



VIJF JAAR VITALITEIT VERSTERKEN BIJ RIJKSWATERSTAAT

Aukje Nauta, Jitske Both-Nwabuwe en Gerard Boekestein

MENSEN

In 2014 kampte Rijkswaterstaat met ‘reorganisatiepijn’, waardoor het verzuim steeg. In reactie daarop werden allerlei initiatieven gelanceerd om de vitaliteit van de medewerkers te versterken en daarmee verzuim te voorkomen. Verslag van een zoektocht naar verbetering en de lessen die daaruit kunnen worden getrokken – ook voor andere organisaties.

Wetenschappers weten al lang dat werkenden niet omvallen van werkdruk, maar van gebrek aan energiebronnen, zoals autonomie in het werk, je competenties kunnen ontwikkelen en verbinding met andere mensen ervaren (Bakker & Demerouti, 2007). Maar wat doe je als organisatie zodra je constateert dat te veel mensen verzuimen en medewerkers onderzoek onvrede laat zien? Weten dat energiebronnen tekortschieten is één ding, maar wat kan een organisatie doen om die energiebronnen systematisch te versterken?

Dit was de vraag die de afdeling Corporate HRM en Organisatieontwikkeling van Rijkswaterstaat in 2014 op haar bordje kreeg. De organisatie werd destijds geconfronteerd met toenemende onvrede en verzuim onder de medewerkers, onder andere door een reorganisatie die was gelanceerd. Net als vele andere overheidsorganisaties in die tijd moest ook Rijkswaterstaat fors bezuinigen. Interne kosten moesten met tien procent omlaag en men moest 1500 fte inkrimpen. Destijds woonde de eerste auteur van dit artikel een bijeenkomst bij van de bestuurder en de medezeg-

genschap waarin de toenmalige directeur-generaal, Jan Hendrik Dronkers, de reorganisatie vergeleek met een achtbaan: hij zag de organisatie en haar mensen door ups en vooral downs gaan. Lagere functieschalen verdwenen en de organisatiestructuur werd fors omgegooid, waardoor veel medewerkers moesten worden herplaatst en uitgeplaatst. Dronkers erkende dat dit plaatsingsproces ‘heftig, lastig en moeilijk’ was: de verantwoordelijkheid viel veel managers zwaar, en zowel medewerkers als managers worstelden met negatieve emoties. ‘Mensen willen duidelijkheid’, erkende Dronkers: ‘is mijn functie wel toekomstvast, en zo niet, hoe kom ik van werk naar werk? Die onzekerheid geeft negatieve energie.’ Het besef ontstond dat er iets extra’s nodig was om uit de reorganisatiepijn te komen. Het thema vitaliteit werd daarom als mogelijkheid omarmd om mensen te versterken en de organisatie op een alternatieve manier te ontwikkelen.

In dit artikel doen we verslag van de zoektocht die Rijkswaterstaat sindsdien heeft afgelegd, en waarin men steeds wijzer werd in wat werkt om vitaliteit te ver-

sterken. Die wijze lessen zijn ook voor andere organisaties leerzaam, vandaar dat we ze via dit artikel delen. De vraag die we beantwoorden is:

Wat heeft Rijkswaterstaat de afgelopen vijf jaar gedaan ter versterking van vitaliteit, met welk resultaat, en welke lessen vallen daaruit – ook voor andere organisaties – te trekken?

ZOEKTOCHT NAAR VITALITEITSMATREGELEN

Toen het thema ‘vitaliteit’ eenmaal als doel was benoemd, dook Gerard Boekestein, senior adviseur Werk en Gezondheid bij Rijkswaterstaat, om te beginnen in de literatuur. Wat was dat precies – vitaliteit? Wat was er bekend over effectieve interventies (wat werkt wél, en wat niet)? En welke vitaliteitsinstrumenten waren er zoal te koop? Ook peilde Boekestein de behoeften bij de diverse directeuren Bedrijfsvoering bij Rijkswaterstaat en ging hij in gesprek met diverse collega’s om van hen te horen wat vitaliteit nu precies voor hen betekende. Dit alles leidde tot drie concrete trajecten:

