

# HOE POSITIEVE GEZONDHEID PAST BINNEN DE WERKOMGEVING

Een procesnotitie van de  
Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk

2019





# HOE POSITIEVE GEZONDHEID PAST BINNEN DE WERKOMGEVING

Een procesnotitie van de  
Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk

# COLOFON

Deze notitie is tot stand gekomen i.s.m. de volgende deelnemers aan de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk:

NijSmellinghe – Grytsje Klazema  
Vilans – Stannie Driessen, Femke de Wit  
Sportservice Noord Brabant / gemeente Uden – Inge Kuipers  
Menzis – Nanda de Jong, Jeroen van Vilsteren  
Zilveren Kruis – Lotte Mintjes  
Espria – Gert Leefink  
Van Lodenstein College – Henk van den Boogaart  
VUmc – Astrid Bosma  
Brabantzorg – Femke Bartels  
SVBZ – Cafer Yigit  
Avans – John Dierx, Ahmed Nasser  
Medicoach – Kees van der Ploeg  
Centrum Werk en Gezondheid – Tamara Raaijmakers  
Institute for Positive Health - Malou Timmers, Marja van Vliet, Machteld Huber

Tevens dank aan de deelnemers van de Inspiratiesessies 'Duurzame inzetbaarheid medewerkers in relatie tot Positieve Gezondheid' – Actiecentrum Limburg Positief Gezond (mei 2019) voor aanvullende input en het toetsen van draagvlak voor deze handreiking.

## Correspondentie

Malou Timmers (m.timmers@iph.nl)  
Institute for Positive Health (iPH)  
Jaarbeursplein 6 | Beatrixgebouw  
JIM – 6e verdieping  
3521 AL Utrecht  
tel. +31 (0) 30 307 57 17  
iph.nl | info@iph.nl

## Visuele weergave

Rick van Wensen

## Copyright

Gebruik en overname van de teksten, ideeën en resultaten uit deze publicatie is vrijelijk toegestaan, mits met bronvermelding.

© Institute for Positive Health (iPH)  
Rapport iPH nr. 2019-04

2019



# INHOUD

	Colofon	1
	Inhoud	2
1	Wat is Positieve gezondheid	4
2	Aanleiding Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk	5
3	Proces Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk	6
3.1	Behoeftetepeiling	7
3.2	Delen praktijkervaringen	8
3.3	Formuleren uitgangspunt	9
3.4	Verdieping	9
	A. Gespreksvoering in de werkomgeving	
	B. Samenhang met vitaliteits- en duurzaamheidsmodellen	
3.5	Formuleren handreikingen	17
3.6	Oproep: starten van initiatieven in de praktijk	17
4	Referenties	18
	Bijlage: Handreiking Hoe past Positieve Gezondheid in de werkomgeving	19



# PROCESBESCHRIJVING

In deze notitie beoogt iPH in samenwerking met de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk een handreiking te geven hoe Positieve Gezondheid een plek kan hebben in de werkomgeving. Deze handreiking is gebaseerd op eerste praktijkervaringen van Positieve Gezondheid in de werkomgeving en biedt suggesties voor werkgevers om verder te experimenteren met dit gezondheidsconcept. Daarbij ligt de nadruk op hoe 'het andere gesprek' gevoerd kan worden op medewerkersniveau.

## 1 WAT IS POSITIEVE GEZONDHEID

Mensen zijn niet hun aandoening. Toch focussen we daar in de zorg doorgaans wel op. Alle aandacht gaat uit naar hun klachten en gezondheidsproblemen en hoe we die kunnen oplossen. Positieve Gezondheid kiest een andere invalshoek. Het accent ligt niet op ziekte, maar op mensen zelf: op hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt.

Positieve Gezondheid is de uitwerking in 6 dimensies van de dynamische kijk op gezondheid. Met die bredere benadering draag je bij aan het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. En om zo veel mogelijk eigen regie te voeren. Hoe werkt het dan?

### 1. Invullen Spinnenwebmodel ter bewustwording / zelfreflectie

Mensen die de vragenlijst Mijn Positieve Gezondheid<sup>1</sup> invullen, kunnen met het spinnenweb in kaart brengen hoe zij zelf hun gezondheid ervaren. Voel je je bijvoorbeeld tevreden, gelukkig of juist eenzaam? Lukt het je om de dagelijkse dingen te doen, zoals het huishouden? Beleef je nog plezier aan hobby's of bezigheden?

### 2. Voeren van 'het andere gesprek'

Een burger (patiënt, cliënt, medewerker etc.) en een professional kunnen met de uitkomsten van stap 1 een heel ander gesprek voeren (ook wel 'het andere gesprek' genaamd). Wat is voor jou écht belangrijk? Wat zou jij willen veranderen?

### 3. Coachen op handelingsperspectieven

Samen bedenken ze vervolgens wie (of wat) in de omgeving kan helpen om de situatie te verbeteren. De verschillende mogelijkheden maken de professionals voor de gesprekspartners zichtbaar en vindbaar, als die niet zelf al goede ideeën hebben, wat de voorkeur heeft.

---

1 [www.mijnpositievegezondheid.nl](http://www.mijnpositievegezondheid.nl)

## 2 AANLEIDING KOPLOPERTAFEL POSITIEVE GEZONDHEID EN WERK

Steeds meer organisaties nemen Positieve Gezondheid als uitgangspunt voor hun beleid en handelen in de praktijk. Daaruit volgt nogal eens de vraag: "Als onze organisatie werkt vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid, wat betekent dit dan voor de medewerkers zelf? Kan het bijdragen aan een duurzame en vitale inzetbaarheid van de medewerkers in de organisatie? Hoe en met wie kunnen medewerkers in gesprek hierover?".

Belangrijke vragen. Zeker gezien het intieme en/of kwetsbare karakter van het voeren van het gesprek over je eigen Positieve Gezondheid. Past dat in een werkomgeving? Wat kan wel of niet gedeeld worden met een leidinggevende of met collega's onderling? Hoe veilig is dat? Is de leidinggevende de meest geschikte gesprekspartner of is een andere gesprekspartner passender? Bovenstaande vragen vormde de aanleiding voor iPH om met zorgprofessionals en HR-deskundigen die deze vraag aan iPH stelden, bijeen te komen om de behoeften te specificeren en suggesties voor de toepassing te formuleren.

Om tot suggesties te komen hoe Positieve Gezondheid een plek kan krijgen in de werkomgeving en hoe hierover het gesprek gevoerd kan worden, is er een 'Koploper-tafel Positieve Gezondheid en Werk' samengesteld. Een Koploper-tafel bestaat uit een groep externe professionals die deskundig zijn op een bepaald thema (in dit geval HR-deskundigen met zorg/onderwijs/publiek domein als aandachtsgebied). Een Koploper-tafel heeft als doel om Positieve Gezondheid verder te ontwikkelen en concretiseren en binnen een niet te lang tijdsbestek gezamenlijk te komen tot een 'product' waar de sector wat aan heeft. Op een dergelijke manier faciliteert het iPH meerdere Koploper-tafels, bijvoorbeeld rondom het thema ouderenzorg of laaggeletterdheid.

De focus van deze Koploper-tafel Positieve Gezondheid en Werk ligt op zorg, onderwijs en het publieke domein gezien de vele praktijkervaringen die reeds zijn opgedaan in deze sectoren. Echter, ook buiten de zorg leven deze vragen, onder ander in het bedrijfsleven. Op basis van deze Koploper-tafel formuleren we een notitie versie 1.0, die op termijn verbreed kan worden in samenwerking met het bedrijfsleven tot een versie 2.0.

In deze notitie staan de resultaten van de Koploper-tafel Positieve Gezondheid en Werk beschreven. Het eerste deel vormt een beschrijving van het proces. Het tweede deel bevat een handreiking van de mogelijke toepassing van Positieve Gezondheid in de werkomgeving. Daarbij wordt nadrukkelijk opgemerkt dat het een eerste aanzet is. Deze handreiking is gebaseerd op eerste praktijkervaringen van Positieve Gezondheid in de werkomgeving en biedt suggesties voor werkgevers om verder te experimenteren met dit gezondheidsconcept. Verdere verdieping en praktijkervaring is nodig.



