



## Van welldoing naar wellbeing: Context en persoonlijke benadering maakt beleid effectief

**De functie van de wellbeing manager is volop in ontwikkeling. Bij Crystal Clarity krijgen ze door middel van data inzichten voor de verdere ontwikkeling van het vak. Zeven wellbeing managers vertellen hoe zij hun werk zien.**

*Deze paper is tot stand gekomen op basis van input die gegeven is tijdens een ronde tafel gesprek over het thema wellbeing. Hierbij waren aanwezig: [Alexander Stolze](#) (Head of Vitality bij ING), [Jacqueline Roth](#) (Wellbeing and Prevention bij Nike EMEA), [Merlyn Esajas](#) (Beleidsadviseur gezondheidsmanagement bij Vattenfall), [Merel van Dorp](#) (Global Programme Manager Wellbeing bij FrieslandCampina), [Simone Wensink](#) (Manager Wellbeing bij Achmea) en [Margreet van Belzen](#) (Manager Health and Wellbeing bij Securitas).*

Wellbeing is bij steeds meer bedrijven een onderwerp op de agenda. Waar grote bedrijven wellbeing managers hebben om het beleid te bepalen, komen ook steeds meer kleinere bedrijven in actie. Hoe houd je je personeel fit en gelukkig?

Zeven wellbeing managers gingen in gesprek met HRcommunity over hun werk en functie, op initiatief van [Crystal Clarity](#)-founder [Sander Gremmen](#). Hij wil graag op een duurzame manier wellbeing bevorderen en voorkomen dat er symptomen worden bestreden met welldoing interventies. "Het wellbeing-beleid zit in een nieuwe fase. Waar het begon met een fruitschaal, zijn we nu echt op een ander niveau bezig. We kijken naar vitaliteitsinterventies, maar deze hebben vaak een tijdelijk effect. Is iemand gestresst, dan helpt een ademhalingsoefening." Maar dat heeft wel een tijdelijk effect en is vaak geen duurzame oplossing, aldus Gremmen.



Crystal Clarity werkt met HRV-metingen. “Daarmee kunnen we die effecten ook meten. Na een ademhalingsoefening zit de stress binnen een paar minuten weer op het oude niveau.” Het is symptoombestrijding, vindt Gremmen. Wat zit er achter die stress? “Bij de focus op wellbeing draait het meer om een aanpak te integreren in iemands manier van leven en werken, waardoor een oplossing echt past en vanzelfsprekend wordt.”

Het is volgens Gremmen de kunst om van welldoing (de fruitschaal en de ademhalingsoefening) naar échte wellbeing voor werknemers te gaan. Hierdoor krijgen zij de handvatten om het stressniveau direct en effectief te kunnen verminderen bij voor hen specifieke stressvolle situaties. Hoewel ze bij Crystal Clarity inmiddels veel ervaring hebben met deze wellbeing interventies, waren zij ook heel benieuwd naar de ervaringen uit de praktijk. En dus planden we dit gesprek met zeven wellbeing managers.

### **Individueel en context**

Aan interventies en programma’s rondom het onderwerp wellbeing is geen gebrek, maar hoe effectief zijn ze? Wat Merel van Dorp (FrieslandCampina) betreft, moet er ook goed gekeken worden naar de context. “Je kijkt naar wat iemand individueel nodig heeft, maar de context en omgeving zijn voor het welzijn van de werknemers net zo belangrijk. Dat is een ingewikkelde puzzel om te leggen als bedrijf. Je moet oog hebben voor de cultuur, het type leiderschap. En de intentie die je hebt met het wellbeing beleid dat je maakt moet ook kloppen met wat het oplevert in de praktijk. Dus je schakelt voortdurend tussen het ondersteunen van het individu en het betrekken van de context om impact te maken.”

En vergeet de werkprocessen niet, voegt Simone Wensink (Achmea) toe. “Hoe zijn deze georganiseerd, is de fysieke werkomgeving faciliterend? Het gezonde ontwerp van een werkdag vinden in een callcenter kan bijvoorbeeld lastig zijn, je bent daar gebonden aan een werkplek.” Bij FrieslandCampina werken productiemedewerkers dag en nacht, aldus Van Dorp. “Dan kijk je hoe je de ongezonde factoren gezonder kan maken. Zit er ruimte in de bestaande kaders?”



Het is dus ook zaak om de directie te overtuigen van het belang van dit beleid. Dat vereist een sterke business case. “De waan van de dag is soms heel ad hoc, het gaat over omzet en planning, niet zozeer over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers”, ziet een aanwezige die anoniem wil blijven. “Besef wat het je kost als je dit niet op de juiste manier doet, zeg ik dan. Dat opent vaak de ogen wel. Maar het is een onderwerp dat ik op de agenda moet blijven zetten.”

