



De Gezonde Ambtenaar

Van 'angstcultuur' tot en met 'maakbaarheid van geluk'

Het eerste debat vond plaats in het fraaie oude stadhuis van Leiden.

Samenvatting

In het openbaar bestuur stijgt het verzuim. Hierover gaat het debat van Binnenlands Bestuur en IZA, met als thema 'De Gezonde Ambtenaar'. Het debat begint met 'angstcultuur' en eindigt met de vraag 'Is geluk maakbaar?' Een keur van sprekers belicht allerlei kanten:

Het 6V-model voor coachend leidinggeven: vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid, visie, verbondenheid en veiligheid.

Een pleidooi voor verandering van het organisatiemodel in een 'sociogram', een netwerk. 'Het gaat om verbinden en inspireren.'

Vroegsignalering op basis van een persoonlijk gezondheidsprofiel dat gerichte preventie mogelijk maakt.

Positieve gezondheid: 'Je kijkt niet naar ziekte maar naar veerkracht en alles wat het leven betekenis geeft!'

Het koesteren van het idee van de publieke service. Dit is een goudmijntje dat bijdraagt aan motivatie van medewerkers.

En tenslotte over geluk, dat je kunt trainen als een spier. Met inzicht in factoren die een rol spelen en concrete tips!

In het openbaar bestuur is het verzuim in de afgelopen drie jaar met 1% gestegen tot 5,6%. Landelijk is dit 4,3%. Ook het langdurige verzuim neemt toe. Dit roept vragen op. Hoe komt dit? Wat is eraan te doen? En beter nog: hoe kan verzuim worden voorkomen? Hierover gaan de debatten 'De Gezonde Ambtenaar', die onlangs zijn gehouden in Leiden en Nijmegen. Subthema is: 'Verzuim: oorzaken, risico's, kansen'. Tijdens de debatten georganiseerd door Binnenlands Bestuur en IZA, passeert een waaier aan invalshoeken de revue, van 'angstcultuur' tot en met 'maakbaarheid van geluk'.

Dagvoorzitter Harmke Pijpers, bekend van radio en tv, zegt in haar introductie van het thema: 'Het valt niet uit te sluiten dat u straks dolgelukkig aan de borrel gaat...!'



Goed voor elkaar



Word je hier gelukkig van? Lees dan deze whitepaper helemaal! ;-)

Angstcultuur...

Marjan Haselhoff, directeur-eigenaar van BuroKracht, trainer en schrijver van het boek 'Hoe krijgen ze me gek', vat de koe meteen bij de horens: 'Hoe begint een angstcultuur, waar ligt het aan?' Haar antwoord: het ligt aan ons allemaal. 'Het begint met het ontdekken van je eigen angst. Met 'ja' zeggen terwijl het eigenlijk als 'nee' voelt. Dat ja is zichtbaar, de rest echter niet. Net als bij ijsbergen. Die ijsbergen ontmoeten elkaar in organisaties...'

6V-model

Vervolgens gaat Marjan in op het 6V-model voor coachend leidinggeven, 'waarmee je angstcultuur kunt doorbreken'. De V's zijn: vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid, visie, verbondenheid en veiligheid.

6 Stappen die je zelf kunt doen

Tenslotte beantwoordt zij de vraag: wat kun je er zelf aan doen? Dan volgen 6 stappen:

1. **Omschrijf welke dilemma's je hebt**, als gevolg van bijvoorbeeld tijdsdruk, een reorganisatie en angst voor verlies van je baan. De vraag is dus allereerst: wat kun je zelf aan een situatie doen?'
2. **Ontdek wat de last of druk die je ervaart, over jezelf zegt**. 'Wat is je valkuilgedrag? Krijg je controledrang, word je ongeduldig of drammerig, ga je confrontaties uit de weg, schiet je in de verdediging'.



'Change Your Rhythm' hield de bezoekers met intermezzo's in beweging.