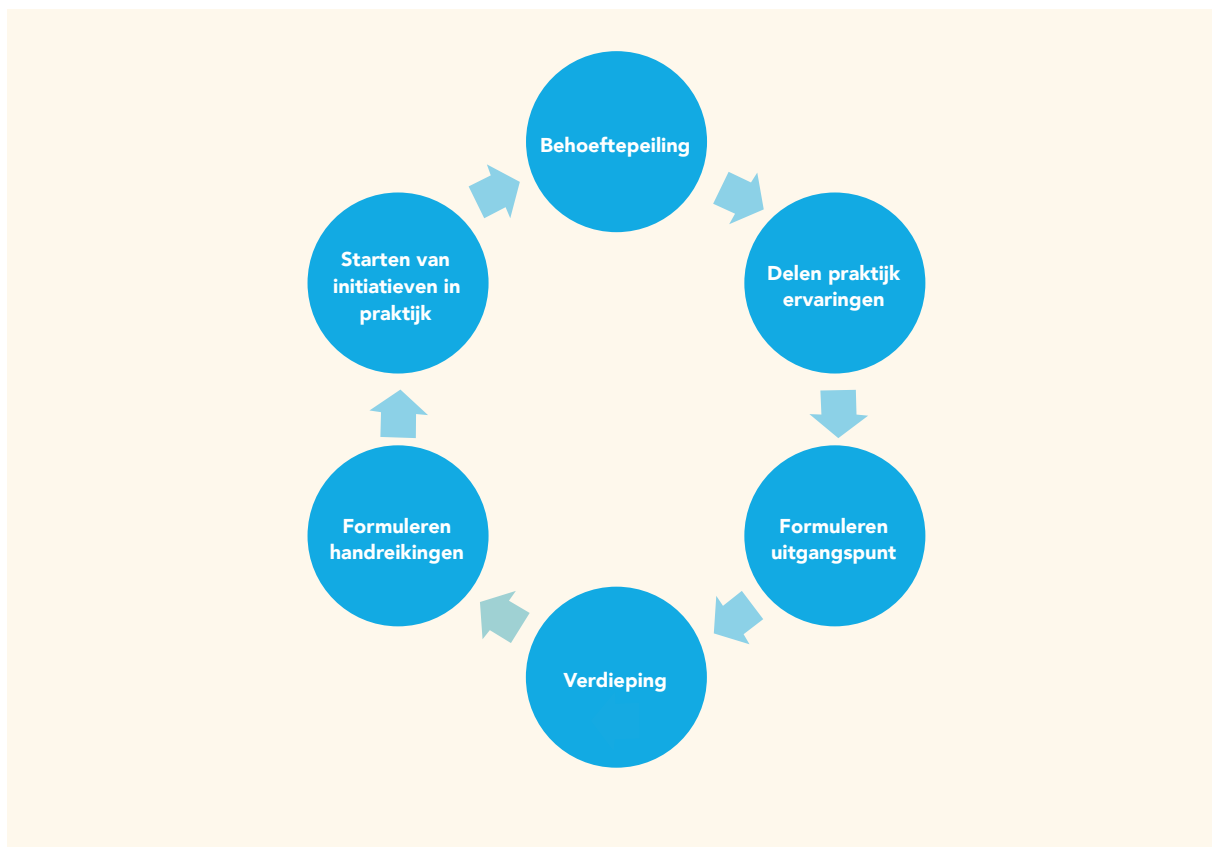
### 3 PROCES KOPLOPERTAFEL POSITIEVE GEZONDHEID EN WERK

De vorm en uitgebreidheid van het proces van een Koploperafel wordt in gezamenlijkheid bepaald. Dit is afhankelijk van de behoeften die er is.

De Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk heeft meerdere stappen doorlopen (figuur 1). De Koploperafel is in totaal 4 keer bijeengekomen.

#### De processtappen:

1. Behoeftetepeiling
2. Delen praktijkervaringen
3. Formuleren uitgangspunten
4. Verdieping
  - A. Gespreksvoering in de werkomgeving
  - B. Samenhang met vitaliteits- en duurzaamheidsmodellen
5. Formuleren handreikingen
6. Oproep: starten van initiatieven in praktijk



Figuur 1. Proces Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk

### 3.1 Behoefteteiling

De eerste bijeenkomst van de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk stond in het teken van samen verkennen:

- ▶ Wat maakt ons enthousiast voor Positieve Gezondheid in relatie tot werk?
- ▶ Wat ontbreekt in de relatie tussen Positieve Gezondheid en werk?
- ▶ Wat is er nodig voor de toepassing van Positieve Gezondheid in de werkomgeving?
- ▶ Delen van (eerste) praktijktoepassingen.

Gezamenlijk werd uitgesproken dat Positieve Gezondheid kansen biedt voor de werkomgeving doordat het de mogelijkheid biedt om de mens (de medewerker) in compleetheid te zien. Het zet in op de kracht van de mensen zelf. Het zet de medewerker centraal en met de introductie van dit gespreksmodel kan de medewerker geïnspireerd worden op zijn/haar kracht. Vanuit je kracht werken en gezien worden als mens draagt bij aan het werkplezier en aan duurzame inzetbaarheid. Daarnaast benoemt de Koploperafel een andere belangrijke ontwikkeling in de werkomgeving: we gaan steeds meer toe naar netwerkorganisaties en agile werken. De tool Mijn Positieve Gezondheid zou kunnen bijdragen aan een transitie en cultuurverandering naar het nieuwe werken. Het biedt kansen voor een gelijkwaardig gesprek tussen de werkgever/leiding en de medewerker. Dit gesprek gaat vaak over wat de medewerker kan verbeteren aansluitend op dat wat behaald dient te worden. Echter, we kunnen dit omdraaien: kijken naar de kwaliteiten en sterke kanten van medewerkers. Dit kan een positief effect hebben op individueel niveau en ook binnen de samenwerking op team- of organisatieniveau.

De Koploperafel realiseert zich dat het daadwerkelijk toepassen van Positieve Gezondheid in de werkomgeving geen 'trucje' is dat geïntroduceerd kan worden in een organisatie. Het vraagt om draagvlak op diverse organisatielagen (denk aan directie, OR, leidinggevende, medewerkers), maar ook om een aanpak om het goed in te bedden in een organisatie. Deze aanpak stimuleert een transitie waarin het organisatieklimaat dusdanig is dat er ruimte is voor 'het andere gesprek' en eigen regie ontwikkeld mag worden. Een dergelijke transitie wordt niet top-down opgelegd, maar klein geïntroduceerd op de plekken waar energie zit. Daarbij dient de privacy van de medewerker in acht genomen te worden, zeker omdat bij het voeren van 'het andere gesprek' ook onderwerpen uit de privésfeer aan bod komen. Ondanks dat zorgprofessionals vaak BIG-geregistreerd zijn en daarmee een werken met een beroepsgeheim, is het essentieel om bewust te zijn van de bestaande privacy-wetgeving en bestaande beleidsregels op de privacy bij gezondheid en ziekte<sup>2</sup>. Een werkgever mag niet zomaar vragen naar fitheid bijvoorbeeld. Instemming van de medewerker is nodig.

De Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk brengt graag een beweging op gang waarin er ruimte is de toepassing van Positieve Gezondheid op de werkvloer omdat het kan bijdragen aan meer werkplezier, vitalere medewerkers en duurzame inzetbaarheid. Wat is hiervoor nodig? Dit vraagt om een transitie en een cultuurverandering in een werkomgeving. Maar, zijn we er al aan toe om 'het andere gesprek' te voeren op het werk? Het beeld bestaat dat dit gesprek gevoerd wordt met de leidinggevende, maar voelen medewerkers zich vertrouwd om het gesprek aan te gaan met een leidinggevende? En voelen leidinggevendenden zich vertrouwd met de benodigde gesprekstechnieken? Zijn leidinggevendenden in staat om de eigen kracht en eigen regie aan te spreken? Durven wij het individueel belang boven het organisatiebelang te stellen? Hebben we de tijd en ruimte voor 'het andere gesprek'?. Een essentiële vraag hierbij is of het huidige spinnenwebmodel Mijn Positieve

2 [www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/werk-en-uitkering/zieke-werknemers](http://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/werk-en-uitkering/zieke-werknemers)

Gezondheid aangepast of aangevuld dient te worden met werk gerelateerde thema's (bijvoorbeeld loopbaan, vakmanschap, behalen doelstellingen etc.). De Koploperafel sluit de eerste verkenning af met de behoefte aan meer praktijkervaring opdoen met het voeren van 'het andere gesprek' en wil achterhalen of aanpassing van het bestaande spinnenwebmodel wenselijk is.

### 3.2 Delen van praktijkervaringen

De leden van de Koploperafel hebben al enkele ervaringen opgedaan of experimenten gedaan met de toepassing van Positieve Gezondheid op de werkvloer. Voorbeelden zijn uitgewisseld tijdens de eerste bijeenkomst van de Koploperafel:

- ▶ Kennis over Positieve Gezondheid is gedeeld met werkgevers en medewerkers ter inspiratie en om te ontdekken waar energie zit in de organisatie om ermee aan de slag te gaan.
- ▶ Functioneringsgesprekken zijn omgezet naar 'medewerkersgesprekken'. Het spinnenwebmodel vormde onderdeel van het gesprek of ter voorbereiding op het gesprek. Daarbij is geëxperimenteerd met al wandelend 'het andere gesprek' voeren. Niet ter beoordeling, maar voor het bewustwording van vitaliteit en werkplezier.
- ▶ Er is geëxperimenteerd met het geven van een training aan leidinggevende m.b.t. gespreksvoering.
- ▶ Er is geëxperimenteerd met het invullen van het spinnenweb en voeren van 'het andere gesprek' bij een langdurig zieke medewerker en het re-integratieproces. Ook is het model als kapstok meegenomen in gesprek met zieke collega, zonder daadwerkelijke invulling van het spinnenweb.
- ▶ Methodisch is gereflecteerd op ervaren werkgeluk en vitaliteit vanuit de gedachte van Positieve Gezondheid. Dit vormde een preventieve insteek. Het spinnenweb is geen praktisch onderdeel geweest, maar een denkbeeldige kapstok.

