



Hoofdstuk

Aanleiding



Aanleiding

De pandemie als kans

Het is tijd voor verandering en het moment om in actie te komen is hier. De pandemie heeft een crisis veroorzaakt met een immense nasleep voor onze gehele samenleving. Ook op ons werk. Dit biedt echter een enorme kans om vanuit verandering en hervorming samen naar de toekomst van werk te kijken.

Een mening die wellicht niet iedereen in onze samenleving met mij deelt. In plaats van te kijken naar de crisis als een probleem of een serieuze bedreiging voor onze gezondheid en maatschappij, kies ik er juist voor om er met een optimistische blik naar te kijken. Het biedt ons de kans om bepaalde systemen te veranderen en hervormen, systemen die soms al een lange tijd aan verandering toe waren. Deze systemen omvatten onderwerpen die de toekomst van werk en gezondheid vormen en waar wij en velen met ons al jaren aan werken. Om ze met elkaar binnen werkend Nederland hoger op de agenda te krijgen. Nu deze hernieuwde urgentie ons door de pandemie eigenlijk in onze schoot is geworpen, is het aan ons om hier blijvend aandacht aan te geven en ambities in actie om te zetten.

De pandemie heeft zijn weerslag gehad op onze volledige maatschappij; zowel werkend Nederland als alle burgers samen. De spanningen die als gevolg van deze onzekerheid in huiselijke sfeer ontstaan zorgen voor een grotere algehele mentale belasting.

Voor werkend Nederland betekende dat uit onderzoek van TNO niet direct tot een verzuimstijging of productiviteitsdaling. Wel was er sprake van een onevenredige belasting voor jongeren die hun baan verloren of een beperkte thuiswerkplek hebben.¹⁷

Dat de afgelopen periode grote gevolgen heeft gehad voor onze samenleving is inmiddels duidelijk. Sinds de oorlog overleden er niet zo veel mensen als in 2020.¹ Daarnaast heeft de pandemie een enorme wissel getrokken op specifieke groepen binnen onze samenleving, zoals onze kwetsbare oudere generatie, de jongeren en mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Deze achterstand is op onderdelen groter geworden.² Aan ons nu de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat met de kennis van nu, gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid ook juist bij deze kwetsbare groepen onder de aandacht gebracht kan worden. Werk is voor veel mensen betekenisvol en zingevend. Het draagt bij een inclusieve samenleving waarbij werk, betaald of onbetaald, de kwaliteit van het leven vergroot.

Wanneer we kijken naar de reacties op de pandemie door verschillende sectoren, zijn deze zeer verschillend. Sommige sectoren hebben zwaar te lijden gehad onder de pandemie, terwijl anderen tot bloei zijn gekomen.

“Bestaande tegenstellingen zijn versterkt in de periode van de pandemie. De gezondheidseffecten hiervan zijn terecht gekomen bij een groep werkenden die al het meest kwetsbaar waren. We hebben de opdracht hier een duidelijke vinger aan de pols te houden en te ondersteunen waar we kunnen.”

Wouter Schouten - Senior Adviseur Zorg & Bedrijfszorg

Startend met een gezondheidscrisis met directe en indirecte gevolgen. Door de beperkende maatregelen liep deze over in een economische crisis met ook sociaal maatschappelijke effecten en effecten voor onze leefomgeving tot gevolg.³

Dat de besneeuwde bergtoppen van de Himalaya door de lockdown sinds decennia weer te zien waren, is door alle beperkende maatregelen een indirect gevolg en een positief bijeffect. Ook de informatietechnologie heeft een versnelling doorgemaakt, met de komst van nieuwe digitale tools en verdere digitalisering en oplossingen voor het hybride werken.

Of het een lange termijn crisis wordt? Met name aan de sociale kant zien we dat angst, isolement en doelloosheid nog lang kunnen doorwerken. Het heeft mensen hun betekenisgeving aangetast en dit zal niet zomaar op korte termijn weer in de oude staat zijn teruggekeerd.⁴ We hebben gezien dat de overheid als een steunend systeem enorm kan helpen om grote problemen versneld op te pakken.