- Om te beginnen werd een pilot leefstijlcoaching gelanceerd – zowel digitaal als via groepstrainingen *face-to-face*.
- Ten tweede werd bij een groot organisatieonderdeel van Rijkswaterstaat, de Dienst Grote Projecten en Onderhoud (GPO), een pilot gestart om te werken aan de mentale vitaliteit; het werk bij deze dienst vraagt namelijk veel van medewerkers. Een ander doel van deze pilot was om het teamwerk bij de Dienst GPO te versterken. Er werden diverse interventies ingezet, die vervolgens werden samengebracht in een coherent vitaliteitsplan.
- Ten derde werd bij het organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL) onderzocht wat de waarde was van het ‘wereldcafé’, een werkvorm waarmee grote groepen medewerkers en managers met elkaar in gesprek worden gebracht. Gezamenlijk bedacht men hoe het werk leuker kon worden, met meer vitaliteit tot gevolg.

Hieronder duiken we dieper in deze drie casussen van vitaliteit bevorderende interventies, om daaruit

een *grounded theory* – een theorie gebouwd op praktijkervaringen – af te leiden, evenals enkele lessen die Rijkswaterstaat en andere organisaties ter harte kunnen nemen als zij de vitaliteit van hun medewerkers willen versterken.

LEEFSTIJLCOACHING

Naar aanleiding van de verkennende gesprekken van de RWS-adviseurs Werk en Gezondheid met de directeuren Bedrijfsvoering meldde zich een werkteam dat wilde gaan werken aan de eigen leefstijl. Cilla Keus, evenals Boekestein adviseur Werk en Gezondheid, kocht een groepstraining in waarbij twaalf tot twintig deelnemers gedurende een half jaar vier keer bij elkaar kwamen om te worden bijgepraat over actuele wetenschappelijke kennis over leefstijl, voeding, beweging, mentale gezondheid enzovoort. Ook kregen de deelnemers aan de training vier keer een coachinggesprek onder vier ogen om te bespreken wat hen persoonlijk zou helpen om de eigen leefstijl duurzaam te verbeteren en zo vitaler te worden. Aan het begin, halverwege en aan het eind van de trainingsperiode werden bij de deelnemers onder andere het cholesterolgehalte, de bloeddruk en het lichaamsgewicht gemeten.

De leefstijlcoaching had merkbaar effect, niet alleen bij dat allereerste team, maar ook bij de ruim vijfhonderd medewerkers van Rijkswaterstaat die sindsdien leefstijlcoaching hebben gehad (zie de tabel in figuur 1). Van een kleine steekproef van 44 deelnemers kon Rijkswaterstaat in kaart brengen hoe de leefstijl en gezondheid tot aan het eind van 2018 waren verbeterd ten opzichte van de meting bij de start van hun deelname, die tussen 2014 en 2017 lag (Rijkswaterstaat, 2019). De metingen voor deze steekproef toonden een daling van het gemiddeld gewicht met 2,5 procent, van het cholesterolgehalte met 1,8 procent, en van de bloeddruk met 5,0 procent (zie opnieuw de tabel in figuur 1). Uit een enquête afgenomen onder 59 deelnemers bleek dat deelnemers zich fysiek en mentaal gezonder waren gaan voelen. Een kwart van hen was meer gaan sporten. Bovendien zei ruim de helft van de respondenten dagelijks meer dan 200 gram groente en fruit te eten (de aanbevolen hoeveelheid volgens de Gezondheids-

FIGUUR 1. VERSCHILLEN TUSSEN STARTMETING EN EINDEJAARSMETING 2018
OP ENKELE GEZONDHEIDSMATEN

Variabele	Aantal respondenten	Start	Eindejaars-meting 2018	Vershil	Relatief verschil
Lichaamsgewicht, kg	44	79,7	77,7	-2,0	-2,5%
BMI*	44	25,9	25,2	-0,7	-2,5%
Cholesterol	44	5,19	5,09	-0,10	-1,8%
Bloeddruk - bovendruk	44	130	123	-7	-5%
Bloeddruk - onderdruk	44	83	79	-4	-5%
Fysieke gezondheid**	59	49%	53%	4	8%
Mentale gezondheid**	59	44%	61%	17	39%
Percentage niet-sporters	59	65%	42%	-23	35%
Groente eten***	59	36%	56%	20	56%
Fruit eten***	59	20%	54%	34	170%

*Body Mass Index = verhouding lengte en gewicht; vanaf 25 is sprake van licht overgewicht.

