

Het domein waar werk en privé vrolijk door elkaar lopen

Karen Hillege en Mieke Verbaarschot

Vitaliteit staat volop in de aandacht. Met publicaties als *Hoe word je 100?* en de verwachting dat kinderen die nu geboren worden grote kans hebben die leeftijd te overschrijden, groeit de druk op een gezonde leefstijl. Maatschappelijk neemt de discussie over de persoonlijke verantwoordelijkheid voor onze gezondheid en vitaliteit toe. Medisch specialisten maakten onlangs kenbaar dat zij patiënten die niet bereid zijn hun leefstijl aan te passen, een operatie willen kunnen weigeren.

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor organisaties? Hoe agenderen zij het gesprek over vitaliteit en gezonde inzetbaarheid? Kunnen zij bijvoorbeeld sancties heffen als medewerkers niet willen meedoen aan een health check of weigeren hun obesitas aan te pakken? Lusten van vitaliteit en lasten van het gebrek eraan lopen vrolijk over domeingrenzen heen. Of het nu gaat om persoonlijke gezondheid, (werk)geluk of productiviteit en vernieuwingskracht. Vitaliteit is een domein waar de grens tussen werk en privé nauwelijks opgaat. Een medewerker die hartproblemen krijgt door een ongezonde leefstijl, heeft daar ook in zijn werk last van. En wie burn out raakt door werkdruk ervaart die klachten ook buiten werktijd. En dan komen we snel bij de vraag welke effecten snel opeenvolgende organisatieveranderingen, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen hebben op vitaliteit. De gevolgen van werkstress ziet iedereen en treffen toenemend groepen mensen van wie je het niet of minder snel zou verwachten.

Kanttekeningen

Onderzoekster Dorly Deeg van de Vrije Universiteit zet grote kanttekeningen bij het vermogen van mensen om langer door te werken en dat geldt volgens haar niet alleen voor zware beroepen. We worden weliswaar ouder maar ontwikkelen als gevolg van onze leefstijl, jonger chronische ziekten die duurzame inzetbaarheid meer beïnvloeden dan we ons nu bewust zijn. Volgens Deeg rekent de overheid zich rijk. Bij jongeren neemt chronische stress een vlucht en blijkt de onzekerheid van flexibele arbeidscontracten een negatieve invloed te hebben op

“Arbeidsvitaliteit gedijt bij een dynamisch evenwicht van **bronnen en lekken**”

De auteurs

De auteurs zijn registerpsychologen NIP/Arbeid en Organisatie en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Reacties of interesse in de literatuurlijst? Mail Mieke Verbaarschot op mieke@verbaarschot-partners.nl of Karen Hillege op contact@cre-age.nl



Waarin kan HR het voortouw nemen?

Modern vitaliteitmanagement gaat ervan uit dat de mens 'sana in corpore sano'. Dat wil zeggen dat een gezonde geest in een gezond lichaam de beste prestaties levert (vrij naar Juvenalis). En gaat uit van de medewerker in de hoofdrol, die gefaciliteerd kan worden om zowel privé als professioneel gezond energiemangement te voeren. De belangrijkste aandachtspunten daarbij zijn:

Energiemanagement en psycho-educatie

Psycho-educatie, bewustwording en (zelf) kennis zijn nodig om medewerkers tot zelfmanagement te bewegen. Iemand die in de nachtdienst werkt, is gebaat bij kennis over spijsverteringsprocessen en wat dat betekent voor het voedingsritme. Voor iemand die op kantoor de hele dag achter de pc werkt, is het goed te weten dat regelmatig lopen en lichte oefeningen KANS-klachten (arm/nek/schouder) voorkomen. Het lichaamsbewustzijn wordt versterkt door yoga en ergonomische tips. Doordat mensen hun lichaamssignalen beter herkennen, kan burn out worden voorkomen. HR kan sociaal wetenschappelijke kennis benutten en openheid bevorderen over de moeite die leefstijlaanpassingen vergen.

Nudges

Duidelijk is dat leefstijl veel impact heeft op vitaliteit. Goede voeding en ontspanning binnen handbereik werken aanmoedigend. Fitness, yoga, een meditatiekamer, dieetadvies en een bedrijfsrestaurant waar vers, voedzaam en verantwoord eten de hoofdmoot vormen, zijn nog geen gemeengoed. HR en facilitair hebben elkaar in dit opzicht meer te bieden dan ze denken.

De fun factor

Vitaliteitmanagement zit nog vaak in de hoek van de problemen; sommige organisaties doen goede ervaringen op met speelse vormen met een competitie-element. Wat aanspreekt hangt af van de bedrijfscultuur. Zo is er een voorbeeld van een organisatie waar veel zittend werk wordt gedaan. Medewerkers bedachten daar een 'afvalcompetitie'. Op de catwalk showden collega's elkaar de grote en kleinere resultaten.

hun welzijn en toekomstverwachtingen. Verlies aan vitaliteit geldt eveneens voor mensen die geen werk kunnen vinden doordat de arbeidsmarkt op slot zit. De tijd zal leren wat de effecten op de lange duur zijn. Gaan de meeste medewerkers tussen 65-70 jaar in redelijke gezondheid de eindstreep halen? Leidt jarenlange (werk)onzekerheid bij jongeren tot meer (chronische) gezondheidsklachten op jongere leeftijd? Aanpassingsvermogen is hierin een belangrijke schakel.

