



Van positieve gezondheid naar duurzame inzetbaarheid

Anders kijken naar gezondheid

Het wordt tijd dat werkgevers anders gaan kijken naar gezondheid. Hoe? Door te focussen op functioneren, veerkracht en zelfregie van medewerkers in plaats van klachten en ziektes. Hierdoor kunt u als werkgever de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers flink vergroten.

De tijd is aangebroken om te kijken naar de mogelijkheden van uw werknemers. En niet meer stil te blijven staan bij ziekte en beperkingen. Deze insteek werkt goed voor zowel werkgevers als werknemers. Wat we op dit moment zien als 'gezondheid' is gebaseerd op de definitie van de World Health Organization (WHO) uit 1848: 'een toestand van compleet fysiek, mentaal en sociaal welbevinden'. Gezondheid is volgens de WHO dus meer dan niet ziek zijn. Een - zeker voor die tijd - idealistische formulering. De vraag is of we deze definitie vandaag de dag nog steeds kunnen aanhouden.

Want er zijn tegenwoordig maar weinig mensen die volledig fysiek, mentaal en sociaal 'gezonder' zijn. Iedereen heeft tenslotte wel ergens last van. En met het groeiende aantal chronisch zieken in Nederland zal dit alleen maar toenemen. Volgens de definitie van de WHO zijn al deze mensen ziek en moeten we er als samenleving vooral voor zorgen dat ze 'beter' worden. Het gevolg is dat deze 'patiënten' sneller de medische molen worden ingestuurd. En dat is nu juist wat we met de oplopende zorgkosten willen tegengaan. En is iemand er zelf wel bij gebaat als we hem bestempelen

als iemand met een tekortkoming? Veel mensen kunnen met een beperking of ziekte namelijk nog prima functioneren. En zij voelen zich nog steeds krachtig, gelukkig en capabel. Er is tenslotte nog heel veel dat wél goed gaat. En dus komt de wetenschap tot een nieuw inzicht: we moeten - als we het hebben over ziekte - vooral uitgaan van mogelijkheden. Wat kunnen mensen nog wel? In plaats van: wat kunnen ze niet meer? **'Positieve gezondheid'**, zo wordt deze visie genoemd. De Gezondheidsraad en ZonMw, een organisatie ter verbetering van preventie, zorg en gezondheid, zijn

Goed voor elkaar



de discussie al gestart in 2009. Ook minister Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zette het begrip 'Positieve gezondheid' al eerder op de kaart. Dit was tijdens de transitie van het zorglandschap. Want positieve gezondheid loont. Kijkt u als werkgever naar de mogelijkheden van uw medewerkers? Waar zijn ze goed in? Wat streven ze na als mens? Dan zult u zien dat uw medewerkers beter functioneren, gelukkiger zijn en hierdoor een hogere duurzame inzetbaarheid hebben.

Veel verzuimende medewerkers mankeren medisch gezien niets

De uitdaging is om met uw medewerkers in gesprek te gaan. Wat beschouwen zij zelf als hun wensen, problemen, belemmeringen en kansen? Hiermee krijgt u inzicht in de manieren waarop het gevoel van welbevinden van uw medewerkers kan verbeteren.

In ruim de helft van alle gevallen van ziekteverzuim mankeert een medewerker medisch gezien niets. Dat melden vrijwel alle arbodienstverleners in Nederland. De vereniging van bedrijfsartsen NVAB vermoedt zelfs dat het percentage niet-medisch verzuim nog hoger ligt: tussen de 70 en 80 procent. Het terugdringen van dit verzuimpercentage vraagt vooral om één ding: meer aandacht voor externe oorzaken van verzuim. Ziet u dit

onder ogen en gaat u hierover in gesprek met uw medewerkers? Dan kunt u het gemiddeld ziekteverzuim in Nederland van vier procent terugbrengen naar twee procent, zo zeggen de arbodiensten. Dat is maar liefst een halvering van het verzuimpercentage! Het probleem is echter dat veel werkgevers en zorgverleners vaak niet verder kijken dan de lichamelijke en psychische klachten van een medewerker. Dit hoewel het juist vaak de andere zaken zijn die zorgen dat iemand zich ziek meldt en uiteindelijk waarschijnlijk ook ziek wordt. Denk aan conflicten op het werk of spanning thuis.

Kortom: de hoogste tijd om het concept 'Positieve gezondheid' serieus te nemen. Samen met uw medewerkers kunt u een positief en gezond werkklimaat creëren. Waarin waarden als wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen centraal staan. En in een gunstig klimaat kunnen veerkracht en zelfregie zich vanzelf ontwikkelen.

