

Saskia de Bel

# DUURZAAM VITAAL

Aan de slag met werkstress



# COLOFON

## **DIT IS EEN GEZAMENLIJKE UITGAVE VAN**

Bedrijfs Cultureel Abonnement (BCA), [www.mijnbca.nl](http://www.mijnbca.nl)  
en drs. Saskia de Bel, psycholoog voor werk & welzijn, [www.saskiadebel.nl](http://www.saskiadebel.nl)

## **TEKSTBEWERKING EN REDACTIE**

Margreet de Jonge, [www.margreetdejonge.nl](http://www.margreetdejonge.nl)

## **TEKSTEN**

Saskia de Bel

© 2014 Saskia de Bel

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van grafische of elektronische technieken of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever(s).

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden uitgever(s) noch redactie enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

## **DOSSIER VITALITEIT**

BCA biedt regelmatig nieuwe inzichten op het gebied van vitaliteit, om zo bij te dragen aan het welzijn van werkend Nederland.

Kijk voor alle artikelen op  
[www.mijnbca.nl/kennispartner](http://www.mijnbca.nl/kennispartner)



# WOORD VOORAF

De werkdruk loopt op in Nederland. Maar nergens ligt die werkdruk zo hoog als in de theaterwereld. Dáár wordt pas echt gebuffeld! Dat ben ik gaan beseffen sinds ik zelf zo nu en dan in het theater sta met een geregisseerde lezing over onze speelse hersenen. Acteurs zijn - net als dansers en musici trouwens - dag en nacht aan het werk. Het is voor hen vaak: repeteren, optreden en slapen. En ze melden zich zelden ziek.

Vergelijk dat eens met u en mij, en met de doorsnee werknemer in Nederland. Zonder te willen impliceren dat we in de toekomst ook zo'n krankzinnig werkritme moeten ontwikkelen... we kunnen wel wat leren van podiumkunstenars. Hun geheim? Omgaan met stress! Daar zijn zij meesters in. Elke dag overwinnen ze hun angsten, verleggen ze hun grenzen en elke dag wekken ze de spelende mens in zichzelf. Zo leren ze mentaal balanceren.

Ook werknemers moeten balanceren om gezond en vitaal te blijven in een veeleisende werkomgeving. Bureauwerk balanceren met lichaamsbeweging. Uitdaging balanceren met gemoedsrust. De samenstelling van het voedsel balanceren zodat de hersenen de juiste grondstoffen krijgen, en niet teveel tegelijk. De tijd balanceren zodat er naast werk ruimte is voor privé én vrij plezier.

In deze wegwijzer ontrafelt arbeidspsycholoog Saskia de Bel wat wij nodig hebben om er iedere werkdag tegenaan te kunnen. Ze beschrijft overzichtelijk wat onderzoek ons leert over de fysieke en persoonlijke hulpbronnen die werknemers nodig hebben om niet alleen hun bureau maar ook hun neurale werkprocessen op orde te houden. En over de inspiratie - de 'energiebronnen' die mensen nodig hebben om het in een veeleisende baan vol te houden.

Bij het woord 'energiebronnen', denk ik als natuurkundige altijd gelijk aan calorieën en joules, de eenheden waarin je de fysieke energie in het heelal kunt uitdrukken. Daarvoor geldt eenvoudig: de energie die je ergens in stopt komt er ook weer uit. Maar bij de emotionele energie van mensen ligt dat wat subtieler. Eten mensen bijvoorbeeld (te) veel energierijk en snel verteerbaar voedsel dan worden ze juist minder energiek en minder vitaal. En omgekeerd, neem je ze aan het einde van een afmattende werkdag mee naar een meeslepende avondvullende theatervoorstelling dan komen ze er met herboren energie vandaan. Om mensen in beweging te houden draait het dus niet om de joules maar om een stel hersenen in balans. In onze veeleisende samenleving is het belangrijk dat we daarop leren inspelen, thuis en op het werk.

## **Mark Mieras**

Wetenschapsjournalist gespecialiseerd in hersenontwikkeling.  
Hij schreef daarover de bestsellers 'Ben ik dat?' en 'Liefde'.



# INHOUD

<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>6</b>
1.1	Het startpunt	6
1.2	Beroepsrisico nummer 1: werkstress	6
1.3	Maatregelen om stress te verminderen	7
1.4	Vitaliteitsprogramma	9
1.5	Rol van HR-professionals	10
1.6	Vier wegen naar duurzame vitaliteit	11
<b>2</b>	<b>Wat is stress</b>	<b>12</b>
2.1	Stress als containerbegrip	13
2.2	De fysiologie van stress	13
2.3	Chronische stress en herstel	15
2.4	Werkstressoren en energiebronnen	16
2.5	Positieve bijdrage HR-professionals	18
<b>3</b>	<b>Vier wegen naar duurzame vitaliteit</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>VIA fysiek</b>	<b>20</b>
3.1.1	Voeding en stress	20
3.1.2	Fit door volwaardige voeding	21
3.1.3	Gezond en ongezond	22
3.1.4	Beweging in de dagelijkse hectiek	24
3.1.5	Gerichte lichaamsbeweging	25
<b>3.2</b>	<b>VIA persoon</b>	<b>26</b>
3.2.1	Zelfkennis	26
3.2.2	Zelfsturing en autonomie	26
3.2.3	Assertiviteit	27
3.2.4	Stresshantering	28
3.2.5	Weerbaarheid en veerkracht	29
3.2.6	Energiemanagement	29

<b>3.3</b>	<b>VIA <i>werkcontext</i></b>	<b>31</b>
3.3.1	Bevlogenheid	31
3.3.2	Integraal Gezondheidsmanagement	31
3.3.3	Talentontwikkeling	33
3.3.4	Een gezonde werkomgeving	34
3.3.5	HNW en stress	34
3.3.6	Werk-Privébalans	36
<b>3.4</b>	<b>VIA <i>balans</i></b>	<b>38</b>
3.4.1	Hard werken vraagt om 'hard' ontspannen	38
3.4.2	Mindfulness	38
3.4.3	Hartcoherentietraining	39
3.4.4	Tijd voor cultuur(omslag)!	40
3.4.5	Groots effect	41
<b>4</b>	<b>Tot slot</b>	<b>43</b>
4.1	Pilotprojecten	43
4.2	Succesfactoren	43
4.3	Methodieken	44
<b>5</b>	<b>Literatuur</b>	<b>45</b>

# 1 INTRODUCTIE

## VITALITEIT EN WERKSTRESS: DE DEFINITIES



**Vitaliteit** is het vermogen van mensen om zich fysiek, mentaal en sociaal flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden.

**Werkstress** treedt op als de balans tussen wat je geeft en wat je ontvangt op je werk is verstoord.

### 1.1 Het startpunt

Gezondheid en vitaliteit beginnen met het besluit om risicofactoren voor gezondheid aan te pakken, meer balans tussen werk en privé te creëren en vitaliteit na te streven. Om dit besluit goed uit te kunnen voeren, hebben mensen om te beginnen inzicht nodig in de werking van stress, hoe je de nadelige effecten ervan kunt aanpakken en op welke manieren zij hun vitaliteit in eigen hand kunnen nemen. Daarnaast is het belangrijk dat mensen zich meer bewust worden van hun eigen stressreacties, maar ook van hun competenties, drijfveren, mogelijkheden en grenzen. Vervolgens kunnen zij op basis van dit inzicht en bewustzijn stappen ondernemen om stress te verminderen en vitaliteit te vergroten. Voor sommigen is daar training of coaching voor nodig, voor anderen een aanpassing van het takenpakket of verandering van functie, en voor weer anderen vooral een verandering van leefstijl. Het is essentieel dat zowel organisaties als individuele medewerkers hierin hun verantwoordelijkheid nemen en gerichte actie ondernemen. Maar waarom is het zo noodzakelijk om hiermee aan de slag te gaan?

### 1.2 Beroepsrisico nummer 1: werkstress

We leven in een turbotijdperk. We worden overspoeld door bergen informatie die ons via de post, krant, telefoon en vooral elektronisch bereiken. Alles moet snel, nu en meteen. De steeds weer vernieuwende technologie, de 24-uurs economie, de veeleisende klanten, de almaar hogere doelstellingen, de verhevigde concurrentie en de veranderende regelgeving gunnen ons geen moment rust. Deze overdaad aan prikkels en eisen geeft stress. Nu is stress op zich geen probleem. Maar door permanente stress lopen we de kans steeds verder verwijderd te raken van onze innerlijke verlangens, drijfveren en talenten. Het gevolg hiervan is dat mensen ontevreden zijn met hun leven en gezondheidsklachten krijgen, waardoor organisaties op hun beurt niet de maximale potentie uit hun mensen kunnen halen.

Stress is een groeiend probleem voor werknemers, en dus ook voor organisaties. Zo blijkt uit onderzoek dat 12 procent van de werknemers burn-out klachten heeft. Ruim 40 procent van de werknemers vindt zijn of haar werk mentaal belastend en een kwart geeft aan altijd onder hoge tijdsdruk te moeten werken.

Ook heeft 40 procent van de werknemers behoefte aan extra maatregelen om werkstress te voorkomen. Hoogopgeleide werknemers hebben vaak last van emotionele uitputting en psychische vermoeidheid. Tien procent van de managers vertoont min of meer een burn-out, maar realiseert zich dat zelf vaak niet. De negatieve gevolgen van werkstress gaan echter nog veel verder. Zo kan werken onder permanente druk zorgen voor vijfmaal zoveel ongelukken, verminderde werkprestaties kosten nog eens het dubbele van het 'gewone' ziekteverzuim en ongeveer een vijfde van het personeelsverloop onder managers zou gerelateerd zijn aan werkstress.



Inmiddels wordt een derde van het werkgerelateerde ziekteverzuim veroorzaakt door werkstress. Daarmee is stress op de werkvloer het grootste beroepsrisico in ons land. Corné Roelen, bedrijfsarts en epidemioloog bij de landelijke arbodienst ArboNed (17 juli 2014): 'ArboNed signaleerde in 2013 ook al een toename van verzuim door stress, maar nog nooit veroorzaakten stressklachten zoveel verzuim als in de eerste helft van het jaar, vooral in de sectoren onderwijs en zorg, maar ook bij ICT en financiële instellingen.'

De kosten van al dit verzuim zijn enorm: volgens schatting van TNO voor ondernemers en overheid samen ongeveer vier miljard euro per jaar.

Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft daarom een vierjarig plan gelanceerd om werkstress aan te pakken. Samen met werkgevers en werknemers gaat hij uiteenlopende psychische klachten, zoals burn-out, bespreekbaar maken en aanpakken. Voor dit project, dat tot 2018 loopt, trekt hij in 2014 bijna 1 miljoen euro uit. Ook de Inspectie SZW gaat de komende jaren extra controleren op gezonde werktijden, werkdruk en agressie op de werkvloer.

Voor mensen én organisaties is het dus van het grootste belang om zelf meer actie te ondernemen. Actie gericht op het verminderen van werkgerelateerde stress, het beter omgaan met alle 'nieuwe tijdstressoren' en het stimuleren van vitaliteit.

### **1.3 Maatregelen om stress te verminderen**

Maatregelen die zich richten op een vermindering van stress kunnen op drie niveaus worden onderscheiden:

- De persoon. Door beter te leren omgaan met stress voorkomt de medewerker de negatieve psychologische gevolgen van stress. Interventies die zijn gebaseerd op het individu richten zich op reacties van de persoon op stressvolle omstandigheden, onafhankelijk van de context.
- De persoon in de organisatie. Op dit niveau wordt de weerstand van de medewerker tegen specifieke werkstressoren verhoogd. De nadruk ligt hier op het individu in de context van de organisatie.
- De organisatie. Door de werksituatie te veranderen via organisatiebrede interventies wordt de bron van het probleem aangepakt. Dit soort maatregelen richt zich vaak tegelijkertijd op het vergroten van de kwaliteit van het werk, het verhogen van de productiviteit en het verminderen van de kosten van ziekteverzuim, WIA-instroom (Winnubst, Schuur & Dam, 1999).

De praktijk van werkgerelateerde, psychologische interventies heeft de laatste jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. Deze ontwikkeling in de arbeids- en gezondheidspsychologie is analoog aan die in de bedrijfsgeneeskunde (Hosman, 2000).

In eerste instantie werden voornamelijk curatieve interventies ingezet om psychische problemen, stoornissen en aandoeningen te behandelen.

Vervolgens richtte de aandacht zich vooral op het voorkomen van psychische problematiek op het werk, ofwel preventie. Daarbij is het gangbaar om drie typen te onderscheiden.

- Bij **tertiaire preventie** gaat het om het beperken van de schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aandoeningen.
- **Secundaire preventie** richt zich op een specifieke groep die een groot risico loopt om een probleem, stoornis of aandoening te ontwikkelen. Door het uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) kunnen dergelijke risicogroepen in bedrijven worden opgespoord.
- **Primaire preventie** richt zich op alle werknemers, met het oogmerk om problemen, stoornissen en aandoeningen te voorkomen door deze bij de bron aan te pakken

Tegenwoordig is er echter ook steeds meer aandacht voor de ontwikkeling van werkgerelateerde interventies die positieve toestanden (zoals bijvoorbeeld bevlogenheid, welzijn en gezondheid) kunnen bevorderen. Ouweneel et al. (2009) gebruiken voor dit soort interventies het woord *amplitie* naar het Latijnse woord *amplio*, dat versterken, vergroten en vermeerderen betekent. De reikwijdte van dit soort interventies is groot, omdat ze zich in principe uitstrekken over alle medewerkers.

**Tabel 1** Overzicht van kenmerken van werkgerelateerde interventies (uit: Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009)

	Curatie	Tertiaire preventie	Secundaire preventie	Primaire preventie	Amplitie
<b>Doelstelling</b>	Werknemers met problemen, stoornissen en aandoeningen behandelen	Schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aandoeningen beperken	Probleem-oplossend vermogen (coping) van werknemers versterken	Psychosociale risicofactoren in het werk verminderen	Psychisch welbevinden van werknemers bevorderen
<b>Doelgroep</b>	Zieke werknemers	Zieke werknemers	Tot een risicogroep behorende werknemers	Alle werknemers	Alle werknemers
<b>Professionals</b>	Bedrijfsarts, Klinisch psycholoog, GZ-psycholoog, Psychotherapeut	Bedrijfsarts, Klinisch psycholoog, GZ-psycholoog, Psychotherapeut	GZ-psycholoog, A&G-psycholoog, Coach	Arbodienst, HRM, A&O-psycholoog	HRM, Management, Arbodienst, Coach, A&O/A&G-psycholoog



## 1.4 Vitaliteitsprogramma

In dit kennisdocument houden we ons met name bezig met (secundaire en primaire) preventie, en amplitie gericht op individueel niveau. Bij alle mogelijke maatregelen die we aandragen is het belangrijk dat medewerkers zelf zoveel mogelijk meedenken en (mede)sturing kunnen geven aan de keuze voor bepaalde maatregelen en het gebruik ervan. Uit vele onderzoeken is namelijk gebleken dat wanneer medewerkers het gevoel hebben invloed uit te kunnen oefenen op hun werkomgeving, zij meer gemotiveerd zijn en een hoog niveau van welzijn ervaren (Ng, Sorensen & Eby, 2006). Om die reden hebben coaching en psychologische begeleiding (of behandeling) vaak als doel het zelfsturend vermogen te vergroten.