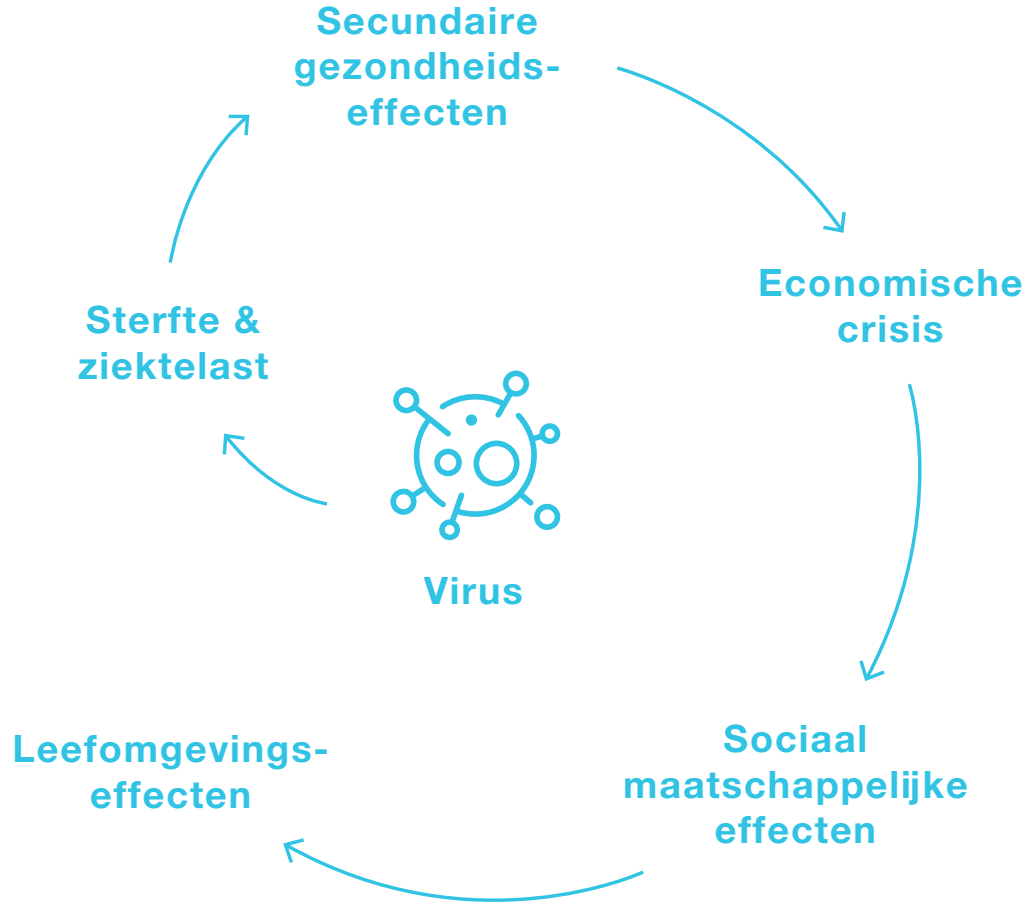
De pandemie zal de geschiedenis niet veranderen, maar wel op een aantal onderdelen versnellen. Op het moment dat we terug gaan kijken naar wat de pandemie teweeg heeft gebracht, zullen we zien dat het mogelijk zijn weerslag zal hebben op huidige en toekomstige generaties. Voornamelijk op het gebied van duurzaamheid en inclusiviteit kan het, wanneer we de kans grijpen, een positieve bijdrage leveren.

Als het leven onder druk komt te staan in tijden van crisis, kan het zijn dat gebeurtenissen zich anders ontwikkelen en zich anders vormgeven. Dus mijn vraag aan jou, beste lezer, gaan we deze verandering zien als kans of deze aan ons voorbij laten gaan? In veel situaties vallen mensen snel terug in hun oude gewoontes of willen hier graag naar terug. Het is een kans om ons 'normaal' te herzien. Welke mogelijkheden we daar voor hebben, daar gaan we in deze publicatie bij stilstaan.

