

Wat is het?
Wat betekent het in de werksituatie?

Mentale veerkracht levert veel op!

Hoe kun je het vergroten bij medewerkers?

Samenvatting

Bedrijven met bevrogen medewerkers, die heel veerkrachtig zijn, hebben 10% meer klantloyaliteit, 20% meer winst en 40% minder ziekteverzuim. In de werksituatie heeft mentale veerkracht te maken met de interactie tussen de medewerker en de werkomgeving. In de eerste plaats gaat het om zelfregie, net als bij positieve gezondheid. De leiderschapsstijl die het meest bijdraagt aan het vergroten van mentale veerkracht, is de 'loslatende en autonomie gevende' leidinggevende. Een werkgever kan medewerkers ondersteunen op verschillende dimensies van positieve gezondheid. Ook kan mentale veerkracht worden versterkt met bewezen technieken, zoals blijkt uit een good practice van VGZ met de Universiteit Twente.

Dialogkaart
voor leidinggevenden

Goed voor elkaar



Een veerkrachtige medewerker doet aan zelfregie, voelt zich verantwoordelijk en is betrokken en bevrogen', aldus inzetbaarheidsexpert Peter Dona. 'Veerkrachtige mensen kunnen beter omgaan en herstellen van belasting', blijkt uit onderzoek van TNO. En dat levert veel op, zo becijferde adviesbureau Gallup: bedrijven met bevrogen medewerkers, die heel veerkrachtig zijn, hebben **10% meer klantloyaliteit, 20% meer winst en 40% minder ziekteverzuim.**

Heel goede redenen om aandacht te besteden aan de mentale veerkracht van medewerkers. Maar hoe vergroot je deze veerkracht en daarmee het 'mentaal kapitaal' van je organisatie? We beginnen bij het begin: wat is het en wat betekent het in de werksituatie? Om vervolgens te kijken wat je concreet kunt doen.

Wat is mentale veerkracht?

Mentale veerkracht wordt omschreven als het vermogen om de mentale gezondheid te behouden of te herwinnen, in het bijzonder in moeilijke omstandigheden. Dit ligt dicht bij de omschrijving van 'positieve gezondheid' van de arts-onderzoeker Machteld Huber. Zij constateert dat gezondheid veel meer is dan afwezigheid van ziekte en kwam met een nieuwe definitie: 'het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven'.

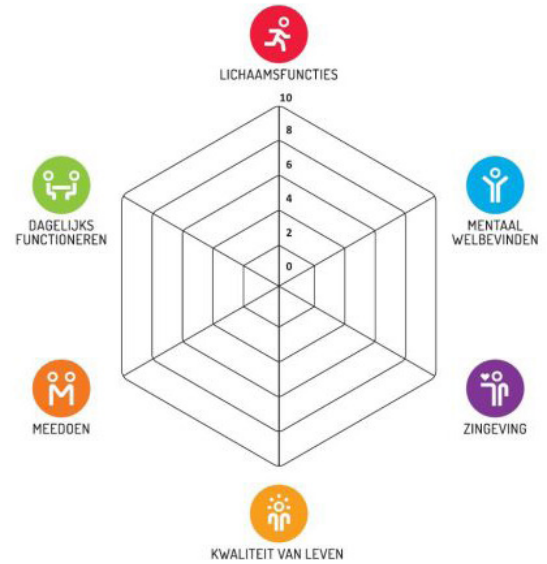
In de werksituatie heeft mentale veerkracht te maken met de interactie tussen de medewerker en de werkomgeving. Als een medewerker 'in zijn kracht staat' en optimaal functioneert, wordt wel gesproken van 'flow'. Dit begrip heeft meer bekendheid en duiding gekregen door de positieve psychologie. Flow ontstaat, aldus psycholoog Csikszentmihalyi 'als onze gevoelens, intenties en gedachten op één lijn zitten'.

Positieve gezondheid kun je meten!

