

Business Health – special Masterclass dr. Georg Bauer, Zürich

03 oktober 2012 was er een speciale masterclass van dr. Georg Bauer werkzaam aan het Center for Organizational and Occupational Sciences, ETH Zürich. De masterclass is een initiatief van Centrum Werk Gezondheid in samenwerking met NISB.

In de sessie stond 'organizational health and management' centraal. Bauer is kritisch over de huidige invulling van workplace health promotion met vooral leefstijlinterventies. Bauer plaatst daar salutogenese en een organizational health development model tegenover. Met als belangrijkste handreikingen tijdens de masterclass:

1. Two faces of work: health damaging & health promoting
2. Salutogenic work – balancing job demands & resources
3. Salutogenic organization: organizational health development
4. Capacity building for targeted organizational health development

Dr. Georg Bauer: Bridging fields between occupational, organizational and public health

'Health is a dynamic, active and social concept'

dr. Georg Bauer is hoofd van de Division Public and Organizational Health of the Institute of Social and Preventive Medicine, University of Zurich en van the Center for Organizational and Occupational Sciences, ETH Zurich. In zijn oorspronkelijke werk als arts zag dr. Georg Bauer de grote verschillen in gezondheid tussen mensen met een hoge en lage opleiding. Wat uit onderzoek blijkt – elk opleidingsjaar draagt bij aan 5-7% hogere levensverwachting– werd in zijn praktijk bevestigd. Dit bracht hem er toe zich te specialiseren in publieke gezondheid (community health sciences), met een master en dr titel publieke gezondheid aan de School of Public Health in Berkley, California. Zijn eerste onderzoeksjaren waren gericht op het wegnemen van gezondheidsverschillen tussen diverse groepen (reducing inequalities in health), met de inzet van community based en internet-based benaderingen. De afgelopen 15 jaar combineert Bauer de principes van gezondheidsbevordering met de business van bedrijven. Daartoe heeft Bauer het Organizational Health Development Model (OHDM) ontwikkeld.



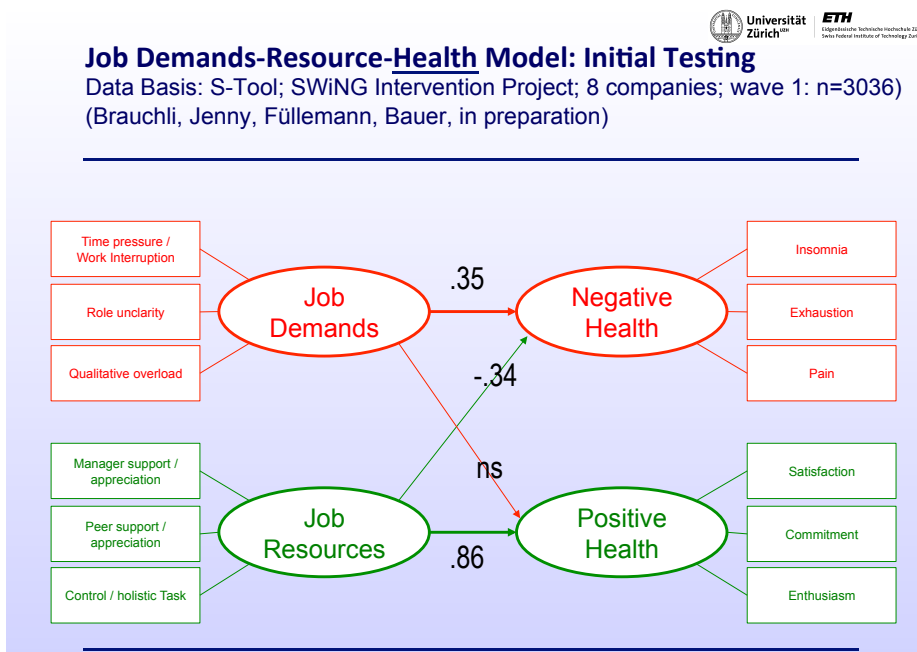
Health is a dynamic, active and social concept'