Mensen zijn van nature veerkrachtig en in staat om zelf de regie te voeren

Het idee van positieve gezondheid zorgt ervoor dat we voortaan met een andere bril kijken naar het begrip 'gezondheid'. Dit geldt voor de politiek, burgers, werkgevers, HR-managers, werknemers én zorgverzekeraars. We kijken dus naar wat mensen wél kunnen. Daarbij wegen

we vooral ook het oordeel van de persoon zelf mee. Mensen zijn van nature veerkrachtig en heel goed in staat zelf de regie te voeren over hun gezondheid. Dat is de conclusie van arts-onderzoeker Machteld Huber. Zij promoveerde op het concept dat gezondheid iets dynamisch is. Mensen kunnen zich vrij makkelijk aanpassen aan hun nieuwe situatie. En ze zijn goed in staat om zelf oplossingen te vinden voor eventuele gezondheidsbeperkingen. Als iemand een slechte diagnose krijgt van een arts, dan zal diegene eerst uit het veld geslagen zijn. Logisch. Maar vaak krabbelt iemand vervolgens weer op en zoekt zelf naar manieren om met de nieuwe situatie om te gaan. 'Naast de ziekte is er nog een enorm potentieel aan gezondheid', zo concludeert Huber.

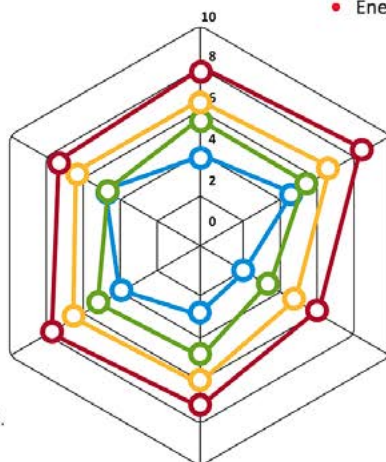
De uitdaging is om die kracht bij medewerkers aan te boren

De uitdaging waar we nu met elkaar voor staan is om die potentie van veerkracht en zelfregie bij medewerkers aan te boren en te stimuleren. Want krijgen medewerkers zelf de regie over hun gezondheid? En geeft u hun de kans om hun veerkracht te voelen en te beleven? Dan nemen hun gezondheid en welbevinden toe en worden ze als vanzelf duurzaam inzetbaar. Voorwaarde is wel dat hun omgeving zich realiseert dat mensen hun gevoel van welbevinden

Gespreksinstrument

- Basis Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen (ADL)
- Instrumentele ADL
- Werkvermogen
- Gezondheidsvaardigheden

- Sociale en communicatieve vaardigheden
- Sociale contacten
- Betekenisvolle relaties
- Geaccepteerd worden
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Betekenisvol werk



- Medische feiten
- Medische waarnemingen
- Ervaren gezondheid
- Lichamelijk functioneren
- Klachten en pijn
- Energie

- Cognitief functioneren
- Emotionele toestand
- Eigenwaarde en zelfrespect
- Gevoel controle te hebben, 'manageability'
- Zelfmanagement en eigen regie
- Veerkracht, 'resilience'
- Je situatie begrijpen, 'comprehensibility'

- Zingeving, 'meaningfulness'
- Doelen of idealen nastreven
- Toekomstperspectief
- Acceptatie

- Kwaliteit van leven, welbevinden
- Geluk beleven
- Genieten
- Ervaren gezondheid
- Lekker in je vel zitten

niet alleen beoordelen op basis van hun fysieke staat. Huber kwam met haar onderzoek tot maar liefst 6 dimensies: **Lichaamsfuncties, Mentaal welbevinden, Zingeving, Kwaliteit van leven, Sociaal maatschappelijke participatie en Dagelijks functioneren.**

Gespreksinstrument Positieve Gezondheid

Met de ontwikkeling van het gespreksinstrument Positieve Gezondheid, ook wel Spinnenweb Positieve Gezondheid genoemd, heeft Huber het concept tastbaar gemaakt (zie figuur). Hiermee kan de medewerker inzicht krijgen over het eigen persoonlijk functioneren met een cijfer per dimensie. Zo ontstaat er letterlijk een totaalbeeld van het welbevinden voor de medewerker. Het biedt de mogelijkheid om hier gezamenlijk met elkaar over in gesprek te gaan. Waarbij het natuurlijk aan de medewerker zelf is in hoeverre hij/zij wil delen wat er achter het cijfer 'schuilt'.

Op dit moment wordt het Positieve Gezondheidsmodel (het spinneweb door Machteld Huber en het Institute of Positive Health) samen met partners uitgewerkt tot een digitaal instrument. Afronding en beschikbaarheid wordt verwacht in de herfst.

