inzicht geven. Daarin worden persoonskenmerken en competenties van medewerkers en managers in beeld gebracht, naast organisatie aspecten. In een project voor KPN werden op basis van een dergelijke vitaliteitscan drie soorten interventies aangeboden:

- individuele interventies, zoals trainingen in assertiviteit, timemanagement, stresssignalering en stresshantering;
- trainingen voor het managementteam en afdelingen. Zoals beter leren samenwerken, eigen sterktes en behoeften kennen en inzetten, feedback geven aan elkaar, positieve omgangsvormen stimuleren;
- organisatiegerichte maatregelen, zoals het vergroten van het aantal energiebronnen, bijvoorbeeld stimuleren van zelfsturing en het verbeteren van zelfontplooiingskansen.

KPN heeft nu, naast goede secundaire arbeidsvoorwaarden, ook aandacht voor vitaliteit en passie gekregen. Bij een groep van 90 KPN managers die vrijwillig aan de scan meededen, resulteerde dit in bewustwording van hun eigen passie en motivatie. Met soms ook functieverandering of ander werk tot gevolg.

PASSIE, ENERGIE EN VITALITEIT IN EEN CONGRES

Groet & Ontmoet

Gestructureerd netwerken, ook dat was mogelijk op dit congres. Tijdens de Groet & Ontmoetsessies konden deelnemers aan tafel schuiven bij key note sprekers zoals de Finse professor Bengt Lindström en de uit Cardiff afkomstige John Griffiths, director work2health. Zelfs HKH Prinses Laurentien der Nederlanden maakte tijd om informeel het gesprek aan te gaan met deelnemers.

Vooranstaande wetenschappers van eigen bodem zoals prof. dr. Jan de Jonge, Human Performance Management TU Eindhoven, prof. dr. Karin Sanders A&O psychologie Universiteit Twente en Chris Kuiper lector Kenniskring Participatie, Arbeid en Gezondheid Hogeschool Rotterdam knoopen menig geanimeerd gesprek aan met geïnteresseerden in de wetenschap. Ook managers vanuit het bedrijfsleven stonden open voor verdere uitwisseling over het eigen beleid, zoals Kees Tap (voorheen directeur Facilitair Dienst Gemeente Den Haag, nu adviseur gemeentesecretaris) en directeur Marc Dijkstra van ArboNed/KeurCompany. En als u meer wilde weten over wat psychologen voor uw organisatie kunnen betekenen, kon u in gesprek met dr. Tinka van Vuuren, voorzitter sectie Arbeid & Gezondheid van het NIP (Nederlands Instituut van Psychologen).



Hangen aan de bar



Een gratis advies over de aanpak van gezondheidsmanagement binnen uw organisatie? Menigeen maakte gebruik van het hangen aan de bar met ervaren adviseurs van CIR, KLM Health Services, Maetis, GITP Life, FitForm Fitness Catering BV, Evident en SENECA/Hogeschool van Arnhem Nijmegen. Burger Siegers Advocaten Arbeidsrecht bood juridisch advies op dit gebied.

Levensloopbaangesprekken

Een gewild onderdeel van het congres is de mogelijkheid een persoonlijk levensloopbaangesprek te hebben. Verzorgd met de professionele begeleiding van psychologen/loopbaanadviseurs Jaap van den Broek, Tjeerd Jorritsma en Margôt van Stee van ArbeidsPsychologie Amsterdam. Zowel in het leven als in een loopbaan zijn naast eten, drinken en gezondheid, drie begrippen van belang: een persoonlijke doelstelling, een realistisch zelfbeeld en een netwerk. In een 1 op 1 gesprek maakten deelnemers deze verbinding voor henzelf en kregen advies over hun loopbaan.

Ontspanning: Yoga, PowerNAP en stoelmassage



Onder begeleiding van Annemarie Wagemakers kon een yoga les gevolgd worden tijdens het congres. Zonder fysieke inspanning, was de PowerNAP een goed alternatief: er is doorlopend gebruik gemaakt van de luxe ontspanstoel van BWell Benelux met massage programma's. Aangevuld met relaxte muziek kwam menig congresganger verfrist uit de stoel. Verder bezorgden de vaardige handen van stoelmasseurs Stieneke van Schuppen en Willem van Anrooij van RESET de deelnemers een ontspannend moment op de dag.

MUZT: SLAGVAARDIGE EN ENERGIEKE MUZIEKWORKSHOP



Esther Ter Steeg en Femke Kelderman, muZT Muziekpraktijk. Bij mentale gezondheid hoort energie! Dat illustreert deze 'slagvaardige' en energieke muziekworkshop. Deelnemers kregen de uitnodiging om samen met eenvoudige attributen, zoals een theekopje en een lepeltje, op een creatieve wijze ritmische klanken te maken. Onder begeleiding van trommels en vaten resulteerde dit in een muzikale en vrolijke noot op het congres.

Inspanning: lunchfietsen en lunchwandelen



Met Kees der Weduwe en Saskia van Geelen van FitForm Fitness Catering BV kon lunchfietsend Amersfoort verkend worden. Het lunchfietsen had dit jaar veel 'concurrentie' van de inhoudelijke sessies en het netwerken: de indruk was dat niemand wegwilde van de locatie waar het gebeurde. Anderen haalden met aangeboden lunchpakketje en een wandelroute een frisse neus tussen de bedrijven door.

Leestafel



Even op uw gemak vakliteratuur doornemen, dat kon aan de leestafel. Waar zowel organisatoren, partners en mensen die bijdragen aan het congres aanvullend informatiemateriaal, artikelen en boeken hadden verzorgd.

DE BEDRIJFSATLEET

PROF. JAN VAN ZWIETEN, RI/RA/RO directeur Mentally Fit/Dutch Institute for Health & Performance van Zwieten legt de relatie tussen werk en topsport. Binnen een klimaat van continue verandering (fusies, reorganisaties, verandering van bedrijfsprocessen) is het aan werknemers de taak om optimaal te presteren. Het liefst minimaal acht uur per dag, minimaal vijf dagen per week, onder prestatiedruk met toenemende verantwoordelijkheid en een krappere budget. En dit 30 tot 40 jaar vol kunnen houden... Kortom, de werknemer als bedrijfsatleet.



Dit vraagt om topsportvaardigheden op intellectueel (IQ), emotioneel (EQ) en fysiek vlak (PhQ). Coaches begeleiden sportatleten, 95 procent van de tijd vindt training plaats, 5 proces is pieken en er is een haast extreme aandacht voor gezondheid. Wat kan het bedrijfsleven hiervan overnemen? Centraal in de versterkingsprogramma's van topatleten staat energiemangement. Voor optimale prestaties is een balans tussen inspanning en ontspanning nodig. Dit geldt ook voor werknemers. Als mensen door meer werken en een grotere beleefde werkdruk, minder goed slapen en een minder tijd hebben voor privé bezigheden neemt de energie af. Met gevolgen voor de gezondheid én prestaties.

Bij topatleten is er daarom aandacht hoe om te gaan met druk. In de vorm van persoonlijke competenties zoals zelfvertrouwen, moed, doorzettingsvermogen en assertiviteit. Fysiologisch in de zin van slaap, voeding, fysieke activiteit. Mentaal door zich te leren ontspannen, sociale contacten te onderhouden, relativiseringsvermogen en humor. Ook deze elementen kunt u toepassen in de bedrijfsvoering om medewerkers te trainen naar bedrijfsatleten. Mentally Fit en LifeGuard bieden gezamenlijk de training 'De Bedrijfsatleet' aan die op medewerker- en team niveau ingezet kan worden.