**Percentage respondenten dat boven het Nederlandse gemiddelde scoort op de 'Health-related Quality of Life'-vragenlijst (RAND SF-8).

*** Percentage dat dagelijks meer dan 200 gram groente/fruit eet.

raad; www.wateetnederland.nl); voor de totale Nederlandse bevolking ligt dat cijfer op vijftien procent.

Naast de persoonlijke leefstijlcoaching (*face-to-face*) werd bij één van de organisatieonderdelen ook digitale leefstijlcoaching uitgetoetst. Dit hield in dat deelnemers online informatie kregen over de leefstijl en werden aangespoord om hun leefstijl te verbeteren. Ook de metingen liepen via het digitale platform. Hoewel het programma goed werd ontvangen, stakte het aantal aanmeldingen ervoor al snel: uiteindelijk deed slechts een derde van het beoogde aantal medewerkers eraan mee. De les leek duidelijk: een digitale aanpak voor leefstijlcoaching werkte kennelijk minder motiverend dan een persoonlijke aanpak (*face-to-*

face), en het programma werd niet opnieuw ingezet. Overigens was ook de 'offline'-versie van de leefstijlcoaching niet meteen veelgevraagd. Hoewel het eerste team zich spontaan meldde en enkele andere teams al snel volgden, bleven juist de aanmeldingen van teams met fysiek zwaar werk (zoals roosterdiensten) achter. Adviseur Werk en Gezondheid Cilla Keus investeerde daarom veel in de communicatie en marketing van het leefstijlprogramma. Mond-tot-mondreclame werkte daarbij het beste: zorgen dat teams die hadden meegedaan er zelf enthousiast reclame voor gingen maken bij hun collega's.

Nog een leerpunt was dat een training alleen niet volstaat om een duurzame verandering van leefstijl

te bewerkstelligen. Mensen moeten continu worden geïnformeerd en moeten er met elkaar over blijven praten. Alleen dan blijft men zich bewust van het belang van een gezonde leefstijl. Daarom biedt Rijkswaterstaat nu een nazorgprogramma van vijf jaarlijkse themasessies over onderwerpen als gezonde voeding, mentale gezondheid en beweging. Een extra stimulans bieden de jaarlijkse metingen waaraan alle oud-deelnemers kunnen meedoen. Daarbij worden onder meer het lichaamsgewicht, het cholesterolgehalte en de bloeddruk gemeten, maar wordt medewerkers ook gevraagd naar hun leefstijl en hoe zij zelf hun fysieke en mentale gezondheid ervaren. Deze jaarlijkse metingen prikkelen niet alleen de individuele medewerkers om aan hun gezondheid te blijven werken maar geven de organisatie ook een beeld van de gezondheidseffecten van leefstijlcoaching op de langere termijn.

Welke lessen trok Rijkswaterstaat uit deze interventie? Ten eerste dat groepsgewijze, *face-to-face* leefstijlcoaching beter werkt dan digitaal en louter individueel. Vooral wanneer complete teams samen leefstijlcoaching volgen moedigen collega's elkaar aan, bijvoorbeeld door gezonde recepten uit te wisselen of samen lunchwandelingen te maken. Leefstijlcoaching zorgt dus *en passant* ook voor teamcohesie. Dat is niet alleen een waarde op zich, omdat mensen daarmee hun behoefte aan verbinding kunnen vervullen (Deci & Ryan, 2000), maar bevordert ook de teamprestaties (Evans & Dion, 2012). Ten tweede constateert Cilla Keus dat enkel en alleen leefstijlcoaching onvoldoende is, omdat deze interventie louter is gericht op de individuele medewerker en niet op de (werk)omgeving. In trainingsbijeenkomsten benoemden deelnemers regelmatig werkstress die vooral hun mentale gezondheid bedreigde. Er moet dus eveneens worden gekeken naar de werkcontext. Ook wil men de samenwerking met de catering uitbreiden, dit om ervoor te zorgen dat gezond eten ook via het bedrijfsrestaurant wordt 'genudged' (een *nudge* is een duwtje in de richting van gewenst gedrag; zie Thaler & Sunstein, 2009). Want zoals Cilla Keus opmerkt: 'Het is toch wat scheef om

