

Werk als bron van welzijn en gezondheid

Elke medewerker van nationale telefoontrots KPN kan sinds kort aanspraak maken op een *inzetbaarheidpremie* van duizend Euro. Geld dat is te besteden aan activiteiten die de gezondheid en het welbevinden van de medewerker in de meest brede zin bevorderen. Dan kan een om- of bijscholingscursus zijn ter vergroting van het vakmanschap, maar ook een abonnement op de sportschool zodat je fitter aan je werkdag begint. De *inzetbaarheidpremie* is een van de maatregelen die KPN inzet om gezondheidsmanagement structureel te verankeren in zijn bedrijfspolitiek. Vanuit de grondgedachte dat werknemers die zich zowel fysiek als psychisch goed voelen beter hun werk doen en langer meekunnen. Wat zowel in het voordeel van de onderneming, de medewerker als de BV Nederland is.

"De vergrijzing komt eraan. Dat betekent dat personeel langer door zal moeten werken. Daar komt bij dat er steeds hogere eisen aan de capaciteiten en vaardigheden van medewerkers worden gesteld, dat stress op de werkvloer een steeds grotere tol eist en dat de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer sterk veranderd is. Willen we daarop een adequaat antwoord formuleren dan is er een transitie van het bestaande systeem binnen arbeid en gezondheid nodig, want daarin ligt de focus nog altijd eenzijdig op de ziektkant en wordt werk te weinig als een bron van welzijn en gezondheid gezien", zegt Lenneke Vaandrager, Universitair Hoofddocent Maatschappijwetenschappen aan de Universiteit van Wageningen.

Zij deed samen met Ingrid Bakker en BaartRaaijmakers het project *System Innovations for Workplace Health Promotion*, dat in samenwerking met KSI tot stand kwam. Vaandrager c.s. brachten bij KPN, de Telegraaf Media Groep (TMG) en het Deventer Ziekenhuis in kaart wat deze ondernemingen doen aan de *employability* van hun personeel en waar de kansen liggen



om dit proces richting 'gezondheidsmanagement' te versterken. "We kozen voor organisaties die op dit gebied inmiddels een reputatie als rolmodel hebben opgebouwd. KPN zet in op brede inzetbaarheid en neemt allerlei maatschappelijke trends in dit beleid mee, zoals meer vrouwen aan de top. TMG is als gevolg van ons onderzoek versneld een loopbaancentrum op gaan zetten. Het Deventer Ziekenhuis tenslotte werkt met het concept van *healthy hospitals*; gezonde werknemers in een vriendelijke en stimulerende omgeving. Via clubjes werken medewerkers er gericht aan hun leefstijl."

Vaandrager gelooft dat voor bedrijven het mes aan meerdere kanten snijdt als ze oog hebben voor het aankweken van meer beleving en passie op de werkplek en de verantwoordelijkheid voor een gezond werkklimaat durven te delen met werknemers. "Je krijgt personeel dat flexibeler, enthousiaster en breder inzetbaar is, en dat bereid is te investeren in de eigen competenties. Niet omdat dat zonnig moet, maar omdat het ze meer plezier in het werk geeft en *up to date* houdt op de arbeidsmarkt. Bedrijven die op dit aspect hoge scores boeken, hebben doorgaans weinig moeite om aan goed personeel te komen. Sterker nog: die staan voor de poort in de rij. Het betaalt zich dus altijd uit in uitstraling en een positief imago."

Vaandrager constateert tenslotte dat cynisme, vooroordelen en angst vaak een sta in de weg zijn om gezondheidsmanagement binnen het bedrijfsleven van de grond te krijgen. "Bij werknemers leeft de vrees dat ze iets op hun bordje krijgen waar ze niet om hebben gevraagd. Verder is het verzuimbeleid ingericht op de aanname dat medewerkers die ziek zijn zonder een strikte controle er de kantjes vanaf zullen lopen. Maar voor een werkgever is het niet vruchtbaar zich te richten op die paar werknemers die er misschien met de pet naar gooien. Het is beter om te vertrouwen op engagement en inzet van de overgrote meerderheid die wel iets wil met zijn werk."

REFLEXIEF ONTWERP VAN TRANSITIEPROCESSEN

Met reflexief ontwerp wordt in de transitiewetenschap bedoeld het ontwikkelen van transitieprocessen, gebruik makend van eerdere ervaringen en daarbij verworven inzichten. Bij de beschreven ontwikkeling van zorg-op-afstand heeft zo'n reflectie op een aantal momenten plaats gevonden.

In de eerste plaats kon hierdoor de aandacht worden gevestigd op ontwikkelingen op 'landschaps'niveau waarvoor zorg-op-afstand een oplossing zou kunnen bieden: een sterk groeiende en meer op zelfstandigheid gerichte generatie ouderen, die veel meer zorg op maat zal vragen; en de toenemende onvrede van verzorgenden met hun beroep, waardoor het steeds moeilijker is om in deze branche aan goede mensen te komen. In de tweede plaats kon hierdoor scheefhangen van het project naar technologische en financiële doelstellingen worden voorkomen.

De slaagkansen van zorg-op-afstand zijn hierdoor waarschijnlijk toegenomen. De doelstelling van het reflexief ontwerp van transitieprocessen gaat nog een stap verder, namelijk beter begrip van de machtsprocessen die uiteindelijk de doorslag geven bij het welslagen (of niet) van een transitie-experiment als zorg-op-afstand.