DE UNIE!

ROLF MARSELIS, manager Uniefacet Services.
LENNARD BOOGAARD, Vice President Human Resources Unilever Benelux.
KEES HOENDERVANGERS, bestuurder De Unie.

Drie vragen werden tijdens deze sessie verkend:

- is gezondheid een item voor het werk?
- mag een werkgever eisen dat een werknemer gezond leeft?
- mag een werknemer eisen dat de werkgever faciliteiten biedt om gezonder te leven?

De antwoorden kort samengevat: De deelnemers vinden het aan werkgevers om werkomstandigheden te creëren die zorgen voor een betere gezondheid. En gezondheid is iets van jezelf, daar moet je als werknemer ook zelf je best voor doen.

Vakbond De Unie heeft zeker tegenstanders van gezondheidsmanagement onder haar leden. Zoals in de horecasector waar de veelal MKB ondernemers gezondheid een privé zaak vinden.

Boogaard, voorstander van gezondheidsmanagement, gelooft meer in een stimulerende aanpak. Unilever investeert in medewerkers omdat het bedrijf hier de vruchten van plukt. Een mooi voorbeeld zijn de zelfsturende teams bij voorheen margarinefabriek Van den Bergh, waarbij een team de productielijn maanden heeft stilgelegd om deze opnieuw in te richten. Dat resulteerde in gemotiveerde mensen én een verhoogde productie.

Het blijkt wel dat de wijze van aanpak alles met managementstijl te maken heeft. Nog niet iedere (Unilever) manager





heeft zo'n prikkelende en coachende houding die medewerkers uitnodigt de ruimte tot ontwikkeling en gezondheid te nemen. En een ding is volgens de zaal zeker: het goede voorbeeld van het management zelf en de stimulans van naaste collega's zijn kansrijke bronnen.

Om dit te stimuleren heeft De Unie samen met UnieFacet Services de leergang integraal gezondheidsmanagement ontwikkeld voor haar leden in het middenkader.

FLUITEND NAAR HET WERK

ROELOF HOVING, manager business ontwikkeling en support Maetis
CONSTANTINE VAN DER VEEN, communicatiemanager Maetis
COBI WATTEZ, arbeids- en organisatiepsycholoog Instituut Werk en Stress
DIES SIEGERS, advocaat Burger Siegers advocaten arbeidsrecht



Een goede balans tussen werk en privé is belangrijk voor het welzijn en de gezondheid van medewerkers. Hoe kan de werkgever ervoor zorgen dat iemand fluitend naar zijn werk blijft gaan? Drie nagespeelde casussen in deze sessie geven suggesties.

Sporten is goed voor de gezondheid van medewerkers. Is het even goed voor een medewerker die door sportblessures herhaaldelijk verzuimt? Spreek je die medewerker hierop aan en hoe dan? Immers: je wilt als werkgever niet de voordelen van het sporten teniet doen. Een van de oplossingen is dit verzuim te compenseren met vakantiedagen. Daarvoor zijn in goed overleg met medewerkers veel mogelijkheden.

Het zorgen voor zieke kinderen is een recht dat binnen het zorgverlof is geregeld. Als een werknemer zijn zieke zoon voor de derde keer in de maand op moet halen van school, is dit zowel voor werkgever als werknemer belastend. Hoe kunnen beide omgaan met de stress die hierdoor ontstaat? Ook hier kan de werkgever meehelpen door bijvoorbeeld meer flexibiliteit in werkuren aan te bieden.

Een goede werkgever probeert zijn medewerkers te binden en te boeien. Ook hier liggen kansen voor gezondheidsmanagement, en wel op verschillende niveaus. Is het serveren van gezonde broodjes en het aanbieden van sportfaciliteiten in een bedrijf voldoende, of ga je verder in het binden van je mensen? Kijk je ook naar werkcultuur en werknemerstevredenheid? En ben je bereid om het perspectief van minimale normen voor urenbelasting te verschuiven naar de vraag hoe belastbaar je werknemers eigenlijk zijn? En of kwaliteit niet meer zegt dan kwantiteit van uren. Dit zijn stappen op weg naar het werkelijk inzetten op gezondheidsbevordering van medewerkers.

EXPERTS OVER MOTIVATIE IN BEDRIJVEN

SONIA SJOLLEMA, NSvP en **TAMARA RAAIJMAKERS**, Baart en Raaijmakers, Met medewerking van:
Prof. dr. Jan de Jonge, hoogleraar Arbeids- & Organisationspsychologie, TU Eindhoven;
Prof. dr. Karin Sanders, hoogleraar Arbeids- & Organisationspsychologie Universiteit Twente;
dr. Tinka van Vuuren, voorzitter van de sectie Arbeid & Gezondheid NIP, consultant Sociale Zekerheid en Personeelsbeleid Loyalis



Wat kunnen organisaties doen om hun medewerkers meer te motiveren, opdat ze hun kennis, vaardigheden en ervaring optimaal inzetten voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen? Drie experts gingen op de zeepkist met hun visie en model waarna een levendige discussie ontstond.



Sanders, zelf ook manager, geeft aan dat je als leidinggevende meer aandacht kunt geven aan motivatie door het te benoemen en te vragen aan een werknemer: 'Wat wil je over vijf jaar bereikt hebben? En hoe draagt dit bij aan het doel van deze organisatie?'. Is dit laatste niet het geval, dan is het advies richting werknemer ergens anders leuk werk te gaan doen.



De Jonge zoekt het in het vergroten van de energie- c.q. hulpbronnen. Een goede match tussen type belasting van het werk en type hulpbron, motiveert. Dus zoek het bij mentale belasting in mentale hulpbronnen. Bied werknemers meer autonomie, sociale steun en ontwikkelingsmogelijkheden, geef feedback en een duidelijke taakhoud.

Van Vuuren gaat in op job crafting, het aanpassen van de taak aan de competenties van de medewerker. Is er een goede P-T-O fit (persoon-taak-organisatie)? En ruimte voor zelfreflectie: zit ik op de goede plek?



Andere motiverende factoren die naar voren komen zijn: aandacht voor herstel na een periode van buitengewone inspanning, het stimuleren van pro sociaal gedrag zodat medewerkers zelf meer voor nodige hulpbronnen zorgen, meer nadruk op leer- en ontwikkeldoelen om het gewenste eindresultaat te bereiken (naast alleen prestatiedoelen), waarbij risico's genomen mogen worden (streef- in plaats van vermijdingsoriëntatie).

HOE MAAK JE EEN VERZUIMGESPREK TOT EEN ACTIVERINGSGESPREK?

HERMAN EVERS, directeur Evident i.s.m. acteurs Ad van den Biggelaar en Sonja Kobus, Simulatie Consult
Verzuimgesprekken horen bij de verzorgingsstaat. In een activerende participatiemaatschappij voert de leidinggevende niet meer een verzuimgesprek, maar een activeringsgesprek met een claimbeoordeling. De werkgever is immers een 'verzekeraar' geworden die geld uitkeert bij ziekte. Het uitgangspunt van een activeringsgesprek is niet meer uit te gaan van wat de medewerker niet kan, maar van wat de medewerkers nog wel kan.



Deze positiever insteek vergt een verandering in benadering en vraagt om andere houding van de leidinggevende én werknemer. Het gaat over verantwoordelijkheid nemen en 'verantwoord-mogelijkheden'. Met vragen als: Wat kan je als werknemer voor het bedrijf betekenen? En wat kan je als leidinggevende en werkgever bijdragen om capaciteiten van medewerkers tot volle bloei te laten komen? En als het niet lukt, wat zijn de gevolgen voor de verdien capaciteiten van de werknemer? En financieel gezien voor het bedrijf?

