

Een ontdekkingsstocht naar echte vitaliteit

Uit het meest recente onderzoek van onze academie, de NAAW, blijkt dat ruim 20 procent van de bedrijven actief geïnteresseerd in vitaliteit.¹ Daarmee is vitaliteit als een komeet het gezondheidsmanagement voorbijgeschoten. Maar... er is wel reden tot reflectie. En er is veel verbetering mogelijk. Heel merkwaardig: de factoren die volgens veel instrument-aanbieders kennelijk de vitaliteit verhogen zijn dezelfde als die vroeger werden genoemd bij het verzuimbeleid. Nog merkwaardiger, ze zijn tegengesteld aan de factoren die bij het tegenwoordige verzuimbeleid succesvol zijn. Hieronder vindt u een ontdekkingsstocht. Wat heb je echt nodig voor een vitale en goed presterende organisatie, bevolkt door vitale, tevreden en bevlogen medewerkers?

Vitaliteit, bevlogenheid, duurzame inzetbaarheid, u vraagt wij draaien. Wat klopt? Wat werkt? Welke ballonnen moeten worden doorgeprikt, welke citroenen blijken knollen? Om het positief te zeggen: er is in elk geval een trend in Nederland om naast de probleemgerichte aanpak van werk (verzuim, en arbeidsomstandigheden) ook een positieve dynamiek in te zetten. Tegelijkertijd is er echter ook een achteruitgang. In twee opzichten. In de eerste plaats hebben de instrumenten die worden gebruikt bij verzuim en arbeidsomstandigheden een redelijke groot doe-karakter, terwijl vitaliteit en bevlogenheid vooralsnog vooral een meetkarakter hebben. Vaak is onduidelijk wat je met de resultaten van de metingen kan of moet doen. Het tweede probleem is dat de modellen achter vitaliteit, energie, bevlogenheid, betrokkenheid allemaal maar een deel van factoren meten die verantwoordelijk zijn voor praktisch succes. En ...er blijken merkwaardige tegenstellingen.

Tegenstellingen tussen verzuimbeleid en bevlogenheid.

Tot een jaar of tien geleden wisten we het in Nederland allemaal zeker. Verzuim werd veroorzaakt door een verstoring van de balans tussen de werkbelasting en de werkbelastbaarheid van een medewerker. De adviezen van de bedrijfsarts waren duidelijk: doe iets aan het eerste of het tweede of aan allebei. Maar erg blij waren de leidinggevenden er niet mee: ze vonden het te makkelijker gezegd dan gedaan. Op een of andere manier bleef dit model te lang eigendom van bedrijfsartsen en werd dit zg. *medische model* verdrongen door de keus van managers en leidinggevenden – en tegenwoordig ook alle arbodiensten – voor een ander model: het gedragsmodel. Leiding en management wilden zelf aan de slag. *Ziekte overkomt je maar verzuim is een keuze*. En honderdduizenden leidinggevenden hebben inmiddels de remedie geleerd: je moet

¹ Bij 30 procent van de bedrijven daalt kwaliteit van het werk. NAAW, februari 2011

veeleisend helpen. Doorvragen, niet alleen naar iemands beperkingen, maar ook naar de mogelijkheden. En dan sturen op een actieve inzet van de medewerker. Die heeft toch immers de plicht tot het leveren van arbeid als ruil voor zijn loon? Niet werk maar inzet en attitude zijn belangrijk.

En kijk dan eens naar de modellen achter de begrippen vitaliteit en bevologenheid. Die gaan alleen over werk.... Centraal staat het onderzoeksgegeven dat tegenvallers (energievreeters) in het werk kunnen worden gecompenseerd door de energiebronnen in het werk. Blijve medewerkers hebben, volgens Bakker en Schaufeli, meer energie, staan open voor innovatie en hun belastbaarheid is groter. Om dat te bereiken moet er gestuurd worden op meer autonomie in het werk, meer feedback, sociale steun en coaching. Van Rheenen heeft daarbij de grootste nadruk gelegd op support en sociale steun.

Leg je beide modellen, het verzuimmodel en het vitaliteitsmodel, naast elkaar dan is de tegenstelling duidelijk. Bij het verzuimmodel moet de leidinggevende eisen stellen aan het gedrag van de medewerker, bij het vitaliteitsmodel moet de leidinggevende de medewerker juist steunen. Bij verzuim is werk minder belangrijk, bij vitaliteit staan werkorganisatie en werkverhoudingen voorop. Aardig is dat het vitaliteitmodel wel heel erg lijkt op het oude belasting-belastbaarheidsmodel: dat stuurde immers ook op grotere regelmogelijkheden in het werk en vergroting van de belastbaarheid van de medewerker. Het lijkt er op dat het belasting-belastbaarheid-model een comeback heeft gemaakt nu het is losgekoppeld van de bedrijfsartsen en als instrument in handen is gekomen van leidinggevend en managers.