Uiteindelijk speelt leiderschap een belangrijke rol, zeggen alle aanwezigen. “Uniformiteit is belangrijk, maar soms krijgt het onderwerp wellbeing centraal wel veel aandacht, maar wordt het decentraal anders uitgedragen”, ziet de aanwezige die niet met naam genoemd wil worden. “Je moet dus je leiders scholen om het beleid en de boodschap uit te dragen.”

Er is ook veel wetenschappelijk onderzoek naar het belang van de leider bij vitaliteit van medewerkers, vertelt Gremmen. “De leider kan het probleem zijn. Maar kijk je naar data-analyse van het lichaam van mensen, dan heeft de leider een beperktere rol en zijn dingen als goed slapen, emoties uitspreken of beschadigingen uit de vroege jeugd veel belangrijker. Waar de leider wel invloed op heeft, zijn de psychologische basisbehoefte, autonomie, competentie en verbinding. Dat is veel belangrijker. Maar veel effecten op de wellbeing en vitaliteit is wat de mensen zelf doen”, zegt Gremmen.

### **Leiderschapsprofielen**

Bij Vattenfall ziet Merlyn Esajas (Beleidsadviseur Gezondheidsmanagement) dat scholing belangrijk is voor het ontwikkelen van expertise en skills. “Maar dat vraagt ook om een inrichtingsvraagstuk rondom de profielen die bij vitaal leiderschap passen. Daar zijn de functiehuizen niet op ingericht. We gaan dus de komende tijd het healthy & safety leiderschapsprofiel opnieuw omvormen. Kijken wat we als organisatie belangrijk vinden, welke skillsset er nodig is, zowel harde als zachte skills.”



Waar de focus enkele jaren geleden lag op de meer traditionele leiderschapsvaardigheden zoals feedback geven, gaat het nu ook over psychologische veiligheid, je kwetsbaar opstellen en luistervaardigheden, ziet Esajas. “De leiders hebben een voorbeeldfunctie, maar durven zij zich ook kwetsbaar op te stellen? Dat hangt af van het type organisatie en de cultuur.”

Daar slaat Sander Gremmen van Crystal Clarity ook op aan. “Je kwetsbaar opstellen is een interessant onderwerp. Wij bespreken dit vaak met MT’s en leggen dan uit dat het lichaam hierop reageert. Vanuit het hoofd wil je dingen delen, maar vanuit het lichaam zie je vaak dat het gepaard gaat met spanning. Dat is een interessante dynamiek. Alleen als een lichaam rust heeft, ontspannen is, zal iemand echt open zijn en iets delen.”

Het is best mogelijk om die context te beïnvloeden, ziet Wensink bij Achmea. “We piloten bij medewerkers van callcenters met kwalitatieve invulling van pauzes en hebben activiteiten bedacht die ze in die tijd kunnen doen. Ze kunnen fietsen in virtual reality, een wandeling maken. We hebben de energie en de productiviteit zien stijgen.” Tussendoor opladen biedt dus mogelijkheden. “Nu kunnen we gaan kijken hoe je de organisatie en je processen daarop kunt inrichten, om echt tot gedragsverandering te komen.”

### **Verschillende achtergronden**

Wat bij Nike meespeelt, vertelt Jacqueline Roth (wellbeing and prevention), is de uitdaging van een grote internationale populatie. “Medewerkers komen uit alle delen van de wereld. De beleving wat wellbeing is, verschilt enorm.” Zo is er een employee assistance-programma, waar minder dan verwacht gebruik van werd gemaakt. “Het bleek voor sommige mensen een te grote stap om daarvan gebruik te maken. Dan moet je dus nadenken over hoe je de drempel kan verlagen. Dat is lastig.”



Bij FrieslandCampina ziet Van Dorp dit ook. “Binnen onze diverse locaties heb je steeds een andere context die meespeelt, zeker omdat we een internationaal bedrijf zijn met vestigingen en verschillende werelddelen. Je kan wellbeing beleid dan wel centraal willen coördineren of beïnvloeden, maar uiteindelijk moet je in gesprek gaan over hoe dit lokaal goed toe te passen is. Welke woorden moeten we gebruiken om wel interessant te zijn, bijvoorbeeld? Dat is een leuke puzzel.” Werknemers waarderen het ook dat ze betrokken worden in dit proces, ziet ze. “Maar het is zeker niet simpel.”

### **Lege inbox**

Ondertussen denken bedrijven en wellbeing managers na over hoe ze hun werknemers kunnen helpen. Zo hebben ze bij Nike wereldwijd een wellbeing week in augustus. Iedereen is vrij die week, dus kom je na die week vrij weer op je werk, dan zit je inbox niet bomvol. “Het is iets wat enorm gewaardeerd wordt. Je start ook rustig je week op, in plaats van dat je na je vakantie meteen gestresst bent van je volle inbox”, vertelt Roth.