3.4 Bedrijfsgezondheidszorg

Toen de met KSI verbonden onderzoekers van WUR en bureau BaartRaaymakers in de lunchpauze bij KPN-medewerkers gingen informeren naar de KPN-leefstijlcheck, kregen ze een voorspelbaar scala aan antwoorden. De leefstijlcheck, tegenwoordig door het bedrijf aan alle medewerkers aangeboden op basis van vrijwilligheid, is een kort onderzoek naar leefgewoonten en fitheid, afgesloten met een advies op maat over een gezonde(re) levensstijl. Er waren mensen die zeiden, zichzelf al voldoende bewust te zijn van hun leefstijl. Anderen vonden het positief dat KPN zoiets biedt, een derde groep vreesde dat KPN de check gaat gebruiken om medewerkers te selecteren. De verschillende ideeën, zo noteren de onderzoekers, "representeren een mix van 'oude' en 'nieuwe' waarden binnen KPN."

De verhoudingen op de arbeidsmarkt zijn radicaal aan het veranderen en daarmee verandert ook de betekenis van de bedrijfsgezondheidszorg. Twee transities komen hier bij elkaar. De gezondheidszorg verschuift van genezen naar voorkómen (preventie); de verhouding tussen werkgever en werknemer verschuift van tegenstelling naar (een belangrijke mate van) overeenstemming van belangen. Werkgevers hebben tegenwoordig vaak goed opgeleid personeel; bij hen hebben ze veel meer aan de motivatie van mensen die goed in hun vel zitten en hun werk met plezier doen, dan aan de laatste Euro die ze uit harde loononderhandelingen hebben

weten te persen. Dat gegeven vereist een omslag in de omgang met het personeel. Als personeelsleden de ruimte krijgen voor het uitoefenen van hun vak, plezier hebben in wat ze doen en daar trots op zijn, lopen ze met plezier een stapje harder. Als de bedrijfsleiding echter een strak georganiseerde urenregistratie opzet, dan gaan die zelfde mensen onderhandelen over een uur meer.

Opzet en doel van de bedrijfsgezondheidszorg in beide werelden is geheel verschillend. In de wereld van controles is de werkgever bezorgd over ziekteverzuim, in die van plezier in het werk om het welbevinden van de werknemers, zelfs als die volgens het rooster misschien niet voldoende aanwezig zijn. Maar ook de houding van de werknemers is totaal anders. In de wereld van controles houden werknemers de werkgever liefst zo ver mogelijk bij hun privéleven (en dus ook hun gezondheid) vandaan; in die van plezier in het werk zien werknemers dat 'gezondheid van de werknemer' en 'productiviteit voor het bedrijf' grotendeels parallel lopen.

In het KSI-project 'Gezondheidsmanagement vanuit een systeeminnovatie-perspectief' is bij drie bedrijven nagegaan hoe het zit met de omslag van de éne naar de andere wereld (zie kader). Elk van de bedrijven had een andere focus binnen de algemene doelstelling, gezondheidszorg in te zetten voor het welbevinden van de werknemers. Verankering en opschaling zijn hier vooral van belang:

- verankering van de nieuwe doelstelling van bedrijfsgezond-

heidszorg in het management

- opschaling door verbinding van de nieuwe aanpak van bedrijfsgezondheidszorg met andere onderdelen van het bedrijfsbeleid, zoals personeelsbeleid en bijscholing.

Door zulke verbindingen kan er meer tempo komen in transitieprocessen, die vaak lang duren. De gewenste verandering waar verschillende partijen behoefte aan hebben en de verschillende betekenissen van de begrippen gezondheid en inzetbaarheid komen samen in nieuw beleid. De verbindingslijnen bevorderen ook het ervaringsleren door alle geledingen heen – belangrijk in dit nieuwe veld dat met argusogen wordt bekeken.

Het is bovendien van belang, zo vinden de onderzoekers, dat deze systeeminnovatie ook wordt gedragen door een bewustzijn van veranderingen in het landschap, die de transitie deels bevorderen en deels tegenwerken. Voorbeelden daarvan zijn:

- grotere waardering voor diversiteit, beter omgaan met verschillen tussen mensen
- groeiend belang dat wordt toegekend aan persoonlijke autonomie, bijvoorbeeld in leefstijl en in regelmogelijkheden op het werk
- anderzijds: globalisering, waardoor bedrijven worden genoodzaakt tot flexibiliteit
- gedeelde verantwoordelijkheden in het stelsel van sociale zekerheid.

Voor een systeeminnovatie is het belangrijk om aan te sluiten bij deze trends, ze kunnen helpen om tegenstellingen op te [p. 78](#)

3. TRANSITIE IN DE GEZONDHEIDSZORG

heffen en tempo aan te brengen in veranderingsprocessen.
Maar de essentiële verandering zal moeten plaats vinden in de
hoofden en harten van mensen, in de omarming of afwijzing
van de nieuwe waarden, en alles wat daar tussenin zit.

Bron:

Hoeven D (2010). Verbreden, verdiepen, opschalen. KSI tussen wetenschap en transitiepraktijk. Amsterdam: Daedalus

http://www.ksinetwork.nl/downs/KSI_Boek_juni_2010_Diederik_van_der_Hoeven.pdf