bij leefstijlcoaching te zeggen dat mensen gezonder moeten eten terwijl in de kantine de kroketten nog altijd relatief goedkoop zijn.' De eerste stap in de samenwerking is gezet: de goedkope rundvleeskroket is niet langer dagelijks te koop in het bedrijfsrestaurant. In plaats daarvan wordt er nu een dagelijkse lunchdeal aangeboden bestaande uit een broodje, een kop soep en een drankje met allemaal gezonde, seizoensgebonden ingrediënten.

VAN LOSSE INTERVENTIES NAAR EEN VITALITEITSPLAN

In 2016 besloot de Dienst Grote Projecten en Onderhoud (GPO) werk te maken van vitaliteit. Deze dienst, waar achthonderd mensen werken, realiseert grote aanleg- en onderhoudsprojecten; denk aan bruggen en tunnels waarvan GPO aanleg en onderhoud in goede banen leidt. Het werk is er stressvol, maar desondanks zijn GPO-medewerkers bevoegen en loyaal, zo blijkt

uit medewerkersonderzoek. Het risico bestaat evenwel dat bevoegenheden verandert in werkstress.

Ghislaine Jacobs werkt als HR-adviseur sinds 2016 aan het versterken van vitaliteit bij GPO. Toen ze startte, hadden GPO'ers weinig aandacht voor het thema. Daarom ging Jacobs langs bij de managementteams van de vier directies

die GPO telt om er expliciet aandacht voor te vragen. Uit die gesprekken bleek dat managers door de hoge werkdruk te weinig sociaal-emotionele aandacht voor hun medewerkers hadden.

Jacobs bracht systematisch in kaart bij welke teams het verzuim heel hoog dan wel heel laag was. Volgens ging ze praten met de leidinggevenden van de teams met extreme (hoge dan wel lage) scores, op zoek naar handvatten om het verzuim aan te pakken. Wat opviel was dat middenmanagers niet voldoende zicht hadden op het verzuim in hun afdeling. Hun *span of control* was namelijk groot en ze stonden onder grote druk om de productiedoelen te halen. 'Deze leidinggevenden waren stomverbaasd toen ik hen

WERKSTRESS WORDT
VOORAL ERVAREN
ALS JE HET GESPREK
NIET KUNT VOEREN
EN ALS DE SFEER
SLECHT IS

ermee confronteerde dat veel van hun mensen vier maal per jaar verzuimden. Deze feedback hielp hen al om zich meer bewust te worden van verzuim', aldus Jacobs. Ook hielp Jacobs concrete acties uitvoeren, zoals workshops voor leidinggevenden over omgaan met verzuim. Hierin voerde een kleine groep van acht leidinggevenden onder leiding van een externe verzuimexpert gesprekken over overtuigingen, belemmeringen en handvatten die je als leidinggevende hebt bij verzuimende medewerkers. Zowel theorie als casuïstiek rondom verzuim en vitaliteit werd behandeld. Leidinggevenden waren enthousiast over deze workshop, zowel vanwege de tijd en aandacht die ze samen aan het thema konden geven als vanwege de hulp die ze kregen bij manieren om lastige (verzuim)gesprekken aan te gaan.

Een andere concrete actie van Jacobs was om de uitkomsten van medewerkersonderzoek te presenteren aan projectmanagers. De projectmanagers bespraken de uitkomsten vervolgens in kleine groepjes en onderzochten aan de hand daarvan hoe zij de werkdruk zouden kunnen aanpakken. Dilemma's werden openlijk benoemd en aan het eind van de bijeenkomst spraken de deelnemers hun waardering uit voor de aandacht die ze aan vitaliteit en verzuim hadden kunnen besteden.

