



Gezondheid met de werkvloer

HANDREIKING

Handreiking voor het initiëren en implementeren van een participatieve en duurzame aanpak van gezondheid en werk: **Gezondheid met de Werkvloer**

INHOUD

Introductie.....	2
Etnografie	3
Praktische tips.....	7
Voorbeelden Etnografie.....	9
Participatie	10
Praktische tips.....	13
Voorbeelden Participatie.....	15
Borging	17
Praktische tips.....	19
Voorbeelden Borging.....	20
Praktijkcasus A.....	21
Praktijkcasus B.....	23
Bronnen.....	25
Aan de slag.....	26

Auteurs

Dr. Dorit Biermann

Dr. Agnes Meershoek

Prof. Klasien Horstman

Dr. Lotte Thissen

Universiteit Maastricht

Debyeplein 1

Postbus 616

6200 MD Maastricht

© Universiteit Maastricht

Maastricht, 2021

Niets in deze uitgave mag worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder toestemming van de auteurs.

Dit initiatief is mede mogelijk gemaakt door financiering van ZonMW en SBCM.

INTRODUCTIE

Werken en gezond blijven is voor iedereen belangrijk, maar niet altijd vanzelfsprekend. Onderzoek laat zien dat programma's die gezondheid op het werk willen verbeteren, het meest effect hebben als ze afgestemd zijn op de behoeften van medewerkers, aansluiten bij werkinhoudelijke aspecten en werkomgeving en ingebed worden in de cultuur en structuur van de organisatie¹.

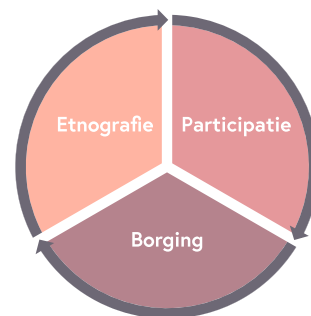
Gezondheid op de werkvloer kan gaan over zeer uiteenlopende zaken omdat zowel behoeften van medewerkers als de organisatiecontext verschillen. Soms zullen mensen zich zorgen maken over overgewicht, ongezonde voeding en gebrek aan beweging. Maar in de werkcontext kan het ook gaan om fysieke overbelasting bijvoorbeeld omdat het werk veel repeterende bewegingen vergt of meubilair slecht is afgesteld.

Daarnaast kan het gaan om spanning, onzekerheid en demotivatie omdat de werksfeer onprettig is of omdat expertise die medewerkers inbrengen wordt genegeerd. Gezien de verschillen in context en ervaren problemen heeft een programma voor gezondheid op het werk alleen kans van slagen als het maatwerk levert.

Een etnografisch-participatieve aanpak, waarin medewerkers uit alle lagen van de organisatie vertegenwoordigd zijn en input leveren, leent zich het best om zo'n maatwerk programma te ontwikkelen en uit te voeren. Deze aanpak hanteert een breed gezondheidsconcept, waarin gezondheid gezien wordt als de resultante van complex op elkaar inwerkende sociale, geestelijke, maatschappelijke en lichamelijke processen². Ze gaat er daarbij van uit dat losstaande interventies niet volstaan

en dat het bevorderen van gezondheid op het werk een continu proces is. Enerzijds omdat gezondheid en vitaliteit voortdurend onderhoud vergen; anderzijds omdat organisaties voortdurend in beweging zijn, waardoor werk en werkomstandigheden veranderen.

Om te blijven aansluiten op de actuele situatie en inbedding in de organisatie tot stand te brengen is regelmatige monitoring en bijstelling van gezondheidsprogramma's nodig. Gezondheid met de Werkvloer is een aanpak die u ondersteunt bij het ontwikkelen en opzetten van een dergelijk participatief en cyclisch gezondheidsprogramma binnen uw organisatie. De aanpak is ontwikkeld door de auteurs in nauwe samenwerking met vier bedrijven, die een etnografisch-participatief programma in hun organisatie hebben opgezet.



In deze handreiking gaan we dieper in op de drie kernconcepten van Gezondheid met de Werkvloer: **etnografie**, **participatie** en **borging**. Per concept geven we een korte uitleg van de betekenis, geven we praktische handvatten en tips en lichten we met voorbeelden toe hoe bedrijven invulling hebben gegeven aan etnografie, participatie en borging.

Zie onze website voor meer informatie en randvoorwaarden om aan de slag te gaan.

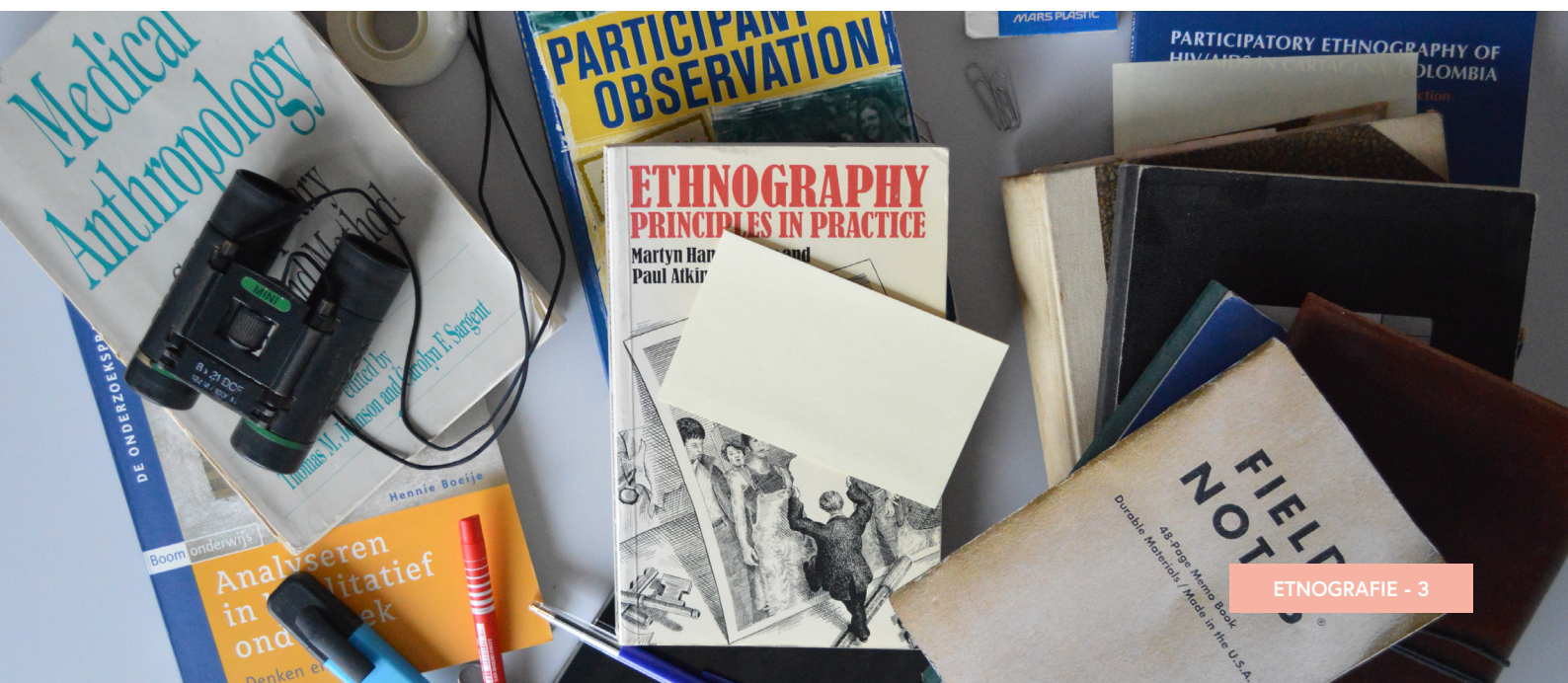
gezondheidmetdewerkvloer.nl →

ETNOGRAFIE

Waarom Etnografie?

De wijze waarop medewerkers gezondheid en werk ervaren is onlosmakelijk verbonden met hun alledaagse ervaring op de werkplek. Zowel de aard van het werk als de fysieke en sociale omgeving waarin ze werken is van invloed op de belasting die ze ondervinden, de energie die ze krijgen uit hun werk en daarmee op hun algehele gezondheid en welbevinden¹.

Omdat de aard van het werk en de omgeving waarin dit wordt uitgevoerd per organisatie verschillen, is het van belang om activiteiten ter verbetering van gezondheid en welbevinden af te stemmen op deze organisatiespecifieke situatie. De methode etnografie maakt het mogelijk een organisatie van binnenuit te leren kennen en vormt daarmee een goed startpunt voor het ontwikkelen van een op maat gesneden aanpak voor gezondheid op én met de werkvloer.



Wat is etnografie?

Etnografie is een methode die komt uit de antropologie, een sociale wetenschap die bestudeert hoe mensen door sociale relaties en rituelen vorm en betekenis geven aan hun leefwereld. De methode is gericht op het verkrijgen van inzicht in ervaringen, perspectieven en praktisch handelen van mensen in een bepaalde setting, in dit geval een arbeidsorganisatie³. Het is een open methode om een organisatie te leren kennen, waarbij je gebruik maakt van observaties, meedoen, informele gesprekken en interviews.

Hierdoor krijg je inzicht in de cultuur van de organisatie; de vanzelfsprekendheden, routines, rituelen en omgangsvormen en hoe deze samenhangen met gezondheid. Hoe communiceren mensen met elkaar? Kun je ieder moment van de dag binnen lopen bij je baas? Delen mensen hun zorgen en/of privé zaken met elkaar? Zijn er informele ontmoetingen zoals koffiemomentjes en uitstapjes? Zijn er subgroepen en subculturen binnen de organisatie en hoe verhouden die zich tot elkaar? En hoe beïnvloeden deze cultuuraspecten gezondheid en welbevinden van medewerkers?