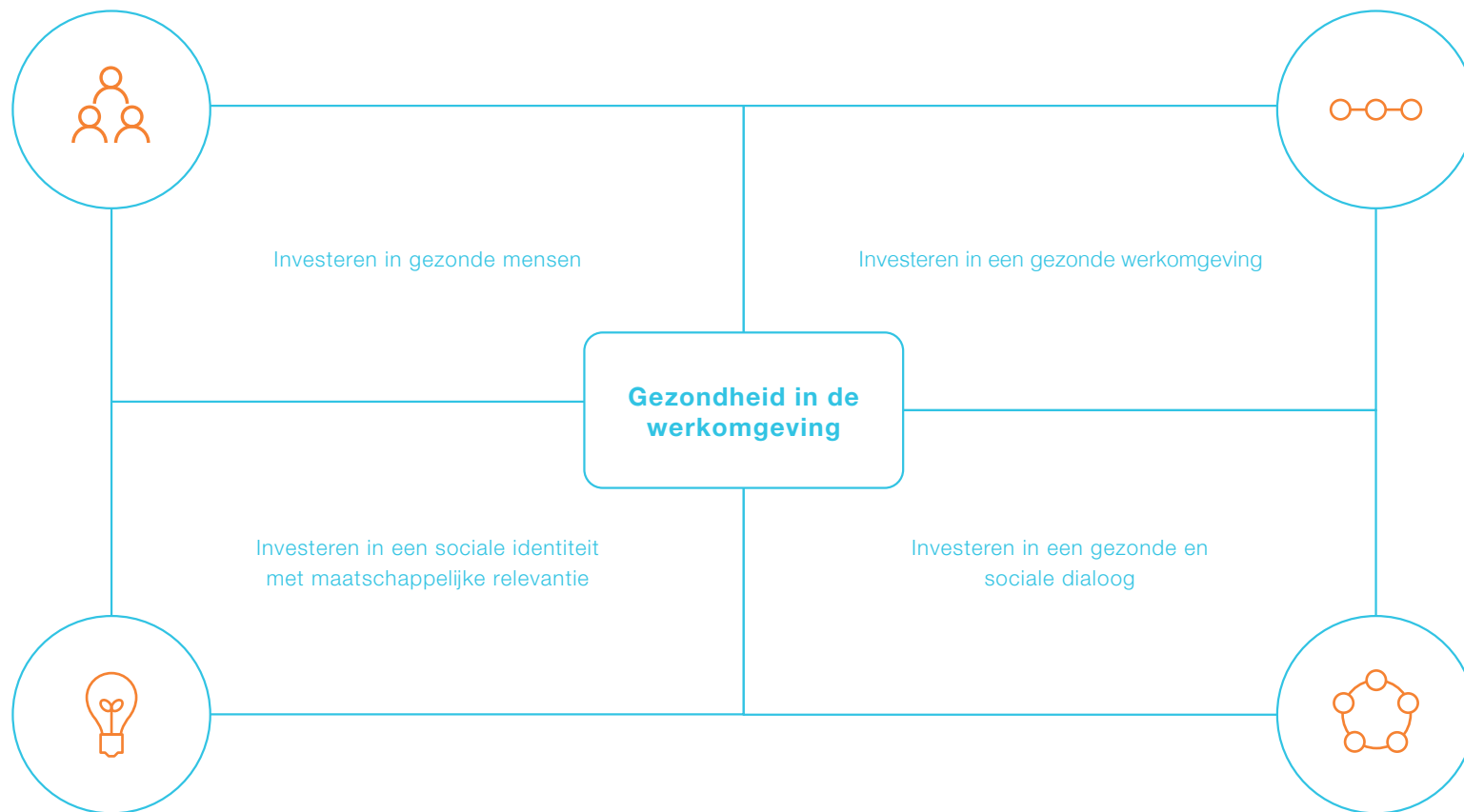
Preventie in nieuw perspectief

Preventie is een impactvol thema dat veel verschillende delen van onze samenleving raakt, zoals criminaliteit, gezondheid, arbeidsrisico's, maar bijvoorbeeld ook het verkeer. En preventie is een zaak van de lange adem. Het vraagt om een integrale benadering en samenwerking over de grenzen van overheden en organisaties.⁵ De belangen bij onze gezondheid worden overigens breed gedeeld en vragen inspanningen op het werk, in de wijk, op school, in welzijnsbeleid, in ruimtelijke inrichting en in jongerenbeleid. Deze parallelle belangen van preventie komen op al deze verschillende plekken tot uiting.

Onze gezondheid heeft een grote intrinsieke waarde: de samenleving krijgt een grotere kans op een lang en gezond leven en op maatschappelijke participatie. Op het niveau van arbeidsorganisaties kan een betere gezondheid van werknemers leiden tot minder verzuim en uitval en tegelijkertijd tot hogere productie en betere prestaties van werknemers en organisaties. Ook beperkt een goede gezondheid van werknemers het beroep op collectieve regelingen zoals bij arbeidsongeschiktheid.