Voor het optimaal kunnen benutten van de diverse mogelijkheden die we in dit kennisdocument belichten, is het dus van belang dat medewerkers de concrete doelen om gezonder en vitaler te worden eigen hebben gemaakt (in plaats van dat ze zijn opgelegd). Een medewerkersonderzoek biedt daarvoor een goede basis. Het is immers essentieel eerst de relevante informatie over welbevinden, persoonlijke eigenschappen, zelfsturend vermogen, stresshantering en beleving van werkomstandigheden te verzamelen en draagvlak te creëren. Op basis van de verzamelde informatie kan dan een samenhangend pakket van maatregelen geboden worden dat voldoende variatie en maatwerk biedt. Een ander belangrijk aspect is een goede informatievoorziening over de keuze en inhoud van het vitaliteitsprogramma, monitoring van de vooruitgang ervan, en vervolgens weer terugkoppeling van de informatie die hieruit komt.

Terwijl er werkgevers zijn die nog steeds overtuigd moeten worden van het nut en de noodzaak van (de ondersteuning van) curatieve maatregelen door het bedrijf, geldt dit nog veel meer voor de preventieve maatregelen.

Uit onderzoek naar de verschillen tussen Europese bedrijven in hun aanpak van gezondheidsmanagement blijkt dat slechts 29 procent van de Europese bedrijven dit onderwerp hoog op de agenda heeft staan.

De vraag die veel werkgevers beantwoord willen zien, is wat voor al die moeite, inzet en geld de *return on investment* (ROI) is. In een rapport van de *American Journal of Health Promotion* (Serxner, 2012) blijkt dat een bijna drie jaar volgehouden investering in vitaliteitsprogramma's van 1 dollar bijna 3 dollar kan opleveren. Het onderzoek onderstreept vooral het belang van continue investering in gezondheidsmanagement: het zijn de meerjarige programma's die resultaten opleveren.



## 1.5 Rol van HR-professionals

Nu Nederlandse werkgevers steeds meer financieel aansprakelijk worden voor arbeidsongeschiktheid, zijn zij waarschijnlijk meer bereid te investeren in preventie en amplitie. Het aanspreken van de medewerkers op hun eigen verantwoordelijkheid hierin zal om te beginnen vooral door de lijnmanagers opgepakt dienen te worden. HR-professionals kunnen echter - samen met de bedrijfsarts of arbodienst - een spilfunctie hebben in het vormgeven van een vitaliteitsprogramma.

David Guest, hoogleraar HRM aan het King's College in Londen, noemde in zijn openingstoespraak op de EAWOP-conferentie het belang van HR-professionals voor het verspreiden en toepassen van nieuw ontwikkelde kennis. 'Kennisonwikkeling zonder toepassing in de praktijk is als een wandeling op één been: je komt er niet ver mee. Datzelfde geldt voor toepassing zonder fundering in de praktijk. Daarom is het van belang dat praktijkmensen toegang hebben tot onderzoeksuitkomsten en die op een goede manier kunnen vertalen naar de vragen die er leven in hun organisatie.'\*

Uit onderzoek in 2012 (Peccei, Van de Voorde & Van Veldhoven) is echter gebleken dat HR-beleid weliswaar een bijdrage levert aan betere prestaties van medewerkers, maar dat er op het vlak van gezondheid en werkdruk nog wel een slag gemaakt kan worden. Met dit kennisdocument richten we ons daarom op de aanknopingspunten voor HR-professionals om duurzame inzetbaarheid bij medewerkers te helpen vergroten. Succesvol vitaliteitsmanagement staat of valt met een samenspel tussen organisatie (directie en beleid), lijnmanagement en medewerker, waarbij ieder zijn eigen rol heeft én verantwoordelijkheid neemt. HR kan in dit samenspel een belangrijke informerende, stimulerende en faciliterende rol hebben.

---

\*Tijdens de internationale onderzoekconferentie van de EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology) in 2011 hadden het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) en de Nederlandse Stichting van Psychotherapie (NSvP) een speciale *practitioners day*, met als centrale thema's *employability*, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

## 1.6 Vier wegen naar duurzame vitaliteit

Vier wegen naar duurzame vitaliteit, hoe gaat dit in zijn werk? Hoe komt het dat sommige werknemers na korte tijd ‘opbranden’ en andere jarenlang met veel plezier werken en goed functioneren? Hoe kunnen organisaties het steeds maar stijgende percentage aan stressklachten een halt toeroepen? Welke maatregelen kun je als organisatie concreet nemen om je medewerkers te stimuleren en faciliteren om hun vitaliteit te vergroten? Ben jij voor jouw organisatie op zoek naar een praktisch antwoord op deze vragen en wil je aan de slag in jouw bedrijf en werk, dan is dit kennisdocument voor jou geschreven.

Vanwege het praktisch nut én de overzichtelijkheid reiken we alle inzichten en tips aan in de vorm van vier wegen:

- **VIA fysiek**
- **VIA persoon**
- **VIA werkcontext**
- **VIA balans**

Voordat we de concrete mogelijkheden voor actie via deze vier wegen belichten, gaan we in hoofdstuk 2 eerst in op de meest recente wetenschappelijke inzichten waar het werkstress en vitaliteit betreft.

Daarna volgen in hoofdstuk 3 de Vier wegen; we starten met **VIA fysiek** waarin het gaat over de invloed die gezonde voeding en beweging hebben op duurzame vitaliteit en hoe organisaties hier een rol in kunnen spelen.

Bij **VIA persoon** gaan we in op zelfsturing en veerkracht als belangrijke individuele factoren voor vitaliteit en reiken we mogelijkheden aan om medewerkers hierin te ontwikkelen.

in **VIA werkcontext** bespreken we met name de mogelijkheden voor interventies door werkgevers vanuit de invalshoek van de positieve psychologie.

Tot slot reiken we in **VIA balans** nog meer concrete mogelijkheden aan om de gevolgen van werkstress bij medewerkers te verkleinen en de balans te helpen herstellen.

## 2 WAT IS STRESS

### VOORKOM VERZUIM EN HERKEN DE SIGNALLEN



De volgende signalen kunnen duiden op psychische klachten, met kans op uitval:

- Als een medewerker zich moe voelt, mat over komt en een lagere productiviteit heeft. Vraag de medewerker naar hersteltijd na het werk. Hersteltijd langer dan een uur is een belangrijk signaal, dat kan duiden op stressklachten.
- Als een medewerker steeds cynischer wordt over de werkdruk, de werkactiviteiten en/of veel moeite heeft met veranderingen.
- Als een medewerker vaker ontevreden en sneller geïrriteerd is dan anders.
- Als een medewerker steeds meer lichamelijke klachten heeft en een eventueel doktersbezoek niet structureel bijdraagt tot herstel en beter functioneren.
- Als een medewerker zich vaker kortdurend ziek meldt.
- Als een medewerker klaagt over slaapklachten en/of een grotere slaapbehoefte.
- Als een medewerker ineens niet meer tegen drukte of herrie kan.
- Als een medewerker regelmatig gespannen of angstig over komt.
- Als een medewerker sneller geëmotioneerd raakt.
- Als een medewerker vergeetachtiger is, moeite krijgt met concentreren en/of snel is afgeleid.
- Als een medewerker last heeft van steeds terugkerende verkoudheden en andere infectieziekten.
- Als een medewerker last heeft van chronische hoofd- of rugpijn (langer dan 12 weken).
- Als een medewerker last heeft van hartritmestoornissen of hartkloppingen.

Als de signalen van korte duur zijn, is er niets aan de hand. Het herstelvermogen van ons lichaam is groot en we kunnen heel wat hebben. Maar als de signalen langer duren of als er sprake is van veel symptomen tegelijkertijd, wordt het een ander verhaal. Helaas is dat voor steeds meer mensen het geval. Steeds meer mensen nemen daardoor allerlei stoffen tot zich om hun psychologische toestand te beheersen. Alcohol, koffie, thee, chocola, tabak, snacks, drugs en *psychofarmaca* worden bijvoorbeeld gebruikt om het plezier te verhogen, met spanningen om te gaan, angst of depressieve gevoelens te verminderen en het niveau van lichamelijke opwinding te reguleren.



## 2.1 Stress als containerbegrip

Stress is een algemene en veel gebruikte term van deze tijd, die meestal in negatieve zin wordt gebruikt. Stress staat voor alles wat je belast: je kunt lichamelijk ziek worden, zorgen hebben over je werk, je relaties, geld, je kunt overvraagd worden en uitgeput raken. Wat de oorzaak ook is, stress ontstaat als mensen het gevoel hebben dat ze geen keuzemogelijkheid hebben.

Hoewel er grote individuele verschillen kunnen zijn in het hanteren en beleven van stress, is de fysieke reactie erop over het geheel genomen voor alle mensen hetzelfde.

Er is ook positieve stress: de spanning die mensen nodig hebben om tot bepaalde prestaties te komen. Positieve stress gaat gepaard met een gevoel van uitdaging. Een zekere mate van uitdaging is nodig om voldoening uit het werk te halen. Die uitdagingen kunnen er juist toe leiden dat mensen met veel plezier en bevologenheid hun werk doen (Schaufeli & Taris, 2013).

Na het voltooien van de uitdaging of taak die mensen zichzelf tot doel hebben gesteld, nemen zij - als het goed is - weer de tijd om te ontspannen. Geestelijke en lichamelijke reserves worden weer opgebouwd voor de volgende uitdaging. Als mensen op deze manier met stress om (kunnen) gaan, blijven ze in balans.

## 2.2 De fysiologie van stress

Ons lichaam is eigenlijk een grote scheikundige machine waar allerlei reacties plaatsvinden zonder dat wij ons dat bewust zijn. Het reageert in alle vormen van stress met de productie van de stresshormonen adrenaline, noradrenaline en *cortisol*. Daarbij wordt onze bloedsuikerspiegel verhoogd, onze stofwisseling geremd en ons hele lichaam ingeschakeld om te overleven. Als we 100.000 jaar geleden bedreigd werden, was deze stressreactie nodig om te vechten of te vluchten voor ons leven. Maar als je bijvoorbeeld stress hebt omdat je in de file staat en te laat komt op je afspraak, is deze fysieke reactie - gepaard gaande met allerlei symptomen als een versnelling van je hartslag en ademhaling - totaal niet functioneel.

En dit kan schade veroorzaken omdat de automatische overlevingsreactie die bijvoorbeeld de file in je losmaakt, niet omgezet wordt in fysieke actie (vechten of vluchten). Je lichaam zit als het ware opgescheept met een teveel aan stresshormonen die niet ontladen wordt. Dat is ook de reden dat mensen vaak onbewust een uitlaatklep zoeken door op het stuur te trommelen, hard te vloeken of ongedurig te bewegen. Gezonder is het om na zo'n ervaring de stresshormonen even te 'kanaliseren' door actief te bewegen, bijvoorbeeld door de trap in plaats van de lift te nemen of de auto wat verder van de bestemming te parkeren.

## Limbische brein

Dit vecht- of vluchtsysteem wordt door het limbische brein gereguleerd via het autonome zenuwstelsel. Het limbische brein ontvangt constant informatie uit de verschillende delen van ons lichaam en reageert daarop. Dit limbische brein, dat ook wel het emotionele brein wordt genoemd, is essentieel voor onze overleving en werkt daardoor primitiever en sneller dan het 'denkende' deel van onze hersenen (*neocortex*). Dat is de reden waarom we binnen een fractie van een seconde een fysieke stressreactie ervaren als we onverwacht een file inrijden en we pas daarna proberen onszelf weer rustig te krijgen met allerlei rationele gedachten ('ik kan er niets aan doen dat er een ongeluk is gebeurd' of 'ik kan maar beter rustig ademen dan me nu druk gaan gaan maken').



## Sympathische en parasympathische zenuwstelsel

Het autonome zenuwstelsel bestaat uit twee subsystemen die samenwerken, maar tegengesteld zijn aan elkaar: het *sympathische* en het *parasympathische* zenuwstelsel. Je kunt deze twee stelsels vergelijken met het gas- en rempedaal in een auto:

- Het **sympathische systeem** fungeert als het gas en controleert de functies die reageren op stress, zoals bloeddruk, hartslag en de bloedstroom naar je spieren. Dit systeem controleert de vecht- en vluchtreacties en heeft invloed op de versnelling van het hartritme en de ademhaling, maar ook het tijdelijk stilleggen van de spijsvertering. De bijnieren, ook een onderdeel van het sympathische systeem, reageren op stress door het produceren van verschillende hormonen, waaronder adrenaline, noradrenaline en cortisol. Deze stoffen werken als neurotransmitters: boodschappers voor de hersenen en dus veroorzakers van de reacties.
- Het **parasympathische systeem**, dat fungeert als de rem, scheidt de neurotransmitter *acetylcholine* af, die hoort bij toestanden van ontspanning en rust. De parasympathische rem controleert de functies en organen die te maken hebben met de spijsvertering en andere functies die actief zijn in rust.

Om ons lichaam in balans te brengen na een stressreactie is het dus essentieel om af te remmen. Ofwel, om te ontladen en ontspannen. Pas wanneer de tijd dat we stress ervaren niet meer voldoende wordt gecompenseerd door ontspanning en rust, heeft dit negatieve gevolgen voor onze gezondheid en vitaliteit.

## 2.3 Chronische stress en herstel

### Adrenaline

Onderzoek heeft aangetoond dat overwerk tot gevolg heeft dat de extra aangemaakte adrenaline nog dagenlang in ons bloed zit. Wanneer er na dat overwerk weer nieuw overwerk volgt en er te weinig wordt ontspannen, schakelt het lichaam steeds sneller over op het stressmechanisme. Vanaf een bepaald moment gaat de vermoeidheid niet meer vanzelf over, want het herstelmechanisme functioneert niet meer omdat er te veel adrenaline in het bloed zit.

Door te langdurige hogere adrenalinewaarden in het bloed te hebben, stelt ons lichaam zich op een andere 'basiswaarde' in. Het gevaarlijke en uitputtende hiervan is dat het lichaam het nieuwe verhoogde niveau als standaard is gaan beschouwen en een lager (normaal) niveau als afwijkend ervaart. Het effect hiervan is dat het lichaam zich dan zelfs in rusttoestand nog voorbereidt op vechten of vluchten, waardoor mensen zich voortdurend rusteloos voelen en niet eens meer echt kunnen ontspannen.