Daarnaast krijg je zicht op hoe medewerkers taken en regels in de dagelijkse praktijk uitvoeren: Is het werk belastend en in welk opzicht? Hoe gaan medewerkers om met machines die ze bedienen en met veiligheidsprocedures? En hoe hangt dat samen met gezondheidsrisico's en welbevinden?

Complexiteit doorgronden

Een organisatie leren kennen is makkelijker gezegd dan gedaan, zeker als je zelf onderdeel van die organisatie bent. In dat geval denk je misschien dat je de organisatie kent, maar dat is niet vanzelfsprekend. Een organisatie is namelijk geen homogene eenheid, maar bestaat uit verschillende afdelingen en complexe sociale relaties tussen afdelingen en tussen medewerkers van die afdelingen. Deze relaties zijn soms harmonieus, maar zeker niet altijd. Vaak zijn ze meervoudig en hebben mensen op verschillende manieren met elkaar te maken, zowel in hiërarchische en in meer gelijkwaardige verhoudingen.

Daarnaast vallen informele relaties in een organisatie niet samen met de formele verhoudingen. In dit netwerk van relaties nemen medewerkers dus verschillende posities in, hebben ze verschillende belangen en hebben medewerkers meer of minder invloed op hun eigen werk en op het reilen en zeilen van de organisatie⁴. Daarmee hebben ze ook verschillende

perspectieven op het functioneren van de organisatie.

Wat voor de één goed werkt, hoeft niet geschikt te zijn voor de ander. Wat in het belang van de één is, kan een bedreiging vormen voor de ander.

Deze perspectieven en verhoudingen zijn van invloed op hoe mensen hun gezondheid en welbevinden op het werk ervaren en op de bereidheid van medewerkers om mee te denken en te werken aan gezondheid op het werk. Met etnografie voer je als het ware een kwalitatief medewerkersonderzoek uit dat een brede insteek van gezondheid hanteert en inzicht geeft in de betekenis van gezondheid binnen de organisatie.

Vertrouwen winnen

Inzicht krijgen in de perspectieven en verhoudingen binnen de organisatie is niet eenvoudig, gezien de complexiteit van arbeidsorganisaties. Onderzoek laat zien dat de cultuur binnen de organisatie een faciliterende of een complicerende factor kan vormen voor het verkrijgen van inzicht⁵. Een open cultuur, waarin een kritisch-constructief gesprek mogelijk is, waar expertise van medewerkers wordt erkend en waar medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen, is eenvoudiger te leren kennen, dan een organisatie waarin medewerkers zich niet betrokken en gehoord voelen.

Gezien bovengenoemde verschillen in perspectieven en belangen, zullen mensen lang niet altijd het achterste van hun tong laten zien en open vertellen hoe ze tegen gezondheid en werk aankijken. Om dat te bereiken, is het winnen van vertrouwen cruciaal. Dat kan ingewikkeld zijn voor iemand die zelf deel uit maakt van de organisatie, omdat medewerkers een uitnodiging tot gesprek over hun visie op werk en gezondheid als ongemakkelijk of vreemd kunnen ervaren. In een situatie waarin medewerkers zich niet gehoord of veilig voelen, laten ze dat meestal niet merken, waardoor een schijngesprek ontstaat. Ook zullen medewerkers dan minder geneigd zijn om zorgen over hun gezondheid met collega's of leidinggevenden te delen.

Om een open gesprek aan te gaan over gezondheid is het dus van belang dat medewerkers zich veilig voelen om te zeggen wat ze echt denken. Het belang van sociale veiligheid herken je misschien uit ervaringen met verzuim- en re-integratie begeleiding. Medewerkers die vertrouwen hebben in hun leidinggevende hebben meestal weinig problemen om informatie te geven over hun gezondheidsklachten en medische achtergronden te delen, terwijl bij een slechte verstandhouding

medewerkers de informatie beperken tot functionele belasting zoals wettelijk geregeld is. Om een vertrouwensband op te bouwen is tijd nodig. Zeker als medewerkers de indruk hebben dat er in het verleden nooit naar hen is geluisterd, zullen ze in het begin argwaan koesteren. Dan zal het niet alleen tijd kosten om dat te veranderen, maar vergt het ook uitleg waarom het nu anders zal gaan. Voor een gedegen aanpak van werk en gezondheid is het dan ook van groot belang dat eenmaal gewonnen vertrouwen niet wordt beschaamd. Dat impliceert dat er binnen de gehele organisatie de intentie moet bestaan om ook daadwerkelijk iets te doen met de etnografische analyse: woorden moeten zichtbaar gepaard gaan met daden.

"Door etnografie leer je de organisatie van binnenuit kennen... cruciaal voor het creëren van commitment"

Hoe doe je etnografie?

Binnen de antropologie wordt etnografie meestal uitgevoerd door te participeren in de groep of samenleving die je wilt bestuderen, ook wel participerende observatie genoemd. Binnen bedrijven betekent dit meelopen en, voor zover mogelijk, meewerken op verschillende afdelingen. Het voordeel van deze aanpak is dat je in de schoenen van je medewerkers staat en tot op zekere hoogte ervaart wat zij ervaren. Bovendien geeft het tijd en ruimte om medewerkers te leren kennen, ongedwongen het gesprek aan te gaan en daarmee vertrouwen te winnen.

Zeker in productie bedrijven of bij bepaalde vormen van dienstverlening (schoonmaak, plantsoendienst) waar medewerkers niet gewend zijn om rondom een tafel te vergaderen, levert deze vorm van etnografie veel voordelen op, omdat je op een laagdrempelige manier contact kunt leggen. Het is echter ook een tijdsintensieve methode en lang niet alle type werk lenen zich ervoor. In bedrijven waar mensen veel individueel denk- of administratief werk verrichten, of waar werk wordt uitgevoerd waarvoor heel specifieke expertise nodig is, ligt aanwezig zijn en meewerken minder voor de hand, omdat er weinig te observeren valt en/of omdat je niet kunt meewerken.

In deze situaties is het beter te zoeken naar momenten waar je het gesprek kunt aangaan of om momenten voor gesprek te organiseren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de gesprekken tijdens de lunch of koffiepauze. Of volg ook de informele gesprekken na afloop van een vergadering of bijeenkomst, waarin mensen vaak reflecteren op wat er tijdens de vergadering is gebeurd en wat ze daarvan vinden. Regelmatig zullen mensen hun mening geven die ze tijdens het formele overleg niet hebben ingebracht, bijvoorbeeld omdat ze het niet prettig vinden in een groep te spreken of zich er niet veilig genoeg voelen.

Ook kun je speciale 'gezondheidsbijeenkomsten' organiseren, die als expliciet doel hebben om open met medewerkers over gezondheid op de werkplek te spreken. Of je kunt werken met zogenaamde ambassadeurs of sleutelpersonen die gesprekken tussen collega's op de werkvloer initiëren, aanjagen en op gang houden.

Een goed begin...

Vaak kost het goed leren kennen van de organisatie en winnen van vertrouwen van medewerkers tijd en lijken participerende observaties of intensieve gesprekken in eerste instantie misschien niet zo veel op te leveren, omdat er weinig op gezondheid gerichte activiteiten plaatsvinden. Maar dit proces van waardevolle inzichten ophalen is de ruggengraat voor een duurzame verandering. De aandacht die je medewerkers geeft en de interesse die je toont dragen al bij aan het welbevinden van medewerkers.

Deze inzichten stellen je in staat om op het bedrijf afgestemde activiteiten en programma's te ontwikkelen terwijl de sociale relaties die je opbouwt tijdens het etnografische werk cruciaal zijn voor het creëren van commitment en eigenaarschap bij medewerkers voor die activiteiten en programma's (zie verder bij Participatie). Commitment en eigenaarschap zijn doorslaggevend voor het succes van initiatieven en verandering. Maar omdat organisaties voortdurend veranderen, zijn inzicht in de organisatie en vertrouwensrelaties met medewerkers ook zaken die continue aandacht en onderhoud vergen.

[bekijk alle praktische tips van etnografie](#) → (volgende pagina)



ETNOGRAFIE

praktische tips

1. Verdiep je in wat er leeft op de werkvloer

Om te weten wat er leeft op de werkvloer, kun je op verschillende manieren gesprekken aangaan. Om werk en gezondheid vanuit een breed perspectief te begrijpen, is het van belang dat deze gesprekken inzicht geven in de verwevenheid van gezondheid met routines, inrichting van werkprocessen en sociale verhoudingen. Vraag mensen bijvoorbeeld wanneer ze met een glimlach naar huis gaan. Gezondheid kent immers meer dimensies dan alleen voeding en bewegen.

Deze gesprekken kun je opzoeken door:

- **Mee te lopen op de werkvloer**

Als je mee gaat lopen, kies voor 2 of 3 vaste dag(delen) per week voor een week of 6-8. Introduceer jezelf van tevoren en leg uit wat je komt doen. Besteed daarbij aandacht aan je (formele) functie en de taken die je uitvoert; waarom je mee komt werken en wat je te weten wilt komen. En als je het ook een beetje persoonlijk maakt, helpt dat vaak om het ijs te breken. Medewerkers zullen in eerste instantie wat terughoudend zijn en je komst wellicht vreemd vinden, maar de aanhouder wint en langzaam zullen ze jouw komst als een vertrouwd onderdeel gaan zien en hoogtepunten, zorgen, frustraties en vragen met je delen. Als je merkt dat er geen nieuwe inzichten meer naar voren komen, kun je de periode afronden. Om de vertrouwensband die je hebt opgebouwd in stand te houden, is het goed om af te bouwen en niet opeens niet meer te komen. En het is goed om na de periode van etnografische verkenning af en toe nog eens langs te gaan ook als daar in de context van het project geen directe aanleiding voor is, om te zien hoe het gaat op de afdeling en om te horen hoe bepaalde activiteiten zijn gevallen onder groepen medewerkers.