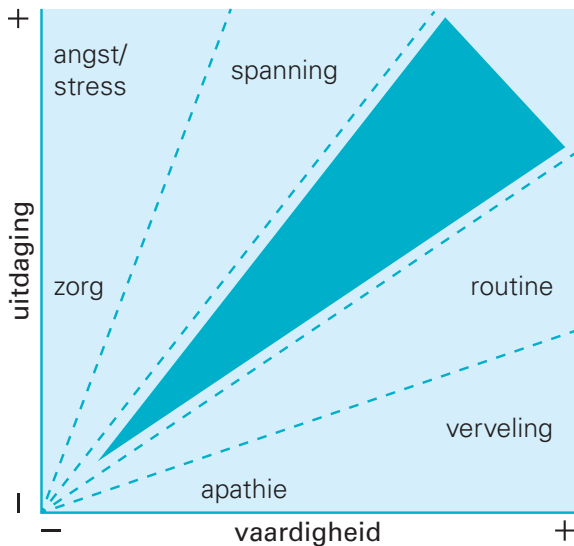
Mentale veerkracht is in de eerste plaats zelfregie, net als bij positieve gezondheid. Bij positieve gezondheid is dit meetbaar gemaakt met een scoringsinstrument. Deze gaat over alle 6 dimensies hiervan:

1. Hoe het lichamelijk met je gaat
2. Hoe het mentaal met je gaat
3. Of je je leven zinvol vindt
4. Of je een prettig leven hebt
5. Of je meedoet in de maatschappij
6. Hoe je dagelijks leven eruit ziet

Het scoringsinstrument is hier te vinden en kan ook door medewerkers worden gedaan: <https://positievegezondheidsmeting.nl/>. Elke deelnemer krijgt dan een persoonlijk rapport, per dimensie, met een eigen 'spinnenweb' positieve gezondheid. Ook kan deze dan desgewenst diverse apps downloaden om verder aan de slag te gaan.



Flow



Welke activiteiten leiden tot 'flow'?

Hoe kom je in een 'flow'?

Psycholoog Csikszentmihalyi geeft in zijn boek 'De weg naar Flow' aan wat positief en negatief bijdraagt aan de geluksbeleving.



Positief voor geluksbeleving

- Gezond
- Open houding
- Zingeving
- Veel zelfvertrouwen



Negatief voor geluksbeleving

- Chronisch ziek
- Gesloten houding
- Geen zingeving
- Weinig zelfvertrouwen

Csikszentmihalyi noemt ook activiteiten op die gemakkelijk tot een flow-beleving leiden:

- Als er een duidelijk doel is.
- Als de uitdagingen groot zijn.
- Als onze vaardigheden daarmee in overeenstemming zijn.
- Als een beroep wordt gedaan op onze creativiteit.
- Als er onmiddellijke feedback is: het klopt, het lukt, het komt dichterbij.

Interactie met de werkomgeving

In de werksituatie heeft mentale veerkracht te maken met de interactie tussen de medewerker en de werkomgeving. 'Flow' ontstaat hier als een medewerker 'in zijn kracht staat' en optimaal functioneert.

Organisatiecultuur en werkomgeving

Interactie tussen medewerker en werkomgeving
boreout <-> flow <-> burnout

Medewerker met zelfregie en veerkracht

'Flow' in een werksituatie is dus een balans, tussen enerzijds onderstress en boreout en anderzijds overstress en burnout.

Casus: gemeente Groningen

In 2015 hield gemeente Groningen een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hieruit bleek dat veel medewerkers kampen met een hoge werkdruk. Ook is er veel verzuim door werkgerelateerde psychische klachten. De gemeente heeft vervolgens workshops georganiseerd, zoals 'Energiek aan het werk' en 'Ontspanningstechnieken'. Regelmatig vindt een 8-weekse mindfulnessstraining plaats. Ook is een eerste training 'Veerkracht met ACT' (Acceptance & Commitment Therapy) gegeven. Vrijwel alle deelnemers vinden de trainingen en workshops zinvol en positief!

Mentale veerkracht en leiderschapsstijl

Sterk bepalend in een organisatiecultuur is de wijze van aansturing van medewerkers. De leiderschapsstijl die het meest bijdraagt aan het vergroten van mentale veerkracht, is de 'loslatende en autonomie gevende' leidinggeven-de. Deze geeft aandacht en vertrouwen, stuurt vooral op intrinsieke motivatie, laat medewerkers zoveel mogelijk eigenaar zijn van hun werk en geeft 'regelruimte'.

De dialoog is ook nodig om de oorzaken van eventuele obstakels in de werk- of privésituatie in beeld te krijgen. Werkstress kan immers verschillende oorzaken hebben: workload, problemen in de samenwerking, onzekerheid over de eigen functie en/of de werk-privé balans. Hoe groter het vertrouwen, hoe meer er wordt gedeeld, hoe meer bewustwording ontstaat. En ook: hoe effectiever een aanpak is!