En omdat je als leidinggevende in zo'n gesprek ook de claimbeoordelaar bent, dien je in de gaten te houden of je de relevante aspecten van de claim (arbeidskundige, financiële, juridische/arbeidsrechtelijke, medische, preventieve) wel bespreekt, de daarbij behorende vragen wel stelt en uiteindelijk je conclusies ook trekt.

Tijdens de sessie kon live geoefend worden met trainingsacteurs. Deelnemers konden daarmee een lastig of moeilijk gesprek oefenen. De begeleiders keken daarbij naar de gehanteerde gespreksvaardigheden en technieken.

DE MENTALE ORGANISATIE

DRS. IGOR MOLL MWO, senior consultant en Arbeid & Organisationspsycholoog Phyleon
Mensen in organisaties komen steeds meer onder druk te staan door verlenging van werktijden, minder functieplaatsen en uitbreiding van taken. Het gevolg is dat organisaties steeds 'psychologischer' worden. Onderlinge interactie en de wijze waarop mensen met elkaar omgaan worden steeds belangrijker om mensen betrokken te houden bij de organisatie en het werk.

Beter presteren kan alleen door een beroep te doen op mentale vaardigheden en competenties. Situationele intelligentie wint aan belang: het bewust in kunnen spelen op snelle veranderingen in een dynamische omgeving. Daarvoor is mentale

reflectie nodig, afstand van het werk, aandacht voor waar de medewerker zelf staat.

Wat kunnen organisaties doen om hierop in te spelen, en tevens onderscheidend te zijn? Het verder investeren in de harde kant, intelligentere machines en efficiëntere systemen, zal niets oplossen volgens Moll.

Organisaties die op de toekomst voorbereid willen zijn, kiezen ervoor mentale organisaties te worden. Een mentale organisatie stelt de mentaal gezonde werknemer centraal. Die kan ontstaan in een cultuur van openheid, respect, veiligheid, zelfontplooiing, balans, zingeving en plezier.

Moll presenteert een model van aanpak, waarbij tijdelijke maatregelen voor de opvang en zorg van problemen in de loop der tijd plaats maken voor een duurzame ontwikkeling richting een gezonde mentale organisatie. En waarbij coaching, stresshantering en mindfulness kernwoorden zijn.



VITALITEIT EN DE PSYCHOLOGIE VAN LEEFTIJD

CHRISTA VAN WERKUM, senior adviseur GITP

Wat motiveert medewerkers uit diverse leeftijdsgroepen? Waar zit hun plezier en bezieling in het werk? Wat kun je als organisatie doen om diverse leeftijdsgroepen te motiveren en uit te dagen?



GITP Life houdt zich bezig met deze vraagstukken met als doel te werken aan de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in alle levensfasen. Met als resultaat een arbeidsrelatie die naar tevredenheid is van individu én organisatie.

De handgrepen hiervoor komen uit een in 2007 door GITP gestart onderzoek naar de psychologie van leeftijden. Op basis van persoonlijkheids- en motivatieonderzoek zijn verschillen naar voren gekomen tussen mensen in verschillende leeftijdsgroepen.

Van Werkum schetst de vitaliteitstypologie van de verschillende leeftijdsgroepen: Twintigers zijn netwerkers, nieuwsgierig, willen veel verschillende dingen tegelijk doen, met mogelijkheden om te leren. Als werkgevers hierop inspelen, houden ze deze doelgroep in huis. Twintigers zijn ook tamelijk gevoelig voor wat anderen van hen denken.

Dertigers zijn prestatiegericht, planmatig, systematisch, harde werkers, gaan voor effectief en niet voor perfectie. Zij hebben behoefte aan uitdagende opdrachten, taken en projecten. En ze ervaren veelal een spanningsveld tussen werk en privé.

Veertigers zijn meer gericht op zingeving, zijn betrokken bij de omgeving en gericht op samenwerking.

Vijftigers zijn behulpzaam, willen kennis delen, kunnen beter relativeren dan de andere leeftijdsgroepen, en ze zijn de samenbinders van de organisatie.

De uitdaging ligt in het samenstellen van teams. Met een mix om gebruik te kunnen maken van de eigenheid van de diverse leeftijdscategorieën.

INFORMELE RELATIES EN WERKDRUK

PROF. DR. KARIN SANDERS, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Twente
Medewerkers binnen een team functioneren in hoge mate op basis van wederzijdse afhankelijkheid. Dit geldt voor het inhoudelijk werkproces zelf, maar ook in termen van aandacht, erkenning en sociale waardering. Teams hanteren hierbij een wederkerend ruilmecanisme. Een collegiale vorm van een 'voor wat, hoort wat' principe.

Als de onderlinge afhankelijkheid binnen een team laag is en het ruilmecanisme zwak wordt toegepast, ontstaat het risico op ontevredenheid, meer verzuim, meer burn out en afnemende productiviteit. Bij zeer hoge onderlinge betrokkenheid, ontstaat het risico op het ontstaan van eigen teamnormen, anti solidair gedrag tegenover de leiding, elkaar de hand boven het hoofd houden en daarmee eveneens een lagere productiviteit.



Over de precieze effecten van informele relaties op de gezondheid van medewerkers, de rol van de werkdruk, en de manier waarop organisaties deze processen kunnen sturen, is nog niet veel bekend. Vanaf maart 2008 start een onderzoek naar de effecten van informele relaties, werkdruk en conflicten op verzuim en gezondheid van medewerkers binnen de gezondheidszorg. De verwachting is dat de eerste resultaten volgend jaar kunnen worden gepresenteerd op het vierde themacongres gezondheidsmanagement.



THEATERVOORSTELLING: BEET! OVER INTIMIDATIE OP DE WERKVLOER

RIJKELT MIDDELBEEK en BERT KNOPPERT, Sonar TC

Beet! is een combinatie van training en theatervoorstelling over pesten en intimidatie op de werkvloer. Op aangrijpende wijze wordt invoelbaar gemaakt hoe pesten een persoon kan aantasten en een werksituatie kan ontwrichten.



Tijdens de training leren de deelnemers hoe om te gaan met mensen en processen die betrokken zijn bij pesten en intimidatie. Ze krijgen een helder beeld hoe zich dit voordoet op de werkvloer en hoe ze er oplossingsgericht mee om kunnen gaan.



De voorstelling tijdens het congres in het kort: Er komt een nieuwe bureaumanager (Emma) op het kantoor. Collega's zijn hier niet blij mee, vooral Peter niet (dominante man). Hij begint haar te pesten, maar gaat steeds verder. Hij valt haar aan over haar uiterlijk, haar vlezige dijen, haar seksuele geaardheid. Uiteindelijk gaat hij zelfs over op ongewenst fysiek contact. De derde collega lacht er maar een beetje om en doet er niks aan, net als de vrouwelijke baas die goed bevriend is met Peter. Zij ziet zijn negatieve kanten niet in of wil deze niet zien. Emma manoeuvreert zich in een lastige positie en raakt niet geaccepteerd binnen het team.



Na de voorstelling wordt aan het publiek gevraagd wat men precies gezien heeft en wie waar welke grens stelt. Het publiek ziet een strategische manier van wegpesten, wat in kleine stapjes gebeurt. Velen vinden het een ongezonde situatie, waarbij de leidinggevende aangepakt moet worden.