Figuur 1 - Meervoudigheid van de pandemie
ontleend aan Putters, 2021³



**Figuur 2 - Investeren in gezondheid in de werkomgeving
(Stam, 2010)**

Ontwikkeling van de laatste jaren is dat de roep om maatschappelijke relevantie van werkgevers in Nederland is toegenomen. In onze adviespraktijk komen daardoor niet alleen de geijkte ambities rondom verzuim en productiviteit aan bod. De vraag hoe de aandacht voor een gezonde organisatie met gezonde mensen kan bijdragen aan de sociale identiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid van werkgevers wordt steeds luider. En daarmee verbinden deze organisaties zich steeds vaker aan thema's die breed in de organisatie en maatschappij leven en vanuit diverse belanghebbenden om aandacht vragen. Zo kan de aandacht voor een gezonde samenleving hand in hand gaan met een meer betekenisvolle organisatieontwikkeling voor werkgevers. Het belang voor organisaties om te investeren in gezonde werknemers groeit en gaat verder dan de individuele gezondheid alleen.

Op langere termijn maakt een betere gezondheid ook een langere inzetbaarheid van werknemers mogelijk. Dit is niet alleen van belang voor organisaties, maar ook voor de samenleving als geheel. Duurzame inzetbaarheid van werknemers is nodig om de kosten van vergrijzing op te vangen, om voorziene structurele tekorten op de arbeidsmarkt te verminderen, om het innoverend en mentaal vermogen van de beroepsbevolking optimaal te benutten en om het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil te houden. Bovendien impliceert een goede gezondheid van de bevolking minder uitgaven voor zorg.⁶ De pandemie, met de gezondheidscrisis als primaire gevolg, heeft dus nogal een wissel getrokken op bovenstaande belangen.



“Aandacht voor het belang van een gezonde leefstijl is door de pandemie nog urgenter geworden. Het vraagt om nieuwe zienswijze en oplossingen, ook vanuit de rol van de werkgever. Om onnodige ziektelast te voorkomen en de druk op de noodzakelijk om preventie een prominente rol te geven in ons zorgstelsel. We moeten hier gezamenlijk onze verantwoordelijkheid voor nemen en verdere digitalisering en doorontwikkeling van e-health programma's zoals SamenGezond stimuleren om gedragsverandering te faciliteren en te helpen bij het volhouden ervan. Zo kun je mensen in hun eigen kracht zetten.”

Gijs Rotteveel

Directeur commercie Menzis

Bij het handhaven van onze leefregels gedurende de diverse lockdowns is het voor de maatschappij lastig gebleken om zich hiernaar ook goed te gedragen. Aan de ene kant werken we hard om bepaalde risico's in te dammen en te voorkomen, aan de andere kant wakkeren we deze risico's, vaak onbedoeld, ook weer aan. De effecten van ons aangepaste gedrag zien we daarnaast niet direct of maar beperkt terug in zichtbaar resultaat. Inspanningen rondom deze preventieve maatregelen zonder direct resultaat, is in een huidige maatschappij die meer en meer vraagt om directe beloning vragen om teleurstelling. En juist omdat we hier met menselijk gedrag te maken hebben, maakt dit de kwestie nog complexer.

Gevolg is dat niet iedereen binnen onze maatschappij de meerwaarde van de maatregelen ziet. De preventieparadox sluit hier dan ook op aan: het lijkt alsof de maatregelen op ons thema van gezondheid en vitaliteit nergens toe bijdraagt. We zien het niet altijd op individueel niveau, dus het zal het niet voor iedereen werken. Het is alleen niet altijd even goed zichtbaar en er (achteraf) een individuele en kwalificeerbare bijdrage van te maken.⁷

Gevolg is onbegrip, demonstraties en uiteenlopende krachttermen op social media. Hoewel het vaak betrokken en bezorgde burgers zijn, laat het zien dat niet direct gevoeld effect van je aangepaste leefgewoonten moeilijk te accepteren is. Zeker als de indirecte gevolgen voor de economie, schoolgaande kinderen en het sociale leven groot zijn.

De uitdaging blijft desondanks om een zo breed mogelijke groep te bereiken. Daarbij is de hulp en inzet van organisaties belangrijk en is het een kans om preventie versneld op de agenda te zetten. Juist organisaties kunnen aan een gezonde omgeving werken die niet alleen theoretisch opgeleiden raakt, maar ook de praktisch geschoolde werknemers. Het is aan iedereen binnen ons speelveld om organisaties bewust te maken van preventie en ervoor te zorgen dat dit voor de langere termijn op de agenda blijft.