Vertrouwen -> Delen -> Bewust worden -> Oplossen

Geheim van een goed gesprek volgens Csikszentmihalyi:

- Nagaan wat doelen en interesses van de ander zijn. Dit betekent: luisteren, open vragen stellen, doorvragen. Open vragen beginnen met: wie, wat, waar, wanneer en hoe.
- Je eigen inbreng hebben, maar geen verantwoordelijkheid overnemen. Als direct een oplossing nodig is, probeer dan samen tot die oplossing te komen.

Het gaat er immers juist om de medewerkers zelf 'in hun kracht te zetten'. Wat leidinggevendenden hierbij kan helpen, is een 'dialoogkaart'. Op deze kaart staat een gespreksopbouw op basis van eenvoudige vragen. De vragen kunnen ze verwerken in een gesprek waarmee zij medewerkers op een positieve manier stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen en hun zelfregie te vergroten. Hieronder de mogelijke structuur van een dialoogkaart.

Dialoogkaart

voor versterken zelfregie van medewerkers

Wat wil je? Bijvoorbeeld: wat is nu jouw doel, wat wil je bereiken, wat wil je graag?

Hoe gaat het nu? Bijvoorbeeld: lukt het wat je aan het doen bent, gaat het volgens planning, haal je de opleverdatum, heb je plezier in wat je doet?

Wat kun je? Bijvoorbeeld: daagt het je voldoende uit, is het voldoende werk of juist te veel, zijn er dingen die je anders zou willen?

Wat belemmert je? Bijvoorbeeld: is er iets wat vertraagt, waardoor je uit planning loopt, wat het werk minder makkelijk maakt of een goede uitvoering in de weg staat?

Wat ga je doen? Bijvoorbeeld: wat kun je anders doen, welke activiteiten zijn nu nodig, wat is de beste volgorde, wanneer overleggen we hierover weer?

Eventueel, als laatste optie: wat heb je van mij nodig?

Bij het toebedelen van taken kan met de uitkomsten rekening worden gehouden. Ook kunnen medewerkers gestimuleerd worden om letterlijk meer werk te maken van wat zij toch al met plezier doen. Een dergelijke stimulus wordt een 'nudge' genoemd, een duwtje in de goede richting.

Medewerkers ondersteunen

Een werkgever kan medewerkers ondersteunen op verschillende dimensies van positieve gezondheid, bijvoorbeeld:

- Lichaamsfuncties: slapen, eten, bewegen.
- Mentaal welbevinden: omgaan met verandering, controle.
- Kwaliteit van leven: balans, je veilig voelen.

Hierbij hoort uiteraard ook de werk-privé balans en wat wel 'digitale detox' wordt genoemd, het regelmatig offline zijn en bijvoorbeeld 'de smartphone van de zaak' na werktijd uitzetten.

IZA kan hierbij helpen met het Gezond Leven portaal, waar medewerkers informatie en toepassingen vinden over alle zes dimensies ('thema's') van positieve gezondheid. Dit doen wij in samenwerking met onze partners Stichting Mirro, Trimbos Instituut, Voedingscentrum, Erasmus Universiteit Rotterdam, Sportpas en Institute for Positive Health.

Mentale veerkracht kan ook 'rechtstreeks' worden versterkt met bewezen technieken. Een studie van Trimbos laat zien dat gedragstherapie, mindfulness en yoga hieraan kunnen bijdragen. De nieuwste gedragstherapieën leren mensen:

- Zichzelf te aanvaarden, inclusief alle gedachten en gevoelens.
- Levensdoelen en -waarden te bepalen.
- Zich hieraan te verbinden, met de hierbij behorende gedragsverandering.

Casus: gemeente Tilburg

Gemeente Tilburg besteedt sinds 2015 extra aandacht aan de gezondheid en vitaliteit van haar medewerkers. Er worden allerlei activiteiten georganiseerd, zoals de workshops 'Hoe omgaan met stress', 'Energiek aan het Werk', 'Werk en privé in balans' en 'Mindfulness'. Daarnaast worden presentaties gehouden over werkdruk. In 2018 wil de gemeente ook lunchwandelen stimuleren. Je bent dan in beweging en kunt tegelijkertijd je hoofd even leegmaken. Goed voor lichaam én geest! Deze activiteiten organiseert de gemeente Tilburg onder de naam 'Gezonde Werkvloer'.