Verder creëerde Jacobs in het kader van de landelijke 'Week van het Werkplezier' een ontmoetingsplek waar ze gesprekken organiseerde over vragen als 'waar krijg je energie van in je werk?' en 'wat zijn energieslurpers?' Dit initiatief werd enthousiast ontvangen en kreeg veel positieve reacties.

De resultaten van de bezoekeronde en van de concrete acties koppelde Jacobs terug in de managementteams, met als vraag: kunnen we datgene wat we tot nu toe hebben gezien en gedaan ook elders invoeren? Dit resulteerde in een vitaliteitsplan waarin vooral veel aandacht uitgaat naar het sociale aspect. Jacobs: 'Wat men mist, is dat men elkaar ziet bij de koffieautomaat. Medewerkers praten zelden over koetjes en kalfjes, want men is altijd druk aan het werk. Alleen aan de randen van de dag spreken collega's elkaar, vaak via de telefoon, maar dan is men te moe om essentiële thema's te bespreken.' Concreet zet GPO in op het organiseren van themabijeenkomsten, workshops, masterclasses en intervisie. Het doel is om

systematisch en groepsgewijs thema's als 'herkennen van signalen van verminderde vitaliteit', groepsdynamica, en leefstijl en voeding te bespreken en er meer over te leren.

Concrete effecten van de vitaliteitsacties bij GPO zijn dat managers en medewerkers zich nu meer bewust zijn van het belang van het thema, dat het gewoner is geworden om over vitaliteit te praten, en dat teams zijn geënthousiasmeerd om ermee aan de slag te gaan. Ook zijn er lessen te trekken uit de manier waarop GPO de afgelopen jaren vitaliteit heeft geprobeerd te versterken. Ten eerste vergt vitaliteit continue aandacht, en wel door het thema regelmatig te bespreken. Ten tweede spelen leidinggevenden een belangrijke rol; naarmate leidinggevenden zelf beter op hun vitaliteit letten, en naarmate ze daarover beter met hun medewerkers in gesprek zijn, letten ook medewerkers meer op hun vitaliteit en melden ze zich minder vaak ziek – met als gevolg dat teams beter functioneren. Daarmee toont ook deze casus aan dat het sociale aspect, in de vorm van relaties tussen leidinggevenden en medewerkers, de sleutel is. Een vitaliteitsplan is mooi, maar hoe leidinggevenden er samen met hun teams uitvoering aan geven is wat het tot een succes maakt.

WERELDCAFÉS

Bij het organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL) van Rijkswaterstaat werken er op één specifieke afdeling 43 mensen die visies en modellen ontwikkelen over het verkeer- en vervoerssysteem in Nederland nu en in de toekomst. Werenfried Spit was er tot voor kort afdelingshoofd. Hij verdiepte zich in die rol in de vitaliteit van zijn mensen.

Aanleiding was de strategische personeelsplanning die hij in 2018 uitvoerde, waaruit bleek dat de werkdruk problematisch was. Spit: 'Gebruikers van onze verkeersmodellen en -adviezen kunnen vaak niet wachten. Altijd hebben ze extra verlangens. De laatste jaren was er veel krimp qua personeel. Hetzelfde werk moesten we met minder mensen doen. Gevolg was dat het verzuim tot boven de zeven procent steeg. Waarvoor de werkdruk nog meer toenam.'

Spit zocht contact met de adviseurs Werk en Gezondheid, Gerard Boekestein en Cilla Keus. Samen met hen onderzocht hij wat er schortte aan cultuur en gedrag. Ook hielpen Boekestein en Keus om een zogenoemd wereldcafé te organiseren: een werkvorm om met de hele afdeling systematisch in gesprek te gaan over thema's als werkdruk, vitaliteit en verzuim. Alle 43 medewerkers deden mee. Ze bespraken wat hen dreef en wat hen demotiveerde, wat hen plezier gaf en wat hen stress bezorgde. Dit leverde de nodige inzichten op, bijvoorbeeld dat collega's elkaar meer kunnen helpen en bevragen: 'Hoe gaat het met jou? Waar ben je mee bezig? Kan je daarbij hulp gebruiken?'