Daarna kreeg het publiek de gelegenheid vragen te stellen aan de spelers, die daarbij wel volledig in hun rol bleven. De begeleiders gaven aan dat er vaak waarom-vragen werden gesteld. Deze worden vaak begrepen als aanvallende vragen omdat je er al een oordeel in weergeeft. Het is dus belangrijk om goede vragen te leren stellen zonder te oordelen. Bijvoorbeeld in de vorm van hoe-vragen. Op deze manier is de sessie tijdens het congres ook als een training verkend.

ZELFROOSTERING ALS MODERN MANAGEMENTTOOL VOOR MOTIVATIE EN BETROKKENHEID

TON VAN GINKEL, adviseur Déhora Consultancy Group

Door vergrijzing en arbeidskrachte wordt de noodzaak tot flexibilisering binnen organisaties groter. Daarbij is het credo steeds vaker 'niet harder, maar slimmer werken'. Bijvoorbeeld door de inzet van personeel beter aan te laten sluiten op piek- en dalmomenten en zo de arbeidsproductiviteit te verbeteren. Maar hoe verhoudt zich dit tot flexibiliteit en de individuele behoeftes van werknemers? En welke invloed heeft dit op de motivatie?



Werknemers van wie de uren worden ingeroosterd, kunnen met uiteenlopende gezondheidsproblemen te maken krijgen: onregelmatige diensten of nachtdiensten kunnen leiden tot een verstoord bioritme, verstoorde slaap(tijd en kwaliteit) en een verstoord sociaal leven. Mensen die in ploegdiensten werken, hebben bovendien vaker psychische klachten en plegen meer zelfmoord dan andere mensen.

Werkgevers kunnen dit type gezondheidsproblemen op verschillende manieren voorkomen. Voorbeelden hiervan zijn het toestaan van het ruilen van diensten, medewerkers hun wensen laten aangeven en daarmee rekening houden (participatief roosteren). En ook 'shift picking' is een optie: werknemers krijgen de mogelijkheid om uit vooraf gedefinieerde diensten/roosteropties een combinatie te zoeken die het beste past bij hun individuele wensen.

Het zelf laten bepalen of kiezen van de roosteruren door medewerkers levert een aantal voordelen op. De medewerker raakt meer gemotiveerd, voelt zich beter ondersteund en kan meer grip krijgen op zijn of haar eigen werkritme en kwaliteit. Daarmee is de kans groot dat de gezondheidsklachten eveneens verminderen. En ondanks of juist dankzij onregelmatige werktijden, kunnen organisaties door zelfroostering (weer) aantrekkelijke werkgevers worden.

NAAR EEN OPTIMALE MATCH: EFFECTIEVE HULPBRONNEN IN HET WERK

PROF. DR. JAN DE JONGE, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie TU Eindhoven

Werknemers in Europa en in Nederland ervaren vooral mentale en emotionele belasting in hun werk, en in mindere mate fysieke belasting. Tijdsdruk wordt in hun beleving vooral bepaald door de klanten en de productiedoelen. Het ziekteverzuim in Nederland is sterk teruggelopen van zo'n 10 procent in 1990 tot zo'n 4 procent in 2005. Als reden voor ziekteverzuim meldt momenteel zo'n 35 procent van de werknemers: werkdruk.

Dit maakt duidelijk dat de oorzaken van verzuim in Nederland aan het verschuiven zijn van fysieke naar mentale en emotionele klachten. De afgelopen jaren is bij het voorkomen en bestrijden van fysieke klachten veel aandacht geweest voor arbo-aspecten en het vinden van hulpbronnen die de lichamelijke belasting verlichten.

Uitdaging is nu het zoeken naar en vinden van hulpbronnen voor het in balans brengen van mentale of emotionele belasting. Het DISC model: Demand Induced Strain Compensation model kan daarbij behulpzaam zijn.

Het model gaat uit van matching: emotionele belasting vraagt emotionele hulpbronnen, fysieke belasting vraagt om fysieke hulpbronnen. Een richting van mogelijke hulpbronnen is gegeven in enkele voorbeelden. Emotionele stabiliteit kan bijvoorbeeld een hulpbron zijn voor emotionele belasting, creativiteit en actief leergedrag kunnen hulpbronnen zijn bij cognitieve belasting.

Tot slot nog aandacht voor een andere oplossing: herstel tijdens en na het werk. De optimale match tussen werk en fysiek herstel kan ook vertaald worden in emotioneel of mentaal herstel. Zoals we bijkomen van fysieke activiteiten door te rusten, kunnen we het bijvoorbeeld zoeken in volledige losmaking (detachement) of korte afwisselende activiteiten, om nieuwe emotionele of mentale belasting weer aan te kunnen.



INZETBAARHEID EN WORKABILITY INDEX

BAS SMALLENBROEK, directeur CIR

De Workability index (WAI) is een index die aangeeft hoe inzetbaar iemand is binnen het bedrijf. De WAI kan bijvoorbeeld binnen het functioneringsbeleid worden gebruikt. Niet op individueel niveau, want een en ander hangt ook af van het bedrijfsbeleid: Wat doet een werkgever in de praktijk aan inzetbaarheid, scholing en mobiliteit? En is het beleid op maat?.



En een meting is ook beloven dat je iets met die resultaten doet. Hoe om te gaan met de uitkomsten van de Workability Index? Een aantal deelnemers vindt deze uitkomsten 'privé en vallend onder de privacywetgeving'. Een gebrek aan vertrouwen in de wijze waarop werkgevers met de resultaten omgaan blijkt hier de achterliggende motivatie. Anderen geven aan de WAI te gebruiken om juist de dialoog tussen leidinggevende en medewerker te voeden. De betrokkenen zijn hierover positief.

Het integer omgaan met gegevens is dus van essentieel belang. Wanneer je de WAI uitkomsten niet tot het niveau van leidinggevende en medewerker terugbrengt, blijft het hangen in voornemens. Dan wordt het een instrumentele toepassing van het stoplicht model met alleen sturende informatie voor het management.

De praktijk leert dat pilots de meest succesvolle introductie van de WAI vormen. Het werken in een pilot zorgt voor draagvlak bij alle betrokken partijen, ook die van OR en vakbond. Voor het management is de vertaling van inzetbaarheid naar KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) en het bedrijfsproces noodzakelijk. Op dit moment gaat dat bij inzetbaarheid vaak niet verder dan de rapportage van verzuimcijfers.

Tot slot wijst Smallenbroek op financieringsmogelijkheden. Bij verminderde inzetbaarheid door verslaving of psychische klachten biedt de AWBZ mogelijkheden tot ondersteuning en vergoeding. Het CIR en FourstaR hebben een model waarmee dit eenvoudig uit te voeren en ook financieel te ontsluiten is.

HOGE BOMEN I – GEZONDHEIDSMANAGEMENT

MIKKEL HOFSTEE, directeur LifeGuard, met medewerking van:

Peter Meijer: directeur distributiecentrum HEMA

Margreet de Vries: directeur Stichting Lezen & Schrijven

Kees Tap: ex-directeur Facilitaire Dienst Gemeente Den Haag, nu adviseur Gemeentesecretaris Den Haag

Melanie Schultz van Haegen: directeur zorginkoop Achmea



De centrale vraag is hier: Wat hebben bedrijven eraan om met gezondheidsmanagement aan de slag te gaan? De insteek is daarbij divers.

Meijer illustreert een originele aanpak van de HEMA, gebaseerd op de gedachte: Wat geeft energie? Gezondheid is daar een deelaspect van en het doel is ook gezondheidsgericht: van 92 naar 95% gezonde en energieke medewerkers. De medewerkers kunnen zelf aangeven: Wat geeft mij energie, wat heb ik nodig om energie te krijgen? Zo ontstonden initiatieven rondom afvallen, waarin naast stappentellers en sportcentrum ook de verslaglegging in de vorm van digitale logboeken plaatsvond. Doel hiervan: ook je collega's op de hoogte brengen van je vorderingen.