3. **Onderzoek welke emoties en belemmerende overtuigingen erachter zitten**. 'Onze overtuigingen leiden tot gedachten. Die leiden tot emoties. En die leiden tot communicatie en gedrag. Belangrijk is om bewust te worden van de achterliggende overtuigingen.'
4. **Onderzoek je kernovertuiging**. Vaak hebben die te maken met erkenning en waardering. Een kernovertuiging kan bijvoorbeeld zijn: 'ik mag niet falen'.
5. **Accepteer dat je een mens bent met angsten**. Die erkenning is nodig om angsten te kunnen doorbreken en om je belemmerende overtuigingen te kunnen onderkennen.
6. **Hoe kun je een overtuiging creëren, die je juist helpt?** 'Zo'n overtuiging is dat je niet je eigen angst bent. En dat fouten maken menselijk is, dat je fouten mag maken en dat dit zelfs nodig is om te leren en te groeien.'

Verander het organisatiemodel!

Ber Damen, directeur Berenschot en tevens organisatiepsycholoog gaat allereerst in op de oorzaken van het toenemende verzuim. Hij noemt:

- **Decentralisatie**. 'Gemeenten hebben er steeds meer taken bij gekregen. En dan moest er ook nog worden bezuinigd...'
- **Vergrijzende populatie**. 'Soms is de gemiddelde leeftijd ver in de 50.'
- **Politieke constellatie**. 'Er zijn extra spanningen en 'verbozing' in de samenleving, die effect hebben op de politiek.'
- **Technologische ontwikkelingen**.
- Als gevolg daarvan ook **toenemende werkdruk**.
- En dan ook nog eens een **toenemend gevoel van onveiligheid**.

Onveiligheid op het werk

'Hoe komt het dat medewerkers het gevoel hebben zich niet open en kritisch te kunnen uiten en zich niet kwetsbaar te kunnen opstellen?', vraagt Damen zich vervolgens af. 'Omdat we wat anders doen, dan medewerkers graag

willen'. Wat zij willen – 'en daar komt al 60 jaar hetzelfde uit' – is:

1. Persoonlijke groei en ontwikkeling.
2. Autonomie en ruimte voor eigen initiatief.
3. Zingeving, nut, toegevoegde waarde hebben, ertoe doen.
4. Verbondenheid en betrokkenheid.
5. Plezier, lol hebben met elkaar.
6. Zekerheid, houvast, 'niet afhankelijk willen zijn van de golven van het lot'.

De klassieke hark...

'Maar waarom lukt het niet om dat te realiseren? Dat heeft te maken met organisatiestructuur en arbeidsdeling.' En de structuur waar hij op doelt, is de klassieke hark, 'gericht op efficiency en volume'. 'De principes hiervan zijn: hiërarchie, functies, prikkels, opdrachten en instructies, beheersing en controle. Top down! Dat heeft 100 jaar gewerkt.'

'Maar nu denkt men onderin de organisatie: ik kan zelf die besluiten wel nemen – en beter! Dus deze structuur werkt niet meer. Deze geeft frustratie en voelt als een keurslijf.'

Goudmijntje...!

Senior onderzoeksadviseur Corina Hendriks van het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) gaat tijdens het debat in op 'beroepstrots en arbeidstevredenheid': 'De relatie tussen gezondheid en motivatie is ambigue (dubbelzinnig). Mensen die gemotiveerd zijn lopen wel minder risico op gezondheidsklachten.'

Public service koesteren

Daarom pleit zij voor herwaardering van de motivatie om juist in de publieke sector te willen werken. Hierbij noemt zij Amerikaans onderzoek naar 'public service motivation'. Uit het onderzoek bleek dat ambtenaren met beleidsfuncties, ouderen en hoger opgeleiden relatief hoog scoren op deze motivatie. 'En hoe hoger de motivatie, hoe hoger de

tevredenheid over het werk, hoe meer betrokken en hoe meer men bereid is om zich in te spannen.' Haar conclusie is: 'Gemotiveerde mensen presteren beter. Daarom is belangrijk het idee van de publieke service te koesteren. Dat is een goudmijntje!'