Alle ervaren dat het van belang is dat degene die 'het andere gesprek' voert de essentie van werken met Positieve Gezondheid kent en bij voorkeur zelf ervaart door aan de slag te gaan met zijn/haar eigen Positieve Gezondheid. De Koploperafel is verdere praktijkervaring op gaan doen op basis van een uitgebreide toelichting op de essentie van het concept door Machteld Huber. Opgedane inzichten zijn gedeeld tijdens een 2e bijeenkomst. Daarbij is ook gelet op randvoorwaarden voor het goed kunnen voeren van 'het andere gesprek':

- ▶ Voorop staat: Een medewerker moet het spinnenweb zelf in willen vullen. Het kan geen verplichting vormen.
- ▶ Er moet een veilige omgeving en vertrouwen zijn voor het voeren van 'het andere gesprek'. Zeker omdat in het gesprek de grens tussen werk en privé nauw is. Wat wil je wel/niet delen (kan ook per organisatie verschillen).
- ▶ Allen ervaren een open en gelijkwaardig gesprek bij het voeren van 'het andere gesprek'. Bij een gesprek met een zieke collega's kwam de nadruk meer te liggen op herstel dan op de klacht.
- ▶ Wat enkele leidinggevendens aanspreekt aan het voeren van 'het andere gesprek' is het kunnen aanspreken van de eigen kracht en eigen regie pakken. De juiste houding aannemen en oefenen in gespreksvoering is essentieel.
- ▶ Opgemerkt wordt dat het scheppen van de juiste verwachtingen (als leidinggevende) m.b.t. wat je kan bieden aan handelingsperspectieven: het kan zijn dat het tot wensen/acties komt die buiten de verwachting van de leidinggevende ligt. Ben hier vooraf open over. Je lost het als

leidinggevende niet op, maar stimuleert bewustwording en eigen regie.

- ▶ Hoe de implementatie loopt is afhankelijk van de voorwaarden binnen organisatie (cultuur, draagvlak etc.). Een scan voorafgaand aan de start van toepassing of het past binnen de organisatiecultuur en klimaat van de organisatie zou behulpzaam zijn. Spreek je allen dezelfde taal? Is de setting geschikt?
- ▶ De tool Mijn Positieve Gezondheid lijkt goed te werken (met name op individueel niveau) en aanvullend te zijn op huidige vitaliteitsgesprekken. Juist omdat het bewustwording creëert en niet direct ingaat op (werk)resultaten maar om wat je zélf belangrijk vindt.

### 3.3 Formuleren uitgangspunt

Na het zorgvuldig opdoen van praktijkervaring met het toepassen van het spinnenwebmodel en het voeren van 'het andere gesprek' blikt de Koplopertafel terug op de vraag of aanpassing van het huidige spinnenwebmodel<sup>3</sup> naar een werk gerelateerd spinnenwebmodel wenselijk is. Geconcludeerd wordt dat een nieuwe of aangepaste tool niet nodig is. Het huidige spinnenwebmodel en 'het andere gesprek' worden als waardevolle aanvullende manieren gezien om te gebruiken bij vitaliteitsgesprekken. Het biedt een positieve insteek voor een gesprek over gezondheid in brede zin en maakt helder wat iemand zélf belangrijk vindt om vitaal te zijn/blijven, zonder direct op inhoudelijke (werk)resultaten in te gaan. Het gaat tenslotte om de bewustwording van je eigen Positieve Gezondheid en het voeren van het gesprek hierover. Daarnaast acht iPH het wenselijk om samenhang te houden in de onderbouwde tools. De Koplopertafel ziet kansen om met het huidige spinnenwebmodel aan te sluiten op reeds bestaande, en goed onderbouwde, inzichten en modellen m.b.t. Duurzame Inzetbaarheid en Vitaliteit op de werkvloer. Hierdoor gaan we uit van wat er al is en kunnen beide werelden elkaar versterken.

Op basis van dit geformuleerde uitgangspunt wil de Koplopertafel zich verdiepen in twee vragen:

- ▶ De vraag of een gesprek tussen een leidinggevende en medewerker de ideale gesprekssetting is voor het voeren van 'het andere gesprek' wordt actueel. Het idee leeft dat het gesprek mogelijk (beter) tot zijn recht komt met een andere gesprekspartner dan de leidinggevende. Zoals een gesprek tussen medewerker en een loopbaancoach, HR-adviseur, vertrouwenspersoon, bedrijfsarts of bijvoorbeeld tussen collega's onderling in teamverband.
- ▶ Hoe verhoudt Positieve Gezondheid zich tot modellen m.b.t. Duurzame Inzetbaarheid? Hoe versterkt het elkaar?

### 3.4 Verdieping

De verdieping van de Koplopertafel Positieve Gezondheid en Werk richtte zich op twee vraagstukken:

- A** Hoe en met wie kan 'het andere gesprek' het beste gevoerd worden in de werkomgeving?
- B** Wat is de samenhang tussen het gespreksinstrument Mijn Positieve Gezondheid en reeds bestaande vitaliteits- en duurzaamheidsmodellen? Hoe kan het elkaar versterken?

## A. Gespreksvoering in de werkomgeving

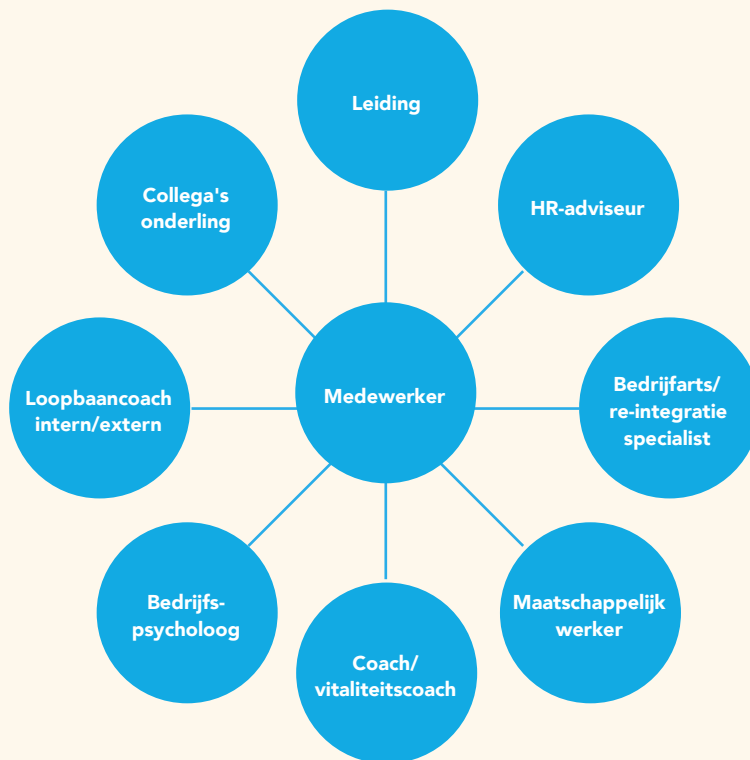
Op basis van praktijkervaringen leeft de vraag of Positieve Gezondheid binnen de werkomgeving het beste tot zijn recht komt met de leidinggevende als gesprekspartner voor de medewerker. De Koploperafel ziet ook mogelijkheden voor 'het andere gesprek' bij de volgende settings en gesprekspartners:

- ▶ HR-adviseur – medewerker
- ▶ Bedrijfsarts/re-integratie specialist – medewerker
- ▶ Maatschappelijk werker – medewerker
- ▶ Coach (vitaliteitscoach) – medewerker
- ▶ Bedrijfspsycholoog – medewerker
- ▶ Loopbaancoach intern/extern – medewerker
- ▶ Collega's onderling (team)

De leden van de Koploperafel hebben verschillende settings in de praktijk uitgetoetst of gestimuleerd bij collega's. Tijdens een 3e bijeenkomst blikken we terug op ervaringen met de verschillende gesprekspartners. Deze aanvullende ervaringen bevestigen de eerdere conclusies:

- ▶ In alle gesprekssettings blijft de sociale veiligheid en vertrouwen de basis voor het voeren van 'het andere gesprek' en is een positief en veilig organisatieklimaat essentieel.
- ▶ Het is essentieel dat degene die het gesprek voert de essentie van het werken met Positieve Gezondheid kent, het zelf beleefd heeft en bij voorkeur een training gevolgd heeft bij iPH<sup>4</sup>. Men realiseert zich dat wanneer toepassing in de praktijk enkel gestoeld is op het invullen van het spinnenweb, dat dan de essentie ontbreekt.
- ▶ In de praktijk wordt een onderscheid gezien tussen:
  - ▶ Daadwerkelijk toepassen van het spinnenwebmodel (ter bewustwording) en het voeren van 'het andere gesprek' > methodisch
  - ▶ Het gedachtegoed meenemen in gespreksvoering zonder daadwerkelijk het spinnenweb model toe te passen > conceptueel
- ▶ Ervaren wordt dat de eerste vorm, met spinnenweb en het voeren van 'het andere gesprek', de intentie tot gedragsverandering en cultuurverandering groter is. De visualisatie werkt versterkend.
- ▶ Gespreksvoering met de leidinggevende lijkt niet de voorkeur te hebben. Echter, bovenal wordt ervaren dat het van belang is om de keuze voor het wel/niet voeren van 'het andere gesprek' en met welke gesprekspartner bij de medewerker zelf te beleggen. Dit sluit aan op het stimuleren van de eigen regie.
- ▶ Om als organisatie zorg te dragen voor goed opgeleide gesprekspartners met kennis van de essentie van het gedachtegoed, wordt een mix van medewerkers met diverse rollen in de organisatie geopperd. De keuze voor de gesprekspartner kan dan nog steeds bij de medewerker liggen.
- ▶ Het gesprek kan zowel in een 1-op-1 setting plaatsvinden (individuele benadering), als op teamniveau (teamgerichte benadering).

4 iPH biedt een basismodule 'Werken met Positieve Gezondheid' aan.  
Zie ook: [www.iph.nl/academie](http://www.iph.nl/academie)



Figuur 2. Mogelijke gesprekspartners bij het voeren van 'het andere gesprek' in een organisatie

De Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk formuleert op basis van praktijkervaringen een voorbeeld van een mogelijke individuele benadering en een voorbeeld van een teamgerichte benadering voor het voeren van 'het andere gesprek' in de werkomgeving.

#### *Individuele benadering*

Het startpunt van de individuele benadering ligt in het creëren van zelfreflectie op je eigen gezondheid door het invullen van de tool Mijn Positieve Gezondheid / het spinnenwebmodel. De tweede stap is het voeren van 'het andere gesprek' hierover. Tijdens het voeren van 'het andere gesprek' in een 1-op-1 setting is het stellen van de juiste vragen om te komen tot actie van belang. In de werkomgeving kunnen bestaande vragenlijsten hiervoor uitkomst bieden, zoals de vragen die gesteld worden in de vragenlijst 'Werk als waarde', behorend bij het model 'Werk als waarde' gebaseerd op de 'capability benadering' van Amartya Sen. Het instrument bevrageet en scoort elk item uit het model (met 7 werk capabilities) met een drietal vragen. Deze vragen zijn volgens de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk ook toepasbaar bij de toepassing van Mijn Positieve Gezondheid en zouden bij elke dimensie passend zijn. Nadat een medewerker het spinnenwebmodel heeft ingevuld, kunnen bijvoorbeeld de volgende vragen volgen:

- ▶ Hoe belangrijk is het voor jou dat je jezelf in je werk gezond en fit voelt?
- ▶ Biedt het werk je daarvoor voldoende mogelijkheden?
- ▶ In hoeverre lukt het je om jezelf gezond en fit te voelen?

Aangevuld met vragen die uitnodigen tot actie<sup>5</sup>:

- ▶ Wat heb je nodig (van het team, leidinggevende, organisatie)?
- ▶ Wat ga je doen? (het besluit dat je neemt)
- ▶ Wie en wat zet je in? (verbinden met dagelijkse routines, werk- en leefstijl)

Bij de derde stap staat het coachen op handelingsperspectieven centraal. Om daadwerkelijk tot actie te komen kan het helpend zijn om de medewerker te vragen zijn voorgenomen actie te delen met een 'maatje' uit het team. Dit zal het daadwerkelijk uitvoeren van de actie vergroten. Uit onderzoek naar zelfregulatie onder medewerkers blijkt ook dat goed sociaal contact met je collega's van groot belang is voor een goed ervaren gezondheid.

Teamgericht benadering<sup>6</sup>

De werkvorm voor teams (6-8 personen) gaat in op het verkennen van het spinnenwebmodel, bewustwording van wat voor jou belangrijk is in je werk en het verkennen van gemeenschappelijke team waarden. Daarbij is het doel om niet alleen het persoonlijke leiderschap te versterken, maar ook het versterken van de samenwerking als team.

De aanpak waarmee al een aantal keer is geëxperimenteerd binnen de zorg bestaat uit:

- ▶ Introduceren van het thema Positieve Gezondheid, persoonlijk leiderschap en duurzaam inzetbaar.
- ▶ Leg een groot Spinnenweb op tafel<sup>7</sup>
- ▶ Stel de vraag: wat maakt dat jij je gezond en plezierig voelt op je werk?
- ▶ De deelnemers schrijven op geeltjes kernwoorden op (in stilte)
- ▶ Plenair ordenen van de geeltjes op het Spinnenweb: waar plaats jij je kernwoorden?
- ▶ Rond de werkvorm af voor reflectie op het Spinnenweb dat nu op tafel ligt: wat zie je? (waar liggen de geeltjes, waar niet)
- ▶ Vervolg: welke gemeenschappelijke waarden kun je afleiden, benoemen?

Nadat gereflecteerd is op hoe het nu gaat en wat de gemeenschappelijke waarden zijn, kan men vervolgens over gaan tot mogelijke actie. Om daadwerkelijke actie te stimuleren, wordt het team uitgenodigd om de volgende vragen te overwegen (figuur 3):

5 Gebaseerd op het actiewiel toegelicht in de basismodule Werken met Positieve Gezondheid – iPH

6 De teamgerichte benadering is ontwikkeld door Value2Share en Medicoach, 2019 en gebaseerd op de basismodule Werken met Positieve Gezondheid – iPH

7 Bijvoorbeeld een A0-formaat of het tafelkleed: [www.iph.nl/tools/materialen](http://www.iph.nl/tools/materialen)



Figuur 3. Actiegerichte vragen binnen de teamgerichte benadering. Dit voorbeeld is ontwikkeld door Value2Share en Medicoach, 2019 en gebaseerd op de basismodule Werken met Positieve Gezondheid – iPH.

Deze teamgerichte benadering kan toegepast worden op zowel operationeel niveau als in managementteams of adviesraden.

#### *Uitkomsten gesprekken*

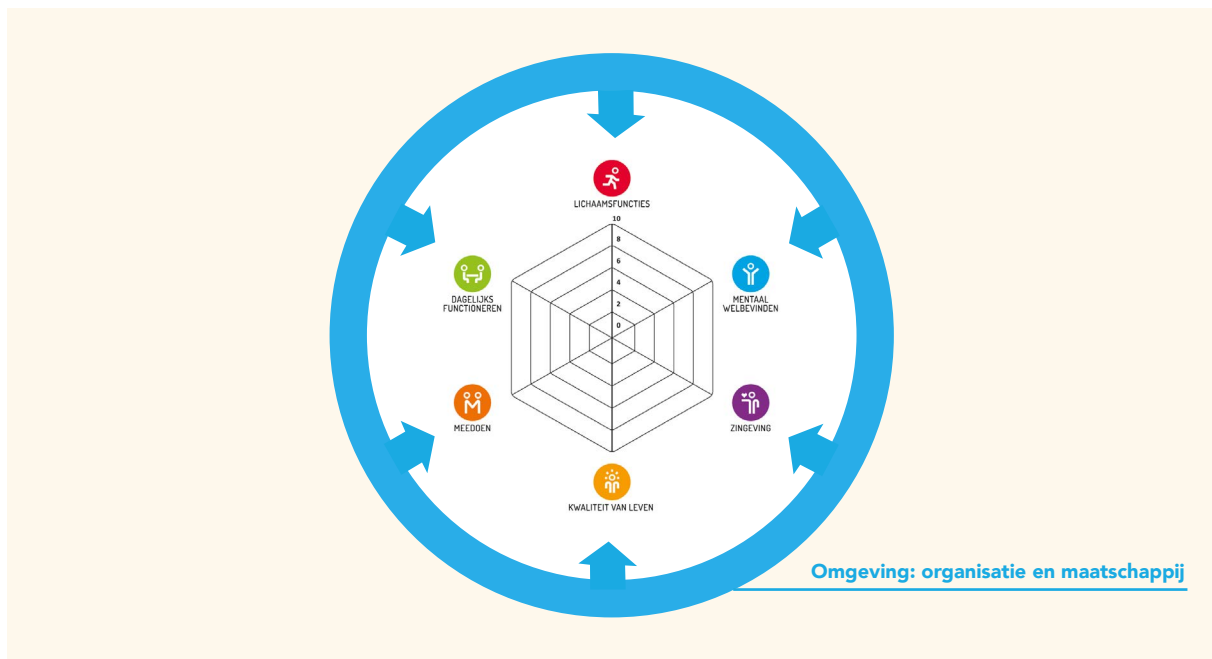
De vraag leeft of op basis van het samenvoegen van alle individuele of alle team uitkomsten een totaalbeeld van de Positieve Gezondheid van de gehele organisatie verkregen kan worden. Bijvoorbeeld om een organisatie breed vitaliteitsbeleid op te baseren. Nadrukkelijk wordt benaderd dat het spinnenwebmodel geen meetinstrument betreft maar een gesprekstool. De uitkomsten, zowel op individueel als op teamniveau, zijn subjectief. Alle uitkomsten samen kunnen een beeld schetsen en zeer informatief zijn voor te vormen beleid, maar de sleutelvraag blijft waar een medewerker of een team blij van wordt en wat zij zouden willen veranderen. Het gesprek hierover voeren is essentieel. De grootste valkuil in de uitkomsten op groepsniveau<sup>8</sup> benaderen is dat men geneigd is te kijken naar wat niet goed gaat en daarop adviseren of beleid ontwikkelen. De kracht zit in het gesprek en de intrinsieke motivatie aan te spreken op dat wat iemand zelf graag wil.