### Cortisol

Maar het gaat nog verder. Wanneer ons lichaam te lang op volle toeren draait, bijvoorbeeld bij structurele overbelasting, kan dit ook nog leiden tot een blijvend verhoogd cortisolniveau en kan er schade aan de *hippocampus*, een hersenstructuur in het limbische brein, ontstaan.

De hippocampus vormt een cruciaal onderdeel van het regelsysteem voor de cortisolproductie en speelt een rol bij het geheugen in het algemeen en in het bijzonder voor stresssituaties. Een langdurig hoog cortisolniveau maakt de hippocampus minder gevoelig, waardoor de cortisolproductie nog meer kan toenemen, of juist afneemt en de schade nog groter wordt. Op MRI-scans is aangetoond dat een langdurige verstoring van het cortisolniveau de hippocampus doet krimpen.



De nadelige gevolgen van te veel cortisol zijn: een vermindering van het functiegeheugen, de concentratie en het afweersysteem, negatieve invloed op de stemming en slaap, en ten slotte chronische vermoeidheid. Stuk voor stuk symptomen die ook voorkomen bij het chronisch vermoeidheidssyndroom, bij *fibromyalgie* en burn-out. Allemaal symptomen die duiden op een ontregeling van het limbisch systeem.

### DHEA

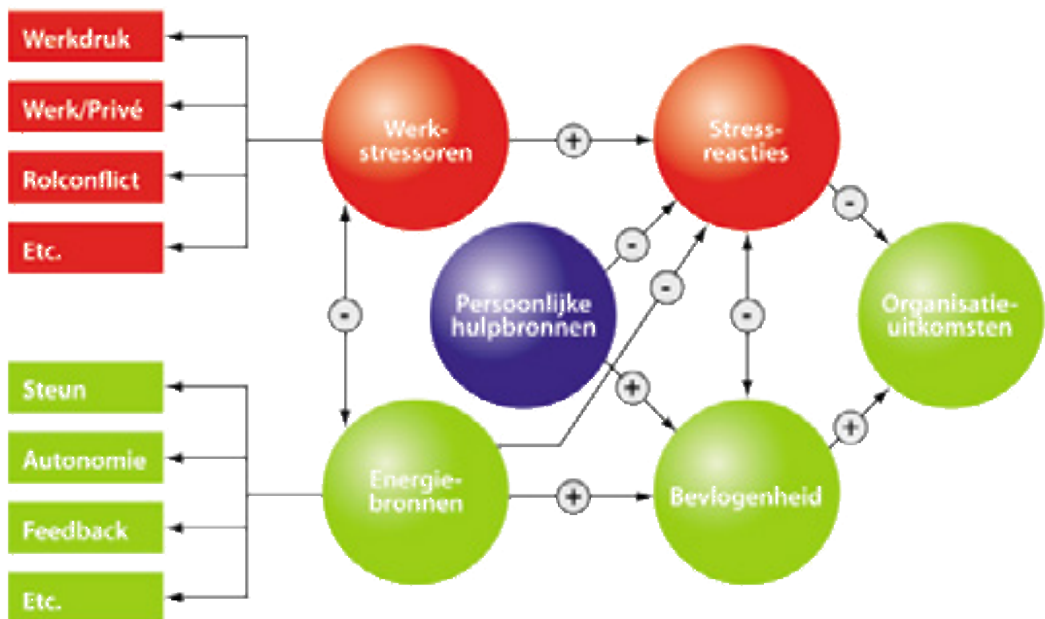
Normaal gesproken zorgt het hormoon DHEA, dat zowel bij vrouwen als bij mannen in de bijnieren wordt geproduceerd, ervoor dat stressreacties niet uit de hand lopen. De balans tussen DHEA enerzijds en de stresshormonen, zoals cortisol en adrenaline anderzijds, is van groot belang. Bij blootstelling aan langdurige stress raken echter de bijnieren uitgeput en daalt de productie van DHEA. Een verlaagd DHEA-gehalte wordt wel gezien als risicofactor voor het optreden van geheugenstoornissen en degeneratieve aandoeningen, zoals hart- en vaatziekten, suikerziekte en kanker. Naarmate mensen ouder worden, neemt de bijnierfunctie af en daarmee ook de productie van DHEA. Daardoor hebben mensen als ze ouder worden ook vaak sneller last van stress.

## 2.4 Werkstressoren en energiebronnen

Nu duidelijk is hoe verstrekkend de fysiologische effecten van stress zijn, is het tijd om ons meer specifiek te richten op werkbelasting en stress.

Werkdruk kan niet los gezien worden van andere potentieel stressvolle werkomstandigheden, zoals een ongunstige fysieke omgeving, emotioneel belastende contacten met klanten of cliënten, of de interferentie van het werk met het privéleven. Bovendien blijkt uit onderzoek van Bakker en collega's (2007) dat dergelijke werkstressoren vooral tot burn-out, gezondheidsklachten en ziekteverzuim leiden wanneer de energiebronnen in het werk beperkt zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een werknemer weinig ontplooiingsmogelijkheden ziet en sociale steun ontbeert. Met andere woorden: overbelasting ontstaat alleen als er sprake is van een onbalans tussen werkstressoren en energiebronnen. Zorgen voor balans bij medewerkers is dus in feite een kwestie van rekenen: meer energiegevers en minder energieverslinders.

Elke beroepsgroep heeft haar eigen specifieke risicofactoren voor overbelasting, maar deze factoren zijn wel in een algemeen toepasbaar en theoretisch onderbouwd model samen te vatten. Een van de recentere theorieën over werkbelasting en welzijn van medewerkers is het WEB (Werkstressoren en Energiebronnen Model), dat is ontwikkeld door Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001).



Figuur 1 Werkstressoren - Energiebronnen (WEB-model)



Het WEB-model heeft vijf uitgangspunten (zie figuur 1):

In elke organisatie zijn potentiële stressoren en energiebronnen aanwezig.

- Er zijn twee processen werkzaam: een erosieproces (rood), dat welzijn en gezondheid ondermijnt en een motivatieproces (groen) dat bevoegenheid bevordert. Persoonlijke hulpbronnen spelen een rol bij beide processen. Zowel het erosie- als het motivatieproces is gerelateerd aan organisatiegevolgen en bedrijfsresultaat.
- Energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen verminderen de negatieve effecten van werkstressoren. Zij beschermen medewerkers als het ware tegen stress.
- Het motivatieproces werkt als een opwaartse spiraal. Hoe meer bevoegenheid een persoon, hoe meer steun en positieve feedback. Hierdoor wordt de bevoegenheid in stand gehouden.
- Bevoegenheid en burn-out zijn 'besmettelijk'. Het kan dus overgaan van collega op collega.

Voor het bevorderen van balans en vitaliteit bij medewerkers is het dus belangrijk om de stressbronnen te beperken, en de energie- en persoonlijke bronnen te vergroten.

### **Stressbronnen**

Stressbronnen hebben te maken met de te leveren inspanningen. Zij kunnen mentaal, fysiek of emotioneel van aard zijn, zoals te veel informatie in te weinig tijd moeten verwerken (mentaal), zware lasten tillen (fysiek) of met veeleisende klanten werken (emotioneel). Andere voorbeelden zijn: te hoge werkdruk, onduidelijkheid over taken, eisen of prioriteiten, te weinig benutten van competenties, taakinterrupties, moeilijk werk, conflicten met anderen en een verstoorde werk-privébalans.

### **Energiebronnen**

Met energiebronnen worden aspecten van het werk bedoeld die energie geven. Bronnen waaruit geput kan worden wanneer medewerkers geconfronteerd worden met stressoren, wanneer werkdoelen gehaald moeten worden, of wanneer men zichzelf wil verbeteren of ontwikkelen. Energiebronnen bevinden zich op het niveau van de organisatie (onder andere ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden), het werkteam (onder andere steun van collega's en coaching door de leidinggevende), de organisatie van het werk (onder andere participatie in de besluitvorming en een duidelijke werkrol) en de taakuitvoering (onder andere autonomie en feedback).

Naarmate mensen meer voldoening in hun werk ervaren, is de kans op psychische gezondheidsklachten kleiner. Aan de andere kant zie je dat bij een gebrek aan voldoening de kans op gezondheidsklachten structureel toeneemt. Zo blijkt dat iemand die weinig voldoening uit zijn werk haalt, vaker het gevoel heeft het leven minder goed aan te kunnen. Ook voelt hij of zij zich neerslachtiger en is wantrouwiger. Natuurlijk kunnen mensen in hun privétijd zorgen voor zoveel mogelijk energiebronnen (sport, kunst en cultuur, sociale activiteiten), maar omdat het werk voor de meeste mensen een belangrijk onderdeel van hun leven is, valt dit gebrek aan voldoening meestal maar gedeeltelijk of voor kortere tijd te compenseren.

## Persoonlijke hulpbronnen

Persoonlijke hulpbronnen zijn energiebronnen die als het ware binnen de persoon zelf aanwezig zijn. Daarbij kan gedacht worden aan emotionele stabiliteit (stressbestendigheid), extraversie (daadkracht en assertiviteit), waargenomen eigen effectiviteit (*self-efficacy*), assertiviteit, optimisme en zelfvertrouwen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat dergelijke persoonlijke hulpbronnen positief samenhangen met bevoegenheid en negatief met burn-out. Zo lopen medewerkers die weinig stressbestendig zijn een verhoogde kans op burn-out en zijn extraverte medewerkers vaker bevoegen.

## 2.5 Positieve bijdrage HR-professionals

Veel organisaties geloven in integraal management, waarmee bedoeld wordt dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor het eigen personeel. Die verantwoordelijkheid beslaat diverse terreinen: 1) het beschikbaar hebben van personeel 2) daarmee resultaten behalen 3) dat personeel ontwikkelen 4) ziekte bij personeel voorkomen en 5) bij uitval actief begeleiden. Bij integraal management komt HR in beeld als het gaat om managers en medewerkers te ondersteunen met diverse personeelsinstrumenten.

### DOORSTROOMINSTRUMENTEN



- Doorstroominstrumenten
- Personeelsplanning
- Loopbaanbeleid
- Competentieprofiel bepalen
- Opleidingsbeleid
- Herstructurering
- Ziekteverzuimbegeleiding
- Beoordeling
- Functioneringsgesprekken
- Werkoverleg
- Aspecten van arbobeleid

Een goed voorbeeld van een personeelsinstrument is het alert zijn en blijven op competenties, waarden, drijfveren, ambities én mogelijkheden van medewerkers. Hier ligt een belangrijke taak voor HR-professionals. Niet alleen in het in kaart brengen bij werving en selectie, maar juist ook in het stimuleren en ondersteunen van medewerkers in hun (loopbaan)ontwikkeling. Uiteraard ligt hierin vooral een taak bij de lijnmanager en medewerker zelf, maar HR kan de benodigde instrumenten aanreiken om een zo goed mogelijke match met veranderende taken en functies te creëren. Dit gebeurt meestal door het maken van een persoonlijk profiel, bijvoorbeeld met het zogeheten *Insights Discovery* kleurenmodel. De persoonlijke voorkeuren van een medewerker worden aan de hand van een korte online vragenlijst gemeten en in een uitgebreid persoonlijk profiel beschreven.

Wanneer mensen onder hun niveau worden ingezet, zie je vaak symptomen als verveling, taaktoe-eigening, specialisatie, streven naar perfectie, en verbreding van hun opdracht. Mensen compenseren hun gemis. Wanneer zij structureel boven hun niveau werken, zie je vaak symptomen als zekerheid zoeken, micromanagement, versimpeling van projecten, en beperking van blikveld. Ze verbergen hun tekort. Beide situaties leveren een hoge mate van stress voor alle betrokkenen en kunnen leiden tot vertrek en/of slechte samenwerking, ongewenste besluitvorming, machtsmisbruik, wantrouwen, cynisme en daarmee tot slechte prestaties. Wat dit betekent voor de resultaten van de organisatie als geheel, laat zich raden (Beerling, 2014).

Wanneer mensen onder hun niveau worden ingezet, zie je vaak symptomen als verveling, taaktoe-eigening, specialisatie, streven naar perfectie, en verbreding van hun opdracht. Mensen compenseren hun gemis. Wanneer zij structureel boven hun niveau werken, zie je vaak symptomen als zekerheid zoeken, micromanagement, versimpeling van projecten, en beperking van blikveld. Ze verbergen hun tekort. Beide situaties leveren een hoge mate van stress voor alle betrokkenen en kunnen leiden tot vertrek en/of slechte samenwerking, ongewenste besluitvorming, machtsmisbruik, wantrouwen, cynisme en daarmee tot slechte prestaties. Wat dit betekent voor de resultaten van de organisatie als geheel, laat zich raden (Beerling, 2014).

### **Match**

Wat voor iemand passend is, is heel individueel bepaald. Maar voor iedereen geldt dat hoe beter de match tussen de persoon en het werk, hoe positiever de invloed op zijn of haar gezondheid. De reden hiervoor is dat medewerkers met een goede match meestal meer gemotiveerd zijn en meer voldoening in hun werk ervaren, wat een belangrijke energiebron is. Van belang is te beseffen dat dit geen statisch gegeven is. Mensen veranderen en ontwikkelen zich, en de behoeften en mogelijkheden hangen ook samen met de levensfase en omstandigheden. Juist door de flexibilisering van de arbeidsrelaties en snellere veranderingen binnen organisaties moeten medewerkers steeds meer op scherp staan in hun werk. De term 'permanent leren' wordt niet voor niets steeds vaker gebezigd.

### **Mismatch**

Als er sprake is van een mismatch tussen een medewerker en het takenpakket heeft dit vaak een verminderde motivatie en minder plezier in het werk tot gevolg. Als dit soort situaties onvoldoende aandacht krijgt, kan dit leiden tot moeilijkheden op het werk of gezondheidsklachten. Zo blijkt uit onderzoeken naar de oorzaken van ziekteverzuim dat circa 40% van de mensen die ziek thuis komt te zitten op de verkeerde plek zit! En bijna de helft van de instroom in de WIA door psychische problemen het gevolg is van een foute beroepskeuze.

Als HR-professionals lijnmanagers en medewerkers kunnen stimuleren en faciliteren om zich op een actieve manier bezig te houden met het thema loopbaanontwikkeling, kan dit dus heel wat ziekteverzuim voorkomen. Maar ook op het vlak van gezondheids- en verzuimbeleid hebben HR-professionals de mogelijkheid om medewerkers te informeren, motiveren en faciliteren om duurzaam vitaal te worden. De uitdaging is om op zoek te gaan naar de juiste combinaties van instrumenten die de gewenste effecten hebben.