Interessant is dat beide modellen, hoewel tegengesteld, allebei lijken te werken. Gedeeltelijk is dat te verklaren uit het verleden. Toen het gedragsmodel zijn intrede deed was het verzuim in Nederland gemiddeld 9%. Wellicht heeft de meer eisende rol van leidinggevend inmiddels zijn effect bereikt. En misschien is het ook wel uitgewerkt, want het verzuim in Nederland daalt niet meer en stijgt zelfs weer licht. Maar het blijft merkwaardig dat meer eisen stellen dezelfde uitwerking heeft als meer sociale steun.

Case: gewoon goed ...of wellicht toch niet?

Om een duidelijker beeld te geven is het onderstaand voorbeeld uit een groot winkelbedrijf verkleind tot een afdeling met een manager en twee werknemers.

's Ochtends, als de winkelafdeling opengaat, is manager Jos er meestal als eerste. Hij stelt de kassa in, loopt eens langs de schappen om te kijken hoe het er bij ligt en al snel komen zijn medewerkers Henk en Karel binnen. Henk gaat als eerste achter de kassa staan, want dat is afgesproken. Jos geeft Karel de opdracht het nieuwe reclamebord te halen en loopt zelf nog eens de schappen langs, nu gewapend met een lijstje waarop hij zijn nieuwe bestellingen noteert. Karel prutst intussen het reclamezuiltje in elkaar, Henk helpt de klanten en Jos verdwijnt in zijn hok om de administratie bij te werken. Hij weet dat Henk hem zal roepen zodra een klant te veel doorvraagt of iets komt ruilen. Tegen elven gaat Jos zelf even achter de kassa staan want al dat gezit is niets voor hem. Bovendien komt omstreeks die tijd altijd de winkeldetective langs, wat altijd leuke anekdotes oplevert. Om half een gaat Jos eten. Hij heeft het zo geregeld dat hij dan met wat collega's praat en een van zijn medewerkers op de winkel past. Na de lunch loopt alles op rolletjes, zelfs het gesprek met Henk, die weer erg bleek zag omdat hij gisteren weer, zoals elke woensdag, met zijn bandje in een café heeft opgetreden. Dat wil wel eens laat worden dus af en toe is het nodig dat Jos er iets van zegt. Te lang doorhalen is niet gezond en de klanten vinden dat bleke koppie ook niet leuk om naar te kijken. Tegen zessen sluit Jos de kassa af en verlaat met zijn medewerkers het pand.

Analyse

Niks aan de hand toch? Of niet? Lees je het voorbeeld nog eens door dan gaat ongeveer alles fout dat maar fout kan gaan. Jos maakt optimaal gebruik van zijn regelmogelijkheden. En ongemerkt maar duidelijk ten koste van zijn medewerkers.

Jos monopoliseert de belangrijkste klantcontacten, de samenstelling van de winkelvoorraad, de leuke verhalen, de relatie met andere leidinggevend en alleen hij weet of de winkel goed loopt en alleen hij heeft en neemt de regelruimte in de gezonde afwisseling van lopen, staan en zitten.

Karel en Henk hebben niets in te brengen. Is het gek dat Jos niet zelf bedenkt dat zijn verzuim eigenlijk niet door de beugel kan?

En wat Henk en Karel overkomt, is ook de werkelijkheid van de ziekenverzorgster die een half uur tijd heeft om vier ouderen te helpen met eten en daarna een andere voorgeschreven klus moet doen, de reïntegratie-ambtenaar die per klant een uur tijd heeft te besteden, de onderwijzer die volgend is en de lol verliest en de secretaresse die attent luistert naar de opdrachten die ze in de loop van de dag van haar baas krijgt.

Kijk je nog eens goed naar zowel de modellen over verzuim als de modellen over vitaliteit, tevredenheid of bevlogenheid dan ontbreken er een paar zaken.

- Bij het verzuimbeleid ontbreekt heel veel. De medewerker is een te sturen object. De leidinggevende treedt op als de stuurder maar komt in het model zelf niet voor. Het werk komt in het model ook niet voor. Dat laatste is nogal merkwaardig omdat het wel uitdrukkelijk voorkomt in de verzuimnorm-instrumenten van Verbaan en van Vrooland, waar immers rekening wordt gehouden met leeftijd en functieniveau.
- Bij de vitaliteit/tevredenheidmeetinstrumenten is er veel meer aandacht voor werk, werkorganisatie en werkverhoudingen. Maar, althans bij de nieuwste meetinstrumenten, toch klopt ook hier iets niet. Niet de oorzaken maar de gevolgen worden gemeten. De samenhang tussen oorzaak en gevolg zit in het hoofd van de onderzoekers. En niet in het hoofd van het bedrijf. Interpretatie en actie zijn daarom moeilijk.
- We zijn daarom niet zo verbaasd over de grote eenduidigheid van de meeste meetresultaten: die waren er van tevoren al ingestopt. En ook hier is de werknemer vooral een te meten object. En komt de rol van de leidinggevende niet in het stuk voor.
- Veel arbodiensten en adviesbureaus staan toe dat bedrijven zelf modules toevoegen of weghalen bij de metingen. Logisch, want de vragenlijsten worden wel erg lang. Maar omdat daarmee de achterliggende theoretische modellen incompleet worden wordt de interpretatie nog moeilijker....

