



Whitepaper

# **grip op vitaliteit**

# vitaliteit: méér dan gezond zijn

Naar schatting hebben ruim 1,6 miljoen werkenden te maken met burn-out klachten. Dit is een stijging van 300.000 ten opzichte van een jaar eerder. Vitaliteit is dan ook steeds belangrijker op de werkvloer. Werkgevers hebben daarin een grote verantwoordelijkheid. Maar hoe pakken ze dat aan? En wat wordt precies verstaan onder vitaliteit? Er wordt snel gedacht aan iemands fysieke gezondheid, maar het is veel breder dan dat.



**Lichaamsfuncties**

Ik voel me gezond en fit.



**Mentaal welbevinden**

Ik voel me vrolijk.



**Zingeving**

Ik heb vertrouwen in mijn eigen toekomst.



**Kwaliteit van leven**

Ik geniet van mijn leven.



**Meedoen**

Ik heb goed contact met andere mensen.



**Dagelijks leven**

Ik kan goed voor mezelf zorgen.

Dit zijn de elementen uit 'Positieve Gezondheid': een benadering binnen de gezondheidszorg die niet de ziekte of beperking, maar een betekenisvol leven van mensen centraal stelt. De nadruk ligt op de veerkracht, eigen regie en het aanpassingsvermogen van de mens.

Vitaliteit op de werkvloer vertaalt zich naar medewerkers die energiek, betrokken en geïnspireerd zijn en graag een stapje extra zetten voor het bedrijf. Ze zijn goed bestand tegen stress en kunnen tegen een stootje. Idealiter is iemand dus mentaal en fysiek gezond, gemotiveerd, bekwaam en productief.

Deze elementen zijn allemaal met elkaar verbonden. Logisch, want een medewerker die zich vitaal voelt, is in staat anderen te inspireren. En wie gemotiveerd is, voelt zich betrokken en is productief. Daarom is het belangrijk om aan de spreekwoordelijke 'voorkant' te focussen op vitaliteit.

**Is de vitaliteit van jouw medewerkers in balans? Hoe houd je daar grip op? En hoe stimuleer je medewerkers om zelf de regie te pakken?**

# cijfers liegen niet

**1,6** miljoen

werkenden heeft last van burn-out klachten.

**1 op de 5**

werkenden heeft last van psychische klachten.

**15%**

van het verzuim komt door psychische klachten, overspannenheid en burn-out.

**30%**

van het langdurend verzuim (meer dan 6 weken) is het gevolg van stress.

**3,9** miljard euro

zijn de jaarlijkse kosten van werkgerelateerd verzuim door psychosociale arbeidsbelasting.

**300** euro per dag

kost het gemiddelde verzuim per persoon als gevolg van een burn-out.

## Psychosociale arbeidsbelasting

Werkgerelateerd verzuim heeft in veel gevallen te maken met de psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Hieronder verstaan we:

**Hoge werkdruk:** dit komt onder andere door de vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt, maar ook doordat er hogere taakeisen worden gesteld aan medewerkers.

Ook uitdagingen op het gebied van hybride werken spelen hier een rol.

**Ongewenst gedrag:** dit kan grensoverschrijdend gedrag zijn, maar er kunnen ook complexe situaties in de werksfeer spelen doordat er onvoldoende perspectief wordt geboden of medewerkers zich onvoldoende gezien of gehoord voelen, niet achter het beleid van de organisatie staan of een complexe relatie met een collega of leidinggevende hebben.

**Ingrijpende gebeurtenissen:** denk bijvoorbeeld aan een reorganisatie op het werk, problemen in de privé-situatie en maatschappelijke uitdagingen zoals de Covid-pandemie, oorlog in Oekraïne en inflatie.

# vitaliteit versterken: focus op goed werkgeverschap

Waar eerder binnen vitaliteitsmanagement de focus lag op curatie of preventie, zien we tegenwoordig een verschuiving naar amplitie. Dit staat voor versterking en richt zich op *alle* medewerkers. Bij organisaties die daar voldoende aandacht voor hebben, is vaak sprake van duurzame inzetbaarheid. Ook trekken zij makkelijker nieuw talent aan. Bovendien ligt het verzuim laag. Goed werkgeverschap is hier het sleutelwoord. Een goede arbeidsverhouding met medewerkers en een 'mentaal gezonde' organisatie vormen de basis.