## B. Samenhang met vitaliteits- en duurzaamheidsmodellen

De Koplopertafel concludeerde dat het huidige spinnenwebmodel Mijn Positieve Gezondheid voor volwassenen goed aansluit op vitaliteitsgesprekken op de werkvloer. Het spinnenwebmodel geeft inzicht in hoe een medewerker of team naar de brede gezondheid kijkt. Echter, gerealiseerd wordt dat bij toepassing in de werkomgeving ook factoren uit deze omgeving een belangrijke rol in hoe iemand zich voelt. Factoren in de organisatie zelf, zoals de juiste organisatiecultuur, vertrouwen en eventuele faciliteiten die de organisatie wel of niet biedt. Dit wordt in veel gevallen helder weergegeven in Vitaliteits- of Duurzame Inzetbaarheidsmodellen die ten grondslag kunnen liggen

8 iPH biedt de mogelijkheid om op groepsniveau de uitkomsten van de online tool Mijn Positieve Gezondheid anoniem in te zien voor een afgebakende populatie (bijv. een organisatie)





Figuur 4. Wisselwerking tussen het individu en de omgeving (organisatie en maatschappij)

aan een vitaliteitsgesprek. Daarnaast kunnen ook ervaren normen vanuit de maatschappij van invloed zijn op hoe iemand zich voelt en in het werk staat (figuur 4). De leden van de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk zijn bekend met diverse modellen (en eventueel bijbehorende vragenlijsten) m.b.t. Vitaliteit en Duurzame inzetbaarheid (tabel 1). Besproken is hoe het gespreksinstrument Mijn Positieve Gezondheid en deze modellen elkaar kunnen versterken<sup>9</sup>. Dit om inzichtelijk te maken wat de meerwaarde is van de toepassing van Positieve Gezondheid op de werkvloer en hoe het optimaal toegepast kan worden: waar moet je rekening mee houden? Wanneer is de kans op een cultuur (omslag) in een organisatie die ruimte biedt voor eigen regie op gezondheid het grootst?

Tabel 1. Bekende modellen m.b.t. Duurzame Inzetbaarheid binnen Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk

#### Modellen (met evt. bijbehorende vragenlijsten)

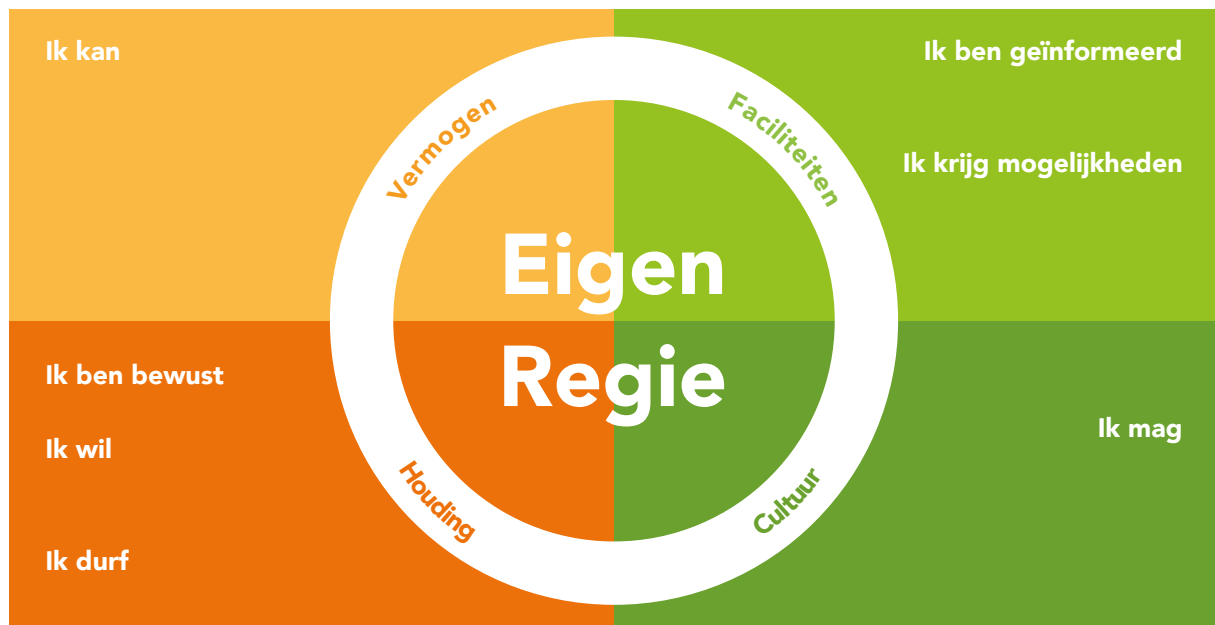
- |   |                |
|---|----------------|
| ▶ Eigen Regie Model                         | ▶ Raketmodel   |
| ▶ Werk als waarde                           | ▶ Menzis-model |
| ▶ Huis van werkvermogen/ Work Ability Index | ▶ SER-model    |
| ▶ (mini) Dix Model                          | ▶ DISC-model   |

9 De Koploperafel heeft geïnventariseerd met welke modellen (en eventueel de daarbij behorende vragenlijsten) m.b.t. Duurzame Inzetbaarheid of Vitaliteit men bekend is (tabel 1). De groep beoogt niet een diepgaande vergelijking te maken, maar de essentie van de modellen naast de essentie van Positieve Gezondheid te leggen. Op diverse plekken in het land worden uitgebreide vergelijkingen gemaakt tussen Duurzame Inzetbaarheidsmodellen (o.a. vanuit brancheverenigingen).

### Samenhang: hoe versterken we elkaar?

De Koplopertafel concludeert dat de relatie tussen Positieve Gezondheid en de werkomgeving ter inspiratie goed beschreven kan worden vanuit een model waarin de omgeving - de organisatie - meegenomen wordt, zoals in het Eigen Regie model ontwikkeld door van Vuuren, Lub en Marcellissen (2016). Dit model schetst de samenhang tussen individuele en organisatorische factoren die van invloed zijn op de eigen regie van werknemers op hun gezondheid. Het model is ontwikkeld op basis van literatuuronderzoek en empirisch getoetst onder ruim 1000 medewerkers van vier organisaties in de zakelijke dienstverlening.

Onderstaande figuur 5, gebaseerd op het Eigen Regie Model, laat zien dat het stimuleren van de eigen regie op gezondheid in de context van organisaties gaat om het bieden van voorwaarden voor gezonde activiteiten van de werknemer op individueel niveau én om het stimuleren dat het gezond gedrag wordt uitgevoerd. Zowel individuele (gele zijde) als organisatorische factoren (groene zijde) zijn van invloed op de eigen regie van de werknemers.



Figuur 5. Individuele en organisatorische factoren i.r.t. eigen regie binnen de werkomgeving.

Gebaseerd op het Eigen Regie Model: ontwikkeld in opdracht van Zilveren Kruis, door prof. Tinka van Vuuren, drs. Mathilde Lub en drs. Lotte Mintjes. © Zilveren Kruis (2016)

Daarin wordt verder een onderscheid gemaakt in de zichtbare en tastbare factoren enerzijds (bovenkant) en de niet zichtbare factoren anderzijds (onderkant). Al deze aspecten samen bepalen of werknemers de regie over hun gezondheid en vitaliteit (kunnen) nemen. Vanuit deze invalshoeken schetst het model 4 kwadranten: vermogen en houding op individueel niveau en faciliteiten en cultuur op organisatieniveau.

Binnen deze kwadranten wordt nog nader onderscheid gemaakt naar verschillende aspecten van de werknemer dan wel organisatie. Vermogen gaat om het kunnen. Houding betreft zowel zich bewust zijn waarom het belangrijk is het gedrag te laten zien en willen, als het gedrag durven laten zien. Faciliteiten gaat over de informatie en de mogelijkheden van organisaties om het

gezondheidsgedrag van hun werknemers te bevorderen. Cultuur gaat over de ruimte in organisaties om het gezondheidsgedrag te mogen laten zien. In totaal zeven bevorderende en/of belemmerende factoren voor een gezonde leefstijl (vier van de werknemer en drie van de werkgever) hebben een plek in het model. Voor verder toelichting verwijzen we naar het Eigen Regie model in een beschrijvend artikel (zie referenties).