## 3 VIER WEGEN NAAR DUURZAME VITALITEIT

### 3.1 VIA fysiek

Voor werkgevers is het essentieel dat hun werknemers fit blijven. Fitte en gezonde werknemers zijn immers productiever en verzuimen minder vaak. Werkgevers proberen op verschillende wijzen aan de fysieke gezondheid van hun werknemers bij te dragen, bijvoorbeeld door het aanbieden van een grieprik, sportfaciliteiten of een gratis fitnessabonnement. Maar er zijn meer mogelijkheden om duurzame vitaliteit te vergroten.

#### 3.1.1 Voeding en stress

Binnen een gezonde leefstijl wordt de invloed van de psyche op voeding vaak vergeten. Hoe mensen zich voelen heeft echter wel degelijk invloed op wat ze eten, en vice versa. Enerzijds gaan veel mensen meer, en vooral vaak ongezonder eten als ze onder spanning staan, anderzijds heeft voeding ook invloed op het ervaren van stress en psychische problemen.

Alle voedingsdeskundigen zijn het er onderling over eens dat een slechte beheersing van emoties een van de voornaamste oorzaken van gewichtstoename is. Personen die hebben geleerd met hun stress om te gaan hebben meestal geen probleem met hun gewicht. Vaak zijn dit ook dezelfde mensen die hebben geleerd naar hun lichaam te luisteren en hun emoties te herkennen.

Andersom heeft voeding ook in een belangrijke mate effect op hoe je je voelt, gedraagt en zelfs op je hersenfuncties.

Een opmerkelijke bevinding is bijvoorbeeld dat een heel scala aan depressieverschijnselen kan worden verminderd door omega-3-vetzuren. Andrew Stoll, arts en wetenschapper aan Harvard, heeft als eerste de doeltreffendheid van visolie met een hoog omega-3-gehalte aangetoond bij het stabiliseren van stemmingen en het verminderen van depressiviteit bij manisch-depressieve patiënten. Ook is aangetoond dat een te laag percentage omega-3-vetzuren samenhangt met depressies, en dat hoe meer omega-3 er in de dagelijkse voeding van mensen zit, hoe minder ze de neiging hebben gedeprimeerd te zijn.

Op basis van de recente onderzoeksbevindingen wordt er steeds meer van uitgegaan dat er een samenhang is tussen ons westerse voedingspatroon met weinig tot geen vis, schaal- en schelpdieren, en het aantal depressies dat explosief is toegenomen. In Frankrijk komt depressiviteit bijvoorbeeld 12 keer meer voor dan in Taiwan, Hongkong en Japan, zelfs als je rekening houdt met de culturele verschillen ten opzichte van depressie (niet over emoties en stemmingen praten).



### 3.1.2 Fit door volwaardige voeding

Hormonen spelen niet alleen een belangrijk rol bij stressreacties, maar hebben ook invloed op de eetlust, behoefte aan beweging, de verdeling van calorieën tussen spier- en vetmassa en nog tal van andere processen in ons lichaam. Hormonen stimuleren de werking van organen en zijn zodoende verantwoordelijk voor de regeling van diverse belangrijke lichaamsprocessen.

Geen impact zo groot dus als die van hormonen. Zo is cortisol onder andere van betekenis bij de vertering van voedsel (koolhydraathuishouding, vetstofwisseling, eiwitomzetting), het slaap-waakritme en het afweersysteem. Maar daar blijft het niet bij. Hormonen spelen ook een niet te onderschatten rol bij de regulatie van stemming en gevoelsleven. ‘Lichamelijke klachten hebben vaak te maken met een verstoorde hormoonbalans. Gezonde voeding brengt dit weer in evenwicht’, zo verwoordt levensmiddelentechnoloog Ralph Moorman (2014) zijn visie als lifestyle- en voedingscoach. Moorman heeft zich gespecialiseerd in het verband tussen hormonen en overgewicht, en geeft advies over gezond afvallen ([www.dehormoonfactor.nl](http://www.dehormoonfactor.nl)).

Voor de productie van neurotransmitters - die een belangrijke rol in de hersenen spelen als het om stemming gaat - zijn veel voedingsstoffen nodig, waaronder eiwitten, vetzuren, vitamines en mineralen. Door een overmaat aan stress, vooral langdurige stress, wordt het afweersysteem onderdrukt, met als gevolg dat de behoefte aan vitamines en mineralen sterk toeneemt. Omdat mensen geneigd zijn bij stress minder aandacht te besteden aan wat en wanneer ze eten en daardoor vaak ongezonder gaan eten, is het niet verwonderlijk dat de lichamelijke en psychische klachten bij chronische stress zo omvangrijk zijn.

Tallose voedingsdeskundigen zijn het erover eens dat wat goed is om te eten, van persoon tot persoon verschilt. En ook dat het daarbij niet zozeer gaat om de hoeveelheid calorieën. Wat wél telt, is de kwaliteit. Geraffineerde, arme voeding onttrekt energie aan het lichaam en doet de flexibiliteit afnemen. Nemen mensen hier af en toe iets van, dan hoeft dit geen probleem te zijn, maar een constant kunstmatig voedingspatroon geeft op de lange termijn, zowel lichamelijke als geestelijke klachten. Gezonde voeding brengt het lichaam (weer) in evenwicht. Maar wat is wel, en wat is niet gezond?

#### TIP

Zie voor een goed en snel overzicht van volwaardige voeding het boek *De Boodschappencoach*, het beste uit de supermarkt van levensmiddelentechnoloog Ralph Moorman. ISBN 9789079142149. CocoBooks, Amsterdam.



### 3.1.3 Gezond en ongezond

Volgens Richard de Leth MSc, die een praktijk voor integrale geneeskunde heeft, zouden biologische en ambachtelijk geproduceerde voedingsmiddelen de slogan 'goed voor hart- en bloedvaten' mogen claimen en geraffineerde koolhydraten de slogan 'bevorderen het ontstaan van depressie en neerslachtigheid'.

#### Geraffineerde koolhydraten

Ongezond voedsel is er legio, maar de geraffineerde koolhydraten vormen de grootste groep van lege calorieën die ook op de hersenen en stemming een verstorend effect hebben. Geraffineerde koolhydraten zijn meestal 'snel', ze worden (te) snel opgenomen in het bloed. Ze zitten onder andere in de suiker- en strooppot, in koek, snoep en de zogenaamde tussendoorproducten (Liga, Sultana, eierkoek, etc.), zoet broodbeleg, frisdrank, in alle geraffineerde graanproducten zoals wit brood, witte pasta en witte rijst.

#### Ongeraffineerde koolhydraten

Gezond voedsel bestaat in het algemeen uit wat wel een 'mediterraan dieet' wordt genoemd: veel vers fruit, groente, volkorenproducten, vis en veel koudgeperste (olijf)olie. Meer specifiek zijn de óngeraffineerde koolhydraten goed voor onze gezondheid, zoals bijvoorbeeld ongezwavelde zuidvruchten (rozijnen, abrikozen), dadels, banaan, ahornsiroop, aardappelpuree gemaakt van biologisch gekookte aardappelen in de schil, biologische volkoren rijst- en gierstwafels, suikervrije cornflakes, gierst(puree), havermoutpap, meloen, bepaalde rijstsoorten, pastinaak en koolraap (gekookt), speltbrood, wortel(sap) en pompoen.

#### TIP

De Leth houdt regelmatig door het hele land lezingen over gezonde voeding en geeft ook een masterclass over leefstijl en de samenhang tussen voeding, psyche en beweging onder de titel OERsterk ([www.oersterk.nu/lezingen](http://www.oersterk.nu/lezingen)).



#### Glycemische index (GI)

Tegenwoordig wordt er voor het bepalen van een gezonde en uitgebalanceerde maaltijd steeds meer gekeken naar de *glycemische index* (GI). Deze index betreft de snelheid waarmee koolhydraten door het lichaam in *glucose* (druivensuiker) worden omgezet en opgenomen in het bloed. Dr. Mark Hyman, arts in de functionele geneeskunde, propageert de glycemische index (GI) als de belangrijkste graadmeter voor de gezondheid. Vanwege de enorme consumptie en het verslavende karakter noemt Hyman suiker een *recreational drug* ([www.mindbodygreen.com](http://www.mindbodygreen.com)).

Producten met geraffineerde koolhydraten hebben een hoge glycemische index, maar ook producten waarvan je het minder snel zou verwachten, zoals van nature zoete producten als banaan, appelsap en watermeloen. Over het algemeen zijn producten met een GI lager dan 50 de beste keuze.

## Suikerscore

Onderzoekers van de Universiteit van Oxford hebben de onderstaande GI-scores opgesteld door twee uur na het eten van bepaalde voedingsmiddelen, de bloedsuikerspiegel te meten. Glucose krijgt de score 100. Alle andere voedingsmiddelen (behalve bier) worden minder snel opgenomen: hoe langzamer de opname in het bloed, hoe lager de score. De manier waarop je voedsel bereidt, beïnvloedt sterk hoe snel de koolhydraten in je bloedbaan terechtkomen. Hitte en bereiding verhogen namelijk de GI van voeding. Rauwe wortels hebben bijvoorbeeld een GI van 30, gekookte wortels een GI van 85.



GI score	Voedingsmiddel
110	maltose (in bier)
100	glucose
95	friet, gebakken aardappels, rijstbloem
90	aardappelpuree uit een pakje, chips
85	honing, rijstepap, popcorn, witte hamburgerbroodjes, gepofte rijst, cornflakes, gekookte wortel
80	gekookte tuinbonen
75	watermeloen
70	suiker (sucrose), ravioli, paprijs, ontbijtgranen met suiker, geschilde en gekookte aardappels, wit brood, stokbrood
65	ongeschilde gekookte aardappels, bruin brood
60	langkorrelige rijst, meloen, banaan
55	witte pasta (spaghetti)
50	bruin brood met zemelen, volkorenpasta, zilvervliesrijst, basmatirijst
45	-
40	verse doperwtjes, kidneybonen, volkorenbrood
35	vijgen en gedroogde abrikozen, wilde rijst
30	rauwe wortels, melkproducten, veel verse fruitsoorten
25	-
20	fructose (vruchtensuiker)
15	verse abrikozen, soja, pinda's, sperziebonen
10	-
5	-
0	vlees en kip, eieren, schelp- en schaaldieren (garnalen, mossels, oesters), vis (ook vette vis zoals zalm en tonijn), olie
-15	uien, courgette, knoflook, tomaten, aubergine, groene bladgroentes

(uit: McTaggart, 2014)



## TIPS

- Aanbod bedrijfsrestaurant veranderen
  - Meer fruit in plaats van snoep
  - Verse groente- en fruitsalades
  - Warme maaltijden met verse groenten in plaats van junkfood
  - Roomboter, kokosolie, kruiden en specerijen gebruiken bij de bereiding
  - Scharrelvlees
  - Gevogelte
  - Zeevoedsel (vis, algen)
  - Peulvruchten
  - Alternatieven voor zuivel
  - Kleine, gezonde hapjes (noten en zaden) op kleine bordjes
- Proeverij met voedzaam voedsel organiseren om medewerkers bewust te maken en tips te geven.
- Rubriek over voedzaam eten in de interne nieuwsbrief.
- De lunch aan het bureau afraden (werkt deprimerend en bouwt spanning op) en lunch in het zonlicht/buiten/met uitzicht op groen stimuleren (werkt stressverlagend).
- Luisteren naar Business News Radio (BNR), vooral de programma's *Gezond* en *Werk in uitvoering* bieden veel nieuws op het vlak van vitaliteit.
- Apart katern over vitaliteit in het bedrijfsmagazine.
- Experts uitnodigen om te vertellen over vitaal voedsel, of bijvoorbeeld een workshop gezond koken organiseren.

### 3.1.4 Beweging in de dagelijks hectiek

Een andere, vaak onderschatte risicofactor voor onze gezondheid is te weinig beweging. Ofwel, we brengen op ons werk, maar ook thuis, veel te veel uren zittend door. Dit heeft allerlei gezondheids-, maar ook psychische klachten tot gevolg. Het is niet voor niets dat in een studie van het Trimbosinstituut sport wordt aangemerkt als, in veel gevallen, een goed alternatief voor het slikken van antidepressiva (Ter Have, De Graag & Monshouwer, 2009). Maar lang niet iedereen voelt zich geroepen om de sportschool of de sportclub te bezoeken. Ook voor oudere medewerkers, een voor stress kwetsbare groep, is intensief sporten lang niet altijd een oplossing (Mieras, 2014).

Meer lichaamsbeweging is echter van groot belang. Uit onderzoek blijkt dat wij gemiddeld 10.000 stappen per dag zetten en gemiddeld 90 minuten per dag actief zijn. Hierbij is alle beweging meegerekend: van je bed uitstappen en naar je werk gaan, tot aan boodschappen doen toe. Om gezond te blijven, zouden die 90 minuten er eigenlijk 120 moeten zijn. Dit kunnen mensen vrij gemakkelijk bereiken.

Zo is er heel wat beweging op een simpele manier in gewoonten of dag in te voegen. Bijvoorbeeld door regelmatig op te staan en niet teveel tijd achter elkaar te blijven zitten op dezelfde plaats. Door in plaats van de lift de trap te nemen en door vaker de fiets te pakken.



Vooral fietsen in de schone buitenlucht heeft een heilzaam effect op ons lichaam en geest. Net als wandelen in de natuur of bezig zijn in de tuin. Maar ook diverse andere vormen van beweging zijn goed voor onze vitaliteit, zoals muziek maken, schilderen, zwemmen, dansen, en natuurlijk joggen of een blokje om met de hond.

### 3.1.5 Gerichte lichaamsbeweging

Natuurlijk is het ook belangrijk om aan gerichte lichaamsbeweging te doen. Hierbij zijn de belangrijkste criteria de mate van stressreductie en het verkrijgen van evenwicht en een ontspannen gevoel. Het is dus beter dan niet te kiezen voor overwegend competitieve, hiërarchische sporten, tenzij ze worden beoefend buiten wedstrijdverband.

Twee andere vereisten zijn de mate van plezier die mensen er aan beleven en de factor tijd. Een tijdrovende, hectische baan vraagt om een vorm van lichaamsbeweging die medewerkers overal, zonder veel materiaal en onafhankelijk van anderen kunnen doen. Joggen en in een stevig tempo wandelen zijn een goed voorbeeld hiervan. Een stevige wandeling is vaak beter dan trainen voor de marathon, want dat vergt veel tijd, is te prestatiegericht en verhoogt het risico op blessures. Het is nog het beste om zonder te forceren drie à vier keer per week een half uurtje ontspannen te lopen, waarbij de aandacht gericht wordt op goed in- en uitademen, en op het gevoel dat dit het lichaam geeft.

#### Praktijkvoorbeeld

Steeds meer werkgevers zoeken naar creatieve en stimulerende manieren om hun medewerkers aan 'gezond & fit' te krijgen. Een goed voorbeeld hiervan is de Health Club van Tele2, waar hun medewerkers in en om het eigen gebouw gratis wekelijks kunnen meedoen aan Bootcamp, Yoga, Cross Fit, Mindfulness en waar ze bewustgemaakt worden van gezonde voeding. Ze besteden veel aandacht aan verantwoorde en gezonde catering en delen maandelijks fruit uit. Ook hebben ze een eigen fysiotherapeut voor preventie en behandeling van klachten.