- **Informeel en formeel gesprekken voeren**

Als je ervoor kiest gesprekken te organiseren, geldt ook hier: introduceer je zelf en leg uit waarom je mee komt lunchen,

koffiedrinken of gesprekken wilt voeren. Wees daarin open en eerlijk en benadruk je nieuwsgierigheid naar hun ervaringen. Als je interviews gaat organiseren, denk dan aan zowel een-op-een gesprekken als aan groeps gesprekken en vraag medewerkers met verschillende functies in de organisatie deel te nemen (zie ook Participatie).

Als interviews of gesprekken moeizaam verlopen dan kun je daar **hulpmiddelen** bij gebruiken om het gesprek op te starten.

2. Waar let je op?

Om de cultuur en structuur van de afdeling en organisatie te ontdekken, is het belangrijk om op open wijze te observeren binnen de organisatie en te luisteren naar de medewerkers. Kijk en vraag breder dan gezondheid en neem ook de werkomgeving, zowel de sociale als de fysieke, in ogenschouw. Wees niet bang om 'domme' vragen te stellen. Vertrek vanuit je eigen nieuwsgierigheid en/of onwetendheid, en vraag door op zaken waar mensen zelf mee komen. Let daarbij bijvoorbeeld op:

- Waar zijn medewerkers trots op wanneer ze vertellen over hun werk?
- Hoe ziet de fysieke werkomgeving eruit? Zijn er belastende omstandigheden?
- Hoe gaan medewerkers met elkaar om? Wat weten ze van elkaar? Waar maken ze grappen over? Helpen ze elkaar? Vormen zich subgroepen? Zijn er fricties?
- Wordt er aandacht besteed aan sfeer op de afdeling en/of overkoepelend binnen de organisatie? Hoe worden werkplekken aangekleed? Welke persoonlijke spullen zie je? Wat hangt er aan de muur (foto's, posters)? Hoe wordt er stilgestaan bij speciale momenten (verjaardag, jaren in dienst, feestdagen, pensioen, promotie)?
- Welke activiteiten zijn er in het verleden georganiseerd?
- Welke formele en informele overlegstructuren bestaan er al in de organisatie?
- Hoe vergemakkelijkt of belemmert de fysieke en materiële

omgeving de omgang tussen medewerkers?

- Ga ervan uit dat medewerkers vaak (goede) redenen hebben om zaken op een bepaalde manier te doen, ook als ze regels overtreden of ogenschijnlijk onlogische dingen doen. Verdiep je in deze beweegredenen en de praktische expertise van medewerkers zodat je daar later op kunt aansluiten bij het ontwikkelen, uitvoeren en borgen van programma's.

3. Houd er rekening mee dat:

- **Iedereen medewerker is**

De verschillende managementlagen en (beleids) ondersteunende afdelingen bestaan ook uit medewerkers van dezelfde organisatie. Zij hebben een andere positie dan medewerkers bij meer uitvoerende afdelingen en wellicht een andere gezondheidsbeleving, die ook relevant is om inzicht in te verkrijgen.

- **Niemand neutraal is, ook de persoon die de etnografische verkenning uitvoert niet**

Of je nou iemand van binnen of van buiten de organisatie kiest, iedereen brengt een bepaalde kijk, status en verhouding met zich mee. Dit is niet te voorkomen, maar het is wel goed om je er bewust van te zijn bij het kiezen van de persoon die de verkenning uit gaat voeren. Over het algemeen zal iemand uit de organisatie met een wat onafhankelijker positie, makkelijker in staat zijn om vertrouwen te winnen dan iemand die een hiërarchische verhouding met de medewerkers heeft. Als dit niet mogelijk is, is het van belang om je bewust te zijn van de sociale en hiërarchische verhoudingen, hoe die mogelijk van invloed zijn op het proces en daar open en transparant over te zijn.

- **Persoonlijke competenties helpen bij het winnen van vertrouwen**

Goed kunnen luisteren en observeren, omgevingssensitief zijn, open staan voor andere gezichtspunten en opinies en niet te snel oordelen zijn essentieel.

4. Ook belangrijk:

- **Maak aantekeningen van wat je hoort, ziet en doet**

Houd bijvoorbeeld een logboek bij waarin je reflecteert op het meelopen. Wanneer je aantekeningen maakt, houd je overzicht over de voortgang, welke aanpak wel of niet werkte en kun je deze inzichten gebruiken als verantwoording en onderbouwing van keuzes die gaandeweg het proces worden gemaakt.

- **Analyseer je bevindingen regelmatig**

Na een aantal weken van meelopen en/of gesprekken op de werkvloer, is het raadzaam om je bevindingen tussentijds te analyseren. In deze analyse ga je op zoek naar patronen: wat zijn veelbesproken onderwerpen, welke overeenkomsten en verschillen tussen perspectieven van medewerkers in de organisatie bestaan er, en wat zijn onderwerpen waar je nog verder naar wilt kijken? Bespreek deze tussentijdse analyse met de stuurgroep (zie Participatie) en koppel ze terug met de medewerkers die je hebt gesproken. Deze gesprekken zullen helpen om te zien welke perspectieven er nog missen en welke gesprekken er nog gevoerd moeten worden. Na deze gesprekken spiegel je de nieuwe bevindingen met de tussentijdse analyse en bouw je de eerder gevonden patronen verder uit of schaaf je deze bij. Deze analyse vormt de basis en verantwoording voor de te ontwikkelen activiteiten.

- **Heb geduld en vertrouwen**

Zoals gezegd kost het inzicht krijgen in de organisatie tijd en levert deze fase niet altijd zichtbare activiteiten op. Ook is in deze periode lang niet altijd helder welke richting het gezondheidsprogramma uiteindelijk op zal gaan. Dat kan soms leiden tot een onbevredigend gevoel bij degene die de etnografische verkenning doet en de vraag oproepen wat je nu eigenlijk aan het doen bent. Ook kunnen managers zich afvragen wat de aanpak nou eigenlijk concreet gaat opleveren. Maar een goede etnografische fase betaalt zich later uit. Omdat je de organisatie goed kent, wordt het makkelijker om mensen te mobiliseren, aanhakingspunten voor activiteiten te vinden en dwarsverbanden te leggen.

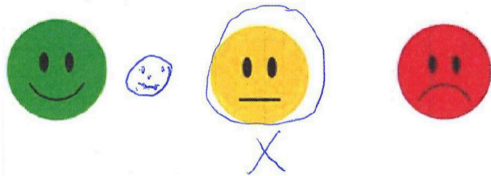
- **Wees zichtbaar**

Als anderen in de organisatie ongeduldig worden en vragen wat je aan het doen bent, kun je op kleine schaal al vast wat initiatieven opzetten terwijl je verder nog aan het verkennen bent. Kleine concrete acties, die zichtbaar maken dat je wel bezig bent. Bijvoorbeeld: uitwisseling van gezonde recepten, korte interviews met medewerkers over wat ze doen om gezond te blijven of het ophangen van een informatie poster.

voorbeelden

1. Vertrouwen winnen

Bij de start van haar baan, besloot de HR-manager van een productiebedrijf structureel de werkvloer op te gaan. Elke maandagochtend maakte ze haar rondje over de verschillende afdelingen om medewerkers te ontmoeten. Na verloop van tijd bouwde ze een band op met medewerkers. Ze veranderde van 'de nette dame van HR' naar Vera, iemand die oprecht in de medewerkers geïnteresseerd was. De HR-manager kreeg op deze manier waardevolle informatie over hoe medewerkers aankijken tegen wat er gaande was in het bedrijf en hoe de 'vlag' er op sommige afdelingen bij hing. Op hun beurt was er door de regelmatige ontmoeting geen grote barrière voor medewerkers om Vera, de HR-manager, over bepaalde dingen aan te spreken. Dit laat zien hoe een vertrouwensband kon ontstaan op basis van tijd, aandacht en oprechte interesse van alle betrokkenen.



2. Gebruik van hulpmiddelen bij gesprek

Om het gesprek over gezondheid op de werkplek aan te gaan, hebben we bij een sociaal werkbedrijf gewerkt met het zogenaamde smiley model. Zoals je kunt zien vonden medewerkers het niet zo eenvoudig om 'gewoon' een smiley te kiezen. Er komen smileys bij en er bestaat behoefte om de keuze toe te lichten. Het model vormde daarmee wel een goed hulpmiddel om het gesprek over gezondheid en werk op gang te brengen. Zo gaven medewerkers aan dat het lastig was

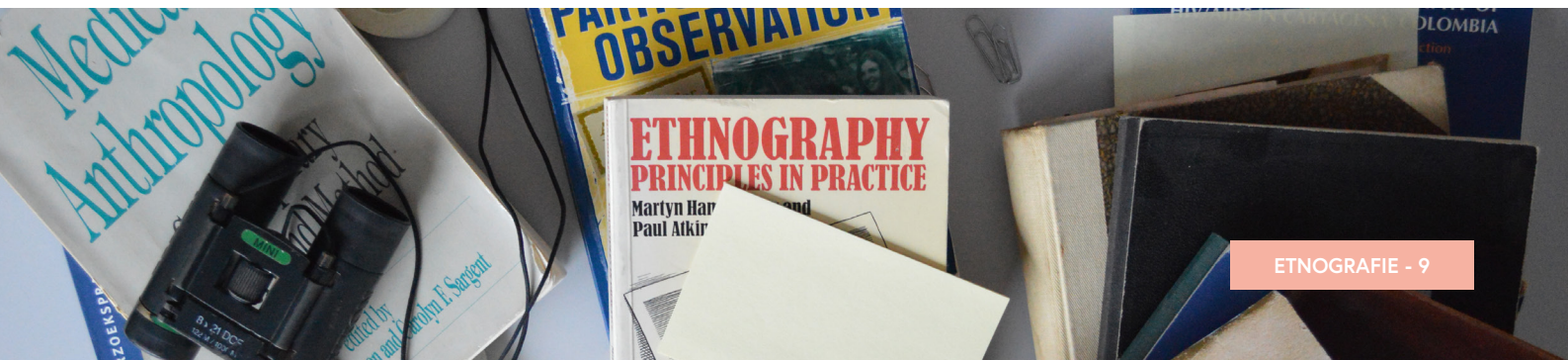
om voor werkdruk een smiley te kiezen, omdat het per dag kan verschillen. Soms is er heel veel werk en op andere dagen niet. Ook maakte het verschil welke teamleider aanwezig was. Bij sommige teamleiders voelden medewerkers zich meer opgejaagd dan bij anderen. Als je gebruik maakt van een dergelijke vragenlijst is het dus van belang om ook het gesprek aan te gaan met (een aantal) medewerkers om het verhaal achter een gegeven antwoord te weten te komen.