Motivatie niet onveranderbaar

Hierbij plaatst zij meteen een kanttekening: 'Motivatie is niet onveranderbaar. Deze wordt sterk beïnvloed door de sociale context. Dit is relevant, aldus Hendriks, 'omdat er de laatste jaren in toenemende mate een mismatch is met de werkomgeving. Dat komt omdat we niet meer toekomen aan dingen waarvoor we juist zijn gaan werken. We zijn het goudmijntje aan het verknoeien...!'

Eerder signaleren

Arts, kankeronderzoeker en medeoprichter van NIPED Coenraad van Kalken biedt tijdens het debat een concreet instrument aan. Hij introduceert dat zo: 'Symptomen zijn niet het begin van een ziekte, maar vaak al het einde van een proces, bijvoorbeeld bij een hartaanval of diabetes. De vraag is hoe je problemen eerder kunt signaleren zónder de hele samenleving te medicaliseren.'

Persoonlijk gezondheidsprofiel

Zijn antwoord: 'Iedereen zou je een persoonlijk gezondheidsprofiel willen geven. En gegevens zou je willen samenbrengen in een kennissysteem dat ook adviezen geeft voor preventie.' NIPED heeft daarom het Niped e-health platform gemaakt, gebaseerd op een persoonlijke gezondheidscheck. Dit is in 2015 gelanceerd en inmiddels hebben 300.000 mensen hieraan meegedaan. 'Als dit in organisaties wordt aangeboden, doet 60% van de medewerkers hieraan mee en vervolgens gaat 62% daarvan met de resultaten aan de slag.'

Het betere alternatief!

'Hoe creëer je dan wel een werkomgeving waarin je menselijk kapitaal ontwikkelt en veilig stelt?' Het model dat Damen dan schetst, is een 'sociogram', waarbij de organisatie een netwerk is. 'Iedereen heeft hierbinnen een eigen rol. Het gaat om verbinden en inspireren. Sturing is minder gericht op cijfers en meer op mensen. Het gaat om ruimte en vertrouwen geven, kansen benutten, sturen op output én – dat vergeten we wel eens – mensen aanspreken op hun functioneren. En dan heb je opeens veel minder regels nodig...!'

Positieve gezondheid

Op het debat over 'De gezonde ambtenaar' gaat het natuurlijk ook over 'positieve gezondheid'. Hierover spreekt Ellen van Steekelenburg, 'bewegingswetenschapper, public health professional en coach'. Zij is vooral 'ervaringsdeskundige': 'Mijn vader raakte zijn gehoor kwijt, stopte met vrijwilligerswerk, kreeg depressieve klachten en gebruikte medicijnen. Ik dacht toen: is dat alles!? Mijn vader heeft meer nodig!' Zij ging op zoek en kwam uit bij positieve gezondheid. Ze werd fervent promotor en werkt nu bij het Institute for Positive Health (IPH). 'Je kijkt dan niet naar ziekte, maar naar veerkracht en alles wat het leven betekenis geeft!'



Over 'positieve gezondheid' sprak Ellen van Steekelenburg van het Institute for Positive Health.

De praktijk

Dat is niet alleen theorie, maar wordt intussen toegepast in zorg & welzijn, in beleidsplannen van gemeenten, in wijkteams en bij werkgevers. IPH werkt nu bijvoorbeeld samen met provincie Limburg, dat de eerste Positieve Gezonde Provincie wil zijn.' Ook noemt zij het vitaliteitsprogramma Energie@UMC van UMC Utrecht, dat 'een gezonde(re) leefstijl van medewerkers stimuleert en faciliteert'. Dit bestaat uit lezingen, workshops en trainingen. 'Energie', 'mentale kracht, emotionele veerkracht en fysiek uithoudingsvermogen' staat hierbij centraal. 'Het leeft erg in HR-land!'