#### TIPS



- Bedrijfshockey: sinds 2001 is het mogelijk om medewerkers buiten het weekend om aan bedrijfshockey mee te laten doen, dat via de Koninklijke Nederlandse Hockeybond (KNHB) georganiseerd wordt. Bedrijfsvoetbal, -tennis, -volleybal, -bootcamp zijn andere voorbeelden.
- Nationale Fietsplan: de belastingdienst betaalt mee aan de aanschaf van een fiets bij werknemers die regelmatig op de fiets naar het werk komen.
- Nationale Bedrijfsfitnessplan: geeft medewerkers de mogelijkheid om met gemiddeld 40% korting te fitnesssen.
- Het instellen van een vrijwillige jaarlijkse gezondheidscheck bij medewerkers, uitgevoerd door de bedrijfsarts.

## **3.2 VIA persoon**

In een werkomgeving waarin alles voortdurend in verandering is, kunnen medewerkers alleen stevig blijven staan als ze soepel meebewegen met wat er op hun pad komt. De vraag is daarom: wat hebben ze daarvoor nodig en hoe kan dit getraind worden?

### **3.2.1 Zelfkennis**

Zelfkennis en zelfbewustzijn zijn een belangrijke voorwaarde om talenten goed te kunnen benutten, makkelijker grenzen te stellen en keuzes te maken. Mensen die hun talenten gebruiken en handelen in overeenstemming met wie ze echt zijn, voelen zich vitaler en gelukkiger en zijn beter opgewassen tegen het leven. Steeds meer mensen realiseren zich dit. De toename in de behoefte aan zelfkennis en ontwikkeling is dan ook goed af te meten aan de hoeveelheid artikelen en boeken over tal van psychologische onderwerpen.

Zelfkennis is niet iets dat even komt aanwaaien, maar is wel voor iedereen te realiseren. Bijvoorbeeld in contact met andere mensen. Maar vooral ook door bezinning op eigen gevoelens en gedrag, zowel in het verleden als in het nu. Veel bedrijven bieden hun medewerkers allerlei tests en trainingsprogramma's om competenties in kaart te brengen en te trainen. Ook maken mensen veelvuldig gebruik van de vragenlijstjes en tests in tijdschriften en op internet, om daarmee meer inzicht in hun persoonlijkheid, maar ook bijvoorbeeld werkstress te krijgen. Wat uit veel tests naar voren komt, is dat er bepaalde eigenschappen zijn die beschermen tegen stress, en andere die mensen kwetsbaarder voor stress maken.

#### **Eigenschappen die mensen beschermen tegen chronische stress**

- Optimisme
- Zelfvertrouwen
- Het gevoel controle te hebben over de dingen die men doet

#### **Eigenschappen die mensen kwetsbaar maken voor chronische stress**

- Perfectionisme
- Geen 'nee' kunnen zeggen
- Eigen grenzen niet herkennen
- Angst voor afwijzing of kritiek
- Te groot verantwoordelijkheidsgevoel

### **3.2.2 Zelfsturing en autonomie**

Uit vele onderzoeken is gebleken dat wanneer werknemers het gevoel hebben oorzaak te zijn van hun eigen gedrag en zo invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving, zij meer gemotiveerd zijn en een hoog niveau van welzijn ervaren (Ng, Sorensen & Eby, 2006). De mogelijkheid om met aanpassingen zoals loonsverhoging, vermindering van werkdruk en promotie het niveau van bevlogenheid te beïnvloeden, zal dus beperkter zijn in vergelijking met het door werknemers

zelf benutten van de mogelijkheid om te leren zichzelf te ontplooien op de werkplek en nieuwe, uitdagende doelen te stellen.

Basisvoorwaarde is dus dat medewerkers een zekere autonomie wordt gegund in hun werk. Wanneer medewerkers echter optimaal gebruik willen maken van de regelmogelijkheden in hun functie, maar ook zo goed mogelijk met werkdruk om willen gaan, is er ook *persoonlijke* autonomie nodig.

Persoonlijke autonomie komt neer op het individuele vermogen tot zelfsturing. Dus weten wie je bent, wat je wilt, nodig hebt en voelt, ook sociaal gezien. Vanwege het sociale element houdt autonomie in dat je voor jezelf op kunt komen, goed om kunt gaan met lastige en nieuwe situaties en dat je je gedrag afstemt op je doelen. Dit laatste betekent dat het belangrijk is dat je niet te afhankelijk bent van de goedkeuring van anderen.

Autonomie betekent dus dat mensen prima in staat zijn op eigen benen te staan en hun eigen werk en privéleven vorm kunnen geven. Twee belangrijke pijlers daarvoor zijn assertiviteit en stresshantering.

### **3.2.3 Assertiviteit**

Assertieve medewerkers verzuimen structureel minder, zo is uit onderzoek gebleken. Veel zieke werknemers blijken dan ook problemen met hun assertiviteit te hebben (De Bel, 2014a). In de meeste gevallen gaat het dan om het gebrek aan assertiviteit, de zogeheten subassertiviteit. Omdat dit zo vaak voorkomt, bieden bedrijven hun werknemers vaak trainingen aan om hun assertiviteit te verbeteren, vaak onder de noemer 'persoonlijke effectiviteitstraining'.

Persoonlijke effectiviteit is het verzamelbegrip voor zowel het effectief omgaan met stressvolle situaties (*coping*), als het stellen van grenzen en voldoende assertief reageren.

Assertief gedrag wil zeggen dat mensen in staat zijn om op een genuanceerde en respectvolle manier te zeggen wat ze denken of voelen.

Assertiviteit kan door middel van een gerichte vragenlijst in kaart worden gebracht: de Vragenlijst voor Interpersoonlijk Gedrag (VIG).

#### **De VIG onderscheidt zes verschillende aspecten van assertiviteit**

1. Het beëindigen van onaangename situaties.
2. Het gebrek aan angst voor aversieve stimuli (angst voor afwijzing, conflicten en verlies van waardering).
3. 'Nee' zeggen.
4. Het uiten van negatieve emoties.
5. Het streven naar en accepteren van positieve reacties (bijvoorbeeld complimenten en hulp accepteren).
6. Informatie vragen, tegenspreken en discussiëren.

Hoe evenwichtiger iemand de diverse strategieën toepast, hoe beter het is. Bij assertiviteit zie je echter vaak twee uitersten: iemand die gemakkelijk toegeeft en zijn mond houdt (subassertief), en iemand die juist de neiging heeft te direct en bot te reageren (agressief). De eerste laat over zich heenlopen, en de laatste kan een last voor zijn omgeving zijn.

Bij een gebrek aan assertiviteit blijkt vooral de angst voor aversieve, afkeurende reacties vaak een belangrijke belemmerende factor te zijn. De groep mensen die bang is om uitgelachen te worden of niet aardig gevonden te worden, houdt zich meestal in extreme mate bezig met wat anderen kunnen voelen of denken. Dit kost hen erg veel energie en zorgt voor veel piekergedrag. Als deze angst erg groot is, wordt dit ook wel sociale angst genoemd. Dit kan in het werk tot perfectionisme of extreem aanpasgedrag leiden, wat vervolgens weer tot overbelasting kan leiden.

De andere groep van uitersten - de agressieven - is vaak weer te weinig bezig met zelfreflectie en wat er werkelijk speelt in een situatie.

### **3.2.4 Stresshantering**

Stresshantering, ofwel coping, staat voor de manieren waarop iemand met bedreigingen omgaat. Coping wordt gezien als een stabiele en consistente voorkeur van iemand voor een bepaalde wijze van probleemoplossing. Bij gezonde coping gaat het om gedrag waar iemand voor kiest, dus om een bewuste reactie. Coping wordt gezien als het resultaat van zowel iemands persoonlijkheid als van zijn persoonlijke geschiedenis.

Er zijn zeven manieren te onderscheiden waarop iemand op problemen en gebeurtenissen reageert en hoe hij of zij die verwerkt.

- Actief aanpakken: het probleem analyseren en doelgericht te werk gaan om het probleem op te lossen.
- Verzachtende reactie: afleiding zoeken, je proberen prettiger te voelen door te roken, drinken, sporten, naar muziek te luisteren.
- Vermijden: de situatie uit de weg gaan, de zaak op zijn beloop laten, afwachten.
- Sociale steun zoeken: het zoeken van troost en begrip bij anderen.
- Passief reactiepatroon: je volledig in beslag laten door het probleem, je piekerend in jezelf terugtrekken, tot niets meer komen.
- Expressie van negatieve emoties: het laten blijken van je ergernis of kwaadheid.
- Geruststellende gedachten: tegen jezelf zeggen: 'Het komt wel goed', 'Na regen komt zonneschijn', 'Anderen hebben het moeilijker dan ik'.

Hoe evenwichtiger en bewuster mensen deze strategieën toepassen, hoe meer zij in balans zijn. Voor zowel assertiviteit als stresshantering geldt dus de gulden middenweg.



Hoewel assertiviteit en stresshantering deels samenhangen met persoonlijkheid, kunnen mensen hun vaardigheden op dit vlak aanzienlijk verbeteren door middel van training, coaching of psychotherapie (afhankelijk van de uitgangspositie). Een andere term die bij het ontwikkelen en trainen van werknemers nog wel eens opduikt is die van *resilience*, ofwel veerkracht.

### 3.2.5 Weerbaarheid en veerkracht

De reacties van mensen op negatieve gebeurtenissen zijn zeer divers en lopen uiteen van uit balans raken (negatief) via herstellen en op de oude voet doorgaan (neutraal) tot 'er sterker uit komen' (positief). Het laatste heeft betrekking op hernieuwd vertrouwen in de toekomst, verbeterde sociale relaties, meer compassie voor anderen die lijden en een grotere tevredenheid met het leven (Tedeschi & Calhoun, 2004). Met andere woorden, mensen die er sterker uitkomen, beschikken over weerbaarheid.

Weerbaarheid wordt gekenmerkt door het genereren van sociale steun tijdens en na de negatieve gebeurtenis, en het vinden van betekenis in datgene wat er heeft plaatsgevonden. Weerbare, ofwel veerkrachtige werknemers hebben de mogelijkheid te herstellen van negatieve gebeurtenissen op de werkplek, gaan stress niet uit de weg en gaan ook bij tegenslag door en proberen zichzelf te verbeteren.

Werknemers kunnen hun veerkracht verhogen door hun optimisme te vergroten en hun zelfvertrouwen te versterken (Sutcliffe en Vogus, 2003). Dit kan door cognitieve strategieën zoals coping en assertiviteit vergroten.

Ook door sociale steun kunnen werknemers hun weerbaarheid vergroten. Collega's en leidinggevendenden kunnen werknemers helpen om een negatieve situatie te relativiseren, oplossingen te bieden om de situatie te verbeteren en een positief toekomstbeeld te schetsen (Sutcliffe & Vogus, 2003).

### 3.2.6 Energiemanagement

Sommige medewerkers zijn zo gejaagd dat zij maar door blijven gaan en vaak ook nog achter hun bureau, tussen het werk door eten. Als je bedenkt dat de effecten van overwerk twee dagen erna nog te meten zijn aan de hormoonspiegel, is wel duidelijk hoe belangrijk het is om extra inspanning en piekbelasting tijdig te compenseren met hersteltijd. Vitale medewerkers zijn zich hiervan goed bewust en bouwen in hun planning van afspraken en activiteiten voldoende ruimte in om even gas terug te nemen.

Energiemanagement betekent dat medewerkers deze kunst van het stoppen regelmatig beoefenen. Het nemen van hersteltijd is niet alleen lichamelijk, maar ook geestelijk. Dit kan bijvoorbeeld door

gedurende de werkdag af en toe even een adempauze te nemen; even te stoppen met nadenken, mailen, typen enzovoort, en bijvoorbeeld even thee te gaan halen of een praatje te maken met een collega. Activiteiten in de vrije tijd kunnen bijdragen aan het herstel van taakeisen. Sonnentag et al (2008) onderscheiden drie verschillende herstelervaringen: 1) Psychologisch loskomen: wat inhoudt dat iemand mentaal los is van het werk wanneer men niet aan het werk is; 2) Ontspanning: een verlaging van de activatie; 3) Beheersen: uitdagende activiteiten buiten het werk die kansen op leren en succes bieden.

Weten welke activiteiten en omstandigheden mensen energie geven en kosten, is ook een belangrijke basis om zo vitaal en gezond mogelijk te blijven. Het maakt het ook veel makkelijker om keuzes te maken, nee te zeggen en een doel te bepalen.

Als mensen zelfbewust zijn, weten zij meestal wel wat hun energiegevers en -verslinders zijn.

Als dat niet zo is, is er een simpele methode om daar achter te komen: een paar weken lang een 'energieboekhouding' bijhouden. Dit houdt in op een vast moment aan het eind van de dag, alle activiteiten van die dag opschrijven en daar een 'plus' of 'min' bijzetten. Het noteren wordt zowel voor mensen als situaties of omstandigheden gedaan.

Na een paar weken ontstaat er door deze inventarisatie een uitstekend overzicht, op basis waarvan medewerkers kunnen bepalen wat ze zouden kunnen aanpassen om meer in balans te komen.

#### TIPS



- Bij selectie van nieuw personeel assertiviteit en stresshantering tijdens het assessment meenemen.
- Met nieuwsbrief of bedrijfsmagazine medewerkers bewustmaken van het belang van zelfsturing, assertiviteit en stressmanagement.
- Online zelftests aanbieden op bijvoorbeeld het gebied van zelfsturing en assertiviteit.
- Lezingen/expertmeeting organiseren over zelfsturing en persoonlijke effectiviteit.
- Coaching of training aanbieden op het gebied van persoonlijke effectiviteit.
- Bedrijfsfysio tips en advies laten geven over houding en eenvoudige oefeningen om spierspanning los te laten.
- Experts uitnodigen om te vertellen over energiemangement en omgaan met werkstress.
- Screening medewerkers op stressklachten.
- Uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) om specifieke risicogroepen op te sporen.

## **3.3 VIA werkcontext**

### **3.3.1 Bevlogenheid**

Deelname aan het arbeidsproces heeft in het algemeen een positieve invloed op de gezondheid. Het is echter niet de deelname op zich die de doorslag geeft, het gaat erom of het werk bevredigend is voor degene die het verricht. Bevredigend werk is uitdagend werk, zonder dat mensen voortdurend op hun tenen moet lopen. Werk moet stimuleren en voldoening geven, maar niet de persoonlijke krachten te boven gaan. Bovendien is het belangrijk dat het werk voldoende ontplooiingsmogelijkheden biedt en dat mensen veel van zichzelf in hun werk kwijt kunnen. Als het werk in die behoefte voorziet, draagt het bij aan zelfvertrouwen, vitaliteit, een gevoel van competentie en bevlogenheid. Het geeft bovendien op een prettige manier structuur aan de tijd.