Uit onderzoek naar het Eigen Regie model blijkt dat alle individuele factoren en organisatorische factoren samenhangen met de mate waarin werknemers eigen regie nemen op hun gezondheid. Deze verbanden blijven bestaan ongeacht het geslacht, leeftijd en het opleidingsniveau van de medewerker en ongeacht het organisatieonderdeel waar men werkt. Tevens blijkt dat de sterkste verbanden zitten in de minder tastbare factoren binnen de kwadranten houding en cultuur: er is een sterkte positieve relatie tussen eigen regie en bewust zijn, willen en mogen. Deze 3 factoren zijn het meest van belang in het nemen van eigen regie op gezondheid in de werkomgeving. En daar ligt de versterkende kracht van de tool Mijn Positieve Gezondheid. Op basis van het spinnenwebmodel kan bewustzijn gecreëerd worden in de eigen rol voor hun gezondheid. Daarbij is het van belang om in gesprek te gaan met de medewerker over wat in zijn/haar geval werkt. Dit bevordert de intrinsieke motivatie om daadwerkelijk aan gedragsverandering of vitaliteit te willen werken. Het stimuleren van zelfonderzoek om te ontdekken waar medewerkers zelf baat zien in gezond gedrag kan een manier zijn om de individuele motivatiefactoren te vergroten. Medewerkers die het gevoel hebben dat gezond gedrag 'mag', dat het erbij hoort in hun organisatie om met je gezondheid bezig te zijn, scoren beter op de eigen regie dan andere medewerkers die niet het idee hebben dat gezondheid onderdeel is van de organisatiecultuur. Dit kan de organisatie faciliteren met bijv. een gezonde werkplek, maar een andere belangrijke factor in de beleefde organisatiecultuur is de gesprekspartner (bijv. leidinggevende, HR-medewerker, bedrijfsarts, vitaliteitscoach etc.). In dit kader is de dialoog tussen medewerkers en de gesprekspartner een belangrijk onderdeel: laat ervaren dat de organisatie de gezondheid van de medewerker serieus neemt, dat zij er oog voor hebben, weten dat organisatorische aspecten bijdragen en een verantwoordelijkheid zijn van de organisatie, maar dat ook een deel van de eigen regie op gezondheid bij de medewerker zelf ligt. Daarnaast kan ook het gesprek tussen medewerkers onderling in teamverband stimuleren en faciliteren. Een gesprek tussen medewerkers onderling kan de gedragsverandering vergroten: het daadwerkelijke doen én het volhouden. Tevens kan het bijdragen aan een (betere) samenwerking.

### 3.5 Formuleren handreikingen

Op basis van praktijkervaringen en alle uitgewisselde kennis beoogt de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk een handreiking te geven met suggesties voor de toepassing in de praktijk. De handreiking is geen kant en klaar stappenplan. Dat lijkt niet mogelijk en wenselijk aangezien elke organisatie zijn eigen cultuur kunt. De Koploperafel beoogd suggesties te geven die behulpzaam zijn en waardoor we nog meer van elkaar kunnen gaan leren. Zie pagina 19.

### 3.6 Oproep: starten van initiatieven in praktijk

Deze notitie is een eerste aanzet voor het duiden van Positieve Gezondheid in relatie tot de werkomgeving en hoe 'het andere gesprek' hierin een rol kan hebben. Zoals beschreven is deze notitie nadrukkelijk gebaseerd op eerste praktijkervaringen. Het heeft geleid tot een handreiking met suggesties en overwegingen voor werkgevers om verder te experimenteren met dit gezondheidsconcept. Er is nog veel te experimenteren en leren. Zoals figuur 1 laat zien, de toepassing is een continu doorgaand proces. Positieve Gezondheid blijft in ontwikkeling als mede de inzichten rondom Duurzame Inzetbaarheid en Vitaliteit. Via deze eerste notitie en handreiking nodigt de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk organisaties uit om initiatieven te starten in de praktijk. Begin daar waar energie zit. Door ervaringen te delen leren we al doende van elkaar. Kennis (tips, tools, scans, suggesties en ervaringen) delen kan via het online platform [iph.1socialdomein.nl](http://iph.1socialdomein.nl)

## 4 REFERENTIES

- ▶ [www.iph.nl](http://www.iph.nl)
- ▶ Eigen regie model = ontwikkeld in opdracht van Zilveren Kruis, door prof. Tinka van Vuuren, drs. Mathilde Lub en drs. Lotte Mintjes (2016)
- ▶ [www.arbeidshygiene.nl/uploads/files/insite/tta-2015-02-samenvatting-van-scheppingen.pdf](http://www.arbeidshygiene.nl/uploads/files/insite/tta-2015-02-samenvatting-van-scheppingen.pdf)
- ▶ Tinka van Vuuren, Mathilde Lub, Frans Marcellissen (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM 9, 2016.
- ▶ Prof. dr. Jac van der Klink et al, 2019. Via [werkalswaarde.nl](http://werkalswaarde.nl)

### Verwerkte modellen:

- ▶ Eigen Regie Model
- ▶ Werk als waarde
- ▶ Huis van werkvermogen / Work Ability Index
- ▶ (mini) Dix Model
- ▶ Raketmodel
- ▶ Menzis-model
- ▶ SER-model
- ▶ DISC-model

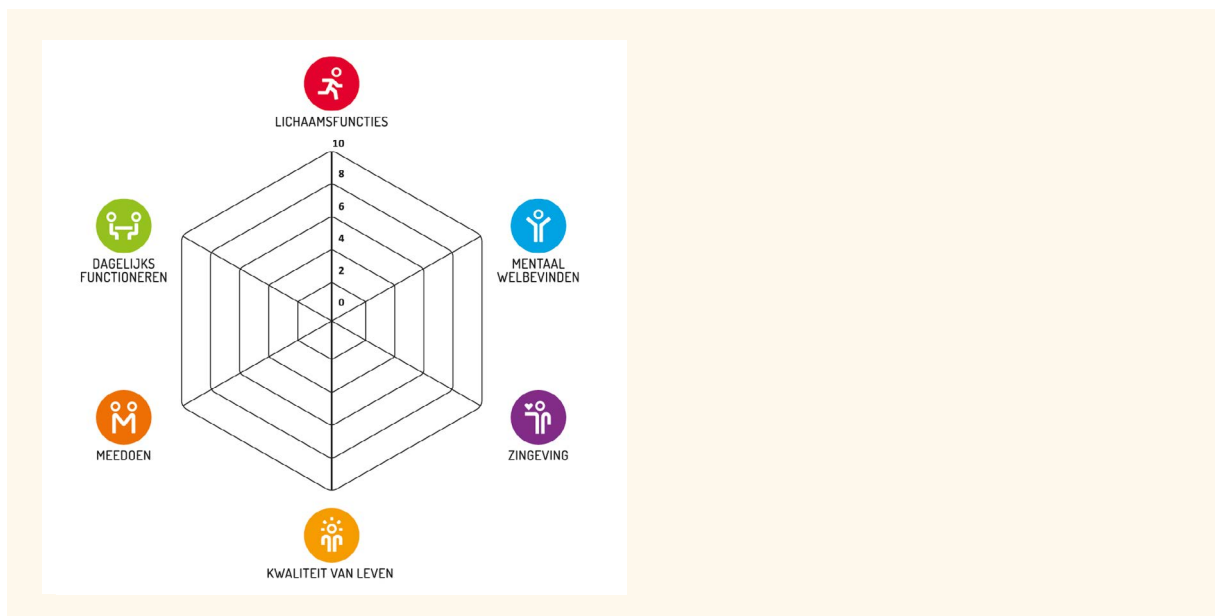
## BIJLAGE - HANDREIKING

# HOE POSITIEVE GEZONDHEID PAST BINNEN DE WERKOMGEVING

De aandacht voor Positieve Gezondheid op de werkvloer groeit. Begrijpelijk. Het concept kan immers de vitaliteit van werknemers doen toenemen en hun duurzame inzetbaarheid vergroten. Maar wat betekent het voor de gesprekken die je bijvoorbeeld met werknemers voert? En waar moet je rekening mee houden als je het gedachtegoed wilt implementeren? Daarover gaat deze notitie. Tal van professionals wisselden daarvoor hun ideeën uit aan de Koploperafel Positieve Gezondheid en Werk.

### Wat is de kern van het gedachtegoed?

Mensen zijn niet hun aandoening. Toch focussen we daar doorgaans wel op. Alle aandacht gaat uit naar hun gezondheidsproblemen en hoe we die kunnen oplossen. Positieve Gezondheid kiest een andere invalshoek. Het accent ligt niet op ziekte, maar op mensen zelf: op hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt. Positieve Gezondheid vindt zijn uitwerking in 6 dimensies (zie afbeelding 1). De brede benadering helpt mensen omgaan met fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in hun leven. Én om zo veel mogelijk eigen regie te voeren.