Dit betekent ook dat een eenzijdige expertmatige aanpak onvoldoende is. Gebruik maken van inzichten uit de gedragsbeïnvloeding, gedragsontwerp en veranderkunde moeten, naast specifieke preventie expertise, organisaties helpen om zelf de beweging te maken. Deze zelfsturende en zelfstandig stap is nodig voor duurzame verankering van preventie in organisaties. Waar hulp van een experts niet wordt opgelegd, maar organisaties hier zelfstandig om vragen en inzetten waar nodig.

Veerkracht in een VUCA wereld

Veerkracht blijkt steeds belangrijker in een open en snelle wereld, die voortschrijdend steeds instabieler wordt. VUCA staat voor de kenmerken die de huidige maatschappij steeds meer typeert: volatility (snel veranderend), uncertainty (onzeker), complexity (complex) en ambiguity (vaag/dubbelzinnig), afgekort VUCA⁸. Deze kenmerken vragen om een reactie, waarin veerkracht gaat over het (1) kunnen begrijpen van de situatie, (2) het bieden van duidelijkheid en (3) het daar zo wendbaar mogelijk op kunnen reageren. Met de pandemie hebben we ervaren dat die extra onzekerheid om veerkracht vraagt.

Bij veerkracht kan het gaan over samenlevingen, steden, gemeenschappen, maar ook zeker over organisaties en hun medewerkers. Onze instabiele wereld vraagt om veerkrachtig denken en handelen. Het vereist intensieve samenwerking tussen de verschillende groepen binnen onze samenleving waarbij organisaties, net als bij preventie, kunnen bijdragen. Ook de versnelde aandacht voor het hybride werken zal meer vragen van de veerkracht van de medewerkers. De juiste balans tussen werk en privé, toegenomen mantelzorg en blijvend veranderend werk vragen om aandacht en een nieuw evenwicht.

Afhankelijk van de doelgroep is het belangrijk om te kiezen wat het beste bij een persoon past. Daarvoor is variatie van benadering in doelgroepen van belang. Door respectvol om te gaan met ieders wensen en behoeften wat betreft de samenhang tussen werk en privé kunnen we ervoor zorgen dat medewerkers veerkrachtig kunnen denken en handelen. Bovendien kunnen digitale tools en hybride oplossingen een versnelde bijdrage leveren aan het vergroten van deze veerkracht. Hierbij is het van belang dat we goed nadenken over de inrichting van de werk- en leefomgeving en de digitale ondersteuning hierbij. Uit het veldwerk zal blijken dat ook de diversiteit van de werkomgeving hierin medebepalend is.