Perspectief van salutogenese

Georg Bauer hanteert in zijn werk het perspectief van salutogenese waarbij hij kijkt naar de factoren die gezondheid beïnvloeden. Salutogenese is vrij vertaald de 'bron van gezondheid', als tegenhanger van pathogenese (ontstaan van ziekten). Bauer gaat daarbij uit dat gezondheid geen uitkomstmaat is. Het gaat om de factoren die gezondheid bepalen, de zogenaamde determinanten. Je gezondheid wordt door circa 50% bepaald door je genen en voor 10% door de omgeving waarin je opgroeide. Blijft 40% over die wel beïnvloedbaar is, ook of wellicht juist vanuit het werk.

Two faces of work

Bauer benadrukt dat werk twee gezichten kent: als bron van belasting en als bron van gezondheid (salutogenese). Vanuit zijn werkwijze en onderzoek is zijn pleidooi meer te focussen op de determinanten van gezondheid dan op de negatieve uitkomsten. Zoals het zich meer richten op een goede balans tussen belasting (demands) en hulpbronnen (resources) om met werkdruk om te kunnen gaan, tegenover de aandacht vestigen op de negatieve gevolgen van stress zoals hart – en vaatziekten. Zo is uit onderzoek bekend dat wanneer werknemers mogelijkheden hebben om om te gaan met negatieve aspecten van het werk, dit hun gezondheid ten goede komt en ze onder andere meer betrokken zijn bij het werk (Job-Demands-Resources-Health Model).



Het gaat dan om de ene kant om het ‘re-framen’ van stress, hoe er mee om te gaan. En aan de andere kant om wat heb je nodig vanuit de organisatie, zoals een duidelijke taakomschrijving en support van manager en collega’s.

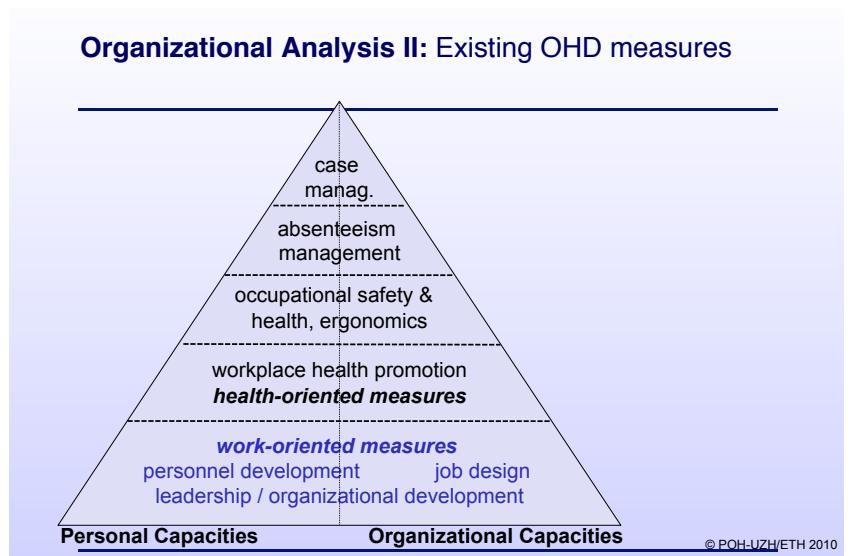
‘Individual health oriented measures are nice to have’

Focus op het individu en leefstijl is te smal

Een focus op de individuele leefstijl is dan te smal. Het gaat om werkgerelateerde maatregelen, aldus Bauer. Om die reden is Bauer sceptisch over de leefstijlgerichte invulling van workplace health promotion. ‘De basis is gezond werk. Het blijft gek om de medewerker naar de sportschool te sturen als de belasting vanuit het werk alsmar toeneemt’. Van oorsprong is het concept van workplace health promotion opgezet als gezond ondernemen met werkgerelateerde maatregelen zoals beschreven in de [Luxembourg Declaration](#) van het European Network for Workplace Health Promotion. Als basis van de uitwerking van WHP ligt het INK/EFQM bedrijfsmodel ten grondslag. Over de jaren heen is in Nederland de focus meer en meer op leefstijl gerichte interventies gekomen vanuit de BRAVO aanpak. Om de focus meer op het werk en de bedrijfsvoering te richten zijn de termen integraal gezondheidsmanagement en gezond ondernemen in gebruik. \