Figuur 1. Het spinnenwebmodel Positieve Gezondheid

## Wat kan het concept Positieve Gezondheid bijdragen op de werkvloer?

- ▶ Het helpt kijken naar de kwaliteiten en sterke kanten van medewerkers. Dat draagt bij aan hun werkplezier en duurzame inzetbaarheid.
- ▶ Het voorkomt dat gesprekken met medewerkers voornamelijk gaan over wat beter moet en de doelen die gehaald moeten worden. Door het gesprek anders in te steken, wordt het potentieel van mensen voor de organisatie zichtbaar en ontstaat er een gelijkwaardig gesprek.
- ▶ Het laat medewerkers ervaren dat hun werkgever oog heeft voor hun gezondheid.
- ▶ Het helpt medewerkers om te floreren. Als medewerkers niet goed in hun vel zitten, kan dat hun prestaties en functioneren in de weg staan.

'Zingeving is de sterkste gezond makende kracht. Werk dat als zinvol beleefd wordt, zorgt voor voldoening en bevordert daarmee de gezondheid.' Machteld Huber, grondlegger van het gedachtegoed Positieve Gezondheid.

## Hoe werkt dat dan?

Werken met Positieve Gezondheid bestaat uit de volgende 3 stappen:

- Stap 1 **Zelfbewustzijn prikkelen door het spinnenweb in te vullen**  
Nodig de werknemer uit om de vragenlijst van de Mijn Positieve Gezondheid-tool in te vullen. Voel je je bijvoorbeeld tevreden, gelukkig of juist eenzaam? Lukt het je om de dagelijkse dingen te doen? Beleef je nog plezier aan wat je doet?
- Stap 2 **Het 'andere gesprek' voeren**  
Aan de hand van de uitkomsten voer je 'het andere gesprek'. Wat is voor jou als medewerker echt belangrijk? Wat zou je willen veranderen? Waar word je blij van?
- Stap 3 **Coachen op handelingsperspectieven**  
Samen bedenk je wie of wat kan helpen om de situatie te veranderen of een wens te realiseren.

## Waar kun je het gedachtegoed inzetten?

Je kunt Positieve Gezondheid toepassen in verschillende settings. Bijvoorbeeld binnen coachingstrajecten, loopbaanbegeleiding, re-integratie, teambuilding of preventieprojecten. Het zijn dan ook verschillende professionals die 'het andere gesprek' kunnen inzetten. Denk aan HR-adviseurs, maatschappelijk werkers, loopbaan- en vitaliteitscoaches, bedrijfspsychologen, leidinggevend en ook collega's onderling binnen teamverband.

### Wist je dat?

Je zou in eerste instantie denken dat het de leidinggevend zijn die 'het andere gesprek' voeren met de medewerkers. Toch hoeft dat niet zo te zijn. Het is denkbaar dat de medewerker zich vertrouwd voelt bij iemand anders in de organisatie om zo'n persoonlijk gesprek te voeren. Bovendien is de kans dan minder groot dan het gesprek al snel gaat over werk en wat daar wel of niet goed in gaat.

## Samenhang met vitaliteits- en duurzaamheidsmodellen

Je kunt Positieve Gezondheid niet los zien van de factoren in de omgeving, zoals de organisatiecultuur, de faciliteiten die een werkgever biedt en de maatschappelijke omstandigheden. Die kunnen allemaal invloed hebben op hoe een werknemer zich voelt en in hoeverre het lukt om de eigen regie te voeren. Er zijn diverse modellen die de samenhang weergeven tussen individuele en organisatorische factoren en hoe de invloed daarvan is op de gezondheid van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan het Eigen Regie Model van Van Vuuren, Lub en Mintjes (2016). Mijn Positieve Gezondheid past vaak goed binnen die modellen – of kan een waardevolle aanvulling zijn.

### Wist je dat?

Medewerkers die het idee hebben dat gezondheid onderdeel is van de organisatiecultuur, scoren beter op de eigen regie dan medewerkers bij wie dat in de organisatie niet het geval is.

## Wat vraagt Positieve Gezondheid aan voorbereiding?

Voor je gaat werken met Positieve Gezondheid is het belangrijk om over een aantal aspecten je gedachten te laten gaan. Professionals die je voorgingen, geven aan dat het niet een trucje is wat je even inzet wanneer het zo uitkomt. 'Het andere gesprek' vraagt om andere vaardigheden. Om ruimte en tijd binnen de organisatie. Ook privacy en het gevoel van veiligheid zijn belangrijke kwesties. Zijn het bijvoorbeeld wel de leidinggevenden die het gesprek moeten voeren? Voelen medewerkers zich wel veilig genoeg om dat te doen? Ook is belangrijk om te kijken of er wel draagvlak is voor deze aanpak en of het past binnen je organisatiecultuur. Deze handreiking neemt je daar stap voor stap in mee. Daarmee kun je zelf besluiten hoe je in jouw organisatie of team aan de slag kunt.

### Probeer het eerst zelf uit

De belangrijkste eerste stap is om Positieve Gezondheid zelf te doorleven. Wat is de essentie? De beste manier om daarachter te komen is om het spinnenwebmodel zelf een keer in te vullen. Leidt dit tot een voornemen om iets te veranderen? Voer dit dan uit en hou het een tijdje vol.

## HET INDIVIDUELE GESPREK

Wat heb je nodig als je het spinnenwebmodel wilt inzetten binnen het gesprek met een werknemer? En waar moet je op letten tijdens het gesprek?

### Zorg voor een veilige setting

Er is vertrouwen nodig bij de medewerker om 'het andere gesprek' te voeren. De grens tussen werk en privé is in zo'n gesprek immers flinterdun. Als gesprekspartner ben je je daarvan bewust. Ook heb je de vaardigheden onder de knie om het gesprek te kunnen voeren. Laat het aan de medewerkers zelf wie zij graag als gesprekspartner kiezen. En ook wat voor hen een prettige plek is om het gesprek te voeren. Dat kan ook tijdens een wandeling buiten zijn.



### Meer tips om een veilige setting te creëren

- ▶ Geen tijdsdruk
- ▶ Gelijkwaardigheid
- ▶ Openheid en geen verborgen agenda's
- ▶ Oordeelvrije blik
- ▶ Behoefte van medewerker voorop
- ▶ Nakomen wat je toezegt
- ▶ Zorgvuldig omgaan met persoonlijke informatie

### Wees duidelijk over wat je van elkaar mag verwachten

De bedoeling van het gesprek is dat je samen zoekt naar oplossingen. Juist dat vergroot de eigen regie en de persoonlijke mogelijkheden van medewerkers om verder te komen. In het gesprek komen ook de handelingsperspectieven naar voren. Soms kan de organisatie helpen om die te realiseren, en soms ook niet. Wees er helder over dat je met elkaar kijkt wat de medewerker zelf kan doen en waar de organisatie mogelijk bij kan helpen. Als de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt, is het essentieel om goed uit te leggen waarom het dan wel onderwerp van gesprek is in de werksetting.

#### Tip

Bedenk of je een vitaliteitscoach betreft bij het gesprek. Soms is dat mogelijk via de werkgever of (collectieve) zorgverzekering.

### Waarborg de privacy

Zorg ervoor dat je zorgvuldig omgaat met de privacy van de medewerker. In het gesprek komen immers onvermijdelijk onderwerpen uit de privésfeer aan bod. Bovendien moet je voldoen aan de bestaande privacywetgeving en aan de bestaande beleidsregels over de privacy bij gezondheid en ziekte. Dat geldt ook voor zorgprofessionals die een BIG-registratie hebben en die al werken vanuit een beroepsgeheim. Zo mag je als werkgever niet zomaar vragen naar iemands fitheid. Je kunt een gezondheidsonderwerp alleen bespreken als de medewerker daarmee instemt.

### Niet oplossen, wel faciliteren

Als je samen naar de uitkomsten van het spinnenweb kijkt, is de neiging groot om oog te hebben voor wat niet goed gaat. Ook kom je misschien snel in de verleiding om advies te geven vanuit het oogpunt van de werkgever. De kracht zit erin om de medewerker in 'het andere gesprek' juist te stimuleren zelf te bedenken wat een volgende stap kan zijn. Dit zijn belangrijke vragen:

- ▶ Wat zou jij willen veranderen?
- ▶ Waar word je blij van als het lukt om dat te veranderen?
- ▶ Wat heb je nodig? (van het team, je leidinggevende, je organisatie)
- ▶ Wat ga je doen? (het besluit dat je neemt)
- ▶ Wie of wat zet je daarbij in? (zoals je voornemens vervlechten met de dagelijkse routine, je werk of leefstijl)

#### Belangrijk

Houd het niet bij één gesprek. Vraag van tijd tot tijd hoe het gaat.