Wat kunnen we op het gebied van empowerment leren van de aanpak van de Stichting Lezen & Schrijven? De Vries: 'We benaderen bedrijven vanuit de win-win gedachte. Het leren lezen en schrijven van medewerkers is goed voor werkgever én werknemer. We moedigen medewerkers aan zich daarvoor in te spannen, maar bedrijven ook. Simpelweg: als veiligheidsvoorschriften en handleidingen op het hoogste taalniveau zijn geschreven, zijn het niet alleen de ongeletterde werknemers die dat niet kunnen lezen. Met alle gevolgen van dien. Een lange adem is nodig. Verandering gaat niet met



tientallen tegelijk, en ook niet snel. We zijn beducht voor het risico dat na een groot assessment de energie en de kennis weer wegvloeit als hiervoor geen aandacht blijft.'



Tap schetst het samenspel op organisatieniveau en het niveau van de lijnmanager. Vanuit de Gemeente Den Haag startte organisatiebreed het gezondheidsbeleid met activiteiten gericht op zaken als sport- en fietsstimulering en een gezond aanbod in het bedrijfsrestaurant. De leidinggevende heeft in dit beleid een actieve rol in het aanspreken van de medewerker op gezondheidsdoelen: het 'dik zijn' van een medewerker kan een onderdeel van een functioneringsgesprek zijn als dit effect heeft op het werk.



Schulz Van Haegen schetst de rolverandering van Achmea van schadeverzekeraar naar regisseur van de zorg. Doordat het risico bij de verzekeraar komt te liggen, gaat Achmea ook naar preventie kijken: kleinschalige health checks en preventieve tests vormen de eerste stap. Daarna ook opvang en advies voor gedragsverandering. Als werkgever vertaalt Achmea dit ook in eigen beleid: alle medewerkers krijgen een scan van hun halsslagader, die duidelijk maakt hoe men er fysiek voor staat. Daarna start meteen een programma, dit helpt de benodigde gedragsverandering in te zetten. Slotsom: sprekers presenteren een aantal ingrediënten voor een goed integraal gezondheidsbeleid: het integreren van een bottom-up en top-down benadering, kijken naar 'what is in it for me' en de omslag maken van denken naar doen.

OMGAAN MET SLAPEN EN VERMOEIDHEID VAN CABINEPERSONEEL

ESTHER DE HAAN, Senior consultant, KLM Health Services en **ANOUK TEN ARVE**, Manager consultancy Group KLM Health Services i.s.m. KLM pursers **GINETTE REENS** en **SASHA MEYER**.

Stewardessen en stewards van KLM maken lange dagen én nachten. Onregelmatige werktijden zijn meer regel dan uitzondering. Een deel van hen krijgt na verloop van tijd met slaapproblemen te maken. Als daar niet op wordt geanticipeerd, zakt de motivatie van de medewerkers en gaat men met tegenzin naar het werk.



Het risico bestaat dat deze slaapproblemen chronisch worden en leiden tot andere gezondheidsklachten.

KLM Health Services ontwikkelde een workshop voor KLM-medewerkers die in onregelmatige werktijden werken en daardoor slaapproblemen hebben. Ook voor het voorkómen van slaapproblemen door overbelasting is de workshop geschikt. De eerste workshop bleek erg populair: binnen een half uur na de melding op het KLM-intranet voor cabinepersoneel was deze volgeboekt.

De vraag die deelnemers zichzelf in de workshop stellen is, hoe zij zelf met deze problemen omgaan en hoe er naar een gezonde balans gezocht kan worden. Hier zijn verschillende opdrachten voor, waarvan er in de sessie twee zijn voorgedaan. De opdrachten zorgen voor een duidelijk beeld over hoe een juist evenwicht tussen lichaam en geest kan worden nagestreefd.



Inmiddels zijn bij KLM ongeveer 100 stewardessen en stewards getraind, en is besloten dit als vast onderdeel in het trainingsaanbod voor cabinepersoneel aan te bieden. Nevenvoordeel van deze aanpak is dat het praten over slaapproblemen laagdrempeliger is dan praten over stressproblemen. Slaapproblemen kunnen een indicator zijn voor stressproblemen, en door deze benadering kun je die ook bespreekbaar maken.



ADVIES-OP-MAAT-PORTAL: TECHNOLOGIE IN DE BEDRIJFSGEZONDHEIDSZORG

VERA DIJKMANS, manager Arbeidszaken Ahold Nederland BV
ALEXANDER KORBEE, adviseur Health Management Achmea
CHRISTEL VAN CAPELLEVEEN, projectmanager LifeGuard



Albert Heijn en Achmea Vitale hebben elkaar gevonden op het terrein van vitaliteit en fun via het internet. Achmea Vitale heeft het product V-online opgezet waarmee zij haar klanten concrete producten en diensten aanbiedt om op eenvoudige en leuke wijze de vitaliteit van werknemers te bevorderen. Bij Albert Heijn is gezondheid een belangrijke pijler binnen het MVO-beleid (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Met behulp van het concept van V-online kon Albert Heijn een eigen Fit & Fun-gezondheidsportaal opzetten voor haar ruim 70.000 medewerkers. De organisatie die V-online inhoudelijk en technisch vorm geeft is LifeGuard.

V-online bevat informatie over de BRAVO-thema's Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning. Werknemers van Albert Heijn krijgen advies op maat met tips om de eigen vitaliteit te bevorderen. Door IT-technologie en een persoonlijke leefstijlscan, krijgt de bezoeker gerichte informatie. Zo krijgen mensen die willen afvallen informatie over voeding en beweging en de fervente hardlopers de mogelijkheden om gezamenlijk te trainen voor de Dam tot Dam loop.

De fun-factor van de gezondheidsportalen is hoog en er wordt gewerkt met incentives. Zoals de V-kaart voor het sparen van punten die medewerkers kunnen inwisselen voor producten of diensten, zoals health checks van Achmea Health Centers of een stoppen met roken cursus. De medewerkers van Albert Heijn kunnen ook gratis sportclinics volgen of met korting een nieuwe fiets aanschaffen.



FORTIS EN DE O VAN ONTSPANNING

JOKE KOSTER, Arbeid- en organisatie-adviseur Fortis Arbodienst
WARJA VEENSTRA, bedrijfsarts Fortis Arbodienst

Binnen Fortis Bank heeft het afgelopen jaar een gezondheidsmanagementproject plaatsgevonden onder de naam BRAVO: meer Bewegen, minder Roken, matig met Alcohol, gezonde Voeding en meer Ontspanning.



Elke letter van BRAVO stond een paar weken onder de aandacht bij Fortis. Daarna volgde weer een andere letter. Het project werd gelardeerd met allerlei activiteiten.

Bij de O van Ontspanning is een ontspanningsworkshop ingezet. Veel tijd en energie is gaan zitten in de intentie om het zo min mogelijk zweverig over te laten komen. De bank- en verzekeringscollega's waren gevoelig voor de argumenten dat ontspanning zich terugverdient in toegenomen concentratie en prestaties, zowel kwalitatief en kwantitatief. Ook populaire argumenten waren dat het meer tijd oplevert dan dat het kost en dat het inbouwen in het dagelijks werk een kleine moeite is.