De vraag vanuit de praktijk naar meer bevlogen werknemers stijgt met de dag. Werknemers trainen of coachen om meer bevlogen te zijn, lijkt dus zinvol. Echter, traditioneel gezien is onderzoek naar de effectiviteit van trainingen tot nu toe vooral gericht op medewerkers met een burn-out of andere mentale problemen. Er is daardoor veel kennis over hoe mentale klachten te verhelpen (curatie) en te voorkomen (preventie) zijn. Waar we echter nog maar weinig van weten, is hoe we bevlogenheid kunnen bevorderen onder medewerkers (Ouweneel & Joling, 2012).

Het is belangrijk om niet meer uitsluitend te focussen op werknemers die iets mankeren, maar ook op werknemers die weliswaar naar behoren, maar nog niet optimaal functioneren. Ook in het geval werknemers zonder problemen functioneren, kan het zijn dat het potentieel (nog) niet optimaal wordt benut. De hoeveelheid Nederlandse werknemers die baat hebben bij dit soort positieve trainingen gericht op bevlogenheid is groot: waar ongeveer 5-10% van de beroepsbevolking burn-outklachten heeft en 10-20% bevlogen is, is met 70-80% van de Nederlandse beroepsbevolking niets aan de hand. Deze groep scoort echter ook niet hoog op bevlogenheid, wat veel onbenut potentieel tot gevolg heeft.

### **3.3.2 Integraal Gezondheidsmanagement**

Van de volgende organisatiegebonden factoren is in het algemeen bekend dat ze invloed op het stressniveau hebben:

#### **Factoren die stress kunnen verergeren**

- Tijdsdruk
- Grote verantwoordelijkheid
- Tegenstrijdige eisen
- Slecht werkoverleg
- Bedreigend werkklimaat (met bijvoorbeeld ongewenste intimiteiten, intimidatie, discriminatie of conflicten)
- Gebrekkige leiding (met weinig waardering en respect voor de individuele werknemer)

## Factoren die stress kunnen helpen voorkomen

- Steun vanuit de organisatie
- Feedback op persoonlijk functioneren
- Autonomie in werk
- Voldoende beloning
- Zinvol werk doen
- Deelname aan de besluitvorming van het bedrijf

Er zijn daarentegen ook allerlei factoren in de context van het werk die de gezondheid en het welbevinden van medewerkers kunnen vergroten.

Het management heeft een belangrijke rol bij het bevorderen van welbevinden van werknemers en het faciliteren van de daarbij horende interventies. Zwetsloot, Grundemann en Vaandrager (2003) introduceerden het concept Integraal Gezondheidsmanagement (IGM), dat hier nauw bij aansluit. Bij IGM wordt ervan uitgegaan dat met het bevorderen van de gezondheid en het welbevinden van werknemers (amplitie) een strategisch bedrijfsbelang is gediend; immers gezonde, bevoegen werknemers zullen beter presteren. Dit in tegenstelling tot het traditionele beleid, waarbij het vooral gaat om het 'slechts' klachtenvrij houden van de werknemers door middel van curatie en preventie. Daar waar in het traditionele beleid wordt gesproken over kosten voor arbozorg, gaat het bij IGM om investeringen in werknemers (Zwetsloot & Pot, 2004).

Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc (2009) doen diverse suggesties voor interventies gericht op werknemers om daarmee hun welzijn, vitaliteit en bevoegenheid te stimuleren. Zo noemen zij onder meer het stimuleren van vriendelijk gedrag op de werkvloer door het leren geven van positieve feedback, goed nieuws en succes leren delen, meer sociale steun leren geven op het werk, motiveren tot persoonlijke doelen stellen en nastreven, weerbaarheid vergroten.

Zij pleiten voor een specifieke, persoonsgerichte aanpak, waarbij allerlei interventies als een geïntegreerd pakket worden aangeboden, maar waar wel sprake is van maatwerk. Dit kan dan afhankelijk van de uitgangspositie van de individuele medewerker en/of groep medewerkers worden aangeboden als coaching, counseling, psychotherapie of groepstraining.

### Praktijkvoorbeeld: IGM Siemens

Het IGM bij Siemens houdt onder meer in dat zij een zogeheten LeeftijdsOnafhankelijk en zich Ontwikkeland Personeelsbeleid (LOOP) hebben.

LOOP heeft als belangrijkste doelstelling de blijvende mentale en fysieke vitaliteit van de medewerkers.

Zij verwoorden hun aanpak als volgt: 'Dit vitaal zijn en blijven heeft alles te maken met competent zijn en blijven. Competenties zitten aan functies en aan medewerkers en zijn niet aan leeftijd gebonden.' Als zodanig sluit het naadloos aan bij de slogan een *werklevenlang je ontwikkelen*. Zo doen zij aan jobrotation (verticaal en horizontaal), stellen ze per individuele werknemer de behoeften vast, hebben zij de Siemens Academy en Siemens Training, een opleidingsplanning voor medewerkers en doen zij veel aan meten (gezondheidsonderzoeken, vitaliteitstest). Hun motto: 'Communicatie is de verbindende factor: meet, meet en ga daarover communiceren. En ga samenwerken om betere resultaten te bereiken.'



Specifiek gericht op gezondheid hebben zij onder meer de volgende concrete acties ondernomen:

- **Lekkerinjevel.nl:** drie keer per jaar een week aandacht voor gezondheid.
- **Voorlichting** leidinggevenden en medewerkers op allerlei aspecten van gezondheid.
- **KANS-monitor:** individueel spreekuur plus organisatieadviezen gericht op RSI.

Het resultaat van het IGM bij Siemens is onder andere dat het ziekteverzuim naar 2,4 % is gegaan (landelijk ligt dit ongeveer op 4,5%), en dat de WIA/WGA instroom vijf keer lager ligt dan gemiddeld.

### **Praktijkvoorbeeld: Rabobank**

De Rabobank hanteert het zogeheten ‘veeleisend helpen’ als managementstijl. Het is een samenspel tussen leidinggevende, arboarts en medewerker, waar duidelijke eisen en verwachtingen gesteld worden. De verantwoordelijkheid voor vitaliteit ligt zowel bij de werkgever als de werknemer, maar als werkgever moet je daar wel de randvoorwaarden voor scheppen door te informeren, faciliteren en stimuleren in het kader van preventie, curatie en amplitie. Goed management gaat nu veel meer over passie, beleving en welzijn van de medewerker. Ben je in een goede fysieke en mentale staat? Wat zijn jouw energiegevers en energievreters? Zulke vragen worden vaak niet direct gesteld, maar leveren wel een goed gesprek op. Versterken en voorkomen blijken nog beter dan genezen, maar zo’n omslag naar meer ‘goede gesprekken’ heeft tijd nodig.

### **3.3.3 Talentontwikkeling**

Beerling (2014): ‘Het HR-instrumentarium bij talent- en loopbaanontwikkeling bestaat voornamelijk uit het analyseren van hetgeen in het verleden door een persoon is gepresteerd. In die analyse wordt een rode draad gevonden, die vervolgens wordt doorgetrokken naar toekomstig functioneren.

De mate waarin dit instrumentarium een betrouwbaar beeld geeft van het toekomstig potentieel van een medewerker is onderwerp van menige discussie binnen HR. Wil HR met talentmanagement en loopbaanontwikkeling werkelijk bijdragen aan het succes van het bedrijf, dan is de voorspelbaarheid van potentieelontwikkeling in de *toekomst* essentieel. Welk type werk kan iemand in de toekomst aan? Hoe ontwikkelt een medewerker zich in de organisatie en welke carrièrelijn kan een organisatie daar tegenoverstellen? Op welke momenten in de ontwikkeling van een medewerker is sprake van ‘cruciale stappen’ en hoe kan de organisatie die begeleiden?

Juist op het vlak van voorspelbaarheid van potentieelontwikkeling in organisaties is het onderzoek onder auspiciën van Elliot Jacques baanbrekend. Op basis van zijn onderzoek naar hoe mensen werken is een model ontwikkeld dat enerzijds de zwaarte van werk meet en anderzijds het potentieel van mensen voorspelt. Het model is onder meer gebaseerd op analyses bij honderden bedrijven en meer dan 200.000 loopbanen.’

Beerling (2014) beschrijft in zijn artikel het model van Elliot Jacques, die een vast patroon ontdekte in de gelaagdheid van werk. Voor werk in organisaties zijn acht niveaus relevant. Daarboven is sprake van genialiteit die slechts bij uitzondering gevraagd wordt in bedrijven. Daaronder betreft het mensen die alleen met extra begeleiding en zorg bij een organisatie kunnen werken. De overgang van het ene niveau in werk naar het andere wordt doorgaans ervaren als een verzwarening van werk, als een ‘echte’ carrièrestap. Er zijn mensen die door een grotere mentale kracht meer overzien,

met meer onzekerheden om kunnen gaan en beslissingen durven te nemen waarvan pas op langere termijn duidelijk wordt of het de juiste zijn. Die mensen blijken de zwaardere taken aan te kunnen. Op basis van de krachten van mensen zijn carrières voor iedere medewerker vrij nauwkeurig te voorspellen. In de praktijk blijkt de fase waarin een medewerker zich ontwikkelt naar een hoger werkniveau, een kritische fase. Mensen zoeken nu eenmaal werk dat past bij hun capaciteiten en in die fase zou er tenminste perspectief op werk op een hoger niveau moeten zijn. Is dat er niet, dan leidt de dynamiek van ontwikkelen tot gespannen werkrelaties en dus stress.

### **3.3.4 Een gezonde werkomgeving**

Veel mensen brengen een groot deel van hun tijd door op hun werkplek. Thuis kunnen zij grotendeels zelf bepalen hoe zij hun omgeving inrichten, maar op hun werk hebben zij daar meestal weinig over te zeggen. Daarom is het belangrijk dat degenen die beslissen over de werkomgeving, rekening houden met wat nodig is voor een gezonde en plezierige werkomgeving. Hoe die eruitziet, hangt sterk af van het type werk, maar ook van de organisatiecultuur en de achtergrond van de medewerkers. En natuurlijk speelt ook de rest van de omgeving een rol: de cultuur, communicatie en aansturing.

Tegenwoordig gaan steeds meer organisaties over van ‘cellenkantoren’ met vaste werkplekken voor iedereen, naar kantoren met meer open werkruimtes en flexibel gebruik van activiteitsgerelateerde werkplekken. Dit vraagt om extra aandacht in het ontwerp voor de beleving van de medewerker, zeker omdat gebleken is dat een dergelijke ‘kantoortuin’ een negatief effect kan hebben op de productiviteit.

Als het gaat om een gezonde werkomgeving, neemt de omgevingspsychologie een speciale plaats in. Omgevingspsychologie houdt zich bezig met de invloed van de omgeving op de beleving en het gebruik van de ruimte. Omgevingspsychologen adviseren bijvoorbeeld bedrijven over een gebruiksvriendelijke (kantoor)huisvesting. Of ze helpen gemeenten aan informatie over beleving en gebruik van de openbare ruimte. Ook zijn er adviseurs die helpen om bijvoorbeeld milieuvriendelijk gedrag te stimuleren of beter om te gaan met Het Nieuwe Werken (HNW).

### **3.3.5 HNW en stress**

Met Het Nieuwe Werken (HNW) wordt doorgaans bedoeld dat er sprake is van flexibele werkplekken en -tijden, werken met internet en andere ICT-toepassingen op afstand, beoordelen op resultaat (en niet op aanwezigheid) en eigen verantwoordelijkheid en vrijheid. Uit een van de weinige onderzoeken naar de samenhang tussen HNW en de gevolgen voor werknemers (werk-thuis interferentie en uitputting; prestatie en bevlogenheid) bij een groot telecombedrijf in Nederland kwam naar voren dat HNW leidt tot hogere elektronische bereikbaarheid, meer bevlogenheid, en zowel meer als minder uitputting (Ten Brummelhuis & Bakker et al., 2012).

Nadere analyse liet zien dat elektronische bereikbaarheid deels zorgt voor meer bevlogenheid en meer uitputting omdat:

- HNW geen directe invloed heeft op meer of minder afstand kunnen nemen van het werk omdat

mensen (deels) thuiswerken.

- Elektronische communicatie op zich wel leidde tot een daling van werk-thuis interferentie: waarschijnlijk omdat werknemers in staat zijn hun elektronische bereikbaarheid te reguleren en plannen.
- HNW niet leidt tot prestatieverhoging, elektronische communicatie op zich wel (hieruit blijkt hoe belangrijk de rol van communicatie is bij flexibel werken).

### **Het positieve effect van HNW op bevoegenheid kan verklaard worden door:**

- Een toename in effectieve en efficiënte communicatie. Dit wordt ondersteund door ander onderzoek waaruit naar voren komt dat flexibel werken tijd en energie bespaart. Bijvoorbeeld: door het doen van werkgerelateerde telefoontjes tijdens het reizen, zaken per mail te bespreken in plaats van een vergadering hierover te beleggen.
- De voortdurende verbinding en bereikbaarheid, wat een gemotiveerd en hoog tempo werkproces bevordert. Daarbij zorgt HNW voor nauwe verbinding tussen collega's, wat gevoelens van isolatie voorkomt en zorgt voor de basale behoefte aan verbondenheid.

### **Het negatieve effect van elektronische bereikbaarheid kan als volgt verklaard worden:**

- De verbinding op zich is niet belastend, maar de onderbrekingen wel. De onderzoeksresultaten ondersteunen het uitgangspunt dat afleiding in werk energie kost; switchen van de ene taak naar de andere, en opnieuw focussen op de taak waar men mee bezig was. De mate waarin werknemers de communicatie kunnen controleren, of een gevoel van controle daarin kunnen hebben, is hierin bepalend. Daarbij dient er onderscheid gemaakt te worden tussen onderbrekingen enerzijds en de elektronische verbinding anderzijds, en tussen zender en ontvanger zijn. Over het algemeen vinden werknemers het prettig dat zij op alle mogelijke momenten informatie kunnen zenden, maar niet dat zij te allen tijde ook informatie ontvangen.

### **Praktijkvoorbeeld**

Eind 2008 zette KPN als een van de eerste grote Nederlandse bedrijven vol in op HNW, waarbij iedereen een laptop kreeg en kantoorruimtes werden vervangen door open ontmoetingsruimtes en concentratieplekken. Er werden duidelijke spelregels opgesteld, zodat per afdeling duidelijk was wie waar bereikbaar was en wanneer collega's naar kantoor zouden komen. De beoogde bedrijfseconomische doelstellingen werden snel gerealiseerd.