Twee maanden later herhaalde Spit deze sessie, om het gesprek nog dieper te voeren. Niet alleen bespraken de deelnemers hoe ze werkten, maar ook waarom ze zo werkten. Ze concludeerden dat het probleem van werkdruk nooit zal verdwijnen. Werkdruk betekent immers ook dat je uitdaging en daardoor werkplezier ervaart. Om werkdruk desondanks behapbaar te houden, zo concludeerden ze, 'zullen we daarover elke keer het gesprek moeten voeren, op onszelf en elkaar moeten blijven letten, elkaar bevragen en helpen. En veel kennis uitwisselen, want ook dat helpt om het werk goed aan te kunnen.' En dus spraken ze af extra energie te steken in kennisontwikkeling, juist omdat ze een kennisclub zijn. Hoe meer kennisuitwisseling, des te beter men het werk aankan en werk van elkaar kan overnemen. Daarom organiseert WVL nu vaker dan voorheen vakinhoudelijke cursussen waar bijvoorbeeld hoogleraren nieuwe verkeer- en vervoermodellen komen uitleggen. Daarnaast maken ze in teamoverleg ruimte voor kennisuitwisseling en informeel leren. Medewerkers lopen nu vaker met elkaar mee en rouleren van taken.

Als gevolg van alle inspanningen van Spit is het verzuim gedaald. Ook merkte hij dat zijn medewerkers beter leerden omgaan met werkdruk, door er met elkaar over te praten, door kennis uit te wisselen, en door zich simpelweg bewust te zijn van werkdruk(hantering). Spit: 'We zijn allemaal een beetje expert geworden in elkaar helpen vitaal te blijven.' Hij constateert dat medewerkers nu sterker dan voorheen

bij elkaar betrokken zijn, veel met elkaar delen – zowel leuke dingen als zorgen. 'Deze cultuur is langzaam gegroeid, en is iets om zuinig op te zijn.'

De belangrijkste les die Spit heeft getrokken uit zijn vitaliteitsacties is dat je er als team gezamenlijk veel aan kunt doen. En wel door op elkaar te letten, plezier en problemen te delen, en te snappen hoe werkdruk-managen werkt. Werkstress ervaren mensen vooral als je het gesprek niet kunt voeren en als de sfeer slecht is, aldus Spit. En zo toont ook de derde en laatste RWS-casus aan dat het sociale aspect, verbindingen tussen mensen en onderlinge sociale steun, de sleutel is tot vitaliteit.

GROUNDNED THEORY OVER VITALITEIT BIJ RIJKSWATERSTAAT

Wat heeft Rijkswaterstaat de afgelopen vijf jaar gedaan ter versterking van vitaliteit, met welk resultaat, en welke lessen vallen daaruit te trekken, ook voor andere organisaties? De drie beschreven aanpakken hebben veel teweeggebracht. Ruim vijfhonderd werknemers hebben zowel in teamverband als individueel leefstijlcoaching gekregen, met als gevolg dat bij velen het gewicht is afgenomen, het cholesterol is verlaagd, deelnemers zich vitaler voelen en gezonder leven, en de teams die deelnamen meer cohesie ervaren. Een groot organisatieonderdeel als GPO heeft diversie acties ondernomen, met

als resultaten dat managers en medewerkers zich nu veel meer bewust zijn van het belang van vitaliteit, dat de gesprekken er vaker over gaan, en dat teams geënthousiasmeerd zijn voor het thema. Alle acties zijn nu gebundeld in een vitaliteitsplan, waarvan de kern is dat vitaliteit continue aandacht behoeft via gesprekken die leidinggevendens hierover

voeren met hun medewerkers. De wereldcafés bij WVL hebben van deze afdeling een hecht samenhangend geheel gemaakt waar het verzuim is gedaald. Men let nu op elkaar, deelt plezier en problemen en blijft samen leren, want dankzij hoogwaardige kennis kun je je werk aan en kun je werk van elkaar overnemen (zie figuur 2 voor een overzicht van de opbrengsten per aanpak).