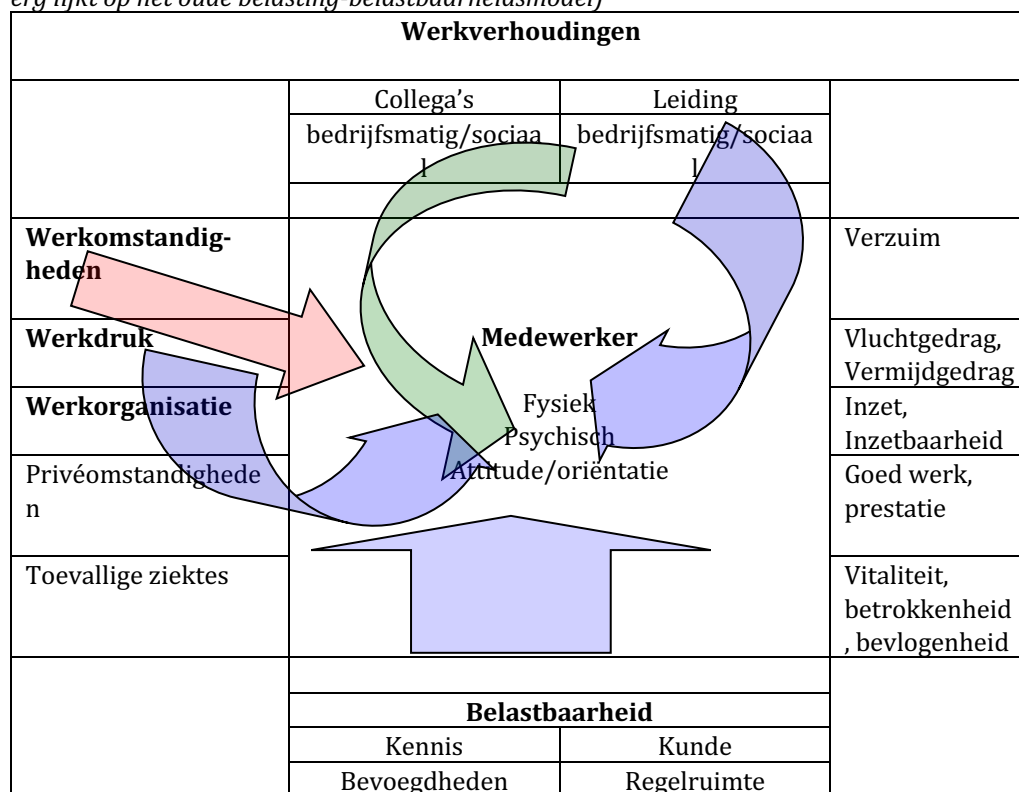
Stelling

De meeste meetinstrumenten pretenderen te veel, zijn incompleet en niet logisch, en zijn weinig stimulerend voor eigen actie binnen een bedrijf

Te vaak weet een bedrijf daarom niet goed raad met tevredenheidsmetingen en vitaliteitsmetingen. Jammer, want het kost allemaal veel energie. En wekt verwachtingen. Terwijl overigens elke actie toch succes oplevert. Want het werkt allemaal wel. En dat komt omdat de meeste modellen versimpelingen zijn die maar half kloppen maar dus minstens ook voor de helft van betekenis zijn.

Kijk maar eens naar het schema bij dit artikel over de oorzaken van stress en verzuim, dat al sinds 1970 bestaat. De groene pijl geeft het moderne verzuimbeleid aan, de blauwe pijlen geven vitaliteit en de rode de aanpak van werkdruk.

Schema: Geïntegreerd verzuimmodel, werkmodel en vitaliteitmodel (dat toch wel erg lijkt op het oude belasting-belastbaarheidsmodel)



Samen bouwen aan een model dat voor méér dan de helft werkt

Wil een bedrijf meer of wil je zelf als manager of arboprofessional meer dan moet je zelf aan de slag.

Een bedrijf is al halfweg als het nadenkt over de doelstellingen over werk en inzetbaarheid. Waarom wil een bedrijf iets bereiken en wie heeft daar baat bij? En wat mag dan van de betrokkenen worden verwacht? Dat lijken onnozele vragen maar er zijn maar weinig bedrijven die de antwoorden op een rijtje hebben staan. Stel je maakt een drie deling in onderwerpen:

1. de vermindering van ziekteverzuim,
2. de behoefte aan goed kunnen werken
3. en de ambitie om ook in de toekomst met plezier je brood te verdienen, zowel persoonlijk als bedrijfsmatig.

En je neemt daarbij drie actoren: de managers, de leidinggevenden en de medewerkers. Het wordt al erg aardig als je in een bedrijf die drie actoren aan de praat krijgt over wat er nodig is om op die drie vragen een werkzaam antwoord te geven. En zeker kom je er achter dat niet de metingen maar het nadenken over actie-trajecten het belangrijkste is. Daarop komen we in een volgend artikel terug.

Harry Tweehuijsen, Cecile van der Velde en Vincent Vrooland zijn allen werkzaam bij de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen. info@naaw.nl