Voor het zakelijke tintje en om de drempel nog lager te maken, is een ontspannings-CD zonder muziek uitgebracht, die tijdens het werk gebruikt kan worden. Deelnemers konden zelf zo'n meer zakelijke ontspanningssessie ervaren. Uit een evaluatie blijkt dat 40 procent de ontspanningstechnieken in de praktijk brengt en hierover tevreden is.

IHMQ MODEL OF GOOD PRACTICE CERTIFICAAT UITREIKING – ARBONED

PAUL BAART, voorzitter IHMQ

JOHN GRIFFITHS, auditor IHMQ/ work2health Cardiff UK

Jaarlijks reikt IHMQ – het international Institute for Health Management and Quality – certificaten uit aan organisaties die het goed doen op het gebied van gezondheidsmanagement. Ze worden daarmee Model of Good Practice, een voorbeeld voor andere organisaties.



Voor zo'n MOGP erkenning komen medewerkers van hoog tot laag in de organisatie bij elkaar. Ze maken samen met een externe auditor een plaatsbepaling: hoe staat het met het gezondheidsbeleid? Wat kan verbeterd worden? Wat zijn de ambities? En hoe kunnen we daar komen? De organisatie gaat met de suggesties aan de slag. Bij een finale audit, bevraagt een internationale auditor de organisatie. Aangevuld met site visits en ongeplande gesprekken met medewerkers, komt IHMQ tot een eindoordeel of de organisatie het predicaat MOGP verdient.

Dit jaar viel de eer te beurt aan ArboNed. John Griffiths, internationaal IHMQ auditor, geeft aan waarom:

"The audit process was both interesting and informative and from it the enthusiasm and work of all those involved in promoting staff health and well being was underlined. The evidence presented by the members of the senior management team coupled with that gained from discussions with staff members indicates beyond doubt that the health and well being of staff is afforded a high priority by the organisation. The Practice What You Preach Programme and MonApoly are two of the visible aspects of health management that yet not even have reached their full potential. Maintain this approach and continue the investment!"



MODEL OF GOOD PRACTICE ARBONED

MARC DIJKSTRA, Directie Arboned/KeurCompany

Het eigen gezondheidsbeleid van organisaties als ArboNed staat natuurlijk in de warme belangstelling, zeker als het de naam draagt: Practice what you preach! Ook aan ArboNed zijn de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt van de laatste jaren niet voorbijgegaan.



De aandacht voor gezondheid en vitaliteit groeit en ArboNed heeft dat in het eigen beleid vertaald door van 'verzuim' naar 'voorkomen van verzuim' te werken. Voor het behoud van personeel én in het belang van het imago als goed werkgever.

Het gezondheidsbeleid heeft de volgende kernwaarden: open, persoonlijk, passie, klantgerichtheid, vernieuwing en zelfstandigheid. Het management geeft het goede voorbeeld: de kernwaarden aangevuld met bevlogenheid, energie, toewijding en een actieve houding zijn doorvertaald in het aanname- en functioneringsbeleid van managers.

Medewerkers (en daarmee ook het management) worden 'verleid' invulling te geven aan de kernwaarden. Een opvallende, actieve en daarom in het oog lopende uiting daarvan is een op het intranet van ArboNed aangeboden gezondheidsspel MonApoly, dat een van de tools vormt voor het stimuleren tot een gezonde(re) levensstijl. Kernthema van deze benadering is bevlogenheid, wat illustreert dat de gerichtheid op ziekte en verzuim steeds meer plaats maakt voor gerichtheid op gezondheid. Naast het spel, is een impresariaat voor de nieuwsgierigheid met zogenaamde Columbuslezingen, een Human Talent Trophy en een regelmatige 'CITO toets' voor de eigen professionals. De aanpak van Arboned lijkt vruchten af te werpen. Er is sprake van 96 procent arbeidsparticipatie. En na een aantal maanden neemt 47 procent van de medewerkers al deel aan het Gezondheidsspel. Deze combinatie van in de top verankerd beleid tot op de werkvloer uitgewerkte instrumentatie, was voor IHMQ aanleiding om ArboNed tot Model of Good Practice uit te roepen.

DOORONTWIKKELING QUICKSCAN INTEGRAAL GEZONDHEIDSMANAGEMENT VOOR DE SW-SECTOR

MAARTEN JAN STAM, InHealth

RIK BIJL, TNO Management Consultants

In de Sociale Werkplaatsen branche (SW) werken 100.000 mensen in circa 90 bedrijven. Van hen is 88% werkzaam in sociale werkplaatsen, 12% in andere functies. Bij het type werk valt te denken aan assemblage en montage, metaalbewerking, inpakken, groenvoorziening en postbestelling.

Om los te komen van de focus op dit hoge verzuim, zijn TNO Management Consultants en InHealth gevraagd een management tool te ontwikkelen gericht op gezondheid met de volgende voorwaarden:

- een praktische aanpak, die het bedrijf zelf kan uitvoeren eventueel met lichte ondersteuning;
- van separaat naar integraal denken (gezondheid komt overal als item terug);
- toepasbaar op verschillende populaties aan de onderkant van de arbeidsmarkt;
- niet alleen gericht op opleiding en scholing, maar ook op inzetbaarheid en vitaliteit (zoals houding en motivatie, fysieke en psychische fitheid);
- geschikt voor armlastige bedrijven.



De tool is in de vorm van een quickscan die een doorontwikkeling is van de IGM methodiek (Integraal GezondheidsManagement) van TNO en NIGZ (2003). Deze bestaat uit een vragenlijst die is opgebouwd rond zeven ontwikkelingslijnen, waarbij gezamenlijk dertig kenmerken worden bevraagd. De zeven dimensies zijn: gezondheid als strategisch thema, gezond primair proces, gezonde fysieke omgeving, sociale omgeving, gezonde mensen, duurzame omgeving en gezonde producten.

Een eerste pilot geeft aan dat de quickscan nog niet voor alle bedrijven en medewerkers in de SW sector toepasbaar is. De deelnemers aan deze sessie hebben bruikbare suggesties gedaan voor de verdere doorontwikkeling van de scan.

HRM IN ZIEKENHUIZEN

PROF. DR. KARIN SANDERS, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie Universiteit Twente. Met medewerking van: Hans Schirmbeck, manager kwaliteit en Arbeid NVZ (vereniging van ziekenhuizen).

Marianne Lensink, Raad van Bestuur Medisch Spectrum Twente (MST);

Arno Helgers, stafmedewerker Atrium Medisch Centrum Parkstad;

Joost de Bie, adviseur Veilig & Vitaal Waterlandziekenhuis Purmerend;



Hoe zit het met gezondheidsmanagement binnen ziekenhuizen? En de rol van HRM daarbij? Schirmbeck geeft aan dat de vereniging van ziekenhuizen (NVZ) een warm voorstander is van gezondheidsmanagement. En dat het lastig is dit gedachtegoed over te brengen aan leden: het hangt altijd af van die organisaties die voorop willen lopen, het oppakken en het verder uit werken. Een aantal is daarin heel ver.

De welwillendheid is er inderdaad binnen MST, geeft Lensink aan. De dagelijkse praktijk en dan met name de gevoelde externe druk op de prestaties van het ziekenhuis, maakt het echter lastig om het in beleid om te zetten.

Sanders merkt op dat wellicht ook meespeelt, dat in de zorg het medisch denken gericht op curatie dominant is: zorg voor de eigen gezondheid van medisch personeel is daardoor te weinig of geen onderwerp van aandacht. Of is teveel gericht op uitval en verzuim. Helgers is overtuigd van oprechte belangstelling voor de mens achter de medewerkers: het



voorkomt dat mensen uitvallen. Met name voor oudere medewerkers in de zorg is dit een punt van aandacht. HRM speelt daarbij een rol in de vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid.