VITALITEIT
VERSTERKEN IS
NOOIT AF -
DE KUNST IS OM ER
CONTINU OVER IN
GESPREK TE BLIJVEN

FIGUUR 2. BELANGRIJKSTE OPBRENGSTEN PER AANPAK VAN VITALITEIT

Leefstijlcoaching	Vitaliteitsacties	Wereldcafé
Fysieke en mentale gezondheid verbeterd	Bewustwording belang vitaliteit	Verzuim gedaald
Leefstijl verbeterd	Gesprekken over vitaliteit	Meer kennisuitwisseling
Teamcohesie versterkt	Teams enthousiast voor het thema	Werkdrukhantering is teameffort geworden

De fysieke resultaten van leefstijlcoaching zijn eenvoudiger in cijfers uit te drukken dan de mentale resultaten van de (groeps)gesprekken die men bij GPO en WVL heeft gevoerd. Maar of het nu gaat om fysieke of mentale vitaliteit en gezondheid, voor beide geldt dat de motor ervan wordt gevormd door de sociale component. Als mensen elkaar steunen, plezier en problemen delen, van en aan elkaar leren, en simpelweg oog hebben voor elkaar, dan versterkt dat ieders vitaliteit (zie figuur 3). Dat is de simpele maar werkzame theorie die Rijkswaterstaat via haar acties en experimenten binnen de gehele organisatie heeft opgebouwd. Deze manier van komen tot praktische inzichten en die samenvatten in een handzaam model of theorie heet ook wel *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967). Het voordeel van *grounded theory* is niet alleen dat de theorie sterk aansluit bij reële praktijkervaringen, maar ook dat betrokkenen samen, werkende-weg, tot zo'n praktijktheorie komen. Dit zorgt voor draagvlak, en dat komt de werkzaamheid van de theorie weer ten goede. We bevelen organisaties dan ook van harte aan om processen van actie en reflectie (ook wel actie-onderzoek genoemd; Reason & Bradbury, 2005) met diverse betrokkenen te doorlopen; alleen al door te kiezen voor zo'n participatief proces vergroot je de kans op succesvolle uitkomsten en bruikbare inzichten.

Aandacht voor mensen en hun onderlinge gesprekken ontstaat niet vanzelf; goede gesprekken zul je moeten

organiseren. Als dat lukt, dan werpt het vele vruchten af, niet alleen verzuimreductie en vitaliteitversterking, maar in de 'slipstream' daarvan ook in de vorm van teamcohesie, werkplezier en hoogwaardige werkprestaties.

DE TOEKOMST VAN VITALITEITSBELEID BIJ RIJKSWATERSTAAT EN ELDERS

Wat betekenen bovengenoemde bevindingen voor toekomstig vitaliteitsbeleid, niet alleen bij Rijkswaterstaat, maar ook bij andere organisaties die bewust willen gaan werken aan het verbeteren van de vitaliteit van hun medewerkers? Welke adviezen kunnen wij geven om de vitaliteit van de medewerkers duurzaam te

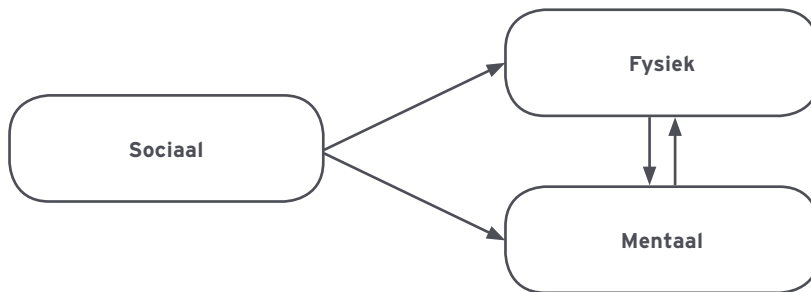
verankeren in de werkwijzen en de werkomgeving van een organisatie?