3. Invloed fysieke/materiële omgeving op omgang medewerkers

Looproutes en kantoorindelingen binnen bedrijfslocaties en – panden kunnen ervoor zorgen dat mensen van bepaalde afdelingen elkaar continue mislopen waardoor medewerkers elkaar nauwelijks kennen. Dit versterkt een zogenaamd eilandgevoel binnen die afdelingen en vergroot de organisationele afstand waardoor medewerkers zich in mindere mate identificeren met het bedrijf als geheel. Een voorbeeld:

Als potentiële nieuwe teamleider van de technische dienst in een productiebedrijf, werd er tijdens het sollicitatiegesprek aan Jan gevraagd wat het eerste zou zijn dat hij zou veranderen.

"Dat bord gaat weg." De gespreksleiders keken hem verbaasd aan. Jan schetste het plaatje: zijn potentiële kantoor was een glazen ruimte in het midden van de werkplaats met een bureau, computer en kasten. Echter, zijn voorganger had het raam achter het bureau afgeschermd met een bord waardoor er geen zicht was vanuit een deel van de werkplaats op het kantoor en vice versa. "Als je de medewerker bent aan die kant van de ruimte, dan voel je je ook afgezonderd, dan heb je als teamleider een grote afstand tot die medewerker."



PARTICIPATIE

Waarom Participatie?

Gezondheid bevorderen op het werk lukt het beste als je medewerkers daar van het begin af aan bij betrekt⁶. Op de eerste plaats omdat medewerkers veel kennis, ervaring en expertise hebben ten aanzien van het werk dat ze uitvoeren en de situatie waarin ze dat doen. Zij weten welke zaken wel en niet goed geregeld zijn omdat ze daar dagelijks mee geconfronteerd worden. Deze kennis is nuttig om werk minder belastend en gezonder te maken. Participatie vergroot dus de effectiviteit van gezondheidsprogramma's en – activiteiten.

Op de tweede plaats leidt het betrekken van medewerkers bij het bedenken, ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten ertoe dat ze zich een erkend en gewaardeerd onderdeel van de organisatie voelen. Dat heeft een positieve invloed op gezondheid en welbevinden, en het maakt dat ze makkelijker verantwoordelijkheid nemen voor en geïnteresseerd zijn aan activiteiten en verandertrajecten. Eigenaarschap van 'gezondheid en werk' zal deelname aan activiteiten en betrokkenheid om werkstructuren aan te passen vergroten en het verhoogt de kans op duurzame verandering.



Continue bedrijfsdialoog

Het betrekken van medewerkers bij het organiseren van 'gezondheid en werk activiteiten' (in de breedste zin van het woord) behelst meer dan een keer peilen wat medewerkers denken. Gezondheid met de Werkvloer is een cyclisch proces, waarin je samen met medewerkers voortdurend blijft analyseren, experimenteren en evalueren waar knelpunten zitten en hoe dingen beter kunnen. Omdat een bedrijf ook op andere fronten voortdurend in beweging is en verandert, is het van belang een continue bedrijfsdialoog op gang te brengen en deze in te bedden in de organisatie. Op deze manier weet je ook welke impact bepaalde gebeurtenissen (bijv. economische crisis, verandering van afzetmarkt, COVID-19, meer thuiswerken, nieuwe managers, introductie van nieuwe ICT/productielijnen/ protocollen, bedrijfsfusies) hebben op de werkzaamheden en gezondheidsbeleving van medewerkers en kun je bijsturen en blijven afstemmen. De etnografische verkenning legt de basis voor deze continue bedrijfsdialoog.

Evenwichtige samenspraak

Medewerkers binnen een bedrijf vormen geen homogene groep (zie ook Etnografie - Complexiteit doorgronden). Het is van belang om in de bedrijfsdialoog een afspiegeling te hebben van deze variatie en te zorgen voor een evenwichtige inbreng van de verschillende stemmen. Ook de vorm van de dialoog maakt verschil. Gezien de machtsverschillen binnen de organisatie en verschillen in manieren van werken, is het letterlijk rond de tafel gaan zitten niet altijd de beste vorm om de bedrijfsdialoog te organiseren. Meelopen op een productieafdeling en een conversatie op de werkvloer of in de kantine kan meer inzicht opleveren dan vertegenwoordigers van een afdeling uitnodigen voor formeel overleg. Een bedrijfsdialoog betekent niet dat medewerkers hun wensen kunnen presenteren en dat die vervolgens zondermeer gehonoreerd worden; het gaat om een dialoog, waarin kosten en baten van problemen en oplossingen in samenspraak zorgvuldig afgewogen worden. Dat vraagt om transparantie: uitleg waarom bepaalde oplossingen wel of geen doorgang kunnen vinden. En het vraagt commitment van alle betrokkenen.

Als medewerkers gevraagd wordt om mee te denken en praten, maar er vervolgens niets met hun inbreng gebeurt, schaadt dat het vertrouwen, worden mensen cynisch en trekken ze zich terug. Een participatieve aanpak betekent dat leidinggevend en management bereid moeten zijn om op een meer communicatieve wijze leiding te geven en om zich (soms) te

laten overtuigen door medewerkers als er verschillen van inzicht bestaan. Maar andersom is het ook belangrijk dat medewerkers redelijke gesprekspartners zijn en erkennen dat niet alles mogelijk is én dat ze bereid zijn medeverantwoordelijkheid te dragen voor het reilen en zeilen van de organisatie en dus ook voor de vormgeving en organisatie van gezondheid op het werk.

Samen organiseren

Participatie gaat niet alleen over het uitwisselen van ideeën, maar ook over gezamenlijk organiseren. Zoals gezegd hangen werk en gezondheid op een complexe manier samen en kwesties die medewerkers naar voren brengen en de voorstellen die ze hebben om verbetering aan te brengen kunnen dan ook een breed scala aan activiteiten beslaan. Naast de bekende leefstijl gerelateerde gezondheidsproblemen, kun je denken aan fysiek belastende taken, ergonomisch slecht ingerichte werkplekken, slechte afstemming van werkprocessen, belastende klantcontacten, intimiderende werksfeer, conflicten tussen collega's etc.

Afhankelijk van het gezamenlijk geïdentificeerde probleem en bijbehorende oplossing én de wijze waarop ze gerelateerd zijn aan de organisatiestructuur en – cultuur kunnen medewerkers een kleinere of grotere rol spelen bij het ontwikkelen en implementeren van die oplossing. In veel organisaties is het mogelijk om bij bijvoorbeeld leefstijl- en/of werksfeer bevorderende activiteiten het initiatief bij medewerkers te leggen en als organisatie te ondersteunen door faciliteiten, middelen en/of tijd ter beschikking te stellen. Maar ook bij meer werk gerelateerde processen kunnen medewerkers een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld als het gaat over planning, roostering of inrichting van werkprocessen. Met succes toegepast is de zogenaamde participatieve ergonomie, waar medewerkers belastende bewegingen in het werkproces identificeren en alternatieven voorstellen⁷.

Een organisatievorm waarin medewerkers veel verantwoordelijkheid dragen zijn de zogenaamde zelfsturende teams⁸. Een team is dan zelf verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de planning van het werk en het maken van de roosters. Een voordeel daarvan is dat het veel eenvoudiger wordt om rekening te houden met specifieke wensen van medewerkers, maar ook dat medewerkers sneller bereid zijn om op sommige momenten een stapje extra te doen, omdat ze zelf gezamenlijk het geheel van geven en nemen in balans kunnen houden.

Samen evalueren

Het blijven betrekken en aan boord houden van medewerkers bij de ontwikkeling, uitvoering en deelname van gezondheidsactiviteiten en programma's vergt geduld en tijd en wordt, zo blijkt in de praktijk, makkelijk vergeten. Maar het is van belang om medewerkers te blijven betrekken en een rol te geven bij het (continu) evalueren en aanscherpen van de gezondheidsactiviteiten of -programma's⁹. Doel van Gezondheid met de Werkvloer is immers om hun ervaring met werk en gezondheid te verbeteren, en het ligt daarom voor de hand om aan hen te vragen of dit inderdaad zo is. Daarbij is het van belang medewerkers ook te betrekken bij het vaststellen van indicatoren om succes te meten, en niet alleen gebruik te maken van vooraf gedefinieerde en/of gestandaardiseerde criteria.