Het Waterlandziekenhuis is al ver in gezondheidsmanagement; dat wordt onderstreept door de toekenning van de Kroon op het werk prijs, Investors in People en Model of Good Practice. Het Waterlandziekenhuis verbreedt de aandacht naar gezondheid met projecten als 'Ondernemend werken aan gezondheid' en het meest recent gestarte 'Vitaal werken'. De Bie geeft aan dat de directie HR de ruimte voor mogelijkheden initieert. Ideeën en invullingen komen vanuit de medewerkers zelf.

Uit de sessie volgt ook dat het accent ligt op medewerker en direct leidinggevenden: HRM heeft met name een ondersteunende rol.



HOGE BOMEN II – GEZONDHEIDSMANAGEMENT

MIKKEL HOFSTEE, directeur LifeGuard, met medewerking van:

JAN HUURMAN, directeur NIGZ

KEES TAP, ex-directeur Facilitaire Dienst Gemeente Den Haag, nu adviseur Gemeentesecretaris Den Haag

MARC DIJKSTRA, directeur ArboNed/KeurCompany

JACQUES TEUWEN, voorzitter van De Unie



Centrale vragen in dit debat zijn: welke rol speelt gezondheidsmanagement in organisaties, en hoe pakt dat in de praktijk uit? Opvallend is dat de gespreksdeelnemers startten met een uitgebreide bespreking van ziekteverzuim. Huurman illustreert dit met de aanvang van zijn functie als interim directeur, toen hij werd geconfronteerd met een ziekteverzuim van rond de 8 procent. Hij geeft aan als eerste managementdoelstelling te hebben geformuleerd dat percentage terug te dringen naar 3 procent. Hij motiveerde het personeel onder andere door bij hen weer trots op het eigen werk te laten zijn.

Ook Tap geeft aan vanuit ziekteverzuim te zijn gestart: 880 van de 8000 Haagse gemeenteambtenaren zaten bij aanvang van zijn interventies thuis. De schade daarvan was vele malen groter dan de uitgaven aan gezondheidsbeleid. Het management gaf de lijnmanagers streefcijfers voor ziekteverzuim, en de lijnmanager moest daar zelf een beleid voor ontwikkelen. Tap maakte medewerkers en chef verantwoordelijk voor de verzuimsituatie. De P&O-laag werd geheel opgeheven en ook de bedrijfsarts werd verlaten. Bij arbeidsconflicten is het uitgangspunt: meteen terug op het werk, los het daar op. Omdat bleek dat veel ongezonde mensen niet verzuimen en veel gezonde mensen wel verzuimen, werd duidelijk dat beide groepen daarop moeten worden aangesproken.



Dijkstra, directeur ArboNed steekt de hand in eigen boezem: 'We waren enkele jaren terug de schilder die zijn huis minder goed onderhoudt dan dat van zijn klanten. We hebben dat toen aangepakt, ook om de klanten te laten zien dat we het zelf ook goed doen. Met name na de reorganisatie zijn we gezondheidsmanagement echt gaan omarmen'. Teuwen, voorzitter van De Unie, schetst groeiende communicatiestromen tussen bedrijven en huisartsen over werk en gezondheid. Vanuit het perspectief dat in een vergrijzende samenleving zonder de traditionele vangnetten mensen noodzakelijk langer vitaal moeten zijn. Bedrijven beginnen hierin een rol te zien, ook al omdat de gezondheid van medewerkers verband heeft met hun productiviteit en met de klanttevredenheid.



De inzet blijft bij de meeste organisaties wel beperkt tot verzuimbestrijding en het bevorderen van gezonde voeding en beweging. Is dat niet te mager? Is het verlies van productiviteit door overgewicht niet veel kleiner dan verlies door psychische klachten? Focussen we niet verkeerd? De reactie: Dat is ook niet zo vreemd. Directies weten te weinig van gezondheidsmanagement, hoe kunnen ze dan kiezen? Ze blijven hangen in fitness clubs, gadgets. Meer intensieve benaderingen vinden als weerwoord vaak: het is de eigen verantwoordelijkheid van de mensen.



Tot slot: hoe implementeren we dan integraal gezondheidsbeleid in bedrijven? Het gehoor suggereert een vitality manager. Maar daar zijn de gesprekspartners niet voor te vinden. Stafafdelingen hebben neiging om te institutionaliseren, en het management moet zelf een drijvende kracht zijn. Externe organisaties en consultants kunnen de start faciliteren. De organisatie zelf is en blijft in lead.

GA VOOR GEZONDE LEERKRACHTEN!

JAN HUURMAN, directeur NIGZ

FERDINAND DE HAAN, Projectmedewerker NIGZ

Het NIGZ heeft landelijk zo'n 160 interventies gevonden die gericht zijn op het bevorderen van gezondheid van basisschoolleerlingen. Slechts zo'n 10 initiatieven zijn gericht op leerkrachten zelf, en hebben meestal arbo en verzuim als focus.

Reden voor het NIGZ om een gezondheidsbevorderend programma voor leerkrachten te ontwikkelen. Het project is in een beginfase. Over de invulling van het project is gediscussieerd. Zo kwam naar voren dat een start bij de leerkrachten zelf het meest succesvol is voor het verkrijgen van draagvlak voor deze initiatieven binnen scholen. En wellicht is aansluiten bij verzuim dan geen gekke keuze. Dit is een hot item binnen het onderwijs: leerkrachten ervaren stress en een hoge werkdruk. De gehanteerde visie is dat een aanpak voor gezondheid kan werken als leerkrachten gemotiveerd zijn in hun eigen werk. Het thema vergrijzing in het onderwijs kan een andere invalshoek zijn.



Verder kwam naar voren dat de arbo gegevens die NIGZ nodig heeft, mogelijk al voorhanden zijn. Meer samenwerking met arbodiensten is een aanbeveling.



Ook werd opgemerkt dat in andere landen de overheid een belangrijke rol speelt. In Nederland steunt het ministerie van VWS het initiatief. Verder neemt het NIGZ vanuit haar rol als gezondheidsinstituut deze taak op zich. Binnenkort start een eerste pilot bij een aantal basisscholen die aandacht voor gezondheid van leerkrachten, naast verzuim, als meerwaarde zien. Het uiteindelijke doel is een integraal gezondheidsbeleid op basisscholen te ontwikkelen, gericht op kind, ouders en leerkracht. Het programma voor de leerkrachten sluit aan bij het 'Gezonde school model' en de campagnes 'Ga voor gezond' en 'Scoren voor gezondheid' voor leerlingen.

HOGE BOMEN - ZORGVERZEKERAARS EN GEZONDHEIDSMANAGEMENT

PAUL BAART, bureau Baart en Raaijmakers, met medewerking van:

Sigr d van der Heide, consultant innovatie UVIT

Tjeerd Hulsman, Adviseur Interim manager Zorginnovatie

Martin Kropff, rector magnificus Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Bart Blanken, Algemeen directeur IZZ



Hebben we in de toekomst geen zorgverzekeraars meer maar gezondheidsverzekeraars? Het gezelschap aan tafel lijkt nog niet overtuigd te zijn, al zijn er goede stappen. Achmea zet voor verzekerden in op vitaliteit, evenals IZZ. UVIT is bezig met experimenten op dit gebied, en kan hier vanwege de competitieve markt nog niets over zeggen.

Verzekeraars hechten belang aan een businesscase. Wat is namelijk het verbeterpotentieel, wat wil je als verzekeraar investeren, en wat wil je er dan uit krijgen? Op korte termijn investeren in preventie wil helemaal niet zeggen dat de zorgconsumptie op korte termijn terugloopt.