In de **werkcontext** is vitaliteit een belangrijke pijler onder duurzame inzetbaarheid

Preventieve insteek

Vitaliteit heeft alles met aanpassingsvermogen te maken; het vermogen van mensen om zich fysiek, mentaal en sociaal flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden. In de werkcontext is vitaliteit een belangrijke pijler onder duurzame inzetbaarheid. Arbeidsvitaliteit gedijt bij een dynamisch evenwicht van bronnen en lekken. Bronnen van vitaliteit zijn echter nog vaak stiefkind in beleid; het accent ligt meestal op het curatieve.

Zo krijgt de medewerker regelmatig pas aandacht als ziekteverzuim duidt op verminderde vitaliteit maar wordt er bij rugklachten vaak wel snel een goede stoel geregeld. Op preventief vlak is dat lastiger; dan komen vragen op als: wiens verantwoordelijkheid? Wiens domein? En wiens portemonnee? De scheidslijnen tussen werk en privé zijn meer aan het vervagen. Het Nieuwe Werken brengt werk meer in het privédomein en doet een appèl op ons vermogen om grenzen te stellen aan werkinspanningen. Nog niet zo lang geleden was het ondenkbaar dat de werkgever het gesprek aanging met medewerkers over risico's van blessuregevoelige sporten en daarmee verhoogde kans op uitval in het werk.

Blinde vlek

Soms creëert een organisatie zelf risico's voor de (persoonlijke) gezondheid van medewerkers. Zo is er het voorbeeld van een kleine

zakelijke dienstverlener waar verhoudingsgevoel veel professionals burn out raken. De hoge productietargets gelden overal in de organisatie en niemand heeft tijd voor collegiale ondersteuning. Deze organisatie heeft een blinde vlek voor haar eigen cultuur en nodigt professionals doodleuk uit om in planningsgesprekken aan te geven hoe zij de productietargets gaan halen en meer energie gaan steken in de samenwerking met collega's. Andersom zijn er ook voorbeelden van gulle facilitering van conditieverbetering of mentale veerkracht onder werktijd.

Gedragsveranderingen hebben de meeste kans als de context verandert. Vlecht bijvoorbeeld herstelmomenten en beweging in werkprocessen en de vergadercultuur in door vergadertijden te limiteren en stand overleg te introduceren. Maak duidelijk dat om stress te voorkomen naast inspanning ook ontspanning nodig is. HR kan een voorzet doen voor een gezonde gedragscode voor e-mailverkeer en bereikbaarheid. Volkswagen heeft bijvoorbeeld besloten om het mailverkeer via de eigen server 's avonds plat te leggen waardoor medewerkers worden aangespoord hun vrije tijd voor herstel en ontspanning te gebruiken.

Maak duidelijk dat om stress te voorkomen naast inspanning ook **ontspanning** nodig is.

Sancties in vitaliteitsbeleid lijken geen goed idee. Het zogenaamde crowding out-effect leert dat de persoonlijke motivatie kan worden aangetast als extrinsieke interventies als controlerend worden ervaren. Terwijl doelen en actiepunten die in dialoog zijn geformuleerd juist stimuleren. Kortom: een goed vitaliteitbeleid verleidt en enthousiasmeert! 🔄



Vitaliteit: hoofdrol voor HR

Succesvolle organisaties bestaan uit vitale, gemotiveerde en productieve werknemers die bewust bezig zijn met het op peil houden en verbeteren van hun kennis, vaardigheden en arbeidsmarktwaarde.

Mooie woorden, en nog waar ook. Maar de praktijk ziet er vaak toch anders uit. Gemotiveerde medewerkers zijn met het werk van vandaag bezig, niet met hun ontwikkeling. En veel HR-afdelingen gaan na afronding van nieuw vitaliteitsbeleid door met het volgende project. Resultaat in beide gevallen: geen vitalere werknemers. Vitaliteitsbeleid wordt alleen een succes met de volle en voortdurende aandacht van één aanjager. En wie kan dat beter doen dan HR? Daarbij spelen faciliteren, equiperen, stimuleren en communiceren een hoofdrol. Faciliteren draait om de juiste instrumenten. HR moet vervolgens leidinggevend equiperen om periodiek het vitaliteitsgesprek met de werknemer aan te gaan. Daarin staan de volgende vragen centraal:

- 1) Waar wil de werknemer over vijf jaar staan?
- 2) Waar wil de organisatie over vijf jaar staan?
- 3) Wat wil de werknemer komend jaar doen om daar te komen?
- 4) Wat heeft de werknemer het afgelopen jaar gedaan?
- 5) Hoe kunnen werknemer en organisatie komend jaar een bijdrage leveren aan elkaars plannen?

De uitkomst van dit gesprek kan alle kanten opgaan: van promotie tot demotie, van proefstage op een andere afdeling tot aan de slag buiten de organisatie. Communiceren is minstens zo belangrijk als vitaliteitinstrumenten en vitaliteitgesprekken. Het is de kunst om als HR voortdurend aansprekende voorbeelden onder de aandacht te brengen van werknemers die hun arbeidsmarktwaarde hebben vergroot (of dreigend verlies hebben beperkt). Als via het personeelsblad, intranet, het prikbord en op de zomer- en winterborrel werknemers zien hoe hun collega's erin zijn geslaagd om hun arbeidsmarktwaarde te verbeteren, kan hen dat op ideeën brengen en motiveren zelf aan de slag te gaan. Goed voor de werknemer, goed voor de HR-afdeling en goed voor de organisatie. Vitaliteitbeleid betekent dat HR regisseert, de leidinggevende improviseert, de werknemer leert en presteert en de organisatie excelleert.

Laurens Hartevelde

Senior beleidsadviseur AWVN