Omdat medewerkers verschillen van perspectief op de organisatie en de relatie tussen werk en gezondheid anders ervaren, is het van belang om in de evaluatie ruimte te creëren

voor meerstemmigheid. Meer verhalende vormen van evaluatie lenen zich daar beter voor dan scoren op gesloten vragen of stellingen. Gestructureerde vragenlijsten beperken namelijk welke informatie je als invuller wel en niet kan geven, waardoor belangrijke aspecten voor medewerkers volledig buiten beeld kunnen blijven in deze vorm van evaluatie. Daardoor is deze vorm van evaluatie weinig informatief: de gemiddelde score die een vragenlijst oplevert, geeft weliswaar een zeker indicatie voor de mate van bijvoorbeeld (on)tevredenheid, maar geeft geen inzicht in het waarom en biedt daarom weinig aanknopingspunten voor vervolg.

Bovendien is het invullen van vragenlijsten niet voor alle medewerkers even vanzelfsprekend. Met name medewerkers die moeite hebben met lezen of schrijven zullen minder geneigd zijn vragenlijsten in te vullen, waardoor de stem van bepaalde medewerkers wel en van anderen niet vertegenwoordigd zal zijn.

"Het is van belang om in de bedrijfsdialoog een evenwichtige inbreng van verschillende stemmen te hebben"

PARTICIPATIE

praktische tips

1. Start continue bedrijfsdialoog

De continue bedrijfsdialoog vormt de basis voor het procesmatig werken aan gezondheid. Als je in de etnografische verkenning bijvoorbeeld met gezondheidsbijeenkomsten hebt gewerkt, kunnen die als basis dienen voor een meer continue dialoogstructuur. Organiseer deze gesprekken met een bepaalde frequentie (1x per 2-4 maanden) bijvoorbeeld om plannen te bedenken of voor te leggen; om activiteiten en initiatieven te evalueren en op basis daarvan aanpassingen te bespreken; om veranderingen in de organisatie en hun mogelijke impact op gezondheid te bespreken.

Stel een stuurgroep in

Wil je binnen jouw organisatie starten met Gezondheid met de Werkvloer? Stel dan vanaf het begin een stuurgroep in waarin de verschillende geledingen van het bedrijf evenredig vertegenwoordigd zijn. Deze stuurgroep vormt het klankbord om ideeën en activiteiten te bespreken en de voortgang van het programma te monitoren:

- Zorg voor spreiding over afdelingen, hiërarchische lagen en andere relevante dimensies van verschil in het bedrijf.
- Zorg voor variatie en kies niet alleen mensen die op je lijken of je ideeën delen.
- Kies mensen die in een vergadersetting hun mening durven geven, maar ook bereid zijn te luisteren.
- Kies mensen die draagvlak hebben binnen hun geleding en in staat zijn uit te leggen waarom een bepaalde koers wordt gevolgd.
- Maak duidelijke afspraken over de status van de stuurgroep en de wijze waarop besluitvorming plaats vindt. Is de stuurgroep een klankbord? Heeft ze een adviserende stem? Aan wie wordt dan geadviseerd en wie neemt besluiten over of initiatieven wel of niet worden uitgewerkt en ingevoerd? Is dat advies bindend?
- Creëer een open sfeer waar ruimte is om van gedachten te wisselen en mensen zich veilig voelen om te zeggen wat ze denken.

- Houd de stuurgroep goed op de hoogte van ontwikkelingen, koppel terug wat er met besluiten is gedaan en leg keuzes en besluiten uit. Check bij mensen of uitleg begrepen wordt.
- Plan regelmatig stuurgroep vergaderingen in, ook wanneer er niet per se acties ondernomen zijn, zo houd je de energie en betrokkenheid vast. Focus niet alleen op efficiëntie maar ook op informeel contact: hoe gaat het met de leden, hoe staan ze erin, vinden ze het nog leuk, is de deelname aan de stuurgroep wat ze ervan verwacht hadden?
- Organiseer de stuurgroep vergadering niet alleen in kantoorsetting: kan het ook eens op de werkvloer plaatsvinden of in de vorm van een wandelvergadering?

Betrek stuurgroep en medewerkers voortdurend

- Blijf het gesprek met stuurgroep en medewerkers aan gaan, niet alleen in aanloop naar activiteiten, maar ook tijdens en na activiteiten om tijdig bijsturen en aanscherpen mogelijk te maken, en initiatieven verder uit te bouwen.
- Beweeg mee met discussies en initiatieven. Wijs ideeën niet meteen af als ze niet haalbaar lijken, maar zoek naar mogelijkheden om ze aan te passen of anders vorm te geven zodat ze wel uitvoerbaar worden.
- Wees transparant en koppel terug wat er met ideeën wordt gedaan. Het voorbereiden van activiteiten kost soms tijd, of de dynamiek in de organisatie laat het soms niet toe zaken meteen uit te voeren of te veranderen. Door medewerkers inzicht te geven in de stand van zaken en het tijdspad, laat je zien dat de ideeën niet terzijde zijn geschoven maar meer tijd nodig hebben. Beloof niets wat je niet waar kunt maken.

2. Zoek ambassadeurs

Ambassadeurs zijn medewerkers die enthousiast zijn en initiatief nemen en activiteiten kunnen dragen, maar die ook een belangrijke rol spelen in de sociale cohesie van de organisatie en andere medewerkers kunnen meetrokken. Zij fungeren als generator van ideeën, spelen een rol in de uitvoering van activiteiten en kunnen terugkoppelen of activiteiten voldoen aan de verwachtingen.

PARTICIPATIE

praktische tips

3. Organiseer samen

Om ervoor te zorgen dat iedereen zich gehoord en betrokken voelt bij gezondheidsactiviteiten en –initiatieven, is samen organiseren van belang. Stimuleer inbreng en initiatief van medewerkers door bijvoorbeeld:

- Initiatieven van medewerkers te ondersteunen door tijd en/of middelen beschikbaar te stellen. Zo worden medewerkers (mede)eigenaar van gezondheidsactiviteiten en programma's en wordt hun creativiteit en initiatief erkend en meegenomen.
- Deze initiatieven een podium te geven, zodat anderen zien wat er gebeurt, geïnspireerd raken en zelf aan de slag gaan met initiatieven die bij hen of hun team passen.
- Medewerkers te betrekken bij het ontwerpen en implementeren van (nieuwe) productielijnen, het inrichten van werkprocessen, het opzetten van administratieve procedures, en het maken van roosters en planningen.



PARTICIPATIE

voorbeelden

1. Hoe organiseer je de bedrijfsdialoog?

De HR-manager van een callcenter wilde graag weten hoe zijn medewerkers het ervaren om van huis uit te werken tijdens de periode van COVID-19. Het ziekteverzuim is behoorlijk gedaald en hij vroeg zich af hoe dat kwam. Ervaren de medewerkers nu minder stress? Is de neiging om je ziek te melden minder groot? Hij vroeg zich af of een enquête hem voldoende informatie zou geven om te evalueren hoe de medewerkers het van thuis uit werken ondervinden.

Tijdens een bijeenkomst met de preventiemedewerker besprak hij zijn vragen en het idee van een enquête. De preventiemedewerker opperde om digitale lunchgesprekken te houden met de teams die nu thuis werken en deze vragen daar te bespreken. De preventiemedewerker stelde een gespreksleidraad op en organiseerde de gesprekken. De medewerkers waren erg enthousiast om elkaar digitaal te ontmoeten omdat ze het sociale contact tijdens thuis werken toch wel misten. Sommige managers waren gecharmeerd door het informele karakter van de gesprekken en de waardevolle feedback van de medewerkers over werkinhoudelijke aspecten die ze opleverden. Managers gingen daarom de lunchgesprekken zelf één keer per maand voortzetten. De managers blijven de thema's die besproken worden terugkoppelen aan de preventiemedewerker zodat issues met betrekking tot gezondheid en werkinhoudelijke aspecten geagendeerd of in actie omgezet kunnen worden.

2. Participatieve organisatie van een vitale week

Een bedrijf besloot om voor medewerkers een vitale week te organiseren. Op basis van de aanpak Gezondheid met de Werkvloer vond het managementteam het belangrijk dat de medewerkers van het bedrijf mee zouden bepalen welke activiteiten in deze vitale week aangeboden zouden worden. Het team dat de vitale week ging organiseren was samengesteld uit HR-medewerkers, de preventiemedewerker en vrijwilligers van enkele afdelingen van het bedrijf. Het vitale week team gaf de voorkeur om ideeën van medewerkers

voor de invulling van de vitale week te verzamelen door medewerkers in de kantine aan te spreken, en niet simpelweg een mail te sturen of een ideeënbox op te zetten. Door middel van de korte gesprekken konden ze ook meteen doorvragen als medewerkers ideeën hadden, door wie de activiteit gegeven zou kunnen worden, waar, of wat ervoor nodig zou zijn. Een aantal medewerkers voelde zich meteen geroepen om zelf een activiteit te organiseren of een workshop te geven, anderen gaven nuttig tips en verwezen naar personen die een activiteit zouden kunnen organiseren.

Zo ontstond een afwisselend programma, van line-dance en trommelworkshops tot workshops zoals 'ik mag er zijn' en 'vrijtijdsbesteding'. Sommige workshops werden gegeven door medewerkers omdat het hun eigen hobby betrof (zoals line dance), andere werden verzorgd door ingehuurd bedrijven (zoals trommelen). De medewerkers vonden de vitale week een groot succes, ze waren erg enthousiast over de activiteiten maar ook over de ontmoetingen tijdens activiteiten. Ze gaven aan dat ze het leuk vonden medewerkers van andere afdelingen (beter) te leren kennen en ook leuke gesprekken hadden die niet alleen over werk gingen. Aangezien de vitale week zo'n succes was, heeft het vitale week team na afloop samen geëvalueerd welke activiteiten in verband met tijd, ruimte en kosten voortgezet kunnen worden. Ook bij het voortzetten van de activiteiten in de toekomst blijven de medewerkers nauw betrokken.