Bij bedrijven als FrieslandCampina is zoiets niet mogelijk. “Bij ons kan het productieproces niet stil komen te staan. Als de fabriek stilstaat kunnen we de geleverde melk niet verwerken. Daarom kijken we met data wat de schade is van ongezond werken, maken we het burning platform zichtbaar en richten programma’s daarop in. En waar het kan laten we werknemers meedenken over context en autonomie.”

### **Leiderschap veranderen**

Wil je ander leiderschap, dan moet je mensen trainen, vindt Margreet van Belzen van Securitas. “Vorig jaar hebben we trainingen aangeboden over mensgericht werken. We zitten momenteel in een enorme cultuurverandering.”

Bij Vattenfall is vorig jaar een nieuwe Health and Safety Policy gestart, met als kernwoorden: be safe, speak up, take care, vertelt Esajas.



We focussen op een zorgcultuur. Ook richting de leidinggevenden zeggen we; we gaan iets verplicht stellen. Dat zijn gesprekken over gezondheid, veiligheid en wellbeing. We hebben een bibliotheek vol met gespreksonderwerpen, gebruiken gamification voor lastige gesprekken." Inmiddels is er betrokkenheid, zijn er activiteiten en programma's. "Dat is nu mainstream geworden, maar er is nog een groep die minder meestroomt."

### **Doelgroepanalyse**

De volgende stap is een doelgroepanalyse, vertelt Esajas. "We hebben kantoorpersoneel, office medewerkers, technici en buitendienstmedewerkers. Maar zijn dat wel de doelgroepen die we moeten bereiken? Er gaan levensfasen overheen en er komen andere factoren die een nieuwe doelgroep vormen. We gaan dus weer terug naar de tekentafel om dat inzichtelijk te krijgen. Inzicht in nieuwe doelgroepen biedt ook weer kansen om ander type programma's te ontwikkelen."

Bij ING ziet Alexander Stolze (Head of Vitality) dat doelgroepen zich soms ook verenigen. "Wij hebben werknemers die zich verenigen in groepen met bijvoorbeeld jongelingen of juist een experience group met 45+'ers. Ik ga bij hen langs met een roadmap vitality en kijk welke kant zij op willen. Dat geeft altijd nieuwe inzichten en dan neem je meteen ook de context mee."

Bij Crystal Clarity is doelgroepgericht werken ook aan de orde, vertelt Gremmen. "Door middel van persoonlijke gesprekken en data kijken we wat een doelgroep nodig heeft." Vaak is dat best verrassend, vindt hij.

Verandering an sich is altijd stressvol en resultaten zijn er nooit direct, vult Van Dorp aan. "Je wordt soms uitgedaagd om ergens snel de waarde van te kunnen laten zien, maar dit vakgebied is ook inherent aan een lange adem hebben. Soms is verandering een kwestie van oefenen en uitproberen. Je moet je huiswerk goed doen, maar de mens en context is veranderlijk. Dat maakt het werk ook leuk."



## Fris blijven

Wat doen wellbeing managers eigenlijk zelf om goed voor zichzelf te zorgen tijdens een werkdag? Bij Alexander Stolze, Head of Vitality bij ING, heeft een hond veel verschil gebracht. “Living at work, noem ik het. Ik loop tijdens een thuiswerkdag even het bos in om een frisse neus te halen, dat relativeert altijd weer. Take a dog or pretend to have one, zeg ik nu.”

Bij Jacqueline Roth, Wellbeing and Prevention bij Nike EMEA zorgt de hond ook voor beweging. “Een wandeling in de ochtend zorgt ervoor dat mijn hoofd leeg is als ik op kantoor kom. En bij Nike kan je de hele dag sporten. Dan ben je even op een andere manier met jezelf bezig.”

Bij Merlyn Esajas, beleidsadviseur gezondheidsmanagement bij Vattenfall, werken dance battles heel goed. “Is er een lastige situatie geweest, dan zet ik daarna even mijn koptelefoon op en dan ga ik even een paar minuten los. Op oude hiphop of salsa, waar ik maar zin in heb.”

Ook wat kletspraat of humor brengt bij de andere aanwezigen de nodige luchtigheid. “Ik probeer mezelf vooral even niet serieus te nemen, met een grapje of een ontspannen praatje met een collega”, vertelt Merel van Dorp (FrieslandCampina). “Alles kan zwaar gemaakt worden, dan is humor een prettige tegenhanger.”

Bij Achmea duren meetings tegenwoordig 45 minuten, zodat er altijd 15 minuten zijn om dingen los te laten, voor te bereiden of afleiding te zoeken, vertelt Simone Wensink, manager Wellbeing.

Bij Margreet van Belzen van Securitas helpt het om altijd vaste blokken te hebben in haar agenda. “Meetings zitten zo nooit aan elkaar geplakt. En verder helpt wandelen en sporten me.”