Zo was er veel minder kantooroppervlak nodig, waardoor de huisvestingskosten met 40 procent daalden. Wekelijks maakten de 'nieuwe werkers' 127 autokilometers minder. HR-manager Henk van Tilborg: 'Een van de hoofdredenen om Het Nieuwe Werken eind 2012 door te ontwikkelen naar Het Nieuwe Leven en Werken was dat veel werknemers het flexibele, niet tijd- en plaatsgebonden werken erg waardeerden, maar moeite hadden om een goede balans tussen werk en privé te vinden. Er wordt vaak gedacht dat mensen de kantjes eraf gaan lopen als er geen constante supervisie meer is. Het omgekeerde is meestal het geval. De meeste mensen hebben juist zo'n sterk arbeidsethos dat ze vaak een stapje harder lopen als ze hun werk naar eigen inzicht mogen invullen.'

In bewustwordingssessies leren werknemers eventuele onproductieve overtuigingen bij zichzelf te herkennen. Van Tilborg: 'Stel dat je er geen enkel probleem mee hebt om 's avonds nog bereikbaar



te zijn, dat je dat eigenlijk wel lekker vindt. Als je dan je telefoon uitzet omdat het zo hoort, krijg je stress. En dan moet je 'm dus lekker aanlaten.'

Bij de invoering van HNW bij KPN besloot een op de vier werknemers alles liever bij het oude te laten en dus niet mee te doen. Inmiddels kiest nog maar een op de zeven werknemers voor het oude werken. Van Tilborg: 'Je ziet heel duidelijk dat de enthousiaste nieuwe werkers veel twijfelaars over de streep trekken. Toch werkt het niet voor iedereen. Er zullen altijd mensen zijn die de stap niet willen zetten.' (Meijer & Polderman, 2013).

Uit onderzoek naar Het Nieuwe Werken en individuele verschillen (Bekker, 2010) komt naar voren dat persoonlijke autonomie een belangrijke factor voor een goede werk-privébalans is. Autonomie houdt in dat mensen zichzelf kennen, bewust zijn van hun eigen grenzen, wensen en prioriteiten, en goed om kunnen gaan met veranderingen, waardoor zij in staat zijn tot een behoorlijke mate van zelfsturing.

Tilburgse hoogleraar Klinische Psychologie Marrie Bekker: 'Vrouwen én mannen die werk en privé niet kunnen combineren, hebben vaak een autonomieprobleem.' Als mensen daarentegen autonoom zijn, kunnen ze flexibel inspelen op verandering en goed omgaan met nieuwe eisen. Dit is vooral bij organisatieveranderingen en omgaan met flexibele werkvormen van belang (De Bel, 2014b).

### HET NIEUWE WERKEN VRAAGT OM MAATWERK



Veel mensen moeten de competenties om goed met HNW om te gaan nog aanleren. Dat geldt voor alle medewerkers en zeker ook voor leidinggevenden. Daarom is het ook hiervoor aan te raden hun talenten en competenties in kaart te brengen. Dat maakt maatwerk in ondersteuning en ontwikkeling mogelijk.

### 3.3.6 Werk-Privébalans

Veel mensen hebben moeite om de veelheid aan rollen die we in het dagelijks leven vervullen op een goede manier te combineren. Zeker in deze tijd, waarin we geneigd zijn te denken dat we alles moeten kunnen en dat we een goede partner, werknemer of ondernemer, ouder, vriend(in), sporter enzovoort moeten zijn om mee te tellen. Tegelijkertijd werken, voor je kinderen zorgen, partner zijn en ook nog eens een leuk sociaal leven onderhouden, leidt dikwijls tot spanningen.

Waar die balans tussen werk en privé ligt, is voor iedereen weer heel verschillend. Sommigen willen liefst zoveel mogelijk tijd en energie in hun werk stoppen en werken voltijds, anderen voelen zich beter bij een deeltijdbaan. Daarbij is het vinden van een balans, met de veranderende eisen die organisaties en verschillende levensfasen stellen, een voortdurend proces waarbij het bepalen van prioriteiten en keuzes maken regelmatig terugkomt (De Bel, 2010).

Door HNW zijn mensen in staat meer rollen te combineren, maar afhankelijk van het type baan komt de balans hierdoor nog wel eens onder druk te staan. Vrouwen blijken bijvoorbeeld meer gebruik te maken van thuiswerken en eerder naar huis te gaan om zich met de kinderen bezig te houden. Zo wordt de tijd thuis voor vrouwen 'andermans tijd'. Voor mannen lijkt dit anders te zijn, want zij zijn vaak beter in staat om te gaan sporten of even niks te doen. Of om tegen hun kinderen te zeggen: 'Ga maar spelen met de lego, want ik ben even met mijn werk bezig' (Rafnsdóttir & Heijstra, 2013).



## 3.4 VIA balans

### 3.4.1 Hard werken vraagt om 'hard' ontspannen

Er wordt wel gezegd: 'Van hard werken gaat niemand dood.' Dat klopt. Maar van hard werken zonder de nodige hersteltijd worden mensen vroeg of laat ziek. Met andere woorden: hard werken betekent ook 'hard' ontspannen. Als je dit vertaalt naar onze biochemie betekent dit dat we behalve steeds gas te geven (stresshormonen aanmaken) vooral ook regelmatig moeten remmen (ontspannen, genieten, even geen planning of deadline, mindful bezig zijn, dutje in de middag).

Ontspannen betekent in feite dat we van de 'doe-modus' naar de 'zijn-modus' gaan. Zonder bewustzijn zitten mensen voortdurend in de stand van de 'automatische piloot', ofwel in de 'doe-modus'. Dit houdt in dat we erop gericht zijn ergens te komen. Autorijden is daarvan een goed voorbeeld. Kilometers rijden en wel letten op de bewegwijzering, maar zonder echt naar de omgeving te kijken. De doe-modus is ons het meest vertrouwd. Doen wordt aangedreven door een doel. We werken ergens naar toe. Veel mensen kunnen door de werkdruk en hun gerichtheid op de toekomst (wat er nog allemaal af moet) niet meer stilstaan bij en genieten van het huidige moment.

De 'zijn-modus' helpt om minder te worden geregeerd door emoties en stress, waardoor mensen veerkrachtiger en vitaler worden. De 'zijn-modus' wordt vaak verwaarloosd. Het is een toestand van gewoon zijn, zonder iets te willen bereiken, zonder eisen te stellen aan de werkelijkheid. Gewoon *zijn* en vooral onze zintuigen gebruiken. Dit kan door fysiek bezig te zijn met wat we plezierig vinden (in de tuin werken, joggen, sporten, klussen, yoga, pilates, meditatie), bewust adem te halen (zoals bij mindfulness en hartcoherentietraining) en het genieten van mooie en plezierige dingen (muziek, een voorstelling).

### 3.4.2 Mindfulness

Mindfulness, ofwel aandachtstraining, is een onderdeel van een redelijk nieuwe, en immens populaire tak in de psychologie. Deze training is ontwikkeld door Jon Kabat-Zinn, een moleculair bioloog, en erop gericht patiënten te begeleiden bij hun revalidatie. Kabat-Zinn heeft zijn ervaring met meditatie en yoga vertaald naar een westerse training die inmiddels overal ter wereld wordt gegeven.

Mindfulness wordt ook wel omschreven als een 'zelfregulerende copingstrategie'. Mindfulness houdt in dat je niet-oordelende, milde en open aandacht hebt voor wat er gebeurt. Met mindfulness onderbreek je waar je mee bezig bent, je stopt de maalstroom even.

Het is niet toevallig dat in onze hectische tijd steeds meer mensen een Mindfulnessstraining doen. Niet alleen in de ggz wordt die veel bij depressieve en andere patiënten gegeven, maar ook steeds meer in buurtcentra. Doordat Mindfulnessstrainingen zo wijd verspreid zijn geraakt en de effecten ervan aantoonbaar zijn, zijn er ook steeds meer werkgevers die hun medewerkers hiermee laten kennis maken.

Voorlopige analyses van onderzoeken naar de effecten van deze training tonen aan dat de cursisten een diepgaande verandering lijken te ondergaan, niet alleen qua stresssymptomen en hun vermogen om te ontspannen, maar ook qua denk- en voelpatronen. De belangrijkste effecten zijn onder andere een afname van lichamelijke en/of psychische klachten, een positieve verandering van leefstijl, een positiever zelfbeeld en beeld van de omgeving en een verbetering van kwaliteit van leven.

De grote opbrengst van een Mindfulnessstraining is dat mensen hierdoor leren de dagelijkse dingen - zoals autorijden, tandenpoetsen, zitten achter het bureau, een vergadering bijwonen - met meer aandacht te doen. Het helpt dus uitstekend bij het terugschakelen van de doe- naar de zijn-modus. Centraal bij deze training is het steeds opnieuw focussen op de ademhaling. Een andere training waarbij dat ook het geval is, is de hartcoherentietraining.

### **3.4.3 Hartcoherentietraining**

Bij chronische stress hebben mensen de neiging hun adem wat in te houden, waardoor hun bloed zuurder wordt (er wordt te weinig koolzuur uitgeademd). Door langzaam en diep ademen is deze situatie te keren en dalen de bloeddruk en spierspanning. Dit effect is goed te zien bij de hartcoherentietraining die het HeartMath Institute in Californië heeft ontwikkeld. Door een HRV-sensor aan je vinger te doen en deze aan te sluiten op een computer, kun je met behulp van biofeedback-software je Heart Rate Variability oftewel je hartritme patroon zichtbaar maken. Hiermee wordt dan niet het gewone hartritme bedoeld, maar de tijdsperiode tussen de hartslagen.

Het trainen (en daarmee vergroten) van de hartcoherentie is gebaseerd op recent onderzoek op het terrein van de neurofysiologie en cardiologie. De hartcoherentiemethode gaat ervan uit dat het hart, middels het hartritme (het ritme tussen twee hartslagen) je emotionele toestand beter weerspiegelt dan enig ander orgaan. Als je bang bent, zenuwachtig of gefrustreerd, is het hartritme ongelijk en onregelmatig, en ziet er op het scherm uit als opgejaagde bergpieken. Het kan ook een glooiender patroon vertonen. Bijvoorbeeld wanneer je merkt dat je vertrouwd of gewaardeerd wordt, wanneer je leuke dingen doet en daarvan geniet. De wetenschap noemt dit evenwichtige patroon 'coherentie': in je lichaam is alles beter op elkaar afgestemd. Gebleken is dat je helder kunt denken en op je best bent met dit coherente hartritme.

Hartcoherentietraining helpt uitstekend om stress te verminderen en meer te ontspannen. Mensen krijgen door deze vorm van training meer zelfbewustzijn met betrekking tot hun eigen fysiologie. Ze zien hoe hun gedachten en emoties de balans in hun autonome zenuwstelsel beïnvloeden. Doordat ze zich hiervan bewust worden kunnen zij zichzelf beter reguleren. Het is dus ook niet verwonderlijk dat - behalve in de sport, ziekenhuizen en in het onderwijs - steeds meer organisaties hun medewerkers hierin laten trainen. In elke regio zijn gecertificeerde coaches, die zowel individueel als groepsgewijs deze stressreductietraining geven.

Zie voor een landelijk overzicht van deze coaches en de training <http://www.heartmathbenelux.com>.

### 3.4.4 Tijd voor cultuur(omslag)!

Voedzame maaltijden, regelmatig opstaan en bewegen, en meer focus op afwisseling tussen inspanning en ontspanning, leveren een goede basis om meer in balans te komen. Dit wordt ook door steeds meer organisaties begrepen. Goede voorbeelden daarvan zijn Apple, Nike, het Ministerie van Financiën, Google en Marktplaats, die onder andere hun bedrijfsrestaurants onder handen hebben genomen en bedrijfsyoga hebben geïntroduceerd. Maar er is nog meer mogelijk.

Cultuur biedt ook een uitstekende kans om de vitaliteit van medewerkers te verhogen. Cultuur biedt meer dan aardigheid alleen. Theater, dans, muziek en beeldende kunst kunnen wezenlijk bijdragen aan de vitaliteit en flexibiliteit van mensen. Recent Nederlands onderzoek onder 3.449 werknemers naar de samenhang tussen vrijetijdsbesteding en werkstress bevestigt dit (Van Gool & Demerouti, 2015). Voor het eerst is in ons land onderzoek gedaan naar de samenhang van een breed scala aan ondernomen activiteiten op het gebied van recreatie, sport en cultuurbezoek, de werk-privé balans en werkstress. De algemene conclusie is duidelijk: hoe meer activiteiten worden ondernomen, hoe meer herstel en hoe minder werkstress. Interessant is bovendien dat uit dit onderzoek naar voren komt dat mensen minder conflict tussen werk en privé ervaren naarmate zij meer activiteiten op het gebied van cultuurbezoek (concert/theater, bioscoop, museum/tentoonstelling) ondernemen. De mate van autonomie en ontplooiingsmogelijkheden in het werk blijken vooral van invloed op het *nemen* van hersteltijd.

‘Een bedrijfscultuur die uitnodigt om ontspanning te zoeken in cultuur investeert daarmee in vitaliteit, gezondheid en productiviteit. Breed onderzoek toont een statistisch verband tussen het bezoek van theater, concert en museum en de eigenschappen vitaliteit, optimisme en gezondheid. De effecten blijven bestaan na correctie voor sociale en economische verschillen tussen groepen mensen’ (Mieras, 2014).

#### **Er zijn minstens vier kenmerken van cultuurbezoek die de positieve effecten op de vitaliteit kunnen verklaren:**

1. Schouwburg, concertzaal, bioscoop en museum bieden een **neutrale omgeving**, even weg van alle ‘haakjes’ waaraan de aandacht thuis blijft hangen.
2. Cultuur **nodigt uit tot ontmoeting**. Onder andere de stof oxytocine helpt daarbij stressvolle ervaringen te verwerken.
3. Het **speelse karakter** van cultuur stimuleert de productie van BDNF, een stof die hersencellen activeert en stress en angst verdrijft.
4. Cultuur roept **fascinatie** op en stimuleert daarmee de ‘gerichte aandacht’ en brengt de ‘onvrijwillige aandacht’ tot rust. Zo krijgen overbelaste hersenen gelegenheid om op adem te komen.



Neutrale omgeving



Sociale ontmoeting



Speelse karakter

Fascinatie

### 3.4.5 Groots effect

Onderzoek in bedrijven met een cultuurprogramma voor medewerkers laat een dubbel effect zien: medewerkers zijn beter opgewassen tegen stress als ze aan het programma deelnemen. Daarbovenop profiteert de hele afdeling wanneer ook de manager aan het programma deelneemt. Managers die cultuur bezoeken, ontwikkelen een andere managementstijl. In het algemeen geldt: hoe meer cultuurbezoek hoe groter het effect, maar ook bij een betrekkelijk lage frequentie van een paar cultuurbezoeken per jaar is er al een verbetering van de vitaliteit te meten. Belangrijk is wel dat er een goede klik met het bezochte cultuuraanbod bestaat.