3. Meerstemmige stuurgroep en continue bedrijfsdialoog

In een bedrijf was een stuurgroep opgezet om het vitaliteitsbeleid koers te geven. Al jaren zaten dezelfde medewerkers in deze stuurgroep die elk kwartaal bij elkaar kwam. Ze vonden het jammer dat er niemand anders aan wilde deelnemen en vonden het belangrijk dat de groep een meerstemmige afspiegeling zou zijn van het gehele bedrijf. Zo besloten ze dat van iedere afdeling een vertegenwoordiger erbij aan zou moeten sluiten: van het managementteam, de poetsploeg, de kantine, financiën, etc. Dit gaf een signaal af

PARTICIPATIE

voorbeelden

dat elke afdeling even belangrijk was om een plek aan tafel te krijgen en gehoord te worden. Deze meerstemmige stuurgroep zorgde voor een continue bedrijfsdialoog waarin elke vertegenwoordiger ervaringen en verhalen meebracht van de afdeling waar hij/zij werkt. In de organisatie van de vitale week werd de stuurgroep van meet af aan betrokken in het bedenken en selecteren van activiteiten en de vormgeving van de vitale week.

Tijdens de vitale week zelf, waren de stuurgroepleden de ogen en oren tijdens activiteiten zodat er mogelijk snel bijgeschakeld kon worden in de week zelf: hoe vinden medewerkers de activiteit, wat kan er beter, hoe loopt het, gaat er iets mis? Na de week kwam de stuurgroep bijeen voor de evaluatie. Door de meerstemmigheid in de stuurgroep werd duidelijk dat sommige activiteiten beter aansloegen bij bepaalde groepen medewerkers. Zo droegen de meerstemmige inzichten van de afdelingen bij aan de bijstelling en aanscherping van het vitaliteitsaanbod aan activiteiten binnen dit specifieke bedrijf.

te organiseren, waarin iedere medewerker 10 foto's mocht maken van risico's en belastende omstandigheden die zij in hun werk tegenkwamen. Door de foto's werd zichtbaar dat medewerkers vaak hele toeren moesten uithalen om hun werk te kunnen doen. De handdoekkasten hingen bijvoorbeeld voor veel medewerkers te hoog. Hierdoor vergde het vervangen van de handdoekrol zwaar tilwerk boven het hoofd, of er moest gebalanceerd worden op een ladder. Andere foto's lieten zien dat medewerkers bij het vervangen van bepaalde lampen een ladder boven op een werkbank moesten plaatsen, omdat de werkbank niet verschuifbaar was. Foto's met gaten in de schoonmaakhandschoenen visualiseerde dat voor de graffiti verwijdering een schoonmaakmiddel gebruikt werd, waar de handschoenen niet tegen konden, waardoor medewerkers het risico liepen dat hun huid toch in aanraking kwam met het middel. Het visualiseren van de risico's hielp medewerkers om zichtbaar te maken tegen welke problemen ze aanlopen. In een sessie met medewerkers en management werden de foto's besproken en gezamenlijk oplossingen bedacht.

4. Participatieve werkplek analyse

Medewerkers van de schoonmaak- en onderhoudsdienst maakten zich zorgen over allerlei risico's en belasting in hun werk. Het bedrijf besloot om een participatieve "photovoice"



BORGING

Waarom Borging?

Veranderingen zijn vaak moeilijk vast te houden omdat mensen waarde hechten aan gewoonten, dagelijkse ritmes en patronen. Dit geldt voor individuen wanneer zij bijvoorbeeld meer willen sporten of een paar kilo kwijt willen raken, maar ook voor bedrijven wanneer zij organisatieprocessen en –culturen proberen te veranderen. Met goede moed wordt er een nieuw initiatief gestart en worden er wonderen verwacht: een afgetraind *beach body* of een nieuwe bedrijfscultuur. Echter, na verloop van tijd verslapt de aandacht of wordt de normale gang van zaken weer opgepakt. Dure interventieprogramma's en workshops blijken vaak verloren energie en geld: ze sluiten onvoldoende aan

bij de gewoonten, dagelijkse ritmes en patronen van medewerkers waardoor hun effect niet duurzaam is en ze naar verloop van tijd weer terug bij af zijn.

Om meer duurzame effecten te bewerkstelligen is het daarom van belang om activiteiten in te bedden in bestaande routines en structuren of structuren en processen zodanig aan te passen dat de activiteiten erin kunnen worden ingebed⁷. Op deze manier worden ze onderdeel van de normale gang van zaken en is de kans groter dat het effect duurzamer zal zijn dan een éénmalige workshop. Ze moeten zeggegd onderdeel worden van het DNA van de organisatie.



Hoe kun je Gezondheid met de Werkvloer borgen binnen de organisatie?

Gezondheid met de Werkvloer is maatwerk, per bedrijf en binnen bedrijven. Dat betekent dat ook de mogelijkheden voor duurzaamheid en borging uiteenlopen. Voor elk onderdeel in deze aanpak moet dus worden nagegaan waar aanknopingspunten zitten voor borging. Het inzicht in de organisatie dat tijdens de etnografische verkenning is opgedaan, is daarvoor bruikbaar en zo nodig kan er aanvullend onderzoek worden gedaan. En ook hier geldt dat het belangrijk is om medewerkers te betrekken en hun praktische expertise mee te nemen.

Met hun inzicht in de organisatie en uitvoering van het werk, kunnen ze relevante ideeën aanleveren over hoe structuren en processen kunnen worden aangepast en deze veranderingen doorvoeren. Alleen zo kunnen activiteiten ingebed raken in bestaande processen en rituelen in plaats van een *add-on* te zijn. Een actieve rol van medewerkers en management creëert draagvlak en vergroot de kans op duurzaamheid.

Het is dan ook van belang dat niet alleen activiteiten die gezondheid kunnen verbeteren in de organisatie worden ingebed, maar ook de participatieve structuur die een continue bedrijfsdialoog faciliteert. Die continue dialoog stelt je namelijk in staat om af te blijven stemmen op nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie en de aandacht voor gezondheid aan te blijven passen aan die ontwikkelingen.

Organisatiegerichte in plaats van individugerichte oplossingen

Uit onderzoek blijkt dat organisatiegerichte veranderingen meer effect hebben dan op individugerichte interventies, omdat deze de betrokkenheid van medewerkers verhogen^{10,11}. Gezondheidsproblemen zoals overbelasting, stress en burn-out zijn vaak het resultaat van een samenspel tussen factoren in de inrichting van werkprocessen, de belasting van specifieke taken, aansturing- en verantwoordingssystemen, sociale relaties en individuele leefstijl. Om gezondheidsproblemen te voorkomen moeten al die processen onder de loep worden genomen.

De gezondheidsklachten van individuele medewerkers kunnen ook gezien worden als een les voor de organisatie: het is soms beter de werkprocessen structureel anders te organiseren dan het werk van die ene medewerker. Dat is niet altijd eenvoudig, maar zoals gezegd hebben medewerkers vaak goede ideeën

over hoe veranderingen of verbeteringen te realiseren zijn omdat ze de ins- en outs van de werkplek goed kennen. Gebruik maken van die kennis en expertise vergroot bovendien het commitment van medewerkers om op de nieuwe manier te blijven werken en zo een duurzame insteek van Gezondheid met de Werkvloer te realiseren (zie Participatie- Evenwichtige samenspraak).

Dit betekent niet dat er geen ruimte is voor individueel maatwerk. Niet alle medewerkers beleven gezondheid en werk op dezelfde manier of kampen met dezelfde problemen. Er is een precair evenwicht tussen aandacht besteden aan individuele kwesties en mensen in een (negatieve) uitzonderingspositie plaatsen. Ook hier geldt dat terugkoppeling en open bespreekbaar maken van (negatieve) uitzonderingsposities belangrijk zijn.

Verbindingen leggen

Omdat gezondheidsbeleving op complexe wijze samenhangt met werk en de werkomgeving, zullen knelpunten die medewerkers ervaren divers zijn en zullen gezondheidsprogramma's dus ook een gevarieerd palet aan activiteiten moeten bevatten. Gezondheid met de Werkvloer kan gaan over het aanbod in de kantine, fysieke werkbelasting, problemen met ploegendiensten, slechte afstemming van werkprocessen, je onveilig voelen op de afdeling, in de vakantie thuis gebeld worden, of gebrek aan autonomie over je taakinvulling.

Voor een duurzame aanpak van gezondheid is het van belang de verbindingen tussen de activiteiten te leggen en een integraal programma te ontwikkelen. Door gezondheid en de bedrijfsdialoog speerpunten te maken in de bedrijfsfilosofie of de strategische planning, worden het aandachtspunt in de jaarlijkse evaluatie cyclus van een organisatie. Met name bij het management van de organisatie blijven gezondheid en participatie zo op de radar. Maar om het niet te laten verworden tot papieren tijgers, is het van belang een vertaalslag te maken naar de reguliere bedrijfsvoering en het een vast aandachtspunt te laten zijn bij ontwikkeling en evaluatie van bedrijfsprocessen, zoals de protocollen voor werkprocessen, administratieve procedures, inrichting van productielijnen, inroostering, inrichting van de werkplek, communicatie tussen afdelingen die het primaire proces uitvoeren en afdelingen die daaraan ondersteunend zijn. Zo blijven vitaliteit en gezondheid voortdurend bij iedereen op het netvlies.