IZA zal in de loop van 2016 verder onderzoek doen naar de implicatie en effectiviteit van dit instrument in de praktijk.

De mens is een integraal wezen

De mens is kortgezegd een integraal wezen. Met dit inzicht geeft Huber

werkgevers en zorgverzekeraars de sleutel in handen om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. De gezondheid van medewerkers is volgens haar niet een doel op zich. Maar het is een middel waarmee medewerkers datgene kunnen doen dat zin geeft in hun leven. Praktisch gezien betekent dit dat we met elkaar veel meer moeten kijken naar wat medewerkers willen en kunnen. En ons niet moeten laten afleiden door hun - tijdelijke - beperkingen. Werk aan de winkel dus voor alle partijen die te maken hebben met gezondheid van medewerkers: werkgevers, HR-managers én de medewerkers zelf. Maak medewerkers bewust van het feit dat ze veerkrachtig zijn en zelf invloed kunnen uitoefenen op hun eigen gezondheid. Daarna kan die kracht worden omgezet in een groter welbevinden. Aan werkgevers de uitdaging om een werkomgeving te bieden waarin die veerkracht en zelfregie tot uiting kunnen komen. Dat is vooral een werkomgeving waarin:

- wederzijds vertrouwen is tussen leidinggevende en medewerker
- de communicatie open is
- de dialoog centraal staat
- medewerkers zich vrij voelen om te communiceren
- over hun wensen en problemen

Duurzame inzetbaarheid: een zaak van werkgever én werknemer

Kunnen medewerkers hun veerkracht gebruiken en zelf actief hun welbevinden monitoren? En worden zij door de werkgever of HR-manager gestimuleerd

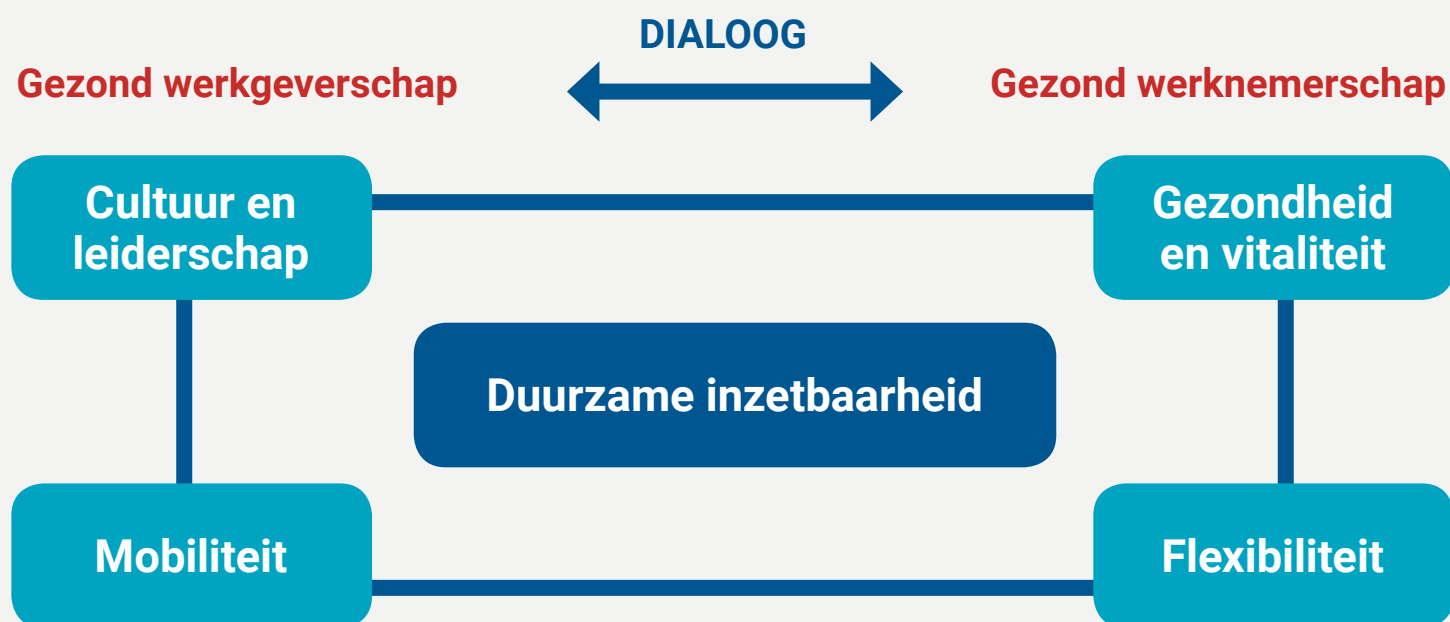
om proactief en alert te zijn? Dan neemt hun duurzame inzetbaarheid onherroepelijk toe. Hiervoor zullen werkgevers en werknemers zich wel gezamenlijk moeten inzetten. Peter Dona, opleider en eigenaar van adviesbureau Dona HR Advies LLP, ontwikkelde een scorecard waarin dit duidelijk wordt. Wat hem betreft zijn er vier dimensies waarmee duurzame inzetbaarheid tot stand kan komen. Hiervan zijn twee gebieden relevant voor de medewerker:

- **Gezondheid en vitaliteit:** de fysieke, psychische en mentale condities van medewerkers
- **Flexibiliteit:** de mate waarin medewerkers zich kunnen aanpassen aan veranderingen

De andere twee gebieden zijn bedoeld voor de werkgever:

- **Cultuur en leiderschap:** de cultuur in de organisatie en de kwaliteit van leiderschap en leiding geven
- **Mobiliteit:** in hoeverre kunnen en willen werknemers zich ontwikkelen? En zijn zij bereid om van baan te wisselen?

Met name dienstbaar leiderschap blijkt van grote invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Maar ook een open cultuur met vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers en ruimte voor inspiratie en ontwikkeling is belangrijk. Hoe authentieker en zelfbewuster de manager is, hoe makkelijker en veiliger het is voor een medewerker om te zeggen wat hem dwars zit.



5 tips

Positieve gezondheid in de praktijk:

Als u op een positieve manier kijkt naar de gezondheid van uw medewerkers, dan kunt u hun duurzame inzetbaarheid flink vergroten. Zorg ervoor dat de medewerker met al zijn mogelijkheden centraal staat. En blijf dus niet hangen op de beperkingen die een klacht of ziekte met zich meebrengt. Hieronder vijf tips voor leidinggevend en HR-managers om positieve gezondheid en duurzame inzetbaarheid te stimuleren.

1 Bekijk de medewerker als een geheel

Gezondheid is veel meer dan niet ziek zijn. Kwaliteit van leven, een gevoel van zingeving, mentaal welbevinden, dagelijks functioneren en het feit of een medewerker sociaal maatschappelijk participeert. Dit alles is bepalend voor de gezondheid en het welzijn van uw medewerker. Zie deze elementen dus niet los van elkaar.

2 Spreek medewerkers aan op hun vermogen tot zelfregie

Onderstreep telkens dat medewerkers zelf de regie voeren over hun eigen gezondheid. Door dit te herhalen, zullen zij dit steeds meer in eigen hand nemen.

3 Leg nadruk op veerkracht

Alles verandert voortdurend. Dat geldt ook voor gezondheid. Aan medewerkers de uitdaging zich steeds weer aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Of dat nu de buitenwereld betreft, of hun eigen lichaam of psyche. Help uw medewerkers

hierbij op weg door hen bewust te maken van hun eigen veerkracht. Dit is een belangrijke competentie.

4 Focus op het positieve

Ga met medewerkers in gesprek over wie ze zijn, wat hen gelukkig maakt en waar ze goed in zijn. En focus niet te veel op fouten en beperkingen. Hierdoor komen uw medewerkers in hun kracht te staan. En u zult zien dat zij veel meer aankunnen dan ze aanvankelijk dachten.

5 Geef zelf het goede voorbeeld

Wie zichzelf niet kent of durft te kennen, kan ook niet van een ander verwachten dat hij zijn ziel blootlegt. Een medewerker zal zich nooit volledig durven laten zien aan een leidinggevende of HR-manager wanneer deze zelf niet bereid is zich open en kwetsbaar op te stellen. Zorg ervoor dat u eerlijk en authentiek bent. En bouw die vertrouwensband op. Want alleen in vertrouwen kunt u met uw medewerker een eerlijk gesprek voeren over zijn gezondheid.

Er wordt veel gezegd en geschreven over gezondheid en welbevinden. En hierover gaan veel verschillende begrippen rond. Om misverstanden te voorkomen, zetten we de meest gebruikte begrippen en synoniemen voor u op een rijtje:

Begrippen Machteld Huber	Vertaling IZA	Vertaling GGD
Lichaamsfuncties	Lichamelijke gezondheid	Lichaam
Mentale functies en -beleving	Geestelijke gezondheid	Psyche
Spiritueel-existentiële dimensie	Zinvol leven	Zingeving
Kwaliteit van leven	Plezier en genieten	Gelukkig zijn
Sociaal-maatschappelijke participatie	Contact met anderen	Relaties en meedoen
Dagelijks functioneren	Werk en bezigheden	Dagelijks leven

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.

Goed voor elkaar