#### Directe effect

In het Zweedse Umeå werden ruim honderd ambtenaren in twee gelijkwaardige groepen ingedeeld. De ene groep kreeg acht weken lang een keuze uit een cultureel aanbod met muziek- en theateruitvoeringen, museumbezoek en koorzang waar ze eens per week gebruik van konden maken. De andere groep kwam na afloop van het onderzoek aan de beurt. Gedurende de testperiode werd de toestand van de deelnemers wekelijks bijgehouden. Van de eerste groep steeg de vitaliteit in de acht weken met 14 procent (Bygren, 2009).

#### Indirecte effect

Managers die aan hetzelfde culturele programma meedoen als hun medewerkers ontwikkelen daardoor vaak een andere managementstijl. Dit kwam in 2013 aan het licht tijdens een onderzoek waaraan een kleine vijftig Zweedse managers deelnamen, werkzaam in zeer uiteenlopende branches, zowel in de publieke sector als in het bedrijfsleven. Zij werden in twee gelijkwaardige groepen ingedeeld. De ene helft kreeg een cultureel programma, de andere een trainingsprogramma gericht op betere psychosociale vaardigheden. De programma's duurden 18 maanden. De managers en hun medewerkers werden gevolgd. Het culturele programma leverde de

beste resultaten: na 18 maanden waren de medewerkers van deze groep managers het meest vitaal, vermoedelijk doordat ze meer vertrouwen en aandacht kregen. De toegenomen vitaliteit bleek niet alleen uit vragenlijsten maar ook uit bloedmonsters van de medewerkers waarin een verhoogde concentratie werd gemeten van het hormoon DHEA (Romanowska et al., 2013).

Hoe meer cultuur hoe groter het effect, maar ook bij een betrekkelijk lage frequentie van een paar cultuurbezoeken per jaar is er al een verbetering van de vitaliteit te meten (Bygren, 1996). Voorwaarde is wel dat de bezochte voorstellingen en musea fascineren. Er moet een persoonlijke klik zijn. Het is daarom belangrijk dat mensen uit het cultuuraanbod kunnen kiezen wat goed bij hen past (Mieras, 2014).

### TIPS



- Medewerkers door middel van een nieuwsbrief of bedrijfsmagazine informeren over mogelijkheden voor meer balans.
- Bijeenkomst organiseren om belangrijkste factoren voor stress te inventariseren en concrete interventiemogelijkheden daarvoor voorleggen.
- Experts uitnodigen om te vertellen over de mogelijkheden voor stressreductie(training).
- Digitaal (app, intranet) trainingsmodule aanbieden om hartcoherentie te vergroten.
- Workshop Mindfulness aanbieden.
- Lezing/bijeenkomst over kunst en cultuur als vitaliteitsfactor.
- Medewerkers stimuleren meer over te schakelen op de 'zijn-modus' middels kunst en cultuur, middels het Bedrijfs Cultureel Abonnement (BCA). Alle medewerkers van het bedrijf dat hierbij is aangesloten, kunnen met korting kaarten boeken voor voorstellingen en museumbezoek. Door op deze wijze cultuurparticipatie te stimuleren kunnen werkgevers op een fiscaal aantrekkelijke wijze bijdragen aan de gezondheid en vitaliteit van hun medewerkers. ([www.mijnbca.nl](http://www.mijnbca.nl))

## 4 TOT SLOT

Werkgerelateerde doelen stellen en behalen is inherent aan goed functioneren op werk. Echter, dit gebeurt vaak impliciet, terwijl van het expliciteren van doelen en de weg die daar naartoe voert juist het sterkste effect kan worden verwacht. Vandaar dat medewerkers aangemoedigd zouden kunnen worden om al dan niet in teamverband, concrete doelen te stellen en een bijbehorend stappenplan te maken.

Persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en functioneringsgesprekken geven een uitgelezen mogelijkheid om persoonlijke doelen in het werk te formuleren en afspraken te maken hoe deze stapsgewijs bereikt kunnen worden (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Als het gaat om een meer brede, op alle werknemers gerichte aanpak om vitaliteit te vergroten, zijn pilotprojecten een uitstekende manier om doelen voor groepen medewerkers te formuleren en stapsgewijs te werken aan het realiseren hiervan.

### 4.1 Pilotprojecten

Experimenten in organisaties zijn een goede manier om de juiste vertaalslag te maken van wetenschappelijke begrippen en concepten naar de taal en vragen die leven in de praktijk. In pilotprojecten werken wetenschappers en praktijkorganisaties samen en komen beide werelden bij elkaar. Ze gaan uit van vernieuwende theoretische inzichten én maken een verbinding met de praktijk.

In de bundel *Vitaliteit en inzetbaarheid. Voorbeelden van vernieuwende initiatieven* (M.L. de Jonge, 2012) wordt een aantal van dit soort pilotprojecten beschreven. Omdat deze publicatie veel concrete voorbeelden geeft van het vergroten van de duurzame vitaliteit bij medewerkers, volgt hieronder nog een kort overzicht van de belangrijkste aspecten hiervan:

- **Inhoudelijke verdieping** op het onderwerp en vorming van breed samengestelde werkgroep (medewerkers, OR, leidinggevenden, beleidsmakers).
- **Expertise inbrengen:** hoe kijken experts op het gebied van duurzame vitaliteit hier tegenaan.
- **Werken aan bewustwording** door middel van bijeenkomsten (ruimte geven voor zowel positieve als negatieve aspecten), vervolgens gedeelde visie ontwikkelen, passende aanpak en instrumentarium bepalen, aanpak en instrumenten toetsen in de vorm van een pilot. Gezamenlijke uitgangspunten en visie formuleren.
- Deelnemers **leren werken** met instrumentarium.
- **Trainingen voor leidinggevenden** gericht op rol hierin.

### 4.2 Succesfactoren

Aan de hand van de ervaringen met een pilot duurzame inzetbaarheid bij de brandweer werden de volgende succesfactoren genoemd (De Feyter & Van Steenis, 2012):

- Gedeelde visie op het onderwerp door alle spelers vanaf begin erbij te betrekken.
- Portfoliotrainingen als succesfactor, omdat dit medewerkers als individu echt iets te bieden

heeft en de organisatie van onderop in beweging brengt.

- Visiebijeenkomsten als succesfactor omdat dit de inhoudelijke expertise, ervaringen binnen andere sectoren en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie bij elkaar brengt en zo de juiste (best passende) keuzes kunnen worden gemaakt.
- Trainingen voor leidinggevenden over hun nieuwe rol als onmisbare schakel.
- *Bottom-up* heeft meer voordelen (draagvlak, beweging) dan nadelen (pionieren).
- Actieonderzoek om te weten te komen waardoor medewerkers ziek worden en hoe dat kan worden verbeterd.

### 4.3 Methodieken

Bij een integrale aanpak om werkstress te verminderen en bevologenheid en vitaliteit te vergroten, wordt vaak gebruik gemaakt van onderzoek en tests. Een aantal voorbeelden hiervan zijn *Scan Vitaal in je werk* van Loyalis Kennis & Consult, en de *DISCOVERY Methode*. Deze laatstgenoemde methode is een dagelijkse digitale zelfanalyse voor werknemers, gecombineerd met een participatieve aanpak om als werknemers en leidinggevenden daarna zelf met gerichte interventies te komen. Het uiteindelijke doel van de methode is om de balans tussen inspanning, hulpbronnen en herstel mogelijkheden in het werk aan te pakken.

De DISCOVERY Methode legt de nadruk op sociale innovatie, het verbeteren van de motivatie van medewerkers door vernieuwingen aan te brengen in het werk én de organisatie. Medewerkers doen zoveel mogelijk zelf. De DISCOVERY Methode is ontwikkeld door Jan de Jonge, Ellen Spoor en enkele andere wetenschappers van de universiteiten van Eindhoven en Maastricht. Deze methode, en vier andere interventies om de arbeidsmotivatie van medewerkers te verhogen zijn beschreven in het boek *Scherp in werk* (De Jonge, Peeters, Sjollema & De Zeeuw, 2012).

## 5 LITERATUUR

- ArboNed (2014, 17 juli). *Stress kost Nederlands bedrijfsleven nu al 800 miljoen*. <http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/persberichten-en-publicaties/stress-kost-nederlands-bedrijfsleven-nu-al-800-miljoen/>.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Beerling, F. (2014). Je bent niet wie je was en je wordt niet wie je bent. Loopbaanmodellering bij talentontwikkeling. In *Talent. Je zal het maar hebben* (p. 14-20). Utrecht: NIP en NVP.
- Bekker, M.H.J., Willemse, J.J.P. & Goeij, J.W.J.M. de (2010). The role of individual differences in particular autonomy-connectedness in women's and men's work-family balance. *Women & Health*, 50(3), 241-261.
- Bel, S.M. de (2010). *Samen uit, samen thuis. Een recept om werk en zorg eerlijk te verdelen*. Utrecht: Kosmos.
- Bel, S.M. de (2014a). *Hard werken vraagt om hard ontspannen*. Amsterdam: BCA.
- Bel, S.M. de (2014b). Vrouwen, mannen en de werk-privébalans. *A&O-items*, 12(4).
- Brummelhuis, L.L. ten, Bakker, A.B., Hetland, J. & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113-120.
- Bygren, L. O., Konlaan, B. B. & Johansson, S.E. (1996). Attendance at cultural events, reading books or periodicals, and making music or singing in a choir as determinants for survival: Swedish interview survey of living conditions. *BMJ*, 313(7072), 1577-1580.
- Bygren, L. O. et al. (2009). Cultural participation and health: a randomized controlled trial among medical care staff. *Psychosomatic Medicine*, 71, 469-473.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Feyter, M. de & Steenis, H. van (2012). Portfoliotraining empowert medewerkers. Een praktijkverhaal over duurzame inzetbaarheid. In *Vitaliteit en Inzetbaarheid: voorbeelden van vernieuwende initiatieven* (p. 15-16). Utrecht: NIP/NSvP.
- Gool, P.J.R. van & Demerouti, E. (2015). *Onderzoek werkstress, ontspanning en cultuur. De rol van vrijetijdsbesteding*. Eindhoven: Technische Universiteit, Human Performance Management Group.
- Have, M. ter, Graaf, R. de & Monshouwer, K. (2009). *Sporten en psychische gezondheid. Resultaten van de 'Netherlands Mental Health Survey and Incidence Study' (NEMESIS)*. Utrecht: Trimbos Instituut.
- Hosman, C. (2000). Naar een geestelijk gezonde samenleving. In M. de Hert, S. van den Broucke & R. van Nuffel (red.), *Naar een geestelijk gezonde samenleving* (p.39-66). Diegem: Kluwer.
- Jonge, J. de, Peeters, M., Sjollema, S. & Zeeuw, H. de (red. (2012). *Scherp in werk. 5 routes naar optimale inzetbaarheid*. Assen: Van Gorcum.
- Jonge, M.L. de (red.) (2012). *Vitaliteit en Inzetbaarheid: voorbeelden van vernieuwende initiatieven*. Utrecht: NIP/NSvP.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, A.M. (2006). Positive psychology: past, present and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1, 3-16.
- McTaggart, L. (2014). Herstel uw zicht. *Medisch Dossier, september*, 5-9.
- Meijer, L. & Polderman, M. (2013). *Iedereen vitaal*. Amsterdam: MT MediaGroep.

- Mieras, M. (2014). *Waarom cultuur medewerkers vitaler maakt*. Amsterdam: BCA.
- Moorman, R. (2014). Supermarktsafari. *Lekker Weten, herfst*, 51.
- Myers, D.G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. & Eby, L.T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- O'Neill, H. M. et al. (2011). AMP-activated protein kinase (AMPK)  $\beta$ 1 $\beta$ 2 muscle null mice reveal an essential role for AMPK in maintaining mitochondrial content and glucose uptake during exercise. *PNAS*, 108(38), 16092-16097. doi:10.1073/pnas.1105062108.
- Ouweneel, A.P.E. & Joling, C. (2012). Van preventie naar amplitie: een nieuw perspectief op trainen. In *Vitaliteit en Inzetbaarheid: voorbeelden van vernieuwende initiatieven* (p. 27-28). Utrecht: NIP/ NSVP.
- Ouweneel, A.P.E., Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P.N. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag en Organisatie*, 22(2), 118-135.
- Peccei, R., Voorde, K. van de & Veldhoven, M. van (2012). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. In D. Guest, J. Paauwe & P.M. Wright (Eds.), *HRM and performance: what's next?* Chichester: Wiley.
- Rafnsdóttir, G.L. & Heijstra, T.M. (2013). Balancing Work-Family Life in Academia: the Power of Time. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 283-296.
- Romanowska, J., Larsson, G. & Theorell, T. (2013). Effects on leaders of an art-based leadership intervention. *Journal of Management Development*, 32, 1004-1022.
- Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Serxner, S., Alberti, A. & Weinberger, S. (2012) Medical Cost Savings for Participants and Nonparticipants in Health Risk Assessments, Lifestyle Management, Disease Management, Depression Management, and Nurseline in a Large Financial Services Corporation. *American Journal of Health Promotion*, (26)4, 245-252.
- Sonntag, S. Binnenwies, C. & Mojza, E.J. (2008). "Did you have a nice evening?" A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 674-684.
- Stel, van der, J. (2004). *Handboek preventie: Voorkomen van psychische problematiek en bevorderen van geestelijke gezondheid*. Assen: Van Gorcum.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience. In K.S. Dutton, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (p. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tedeschi, R.G. & Calhoun, L.G. (2004). Posttraumatic growth: conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1-18.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie, Open Universiteit, Heerlen.
- Winnubst, J., Schuur, F. en Dam, J. (1999). *Praktijkboek gezond werken. Integrale oplossingen voor somatische, psychische en psychosociale klachten in organisaties*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Zwetsloot, G., Grundemann, R. & Vaandrager, L. (2003). *Integraal gezondheidsmanagement: eindrapportage*. Hoofddorp: TNO.
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.



Hoe hou je vitale medewerkers en beperk je de werkstress? Arbeidspsycholoog, coach en auteur Saskia de Bel beantwoordt deze vragen aan de hand van een viertal basisprincipes (VIA's), waarmee werkgevers gelijk aan de slag kunnen. Saskia de Bel, woordvoerder bij de projectgroep Work-Life Balance van het Nederlands Instituut van Psychologen, traint en begeleidt al 20 jaar medewerkers naar meer vitaliteit en gezondheid.

Uit haar eigen, holistische visie op gezondheid schetst zij middels deze 'wegwijzer' diverse mogelijkheden voor werkgevers en medewerkers om, juist in een dynamisch en veel-eisend tijdperk, vitaal en in balans te blijven. Saskia is tevens auteur van het boek *Samen uit, samen thuis* voor meer balans tussen werk en privé bij tweeverdieners met kinderen.