Zo stimuleer je een **goede arbeidsverhouding** met medewerkers:

- **Blijf sturen op passend werk:** als je samen regelmatig het werkpakket tegen het licht houdt, en eventuele aanpassingen doet, verklein je de kans op een mogelijke disbalans.
- **Weet wat je medewerker belangrijk vindt:** met loopbaanbegeleiding vergroot je de kans dat iemand op de goede plek zit. De kans op werkgerelateerde klachten verkleint daardoor.
- **Kén je medewerker:** weet wat 'normaal gedrag' is, zodat je 'ander gedrag' direct herkent. Is iemand altijd vrolijk en zit hij nu somber voor zich uit te staren? Neemt iemand altijd initiatief en lijkt er nu weinig uit zijn handen te komen? Wees alert, signaleer op tijd en laat zien dat je er voor hem of haar bent.
- **Herken risicofactoren:** denk bijvoorbeeld aan perfectionisme, loyaliteit, overcompensatie, verminderd aanpassingsvermogen en factoren in de privésfeer.
- **Stimuleer een vertrouwensrelatie met de medewerker:** hij of zij komt dan gemakkelijker naar je toe als er iets speelt.
- **Zet interventies of andere diensten in (intern of extern):** zorg dat je op de hoogte bent van de mogelijkheden en ga tijdig met elkaar hierover in gesprek.

Zo bereik je een ‘mentaal gezonde organisatie’:

- **Stimuleer teamverantwoordelijkheid:** medewerkers voelen zich daardoor ondersteund. Bovendien creëer je er een onderling vangnet mee als iemand tijdelijk minder goed in staat is om te werken.
- **Zorg voor een open en veilige bedrijfscultuur:** medewerkers krijgen daardoor een gevoel van vertrouwen en zijn sneller geneigd om te praten over hoe het met ze gaat.
- **Stimuleer sociale steun tussen collega’s:** sociale steun wordt vaak ervaren als een energiebron in het werk. Praktische en emotionele steun van collega’s is bovendien heel waardevol voor mensen die zich psychisch kwetsbaar voelen.
- **Bied voorlichting over psychosociale arbeidsbelasting:** dit kan mensen stimuleren om over hun eigen situatie te praten.
- **Stel vitaliteitsbeleid op:** de werkgever is volgens de Arbowet verantwoordelijk voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers, dit geldt ook voor mentale gezondheid. Helder vitaliteitsbeleid is noodzakelijk om richting te geven binnen de organisatie. Een voorwaarde is dat er draagvlak voor moet zijn voor dit beleid.

“Als je uitvalt op je werk, wordt er veel aan je ‘getrokken’. Maar juist voor de groep die ‘wankelt’ – medewerkers die wel aan het werk zijn, maar met wie het niet goed gaat – moet veel meer aandacht komen.”

Bouwine Carlier, onderzoeker aan het lectoraat Arbeidsdeskundigheid van de HAN (University of Applied Sciences in Arnhem en Nijmegen).



### Wie pakt welke rol?

Om de arbeidsverhouding met medewerkers te optimaliseren en een mentaal gezond bedrijf te zijn moet het vitaliteitsbeleid omarmd worden door de hele organisatie. Maar wie pakt dan welke rol? Zoals eerder aangegeven moet er draagvlak zijn vanuit de hele organisatie, startend bij het **hoger management**. Zij moeten dus het beleid ook uitdragen. Verder heeft de **direct leidinggevende** een signaleringsfunctie, moet hij of zij de medewerker goed kennen én in staat zijn constructieve gesprekken te voeren. Ook **HR** heeft een belangrijke taak: deze afdeling heeft de mogelijkheid om te ondersteunen bij loopbaanbegeleiding en aanbod van opleidingen. In veel situaties is er ook een **arbeidsdeskundige of bedrijfsarts** die medewerkers helpt die ‘wankelen’ of zelfs uitvallen. Hun belangrijkste verantwoordelijkheid is om oplossingen zo veel mogelijk door de **medewerker** zelf te laten aandragen. Want ‘Samen beslissen’ heeft de voorkeur.