Organizational health development

In plaats van een discussie over definities, focust Bauer op werkgerelateerde maatregelen. Hij hanteert daarbij een pyramide figuur zoals hiernaast. In een organisatie heb je alle niveaus nodig. Bij 'work-oriented measures' gaat het om individuele- en organisatie aspecten. Zoals een goede functie invulling (job design, fitting the task to the man), inspirerend, coachend en mensgericht leiderschap, mate waarin iemand zich persoonlijk kan ontwikkelen via het werk en om helderheid over de koers van de organisatie. Parallel met gezond werk dient de werkplek veilig en gezond te zijn (occupational safety & health, ergonomics). Dit is in Europese wetgeving en de daarvan afgeleide Arboret geregeld. Aanvullend daaraan is het van belang dat zieke werknemers goede begeleiding en werk op maat aangeboden krijgen (casemanagement) en er een gedegen verzuimbeleid is (absenteeism management). Als dit op orde is en het werk in de kern gezond is, zijn leefstijlgerichte interventies 'nice to have' en ondersteunend, aldus Bauer. Maar de basis is gezond werk.

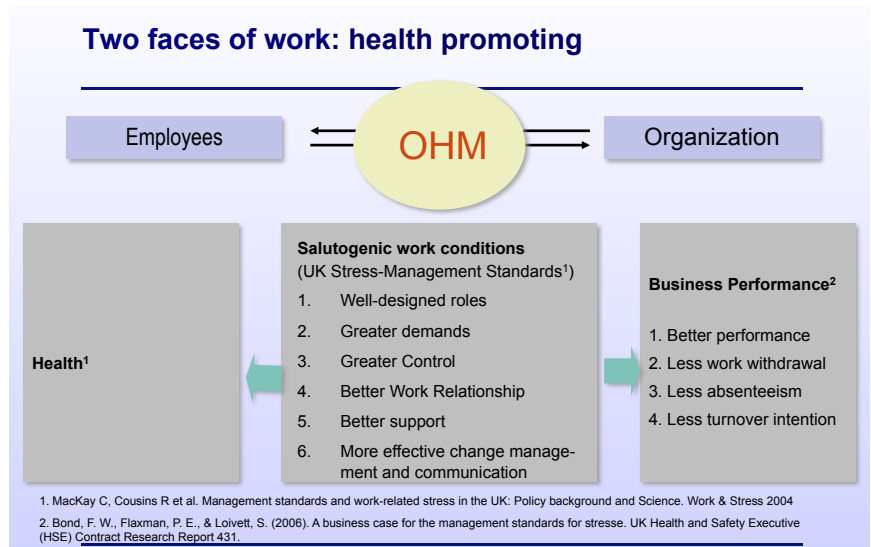


'Improve everyday practice at work'

Gezond werk is de basis

De voet van de pyramide – werkgerelateerde maatregelen – zetten de meeste zoden aan de dijk voor gezondheid van de werknemers én voor een financieel gezond bedrijf, benadrukt Bauer. Het gaat om alledaagse zaken als onderlinge communicatie, samenwerken, waardering voor je werk. Zaken die geen geld kosten en niet weg te bezuinigen zijn. Het zijn uitingen van het DNA van de organisatie, die terugkomen in beleid en werkprocessen. En in het gedrag van leidinggevenden. Op deze manier is er een duidelijke relatie tussen de mensen die het werk doen, het belang van gezond werk en de business, zoals hieronder schematisch is weergegeven. Zo blijkt uit Bauers onderzoek 40% 'winst' te behalen door een betere, open communicatie op het werk. Hier zit een belang voor de werkgever. Occupational health professionals roept hij dan ook op om zich juist te richten op cultuur en de bedrijfsvoering.