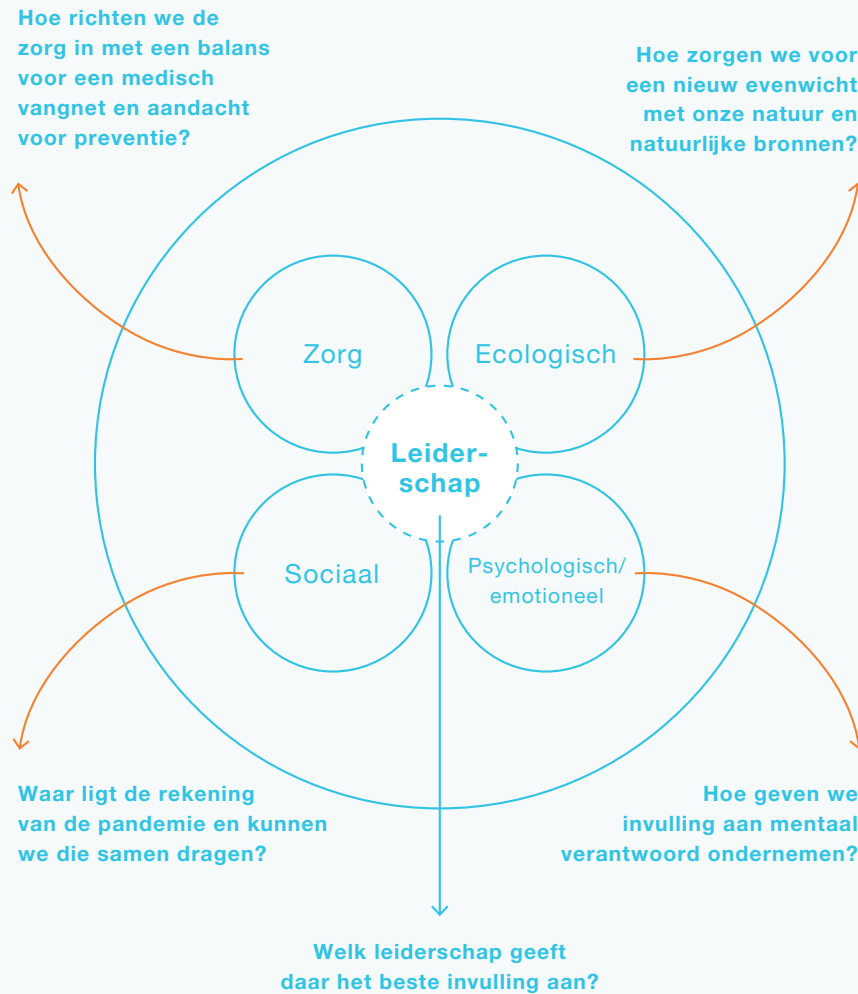
Meervoudige crisis

Zoals eerder benoemd heeft de pandemie zichzelf op verschillende fronten ontwikkeld. Dit maakt het een meervoudige crisis met fysieke, sociale, psychologische, economische en mogelijk ecologische effecten.⁹ Het gevolg hiervan is dat op korte termijn een koers bepalen en bijsturen lastig wordt. We zullen naar de lange termijn moeten kijken om ervoor te zorgen dat

we niet in een vicieuze cirkel belanden waarbij de gevolgen van alle verschillende crisissen effect op elkaar hebben. Een samenhang in deze meervoudige aanpak is wenselijk.

Dit vergt dan ook een optimale samenwerking tussen de spelbepalers in het maatschappelijk werkveld, zeker binnen de bedrijfsgezondheid. Binnen de bedrijfsgezondheid zijn er steeds meer 'superdisciplines' ontstaan. Deze disciplines voegen vanuit hun specifieke domein zeker iets toe, denk hierbij aan de arbeidsdeskundige, de bedrijfsarts, de arbeid- en organisatiepsychologie en/of preventiemedewerkers. Aan de andere kant kan een adviesrol pas echt effect hebben als de vragende partij (de organisatie) ook voldoende vak volwassen is deze expertise toe te passen in de praktijk. Beeld je in: een heel scala aan expertise die vanuit hun eigen invalshoek diverse instrumenten en inzichten delen, maar geen rekening houden met de kennispositie en expertiseniveau van de opdrachtgever. Hierdoor wordt samenwerken complex en moeilijk te monitoren. Voor organisaties die zelf nog onvoldoende vak volwassen zijn, wordt het misschien zelfs onmogelijk.

Daarnaast is er nog geen overkoepelend idee ontstaan hoe we deze meervoudige crisis kunnen aanpakken. Meervoudigheid wil namelijk niet zeggen dat je dit vanuit veel verschillende invalshoeken alleen kunt aanpakken. In hoofdstuk 06 van deze publicatie besteed ik extra aandacht aan hoe we ervoor zorgen dat de kennis, know-how en de fundamenteën binnen de organisatie beter op niveau kunnen komen. Hierdoor wordt de organisatie de vragende partij in plaats van overvallen te worden door adviezen van experts. Het bewustzijn van een organisatie op deze thema's zal nodig zijn om hier een passend antwoord op te vinden.



Figuur 3 - Samenhang en meervoudige aanpak

Werkomgeving in verandering

Gedurende de pandemie hebben versnelde innovaties onze werkomgeving verrijkt, zoals nieuwe digitale tools, beeldbellen en hybride werkoplossingen. Dit heeft een enorme impact op hoe mensen zich zijn gaan gedragen thuis en binnen organisaties. De manier van werken wijzigt ingrijpend en dit nieuwe normaal zorgt voor verandering in werk, diensten, verwachtingen en technologie.

Met name als het gaat om technologie liggen er kansen die wij als werkveld samen kunnen benutten. Veel organisaties hebben geleerd dat om negen uur 's ochtends beginnen of op kantoor aanwezig zijn, niet meer nodig is om werk goed uit te kunnen voeren. Natuurlijk zijn er beroepen waar fysieke aanwezigheid een must is, maar in veel werkomgevingen is dit wel degelijk veranderd. Daarentegen vragen organisaties om nieuwe vaardigheden van hun medewerkers, waaronder het om kunnen gaan met flexibiliteit en het hebben van andere en meerdere verantwoordelijkheden. Dit zal een beroep doen op de bereidheid van medewerkers om zich flexibeler op te stellen en zich te blijven ontwikkelen.