Het antwoord hierop kan kort en bondig zijn: organiseer verbindingen tussen mensen op de werkvloer. Want het is dankzij de verbindingen die ontstaan, zodra er open en eerlijke gesprekken met elkaar worden gevoerd, dat mensen

de problemen op het werk kunnen hanteren en samen een sfeer weten te creëren waarin zij de wereld aankunnen. De *grounded theory* van Rijkswaterstaat bevestigt én nuanceert daarmee het aloude *job demands resources*-model van Bakker & Demerouti (2007): van werkdruk (*job demands*) valt niemand om, van gebrek aan energiebronnen (*resources*, zoals competentieontwikkeling, autonomie, verbinding) wel. Maar het

DE GOEDKOPE
RUNDVLEESKROKET IS
NIET MEER DAGELIJKS
TE KOOP IN HET
BEDRIJFSRESTAURANT

FIGUUR 3. SOCIALE GEZONDHEID ALS BOUWSTEEN VAN FYSIEKE EN MENTALE GEZONDHEID



meest van die drie energiebronnen telt verbinding. Organisaties die hechte verbindingen weten te smeden tussen hun mensen zijn – ook en vooral als het gaat om vitaliteit – spekkoper.

De RWS-adviseurs van de afdeling Corporate HRM en Organisatieontwikkeling hebben inmiddels bedacht hoe ze concreet vorm gaan geven aan die verbindingen – ideeën waar ook andere organisaties hun voordeel mee kunnen doen. Ten eerste gaan ze de instrumenten en lessen van de afgelopen vijf jaar op allerlei manieren onder de aandacht brengen van de ruim negenduizend medewerkers, om hen te stimuleren deel te gaan nemen aan bijvoorbeeld teamsessies over vitaliteit of leefstijlcoaching. Ten tweede gaan de adviseurs door met het organiseren van gesprekken over vitaliteit, waarin medewerkers groepsgewijs onderzoeken hoe zij energiebronnen (*resources*) kunnen benutten en versterken. Rijkswaterstaat kiest daarbij bewust voor *face-to-face*-gesprekken, dit vanwege de leerervaring dat digitale interventies (zoals digitale leefstijlcoaching) werknemers onvoldoende blijken te motiveren en ook niet zullen bijdragen aan de zo belangrijke teamcohesie. Ten derde zijn de adviseurs van plan om succesvolle initiatieven op het gebied van vitaliteit van lokale organisatieonderdelen te omarmen en verder te verspreiden in de organisatie. Tot slot gaat Rijkswaterstaat vitaliteit regelmatig meten, om zo de effectiviteit van interventies continu te toetsen en zo nodig het vitaliteitsbeleid bij te stellen. Want vitaliteit versterken is nooit af. De kunst is om er continu over in gesprek te blijven, zodat mensen openlijk hun werkscores delen en van en aan elkaar blijven leren hoe je zo lekker en gezond mogelijk werkt.

Over de auteurs

Prof. dr. A. Nauta is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling en bijzonder hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context' vanwege Sioo aan de Universiteit Leiden. Sinds 2013 adviseert Nauta Rijkswaterstaat bij beleid en acties rondom duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. J.M.C. Both-Nwabuwe, MSc., is senior adviseur van Corporate HRM en Organisatieontwikkeling bij Rijkswaterstaat en promovenda 'Duurzame inzetbaarheid en betekenisvol werk in de zorg' aan de Vrije Universiteit. G.C. Boekestein is senior adviseur van Corporate HRM en Organisatieontwikkeling bij Rijkswaterstaat en gecertificeerd arbeid- en organisatiedeskundige.



Literatuur

- Bakker, A.B., & E. Demerouti (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309-328.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), pp. 227-268.
- Evans, C.R. & K.L. Dion (2012). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 43(6), pp. 690-701.
- Glaser, B.G. & A.L. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Reason, P. & H. Bradbury (Eds.) (2005). *Handbook of action research: Concise paperback edition*. Sage.
- Rijkswaterstaat (2019). *Health coach programma: Rijkswaterstaat rapportage lange-termijneffecten*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Thaler, R.H. & C.R. Sunstein (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.