# samen beslissen: eigen regie

In de zorg wordt ‘Samen beslissen’ al jaren met succes toegepast. Zorgverlener en cliënt nemen dan samen een beslissing over een behandeling of zorg. Ook voor medewerkers die problemen ervaren door psychosociale arbeidsbelasting, dreigen uit te vallen of zelfs in een re-integratieproces zitten, kan deze methodiek een positief effect hebben. Momenteel wordt hier uitgebreid onderzoek naar gedaan door de lectoraten Arbeidsdeskundigheid en Human Capital Innovations van de HAN University of Applied Sciences in samenwerking met MIND, een organisatie die medewerkers met psychische klachten vertegenwoordigt.

## Gelijkwaardigheid

Volgens de onderzoekers heeft ‘Samen beslissen’ vooral een positief effect als er sprake is van gelijkwaardigheid. Door uit te spreken dat alle betrokkenen even belangrijk zijn, ontstaat een gevoel van gelijkwaardigheid. Bijvoorbeeld tussen de medewerker, de leidinggevende en de arbeidsdeskundige. Elke partij heeft vanuit zijn of haar eigen expertise inzicht in wat kan werken. Vanuit die gedachte wordt ook de medewerker gestimuleerd om de regie te pakken op zijn of haar eigen vitaliteit.



## Meedenken en richting geven

Voorheen kwam het vaak voor dat een bedrijfsarts een medewerker adviseerde om minder te gaan werken en een keer in de twee weken telefonisch contact te hebben om de voortgang te bespreken. Nieuwe inzichten tonen aan dat een medewerker veel meer is gebaat bij het zelf meedenken over oplossingen en mede te bepalen hoe een traject eruit kan zien. Communiceert hij het liefst tijdens wandelmeetings of is het prettiger om gevoelige zaken via WhatsApp te bespreken? Zoek samen naar aanpassingen in het werk. Begint de medewerker zijn werkdag in de ochtend liever een uurtje later en draagt hij bepaalde werkzaamheden tijdelijk over aan een collega, zodat hij ruimte krijgt voor ontwikkeling? Of pakt hij graag een extra thuiswerkdag en vindt evaluatie via Teams plaats? Probeer zoveel mogelijk samen tot een aanpak te komen waar iedereen achter staat en steun de medewerker in zijn of haar ideeën. De medewerker bedenkt daarmee zijn eigen oplossing, voelt zich gehoord en wordt dan ook gestimuleerd om de regie te pakken op zijn of haar eigen vitaliteit.

Stimuleer medewerkers om **zelf de regie** pakken:

**Wees geen ‘redder’:** vul niet voor de ander in wat hij of zij nodig heeft, maar laat dat echt bij diegene zelf. Blijf wel oprecht begrip tonen voor de situatie.

**Bied ruimte en flexibiliteit:** stimuleer een medewerker om de eigen grenzen aan te geven, nee te zeggen en laat hem of haar zelf bijsturen als het (even) niet gaat.

**Stimuleer de medewerker ook om stappen te zetten in de privé-situatie:** bespreek wat er in de privé-situatie speelt en adviseer om een huisarts, psycholoog of andere hulpverlener in te schakelen.

**Beslis samen:** denk samen na over de mogelijkheden om te blijven werken.

**Geef medewerkers inzicht in de mechanismen rondom hoge werkdruk en stress:** hierdoor leren zij de signalen beter herkennen en technieken om stress te hanteren. Bovendien leren medewerkers beter in contact met zichzelf te staan.

### Extra aandacht voor de leidinggevende

Veel van bovenstaande adviezen zijn gebaseerd op goede gesprekken. Bij de meeste organisaties is de leidinggevende de aangewezen persoon om deze gesprekken te voeren. Dit is een heel andere ‘tak van sport’ dan waar veel leidinggevendenden zich in de afgelopen jaren op hebben gefocust. Geef hen daarom de tools en inzichten die nodig zijn om dit soort gesprekken op een succesvolle manier te voeren.