Hulsman prikkelt de zorgverzekeraars om een meer maatschappelijke functie op zich te nemen, in plaats van een administratieve. Met een langere termijn visie en door daarbij het perspectief op macro niveau te leggen. Bijvoorbeeld met doelstellingen als waarde toevoegen aan kwaliteit van leven.



Dit maakt het wel lastig om concrete resultaten te benoemen. De vraag is: Waar stuur je op? Op meer productiviteit en kwaliteit van leven, of op minder ziekteverzuim en minder consumptie, zoals nu? Zorgverzekeraars vragen aan de wetenschap: zet de succesfactoren van preventie eens op een rij voor ons. Op dat moment kunnen we de business case veel beter vorm geven.



Kropff geeft aan dat zijn universiteit met onderzoek verzekeraars kan ondersteunen. Als werkgever is hij op zoek naar mogelijkheden samen te werken met verzekeraars. Waarbij waarde creëren tussen investering en opbrengst in de organisatie de directe aansluiting vormt. Dat is de strategische businesscase. De valkuil daarbij is niet meteen een wetenschappelijke evidence based claim proberen te doen. Doe het in een pilotvorm en deel de opbrengsten. Ga niet meteen nadat je het zaadje geplant hebt, het weer opgraven om te kijken of het wel voldoende groeit.



IZZ geeft aan dat het in principe mogelijk is kortingen op premies te geven aan bedrijven die goed lopend gezondheidsbeleid hebben, zoals in Duitsland al gebeurt, maar stelt wel dat het dan in verzuimcijfers zichtbaar moet zijn. Blanken poneert dat de Zorgverzekeringswet 2006 verzekeraars in staat stelt meer competitief te opereren. En dat dit samenwerking niet uitsluit. Bijvoorbeeld door gezamenlijk basisonderzoek precompetitief te helpen financieren als verzekeraars, samen met ministeries en universiteiten.



Kortom, verzekeraars tasten nog af. Ze zoeken naar harde cijfers, bijvoorbeeld terugdringen van ziekteverzuim, en hebben nog geen beeld van hun return on investment. Ze proberen wel de ingangen uit die voorhanden zijn.

SLOTLEZING

PROF. DR. MARTIN KROPFF rector magnificus Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR)

Kropff hield een inspirerend betoog waarin hij vanuit gezondheidsperspectief actuele wereldthema's koppelde aan de opleiding van studenten.

Zo biedt de sterke groei van de wereldbevolking en de toename van de welvaart een aantal uitdagingen voor de toekomst. Hoe gaan we om met de toenemende vraag naar voedsel, met name gezonde voeding? Hoe gaan we om met de toenemende druk op milieu, landgebruik en natuur? En hoe gaan we om met de invloed van het veranderend klimaat?

Deze uitdagingen appelleren aan de maatschappelijke taak van de Wageningse Universiteit, die in Nederland een van de eerste was die de verbinding legde tussen landbouw en voeding enerzijds en duurzaamheid en gezondheid anderzijds. De toenemende complexiteit en dynamiek in onze steeds meer globaliserende maatschappij scheppen de noodzaak om te blijven leren. De ICT-ontwikkeling biedt hiertoe ook voortdurend nieuwe mogelijkheden:

- mondialisering van onderwijs en onderzoek
- onderwijs los van plaats en (leef)tijd
- maatwerk

De Wageningen Universiteit is daarom ook meer en meer bezig met publiek-private samenwerking en het opzetten van en participeren in internationale consortia. Deze uitgangspunten betreft de WUR ook op zijn eigen organisatie. Studenten worden opgeleid tot 'T-shaped' professionals: specialisten die verbindingen met andere terreinen kunnen aangaan en (internationale) samenwerking niet schuwen. Het voorbeeld hiervan is de opleiding Gezondheid en Maatschappij waarin de domeinen leefomgeving, levensomstandigheden, voeding en gezonde leefstijl met elkaar verknoopt worden. Met als doelstelling verbeteren van de kwaliteit van leven: het toevoegen van zoveel mogelijk gezonde jaren aan het leven.

Kropff tot slot: "We proberen de studenten te verankeren in de samenleving. Dit alles voor het opbouwen van een wereldwijd kennisnetwerk, dat de uitdagingen van de toekomst aan kan gaan."



WIE ORGANISEERDEN HET DERDE THEMA CONGRES GEZONDHEIDSMANAGEMENT BEDRIJF IN BEWEGING?



Het international Institute for Health Management and Quality certificeert organisaties als Model of Good Practice van gezondheidsbeleid en geeft netwerken vorm rondom gezondheidsmanagement. Op de website kunt u criteria en een vragenlijst voor gezondheidsbeleid downloaden: www.ihmq.org



LifeGuard, hét gezondheidsmanagementbureau dat ondersteunt bij het opzetten van gezondheidsbeleid met een onderbouwde screeningsmethode, webapplicaties, online gezondheidsmonitoring en vragenlijstonderzoek. Jaarlijks publiceert LifeGuard de BedrijfsGezondheidsIndex (BGI). www.lifeguard.nl en www.healthguard.nl

Baart en Raaijmakers

Baart en Raaijmakers ondersteunt bij het vormgeven van een positieve relatie tussen werk en gezondheid. Voor bedrijven in de vorm van gezondheidsbeleid. Voor professionals door deze relatie integraal onderdeel te laten uitmaken van hun werkwijzen. Ook coördineert Baart en Raaijmakers projecten op het gebied van werk en gezondheid. www.baart-raaijmakers.nl



Opleiding Gezondheid en Maatschappij: met een sociaal wetenschappelijke bril naar gezondheid en welbevinden leren kijken. Een opleiding die een unieke bijdrage levert aan de verdere professionalisering van het werkveld. www.bgm.wur.nl en www.mhs.wur.nl

DE VOLGENDE ORGANISATIES WAREN PARTNER VAN DIT CONGRES:

achmea arbo

Achmea Arbo is de inspirerende partner voor werkgevers en werknemers op het gebied van werk, gezondheid en inkomen. Als een van de grootste arbodiensten biedt Achmea Arbo geïntegreerde oplossingen op het gebied van vitaliteitsmanagement en inkomenszekerheid. www.achmea-arbo.nl



De Unie is een moderne en eigentijdse vakorganisatie met 75.000 leden werkzaam in het midden en hogere segment van de arbeidsmarkt binnen de sectoren Zorg, Industrie en Dienstverlening. Maatwerk is het uitgangspunt van De Unie. Dit kenmerkt zich door collectieve belangenbehartiging en het bieden van hoogwaardige (service) dienstverlening aan het individu, welke zich kan meten met producten uit de private marktsector. www.deunie.nl



Mensen met een actieve leefstijl zijn gezonder, hebben een beter werkvermogen en zijn productiever. Bewegen is dé sleutel tot een gezonde leefstijl. Hier valt voor mens, organisatie en samenleving veel winst te behalen. Bewegen Werkt! www.fitform.nl



Het nationaal gezondheidsinstituut NIGZ richt zich op het bevorderen van gezond gedrag van mensen. Het NIGZ is een professionele ondersteuningsorganisatie voor partijen met een directe verantwoordelijkheid in de publieke gezondheidszorg: gemeenten, GGD'en, thuiszorg, artsen en paramedici. Daarnaast geeft het NIGZ het algemene publiek informatie over gezondheid en een gezonde leefstijl. www.nigz.nl en www.gezondheidsmanagement.nl



De NSvP maakt zich sterk voor mens en werk. De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek subsidieert innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. www.nsvp.nl