'Day to day work activities are the most important for health and for the business'



Leefstijlinterventies zijn makkelijker dan gezond werk

Waarom de meeste bedrijven en professionals zich toch vooral richten op leefstijl is volgens Bauer omdat deze interventies redelijk eenvoudig in te voeren zijn. De maatregelen zijn minder afhankelijk van het soort organisatie en de acties vragen geen ingrijpende veranderingen in het werk zelf of in de stijl van leidinggeven. Dergelijke interventies zijn tevens gemakkelijk uit te besteden. Er is ook een gevaar om zich alleen op leefstijl te richten: de aparte budgetten voor interventies sneuvelen vaak bij financiële tegenslag van het bedrijf. Bauer is sceptisch over het gebruik van business cases om bedrijven te overtuigen: als één cijfer niet goed uitpakt, streept het management de acties weg. De adviseurs op het gebied van leefstijl en vitaliteit adviseert hij om dicht tegen de bedrijfsvoering aan te gaan zitten en parallel aan de beleidscycli feedback te geven. Op deze manier gaan de interventies onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur en hangt het bestaansrecht niet af van een opdrachtgever binnen de organisatie. Een andere suggestie is om als kennisinstellingen en aanbieders samen te werken en interventies samenhangend aan te bieden ('comprehensive health promotion'). Zo werkt stoppen met roken beter wanneer er ook aandacht is voor bewegen. Ter inspiratie tipt hij het e-learning aanbod van www.kmu-vital.ch voor het MKB in Zwitserland.

'Start with the audience: the management'

Systemic-salutogenic Occupational Health Management

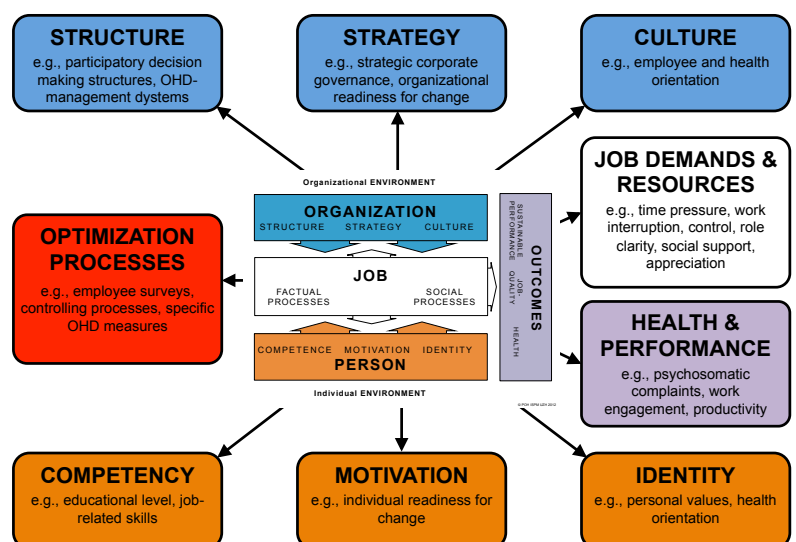
Principes van publieke gezondheidsbevordering evolueerde bij Bauer naar een Systemic-salutogenic Occupational Health Management (OHM). Een model dat dicht tegen het denken van bedrijven aan staat omdat het afgeleid is van een business model: de Balanced Score Card, een model voor strategisch management en het behalen van lange termijn doelstellingen binnen een organisatie. Waarbij OHD (organizational Health Development) omschreven is als: *'ongoing reproduction of targeted improvement of health in organisations as social systems, based on the interaction of individual and organisational capacities'*.

Hoe werkt het in de praktijk?