- **Train leidinggevendenden met kennis** over psychosociale arbeidsbelasting, psychische klachten en hoe je deze herkent. Deze kennis geeft veel meer inzicht in wat er speelt bij een medewerker en waar hij of zij mee geholpen is.
- **Oefen gespreksvaardigheden**, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie. Het zijn namelijk deze gesprekken waarin de medewerker het gevoel krijgt gezien en gehoord te worden. Neem ook de ruimte voor iemands mindset en bewustwording: wat is de houding van de leidinggevende ten opzichte van een medewerker?
- **Geef leidinggevendenden voldoende tijd** om zich te richten op vitaliteit. Het is een belangrijk onderdeel van hun werkzaamheden. Neem dit aandachtspunt dan ook op in het vitaliteitsbeleid.

“Om een organisatie in zijn geheel vitaler te krijgen, starten we meestal met een specifieke afdeling. We beginnen met het uitvoeren van een nulmeting om inzicht te krijgen in de mate van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Van daaruit gaan we gericht aan de slag met training en coaching.”

Monique Otgaar, vitaloog USG Restart



# zo pakt onze partner het aan

‘Bij GVB zorgen we ervoor dat iedereen zich gehoord én gewaardeerd voelt’

Willemien Hoevenaars, adviseur Arbeid en Mobiliteit bij GVB, het openbaarvervoerbedrijf van Amsterdam.

“Bij GVB zijn we van mening dat goed werkgeverschap belangrijk is. Regelmatig contact tussen leidinggevende en medewerker bevordert hun relatie, waardoor de medewerker zich gewaardeerd voelt. Dit bevordert het plezier in het werk. Als medewerkers beter in hun vel zitten, komen ze enthousiaster naar hun werk, zijn ze loyaler en zullen ze GVB eerder promoten als werkgever. Bovendien heeft vitaal personeel een positief effect op onze reizigerstevredenheid. Inzetten op vitaliteit is daarmee een win-winsituatie!”

## **Uitgebreid aanbod**

“Onder de naam GVB Gezond, ons preventief gezondheidsbeleid, biedt GVB een breed scala aan hulp en begeleiding bij allerlei issues. In gesprekken met medewerkers denkt de leidinggevende mee en geeft hij advies over welke hulp ingezet kan worden. De medewerker kan er ook voor kiezen rechtstreeks een afspraak te maken met een coach. Het aanbod is breed en speelt in op de actualiteit. Denk bijvoorbeeld aan lifestyle-, budget- en slaapcoaching of anonieme hulp bij middelengebruik. Wanneer medewerkers beroep doen op een coach voor hulp bij het verbeteren van hun persoonlijke en professionele vaardigheden, heeft dat een positieve effect op hun vitaliteit.”

## **Werkplezier**

“In gesprekken tussen leidinggevende en medewerker komen daarnaast onderwerpen als persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden aan bod. ‘Plezier hebben in het werk’ betekent meestal dat iemand op de juiste plek zit. Wanneer onze mensen in gesprek willen over hun loopbaan en/of ontwikkeling, is er voor hen een loopbaancoach beschikbaar. Daarbij krijgen ze ook hulp met solliciteren.”

## **Loopbaancheck**

“Medewerkers kunnen zich ook aanmelden voor een zogenaamde Loopbaancheck (uitgevoerd door USG Restart). Ze worden zich hiermee bewust van hun talenten en kwaliteiten, hun positie binnen de organisatie en wensen om zich te ontwikkelen, of die nou binnen GVB liggen of daarbuiten.”





Deze whitepaper is tot stand gekomen in samenwerking met USG Restart en het lectoraat Arbeidsdeskundigheid en lectoraat Human Capital Innovations van de HAN (University of Applied Sciences in Arnhem en Nijmegen).

USG Restart werkt al meer dan 30 jaar met en voor mensen en organisaties. Dagelijks zijn onze loopbaancoaches actief in het begeleiden van medewerkers in hun werk en naar een nieuwe duurzame baan. Handelen vanuit eigen regie en werkgeluk staan in onze coaching centraal.

**Mogen wij ook in uw organisatie aan de slag met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid? Mail ons: [sales@usgrestart.nl](mailto:sales@usgrestart.nl)**