**Tip**

Het kan helpend zijn om de medewerker te vragen om zijn voorgenomen actie te delen met een 'maatje' in het team. Dat maakt de kans groter dat de actie ook wordt uitgevoerd.

**Kies je materialen**

Tal van materialen kunnen je helpen om 'het andere gesprek' te voeren. Voor individuele gesprekken kun je werknemers uitnodigen om de online tool van iPH in te vullen op [www.mijnpositievegezondheid.nl](http://www.mijnpositievegezondheid.nl). Ook is er een verkorte papieren versie beschikbaar. Kijk daarvoor op [www.iph.nl/tools/materialen](http://www.iph.nl/tools/materialen). Daar vind je ook het tafelkleed met daarop het spinnenweb, speciaal ontwikkeld voor teamsessies.

Daarnaast zijn er tal van inspirerende materialen die de dialoog in de werksetting stimuleren. Enkele voorbeelden:

- ▶ Go Grow Ontwikkelspel
- ▶ Zin in werk kaartspel
- ▶ Gespreksmethode Grip op gezondheid
- ▶ De Geluksdoos
- ▶ Kies je materialen

**HET TEAMGESPREK**

Je kunt Positieve Gezondheid ook als werkvorm inzetten binnen teamverband. Dat kan in een uitvoerend team zijn, maar bijvoorbeeld ook in een managementteam. De werkvorm helpt de deelnemers om zich meer bewust te worden van wat voor hen persoonlijk belangrijk is. Ook kunnen ze gezamenlijk verkennen wat de gemeenschappelijke waarden zijn in het team. Daardoor groeit hun persoonlijk leiderschap en de onderlinge samenwerking. De werkvorm werkt het beste in een groep van 6 tot 8 personen.

**Hoe werkt het?**

- Stap 1
- ▶ Introduceer het thema Positieve Gezondheid.
  - ▶ Leg een groot spinnenwebmodel op tafel.<sup>1</sup>
  - ▶ Stel de vraag: wat maakt dat jij je gezond en plezierig voelt op je werk?
  - ▶ Laat de deelnemers individueel in kernwoorden op post-its de antwoorden opschrijven (in stilte).
- Stap 2
- ▶ Orden gezamenlijk de geeltjes op het spinnenweb: waar plaats jij je kernwoorden?
  - ▶ Reflecteer met elkaar op het spinnenweb dat nu op tafel ligt. Waar liggen de geeltjes, en waar niet? Wat valt op?
  - ▶ Welke gemeenschappelijke waarden kun je hieruit afleiden en benoemen?
- Stap 3
- ▶ Nodig het team uit om de volgende vragen met elkaar te bespreken (zie afbeelding 2):

1 Bijvoorbeeld een A0-formaat of het tafelkleed: [www.iph.nl/tools/materialen/](http://www.iph.nl/tools/materialen/)



Afbeelding 2. Actiegerichte vragen binnen de teamgerichte benadering

Dit voorbeeld is ontwikkeld door Value2Share en Medicoach (2019) en gebaseerd op de iPH-basismodule Werken met Positieve Gezondheid.

## IMPLEMENTEREN BINNEN DE ORGANISATIE

Het is belangrijk om tijdig na te denken over een structurele inbedding van werken met Positieve Gezondheid. De eerste stappen die je zet, zijn vaak al van invloed op je implementatiesucces.

### Begin klein

Wil je als organisatie aan de slag met Positieve Gezondheid? Begin dan klein en vooral daar waar energie zit. Bijvoorbeeld in één team of met enkele individuele medewerkers die geïnteresseerd zijn en willen experimenteren met deze aanpak. Probeer met deze koplopers uit wat werkt en wat niet - en leer daarvan. Stap voor stap kun je dan de aanpak verder uitbreiden.

### Maak gebruik van ambassadeurs

Zet je koplopers in als ambassadeur. Het is aansprekend om juist hen in de organisatie te laten vertellen wat zij ervaren. Waarom zijn zij enthousiast? Wat levert het op? Maar ook: waar lopen ze tegenaan? Deel deze verhalen op een inspirerende manier en nodig mensen uit om aan te haken op deze ontdekkingstocht.

### Leid gesprekspartners op

Draag als organisatie zorg voor goed opgeleide gesprekspartners. Zorg voor voldoende opleidingsbudget en voor voldoende tijd om medewerkers te trainen in werken met Positieve Gezondheid. De voorkeur gaat uit naar een mix van medewerkers op verschillende posities en in verschillende rollen. Dat geeft medewerkers de vrijheid om te kiezen met wie zij het liefst het gesprek willen voeren.

### Maak helder wie gesprekspartner kan zijn

Maak helder voor de medewerkers wie hun gesprekspartner kan zijn. Zij kunnen dan zelf kiezen met wie zij 'het andere gesprek' willen voeren.

**Groepsuitkomsten bekijken?**

Wordt de online tool Mijn Positieve Gezondheid op grotere schaal ingevuld? Dan bestaat de mogelijkheid om als organisatie of team een beeld te krijgen van hoe het staat met de scores op de werkvloer. Daarvoor kun je via iPH een groep laten aanmaken waarin de groepsuitkomsten anoniem zijn in te zien. Hou er wel rekening mee dat het spinnenweb niet is bedoeld als meetinstrument, maar als gesprekstool. De uitkomsten zijn dan ook subjectief. Je kunt er dus niet mee beoordelen wat slecht gaat in de organisatie - om op basis daarvan beleid te ontwikkelen.

**Zorg voor een veilig organisatieklimaat**

'Het andere gesprek' moet wel passen binnen de organisatiecultuur. Krijgen medewerkers bijvoorbeeld wel ruimte voor eigen regie? In hoeverre heeft de organisatie oog voor het stimuleren van gezondheid? Is het organisatieklimaat positief en veilig? Wellicht staat de organisatie daarin eerst iets te doen. Ook is het belangrijk dat managers het goede voorbeeld geven. Hun grondhouding en gedrag moeten overeenkomen met de organisatiecultuur die voor ogen staat.

**Leg geen druk op**

Je kunt er als organisatie voor kiezen om te werken met 'het andere gesprek'. Maar je kunt je werknemers niet verplichten om dat gesprek te voeren. Bovendien zal dat dan ook niet het effect hebben dat je ermee hoopt te bereiken. Wel kun je mensen enthousiasmeren en uitnodigen om hun Positieve Gezondheid eens in kaart te brengen en daarover in gesprek te gaan.

**Vervlecht de aanpak binnen bestaande ontwikkelingen en activiteiten**

Wil je als organisatie werken met Positieve Gezondheid? Zoek dan verbinding met thema's en activiteiten die al spelen binnen de organisatie. Dan maak je de grootste kans dat de aanpak beklijft. Maak als het ware een scan van je organisatie, je locatie of je team. Verken hoe Positieve Gezondheid past binnen de bestaande visie en initiatieven van de organisatie. Formuleer van daaruit concrete actiepunten. Hoe kan Positieve Gezondheid bijvoorbeeld de huidige werkprocessen helpen verbeteren? Waar kunnen activiteiten gekoppeld worden, of juist naast elkaar bestaan om elkaar te verrijken? Welke andere trainingen worden gegeven?

**Toch niet weer iets nieuws?**

Maak binnen je organisatie helder waar de organisatie voor staat en waarom Positieve Gezondheid daarop aansluit. Laat zien dat het niet iets nieuws is, maar een logisch gevolg van hoe je wilt werken aan vitaliteit. Communiceer hierover met je medewerkers.

**Zorg voor continuïteit**

Continuïteit bereik je door het werken met Positieve Gezondheid steeds verder te verfijnen. En ook door mee te bewegen met de kansen en ontwikkelingen die zich aandienen. Voor werken met Positieve Gezondheid bestaat geen blauwdruk. Neem daarom voldoende tijd om uit te zoeken wat het beste past bij je organisatie. Hou vast wat je bereikt, markeer (en vier) je successen en blijf door-

lopend communiceren met medewerkers. Hierdoor voelen zij zich betrokken. Iedereen kan meedoen om Positieve Gezondheid te vervlechten in het werk, de gesprekken en de randvoorwaarden. Dat maakt de beweging alleen maar sterker.

### **Het belang van autonomie**

Autonomie in je werk kan in hoge mate bijdragen aan het ervaren van werkgeluk. Door het voeren van 'het andere gesprek' stimuleer je dat iemand aan de slag gaat met zijn gezondheid of vitaliteit vanuit zijn of haar eigen kracht. Je stimuleert eigen regie. Uiteraard is het van belang om medewerkers hierin ruimte en vrijheid te bieden. Maar ook om in het gesprek doelstellingen te formuleren en samen een balans te vinden in vrijheid en toe te werken naar het gewenste doel.

### **Mee ontwikkelen?**

Experimenteer jij ook met Positieve Gezondheid in de werksetting? Deel je kennis en laat zien wat je ervaringen zijn! Daarvoor kun je terecht op [www.iph.1sociaaldomein.nl](http://www.iph.1sociaaldomein.nl)