Het mooie van Georg Bauer is dat hij niet alleen binnen bedrijven onderzoek uitvoert, maar ook bedrijven adviseert. 'Niets zo praktisch als een goed theoretisch model', blijkt uit zijn werkwijze. Hier een korte samenvatting van het werken met het organizational health development concept:

- 1. Kwalitatieve analyse van de organisatie door het management**
Dit gebeurt obv een schema zoals hiernaast. Het schema laat de samenhang en interactie zien tussen organisatie, het werk en de medewerkers. De eerste analyse, die resulteert in een mindmap van sterkten en zwakten van de organisatie, geeft de organisatie veel inzicht. De mindmap geeft ook ambities en gewenste doelen weer.
- 2. Inrichten van architectuur voor verandering.**
Het gaat bij OHD om innovatie, verbetering en cultuur. Participatie van alle lagen in de organisatie is essentieel (capacity building). Voor het starten van het proces is commitment van top management van belang.

Organizational Analysis I: qualitative assessment



3. Management training

Het management dient over voldoende vaardigheden te beschikken om gezond werk in te richten, samen met medewerkers. Beleving van het eigen werk en de leiderschapsstijl zijn onderwerpen binnen de training.

4. Uitgebreidere organisatie analyse.

Hierna volgt een uitgebreidere analyse van bestaande occupational health measures (de pyramide) en van de wat de gewenste situatie is. Dit gebeurt door in het schema van de kwalitatieve analyse (structure, strategy, culture etc) de gewenste lange termijn doelen neer te zetten.

5. Het bepalen van de werkgerelateerde maatregelen

Niet alleen het management gaat aan de slag, ook de medewerkers geven aan hoe ze de organisatie zien, wat hun wensen en ideeën zijn. Dit gebeurt in de vorm van 'future workshops' onder begeleiding van een moderator maar zonder leidinggevenden erbij.

6. Invoeren van de werkgerelateerde maatregelen is het vervolg.

7. Evaluatie van het proces en de maatregelen.

Waarbij Bauer het REAIM model gebruikt: Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation en Maintenance. De uitkomsten kunnen de start vormen van een nieuwe cyclus.

De methode is nu vooral toegepast bij grote en middelgrote bedrijven. Voor het MKB kan de werkwijze vergelijkbaar zijn als bij kleine business units binnen grote bedrijven. De werknemers waarderen de werkwijze doordat ze serieus betrokken zijn bij beleid. Voor managers blijkt dat ze door OHD complexe situaties en veranderingen beter het hoofd kunnen bieden doordat ze een beter overzicht hebben van de organisatie en wat er speelt. Niet onbelangrijk in tijden van financiële onzekerheid en het aanboren van nieuwe markten.

Tot slot nog wat succesfactoren

Bauer geeft aan dat hoe je het ook noemt – workplace health promotion, occupational health development – er bepaalde succesfactoren zijn:

- Relatie met bedrijfsvoering en het geven van feedback in relatie tot de business. Er is meer aandacht en waardering nodig voor wat een bedrijf al goed doet.
- Het actief betrekken van medewerkers en management bij het vormgeven van beleid. Het gaat over bedrijfsvoering en organisatiecultuur. Dat bouw je op met meer stakeholders.
- Zichtbaarheid, zowel in de business als naar buiten toe. Bijvoorbeeld in de vorm van een certificaat of een award. Dit schept verwachtingen richting werknemers, klanten, leveranciers die een organisatie moet waarmaken. Het praat zich rond. Met eveneens een wervend effect voor toekomstig personeel
- Aandacht voor gezond werk werkt alleen binnen organisaties met een veilige cultuur, die open staan voor verandering en het betrekken van medewerkers.

De presentatie van Georg Bauer is te downloaden van www.centrumwerkgezondheid.nl > masterclasses.

Colofon

Centrum Werk Gezondheid, oktober 2012

Voel u vrij om dit verslag te gebruiken en te verspreiden, wel graag met bronvermelding erbij.

De masterclass is een initiatief van Centrum Werk Gezondheid in samenwerking met NISB

Voor meer informatie: www.centrumwerkgezondheid.nl en www.nisb.nl