BORGING

praktische tips

1. Zorg voor zichtbaarheid

Zorg ervoor dat vitaliteit een zichtbare prioriteit wordt binnen de organisatie:

- Maak het tot speerpunt van beleid, zodat er jaarlijks gerapporteerd wordt in jaarverslagen en andere positioneringsstukken.
- Zorg dat de stuurgroep en de ambassadeurs een herkenbare status hebben in de organisatie zodat ze makkelijk benaderbaar zijn voor anderen met ideeën.
- Ontwerp een huisstijl of logo waardoor de onderdelen van het programma herkenbaar zijn en medewerkers er regelmatig aan herinnerd worden.
- Maak een rubriek in de interne communicatiekanalen waarin je verslag doet van stand van zaken binnen het Gezondheid met de Werkvloer programma. Let op dat je verschillende communicatiekanalen gebruikt die door verschillende groepen medewerkers worden gezien.
- Blijf als projectleider regelmatig de werkvloer bezoeken, en blijf in gesprek met medewerkers.

2. Betrek medewerkers en maak gebruik van hun de expertise

Gebruik de expertise en het inzicht van medewerkers om werkprocessen en taken aan te passen. Zorg dat bij het ontwerp van nieuwe machines, productielijnen, nieuwe ICT-programma's etc. een procedure vastligt waarin geregeld is dat

juist die medewerkers betrokken worden die op de werkvloer met deze innovaties moeten werken. Betrek bij het opstellen van protocollen, roosters, verantwoordingssystemen etc. medewerkers die er mee moeten werken. Zorg dat medewerkers vertegenwoordigd zijn in het opstellen van criteria voor een aanbestedingsproces.

2. Zorg voor inbedding in routines, procedures of structuren

Verschillende activiteiten zullen op verschillende manieren aansluiten op bestaande routines, procedures of structuren. Daarom is het van belang steeds opnieuw te zoeken naar hoe een activiteit kan worden ingebed. Voorbeelden zijn:

- Het programmeren van bewegen op een vast tijdstip in het dag- of weekprogramma zodat het een routine kan worden.
- Maak activiteiten onderdeel van het werkproces.
- Maak het gezamenlijk evalueren van werkprocessen op belastende onderdelen tot een (half-)jaarlijks terugkerende activiteit.
- Bedenk een inspraakstructuur waardoor medewerkers vertegenwoordigd zijn bij het ontwerpen van protocollen, roosters, productiebanden etc.
- Maak gezondheid en met name hoe werk en de werkorganisatie daarop van invloed zijn een aandachtspunt in de jaargesprekken met medewerkers.



BORGING

voorbeelden

1. Taakroulatie en pauze software

Medewerkers van de inpakafdeling gaven aan dat ze klachten kregen aan hun bewegingsapparaat. Deze klachten ontstonden door een combinatie van repeterende werkzaamheden en een matige conditie. Dergelijke klachten aan het bewegingsapparaat kun je op verschillende manieren aanpakken. Door (a) de conditie/kracht te verbeteren en/of (b) het veranderen van de werkbelasting. Het verbeteren van de conditie/kracht doe je door training, dus een oplossing zou kunnen zijn dat je medewerkers een reductie geeft op de abonnementsprijs bij een sportschool om ze te stimuleren te gaan trainen. Een dergelijke oplossing is geïsoleerd en haalt het probleem weg uit de context van het werk en de specifieke taak die de klachten veroorzaakt. Een duurzamer alternatief is om de training in te bedden in bestaande routines, bijvoorbeeld door het in groepsverband op de werkplek te organiseren, bijvoorbeeld voorafgaand aan het werk of door pauzes in te plannen gedurende de dag.

Een ander alternatief is het veranderen van de werkbelasting, bijvoorbeeld door werkzaamheden anders te organiseren en meer taakroulatie toe te passen. Omdat deze oplossing aangrijpt op de oorzaak van de klachten, is de kans groter dat dit een duurzamere oplossing is.

2. Continue etnografisch inzicht, evaluatie en bijstellen

Het bedrijf besloot om het aanbod van de kantine 'gezonder' te laten worden. In het verleden hadden ze al eens een poging gewaagd en besloten dat er geen snacks meer in de kantine verkocht zouden worden. Dit was echter slecht gevallen bij medewerkers en ook daalde de omzet van de kantine drastisch. De kantinemanager vroeg zich af waarom de salades en de soep zo slecht liepen in de kantine.

Om het thema gezonde voeding in de bedrijfskantine nog eens opnieuw aan te pakken werd er een meedenkgroep samengesteld. Voor het eerst kwamen de manager van de kantine en enkele vrijwilligers van de verschillende afdelingen bij elkaar. In het eerste gesprek werden eerst de routines met betrekking tot het gebruik van de kantine door medewerkers en de verschillende ideeën en wensen besproken. In dit gesprek werd duidelijk dat de soep te heet was om binnen 15 minuten van de kleine pauze te eten en dat velen de dressing op de salade niet lekker vonden.

Naar aanleiding van dit eerste gesprek ontwikkelde het team samen een concept hoe het aanbod van de kantine zou kunnen worden veranderd. Zo werd de soep iets kouder aangeboden en de salade zonder dressing bereid met een keuze uit 3 verschillende dressings. De groep komt nog steeds regelmatig bij elkaar om te bespreken wat medewerkers van het nieuwe aanbod vinden en wat er mogelijk nog veranderd zou kunnen worden om de gezonde maaltijden aantrekkelijk te houden, zonder dat de snacks geheel uit de kantine moeten verdwijnen.

3. Verbindingen en dwarsverbanden leggen - "Het moet ademen door de hele organisatie"

De preventiemedewerker van een productiebedrijf is teleurgesteld dat deelname aan de vitaliteitsactiviteiten die hij organiseert zo laag is. Het afgelopen jaar heeft hij er veel energie in gestoken, maar blijkt er geen interesse. Net is er een workshop georganiseerd 'gezonde voeding bij ploegendienst' maar er waren maar 6 deelnemers. De preventiemedewerker besluit om te inventariseren waarom er zo weinig animo voor de activiteiten rondom vitaliteit is. Hij gaat de werkvloer op en spreekt medewerkers over de activiteiten die georganiseerd worden. Wat hij vaak te horen krijgt, is dat medewerkers niet op de hoogte waren van de activiteit of dat ze al deel hadden genomen aan het uitje van de personeelsvereniging eerder die week, of de workshop ergonomie van de bedrijfsarts die ook in die week had plaatsgevonden.

Als de preventiemedewerker hoort wat er allemaal naast elkaar georganiseerd wordt, is hij niet meer zo verbaasd dat voor veel activiteiten de opkomst soms mager uitvalt. Hij organiseert een afspraak met de HR-manager, de bedrijfsarts, de voorzitter van de OR en de voorzitter van de personeelsvereniging om te bespreken hoe ze met elkaar de koers en communicatie rondom activiteiten ten behoeve van vitaliteit beter op elkaar af kunnen stemmen alsmede te laten aansluiten bij wat medewerkers aangeven nodig te hebben. Ze besluiten om regelmatig bij elkaar te komen, om een jaarplanning met activiteit m.b.t. vitaliteit te maken en alles onder de noemer #samenvitaal te laten plaatsvinden.

GEBRUIK MAKEN VAN EXPERTISE VAN MEDEWERKERS

Praktijkcasus A

Etnografisch inzicht

Op het terrein van de productiefabriek staan grote machines die door de ontwerpafdeling van het bedrijf worden ontworpen om een speciaal product te produceren. De monteurs die dagelijks met deze machines werken, vertellen in relatie tot hun gezondheid dat ze voor sommige werkzaamheden erg vervelende houdingen moeten aannemen, bijvoorbeeld om een grote kraan dicht te draaien.

Door mee te lopen werd duidelijk wat de monteurs precies bedoelden. Ter plekke legden ze uit dat de kraan ook anders geplaatst had kunnen worden, maar dat het veranderen nu te duur is. Monteurs voelden zich miskend omdat hun expertise en lokale kennis van de fabriek niet mee werd genomen door de ingenieurs van de ontwerpafdeling.

Dit demotiveerde hen en maakte ze gelaten. Het werd duidelijk dat zij hierdoor ook frustraties hadden over werkinhoudelijke aspecten. Deze frustraties beïnvloedden hun werkplezier en gezondheidsbeleving nadelig.





Participatie

Toen de HR-manager van de frustraties van de monteurs hoorde, heeft hij meteen een bijeenkomst met de ontwerpafdeling georganiseerd waar monteurs voor werden uitgenodigd. De monteurs vertelden over de problemen die zij hadden bij het bedienen van bepaalde machines en de ingenieurs van de ontwerpafdeling luisterden aandachtig. Aan sommige dingen hadden ze simpelweg niet gedacht. De ingenieurs spraken met de monteurs af om de komende week eens met hen mee te lopen om de situatie in de fabriek met eigen ogen te zien.

Besloten werd dat de monteurs bij het ontwerp van de eerstvolgende machine van begin af aan betrokken zouden worden. De expertise van de onderhoudsmonteurs verbetert de kwaliteit van het ontwerp en vermindert de werkbelasting en het gebruik van deze expertise draagt bovendien bij aan het werkplezier van de monteurs.

Borging

Nadat de ontwerpafdeling had meegelopen met de monteurs in de fabriek en met eigen ogen zag in welke vervelende houdingen de monteurs de kraan moesten dicht draaien, nodigden de ingenieurs de monteurs uit om bij hun aan de tekentafel te komen zitten. Dit is nu een vast bestanddeel van de voorbereiding en ontwikkeling van een nieuwe machine: de expertise van monteurs, die dagelijks met de desbetreffende machines zullen werken, wordt meegenomen in de ontwerpfase. Door de lokale kennis en de expertise kunnen de ontwerpers de machines in het ontwikkelingsproces verfijnen.