Dit draagt bij aan een positieve levens- en werkhouding, vergroot de psychische flexibiliteit en geeft meer mentale flexibiliteit.

Wat medewerkers hierbij kan helpen, is een collega als buddy: medewerkers die elkaar coachen en stimuleren. Dit draagt ook bij aan een open, zorgzame cultuur.

Extra aandacht voor specifieke groepen

Natuurlijk is elke medewerker anders. Toch zijn hierbinnen groepen te onderscheiden, die extra aandacht verdienen:

Medewerkers 'in het spitsuur' van het leven, met een jong gezin. Uit eigen onderzoek weten we: 'begrip hiervoor scheelt al de helft van de stress'.

Mensen die mantelzorg verlenen. Dat zijn er steeds meer! Soms verzorgen zij naast hun werk vele jaren lang een naaste. Dit kan fysiek en mentaal veel vragen. Anderzijds zijn vormen van ondersteuning beschikbaar, bijvoorbeeld via de zorgverzekering van IZA.

Chronisch zieken. Ook deze mensen zijn er steeds meer, door betere medische behandelingen, door de vergrijzing en het oplopen van de pensioenleeftijd. Soms heeft dat geen invloed op het werk, soms wel. Ook hierbij is begrip heel belangrijk.

Mensen die psychisch kwetsbaar zijn, met bijvoorbeeld een fobie, autisme, een eetstoornis of neiging tot depressiviteit. Dit komt meer voor dan we misschien denken, omdat het niet direct zichtbaar is en er niet makkelijk over wordt gedeeld, zeker niet op het werk.

Millennials. Misschien een rare groep in dit rijtje. Feit is echter dat bij deze leeftijdsgroep relatief veel burnout en depressiviteit voorkomt. Uit onderzoek van Metro blijkt dat 75% van hen wel eens bij een psycholoog of coach is geweest, of dat overweegt.

Laag opgeleiden en/of mensen die minder talig zijn. Bij productiewerk maar ook in de dienstensector, bijvoorbeeld in de schoonmaak, komt dit veel voor. Communicatie en stimulering vragen dan een specifieke aanpak.

Beleid gericht op het vergroten van de mentale veerkracht van medewerkers is dus maatwerk. Iedereen is anders. Maar iedereen heeft ook passies en talenten. Het gaat erom die samen te ontdekken, daar op in te spelen, ruimte te geven voor 'flow' en zo de mentale veerkracht te vergroten. Daar wordt iedereen gelukkiger van en de organisatie beter van, in alle opzichten.

Positieve gezondheid en zinnige zorg

Cijfers over de zorgconsumptie geeft IZA inzicht in veelvoorkomende gezondheidsproblemen van medewerkers. IZA benut dit inzicht graag om werkgevers te informeren en te helpen om de klachten te voorkomen en te beperken.

Ook werkt IZA met zorgaanbieders en anderen aan good practices voor de behandeling hiervan. Samen met de Universiteit Twente heeft IZA een

casus uitgewerkt voor de behandeling van lichte tot matige depressieklachten, die effectiever is dan bestaande behandelingen. Deze heet 'Voluit leven' en is gebaseerd op de Acceptatie en Commitment Therapie (ACT) in combinatie met mindfulness. IZA ziet dit als een mooi voorbeeld van 'zinnige zorg'.

IZA baseert zich hierbij op het gedachtegoed van 'positieve

gezondheid' van de arts-onderzoeker Machteld Huber. Dit is ook de basis van het digitale Gezond Leven portaal. Dit portaal bieden wij uw medewerkers aan: www.iza.nl/gezond-leven. Op dit portaal besteden wij concrete aandacht aan alle aspecten van positieve gezondheid. Uw medewerkers kunnen hiermee zelfstandig aan de slag.

Meer weten?

Wilt u meer informatie over dit onderwerp of advies hoe u de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers in uw organisatie het best kunt vergroten? Neem dan contact op met uw accountmanager bij IZA of de IZA Werkgeversdesk via 088 - 131 31 50. Wij zijn bereikbaar op werkdagen van 8.30 tot 17.00 uur. Of kijk op www.izagezondsamen.nl/werkgevers.