Benadering en betekenisgeving

Dan rest nu de vraag wat de juiste benadering is voor deze kansen en ontwikkelingen. Naar mijn mening vraagt dit om een systemische benadering in de wetenschap dat alle spelers in ons werkveld met elkaar verbonden zijn, maar niemand van ons de regie heeft.

Wellicht is de pandemie een tegenreactie geweest van de natuur op ons ecosysteem. Een reactie op onze ongebreidelde groei die deels ten koste is gegaan van onze leefomgeving. Willen we meer betekenis geven aan de toekomst van werk en ervoor zorgen dat mensen hier waarde uit kunnen ontleen? Dan zullen organisaties daar veel meer zelfsturend in moeten worden.

Niets heeft betekenis van zichzelf en ons werkveld heeft een enorme kans om hier vorm aan te geven. Mensen geven samen betekenis aan alles wat er om hen heen gebeurt, waarbij ieder perspectief een nieuwe en aanvullende bijdrage levert. Ik hoop dat dit perspectief je een nieuwe invalshoek biedt wat betreft de kansen van de pandemie. Een moedige poging een meervoudig inzicht te geven en zeker geen totaaloplossing voor de nieuwe werkelijkheid. Wel met de ambitie de toekomst van werk samen te verrijken.



Samenvatting

De pandemie als kans

- De pandemie heeft een crisis veroorzaakt met een immense nasleep, ook op ons werk. Dit biedt echter een enorme kans om vanuit verandering en hervorming samen naar de toekomst van werk te kijken;
- Daarbij is de hulp en inzet van organisaties belangrijk, gezien de positie die werk inneemt en de betekenis van werk in onze maatschappij;
- Voornamelijk op het gebied van duurzaamheid en inclusiviteit kan het, wanneer we de kans grijpen, een positieve bijdrage leveren.

Preventie in nieuw perspectief

- Preventie vraagt een integrale benadering en samenwerking over de grenzen van overheden (landelijk en lokaal), departementen en organisaties;
- De parallelle belangen van preventie raken veel domeinen binnen onze maatschappij en zeker op het werk is de toegevoegde waarde groot;
- Effecten van ons aangepaste preventieve gedrag zien we vaak niet direct of maar beperkt terug in zichtbaar resultaat, waardoor investeren in preventie een lange adem vraagt.

Veerkracht in een VUCA wereld

- Veerkracht blijkt steeds belangrijker in een open en snelle wereld; de pandemie heeft ons bewust gemaakt dat extra onzekerheid om veerkracht vraagt;
- Ook de versnelde aandacht voor het hybride werken zal meer vragen van de veerkracht van medewerkers;
- Nieuwe digitale tools en hybride oplossingen kunnen helpen bij het vergroten van onze veerkracht, onder voorwaarde dat het past bij onze persoonlijke werk- en leefomgeving.

Meervoudige crisis

- De pandemie is een meervoudige crisis met fysieke, sociale, psychologische, economische en mogelijk ecologische effecten;
- Dit vergt dan ook een optimale samenwerking tussen de spelbepalers in het maatschappelijk werkveld, zeker binnen de bedrijfsgezondheid;
- Om een te dominante expert push te voorkomen is bewustzijn van de organisatie op deze thema's nodig om expertise op de juiste plek te laten landen.

Werkomgeving in verandering

- Nieuwe manieren van werken wijzigt de routine van vóór de pandemie en zorgt voor verandering in werk, diensten, verwachtingen en technologie;
- Binnen organisaties vraagt dat om nieuwe vaardigheden van medewerkers, waaronder het om kunnen gaan met deze gewenste flexibiliteit en het hebben van andere en meerdere verantwoordelijkheden.

Benadering en betekenisgeving

- Gekozen is voor een systemische benadering van het onderzoek, in de wetenschap dat alle spelers in ons werkveld met elkaar verbonden zijn, maar niemand van ons de regie heeft;
- Wij geven samen betekenis aan alles wat er in ons werk gebeurt, wat bijdraagt aan een compleet en veelzijdig beeld van de toekomst van werk.