VITAAL VAKMANSCHAP: EEN GEÏNTEGREERD PROGRAMMA "GEZONDHEID MET DE WERKVLOER"

Praktijkcasus B

Etnografisch inzicht

Als trainee met de opdracht om een gezondheids-/vitaliteitsprogramma op te zetten binnen de organisatie ben ik gestart met 3 dagdelen per week meewerken op de verpakkingsafdeling in onze organisatie. In het begin was het wat onwennig, maar al snel heb ik me aan de werkorganisatie aangepast. Als 's ochtends de werkverdeling wordt bepaald en de 'werklijnen' worden opgezet, ben ik één van hen en doe mijn deelaspect in de werklijn. Tijdens het werk leg ik aan collega's nogmaals uit wat ik kom doen en we praten wisselend over alledaagse zaken en over gezondheid van medewerkers. Al snel zijn medewerkers aan mijn aanwezigheid gewend en komen ze verhalen vertellen. Ze weten immers dat ik luister. Op een dag dat we zonder werk zitten, neem ik een flipover vel mee en vraag collega's op te schrijven of te tekenen wat zij doen om gezond te blijven.

Leuk is om te zien dat medewerkers nu ook onderling ideeën uitwisselen en zich in elkaars ervaringen herkennen. Sommige houden erg van koken en vertellen wat ze eten; andere maken iedere dag een ommetje; het gaat vooral over alledaagse leefstijl zaken. Gaandeweg leer ik medewerkers beter kennen en vertellen ze meer over hoe ze zich voelen op het werk. Veel medewerkers hebben klachten aan het bewegingsapparaat door repeterende werkzaamheden. Iedereen vindt het erg vervelend als er geen werk is. Ik begin ook te zien dat lang niet iedereen

even goed met elkaar overweg kan en sommige wat stillere medewerkers vertellen me dat ze de sfeer niet fijn vinden. Sommige medewerkers praten heel hard en hebben altijd commentaar. Anderen hebben het gevoel dat ze denigrerend bekeken worden omdat ze niet zo handig zijn in het werk dat ze moeten doen. Sommige medewerkers proberen anderen te helpen, maar dat wordt vaak als bemoeizucht ervaren.

De gesprekken op de afdeling gaan ook nogal eens over vroeger, toen alles natuurlijk beter was. Zo kom ik te weten dat er vroeger bedrijfsuitjes voor de afdeling werden georganiseerd en er een tafeltennistafel was en een spellenkist waar ze gebruik van konden maken als er geen werk was. Na een week of 6 besluit ik het werken op de afdeling af te bouwen en een analyse te maken van m'n bevindingen.

Terwijl ik aan de analyse en uitwerking van ideeën werk, heb ik met de manager van de afdeling ook sessies opgezet waarin we met de praktijkbegeleiders praten over hun perspectief op gezondheid, zowel waar het henzelf aangaat als ten aanzien van hun medewerkers. We bespreken ook wat zij nodig hebben om hun werk goed te doen en om hun medewerkers te kunnen begeleiden. We doen dit onder de noemer Vitaal Leiderschap, waarbij we de nadruk leggen op het effect van hun goede voorbeeld.

Participatie

Uit de analyse van mijn aantekeningen destilleer ik 3 grotere thema's: beweegmomenten op de afdeling; gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant; werksfeer. In de stuurgroep bespreken we wat we rondom deze thema's kunnen gaan organiseren. Een aantal kleinere ideeën van medewerkers zijn al opgepakt. Zo hebben de medewerkers zelf een uitstapje naar de bowlingbaan georganiseerd en zijn er twee medewerkers die een lunch op de afdeling organiseren waar medewerkers zelf gerechten meenemen. Ook op de nieuwjaarsborrel is het idee om gezonde hapjes te serveren reeds uitgevoerd. Met de praktijkbegeleiders en medewerkers van de ontwikkelingsafdeling bespreken we hoe we programma's kunnen ontwikkelen rondom de thema's werksfeer en bewegen.

Het idee van de spellendoos pakken we op en we ontwikkelen spellen die medewerkers op speelse wijze kunnen helpen om vaardigheden te leren. Onderwerpen zijn vitaliteit, samenwerken, taal en rekenen. Ook nodigen we een bewegingscoach uit om train-de-trainer-sessies voor bewegen te geven. Op die manier kunnen de praktijkbegeleiders op de werkplek korte beweegsessies organiseren, als antwoord op de klachten aan het bewegingsapparaat van medewerkers. Tenslotte bespreek ik met de medewerkers van het restaurant hoe zij denken over het aanbod. Met behulp van de kantinescan van het Voedingscentrum evalueren we het aanbod en maken we plannen om het aanbod, de inrichting en presentatie een beetje aan te passen. Medewerkers komen steeds meer zelf met ideeën en spreken me aan op de gang: "hé vitale vrouw, wat dacht je hiervan?"



Borging

In eerste instantie had ik het gevoel dat ik met een allegaartje van dingetjes bezig was, maar langzaam maar zeker zie ik steeds meer samenhang. Alle activiteiten hebben we gebundeld onder de noemer 'Vitaal Vakmanschap', waar ook een logo voor is ontwikkeld. In dit programma zijn alle inzichten van de verkenning en samenspraak gebundeld en wordt 'gezondheid' in alle activiteiten meegenomen en we proberen activiteiten in te bedden in de organisatie.

Het bewegen op de werkvloer wordt een activiteit in het dagritme van de afdeling. Het samen doen van oefeningen draagt bij aan het verbeteren van de sfeer. Zonder het te bureaucratisch of zwaar te maken, is vitaliteit een onderdeel geworden van het jaargesprek en medewerkers regelmatig te vragen: hoe gaat het eigenlijk met je?

Daarnaast hebben we onze jaarlijkse taaltraining omgedoopt tot Vitaal met Taal. Deze taallessen worden door een deel van de medewerkers gevolgd. In de lessen worden opdrachten en oefeningen ingebracht rondom brede gezondheid. Het gaat bijvoorbeeld over voeding, bewegen, sfeer op de werkplek, maar ook over je sociale netwerk en je woonsituatie. Om ervoor te zorgen dat praktijkbegeleiders handvatten hebben om conflict en sfeer bespreekbaar te maken en aan te pakken op de werkvloer, kregen zij op-maat-gemaakte training Motiverende Gespreksvoering.

Tot slot is het onderwerp vitaliteit geborgd in het tweemaandelijks overleg tussen praktijkbegeleiders en manager.

BRONNEN

¹ Punnett, L., Cherniack, M., Henning, R., Morse, T., Faghri, P. (2009) A conceptual framework for integrating workplace health promotion and occupational ergonomics programs, Public Health Report, 124 suppl. 1, 16-25.

² RIVM (2019) Het gebruik van brede gezondheidsconcepten: inspirerend en uitdagend voor de praktijk. Bilthoven: RIVM.

³ Ybema, S. Yanow, D. Wels, H. Kamsteeg, F.H. (eds) (2009) Organizational Ethnography; Studying the Complexity of Everyday Life. London: Sage Publications Ltd.

⁴ Braun, D. en J. Kramer (2016) De Corporate Tribe. Organisatielessen uit de antropologie. Amsterdam: Management Impact.

⁵ Zhang, Y., Flum, M., West, C., Punnett, L. (2015) Organizational readiness for a participatory occupational health/health promotion intervention in skilled nursing facilities, Health Promotion Practice, 16 (5), 7244-732.

⁶ Cherniack, G. & Punnett, L. (2019) A participatory framework for integrated interventions. In: Hudson, H.L., Nigam, J.A.S., Sauter, S.L., Chosewood, L.C., Schill, A.L. & Howard, J. (eds) Total worker health. Washington DC: American Psychological Association.

⁷ Henning, R., Warren, N., Robertson, M., Faghri, P., & Chernlack, M., (2009) Workplace health protection and promotion through participatory ergonomics: An integrated approach, Public Health Reports, 124, suppl. 1, 26-35.

⁸ Maurits, E.E.M, Veer, A.J.E. de, Groenewegen, P.P. & Francke, A.L. (2017) Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: a nationwide survey, Journal of Advanced Nursing, 73 (10), 2430-2440.

⁹ Abma, T. (2005). Responsive evaluation in health promotion: its value for ambiguous contexts, Health Promotion International, 20 (4), 391-397.

¹⁰ McVicar, A., Munn-Giddings, C. & Seeböhm, P. (2013) Workplace stress interventions using participatory action research designs, International Journal of Workplace Health Management, 6 (1), 18-37.

¹¹ Lesener, T, Gusy, B. Jochman, A. & Wolter, C. (2020) The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence, Work & Stress; An International Journal of Work, Health & Organisation, 34(3) 259-278.

KLAAR OM AAN DE SLAG TE GAAN?

Dit verwachten we van jou:

- Affiniteit met een brede benadering van gezondheid.
- Bereidheid om medewerkers uit alle lagen van het bedrijf zeggenschap te geven over de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten.
- Bereidheid tot regelmatige reflectie, evaluatie en bijstelling van participatieve trajecten.
- Leren door te experimenteren.
- Durf om te veranderen.
- Tijd en toewijding.

Wat levert het je op?

- Je krijgt inzicht in de betekenis die medewerkers aan werk en gezondheid geven en hun (praktische) kennis van de organisatie.
- Je leert de (praktische) kennis en expertise van medewerkers te erkennen, te waarderen en te benutten.
- Je gebruikt de ervaringen en competenties van medewerkers om werkprocessen en -omstandigheden te verbeteren.
- Je bouwt aan een open bedrijfscultuur waar verschillen van inzicht ter sprake kunnen komen en waar medewerkers zich veilig voelen om (kritische) ideeën of oplossingen te delen.
- Je ontwikkelt aanknopingspunten voor inbedding, borging en langetermijnverbeteringen.
- Je creëert een omgeving waarin medewerkers gezond en duurzaam kunnen werken.





Gezondheid
met de werkvloer

Contact

gezondheidmetdewerkvloer.nl
info@gezondheidmetdewerkvloer.nl

+31 43 388 11 44

Maastricht University

Vakgroep Metamedica
Care and Public Health Research Institute
P. Debyeplein 1
Postbus 616
6200 MD Maastricht, Nederland