Maakbaarheid van geluk

Het debat 'De Gezonde Ambtenaar' sluit af met geluk. De laatste spreker is Ap Dijksterhuis, schrijver, hoogleraar aan de Radboud Universiteit en ondernemer. Zijn thema: 'De gelukkige en gezonde ambtenaar'. Hij stelt allereerst de vraag: 'Is geluk maakbaar?' Zijn conclusie op basis van '20, 30 jaar onderzoek': ja, deels. 'Geluk is ook een houding. Je kunt het trainen als een spier. Toen David Bowie stierf, raakte mij dat erg, omdat ik fan van hem ben. Maar je kunt ook denken: de wereld is 4,5 miljard jaar oud en het is fijn dat het is gelukt om in precies dezelfde tijd te leven als David Bowie...!'



'Gelukkig' eindigde het debat met hoogleraar Ap Dijksterhuis en de 3 W's, 'What Went Well?'

Wat maakt gelukkig?

'Zou het kunnen dat gelukkige mensen ouder worden?', is een vervolgvraag die hij stelt. 'Met deze hypothese gingen twee Amerikaanse wetenschappers aan de slag. Het antwoord is ja. In een klooster bleken gelukkige nonnen gemiddeld 7 jaar ouder te worden dan degenen die zich minder gelukkig voelden. Dat is ongeveer hetzelfde effect als roken en obesitas!

Gelukkige beroepen

Er is ook onderzocht wat het effect is van je beroep op je geluk. Zijn er 'gelukkige beroepen'? Ja! Dit is de top-3:

- Bloemisten en hoveniers.
- Kappers en schoonheidsspecialisten.
- Loodgieters.

'Hoe komt dat?', vroeg Dijksterhuis aan de zaal. Het blijkt te liggen aan 2 dingen. Het ene werd snel geraden: je maakt mensen blij en daardoor word je zelf ook blij. 'Je krijgt positieve feedback.' Het andere is: vrijheid en autonomie. 'Als je zelf je werk kunt indelen, draagt dat bij aan je geluk. Bovendien ben je dan productiever en creatiever, werk je beter samen en verzuim je minder!'

Mindfulnessstip

Tenslotte een praktische mindfulnessstip van Dijksterhuis om elke avond even te doen. Hij noemt dit de 3W's, What Went Well? 'Schrijf elke avond 3 dingen op die de afgelopen dag goed zijn gegaan. Daar word je echt gelukkiger van!'

IZA helpt u graag!

Niet voor niets is IZA medeorganisator van het debat 'De Gezonde Ambtenaar'. Want als de zorgverzekeraar voor ambtenaren helpt IZA u graag uw medewerkers gezond en inzetbaar te houden. Dat doen we op verschillende manieren:

- Met zinnige zorg vanuit de IZA Zorgverzekering, voor gericht en duurzaam herstel.
- Met het Gezond Leven portaal. Dit portaal helpt uw medewerkers om preventief hun gezondheid te verbeteren op alle zes de dimensies van positieve gezondheid: www.iza.nl/gezond-leven.
- Met IZA Bedrijfszorg, dat u kunt inzetten bij klachten en verzuim. Dit bieden wij u in verschillende vormen, als verzekering en in een variant met betaling per interventie achteraf. Steeds kijken we eerst of vergoeding kan plaatsvinden vanuit de IZA Zorgverzekering.
- Met IZA Bedrijfszorg Vrij bieden wij u nog veel meer mogelijkheden voor preventie en interventies, voor bijvoorbeeld een gezondheidsdag of het aanpakken van stress.
- Ook helpt IZA u met jaarrond thema's, die inspelen op de actualiteit. Hierbij bieden wij u bijvoorbeeld kosteloos activiteiten op de werkvloer aan, zoals een ergonomoom en workshops over mentale veerkracht en 'leven in een blue zone' over onder andere voeding.

Meer weten?

Wilt u meer informatie over dit onderwerp of advies hoe u de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers in uw organisatie het best kunt vergroten? Neem dan contact op met uw accountmanager bij IZA of de IZA Werkgeversdesk via 088 - 131 31 50. Wij zijn bereikbaar op werkdagen van 8.30 tot 17.00 uur. Of kijk op www.iza.nl/werkgevers.