

# 4 FACTOREN VOOR MEER VITALITEIT



# VIER FACTOREN VOOR DUURZAME INZETBAARHEID, VITALITEIT EN WERKGELUK

Je kunt geen nieuwsapp openen, geen radioprogramma beluisteren en geen managementteamvergadering bijwonen of de woorden ‘duurzaam’ en ‘duurzaamheid’ komen langs. En terecht: we hebben een verantwoordelijkheid met elkaar om de wereld net iets beter door te geven dan we hem aangetroffen hebben. Alles moet dus duurzaam zijn of dat in ieder geval heel snel worden: auto’s, gebouwen, de landbouw, onze kleding. En natuurlijk ook de medewerkers in de bedrijven en organisaties van Nederland: jij, ik, en al onze collega’s.

Ja, je leest het goed: al onze collega’s, en dus niet alleen de 55+’ers die steeds langer moeten doorwerken omdat de AOW-leeftijd almaar naar achteren wordt geschoven. Het is een misvatting te denken dat duurzame inzetbaarheid alleen iets is voor de oudere collega’s. Duurzame inzetbaarheid gaat over het binden en boeien van iedereen, van de starter tot de bijna-pensionado, van de drukbezette dertiger tot de beginnende vijftiger die nog zo graag een carrièreswitch wil maken. Ze willen het vrijwel zonder uitzondering gewoon goed doen in hun leven. Op hun werk. En thuis, met hun kinderen, hun ouders, hun vrienden. Omdat mensen nou eenmaal de fantastische eigenschap hebben dat ze het beste uit zichzelf willen halen. Zich willen bewijzen. Voor zichzelf. Voor hun collega’s. En zeker ook voor het bedrijf waar ze voor werken.

Alleen lukt dat niet altijd. Omdat ze -al dan niet thuiswerkend- overbelast zijn (hallo, jonge vaders en moeders), of onvoldoende ruimte krijgen om te laten zien wat ze kunnen (dag, managers-die-alles-willen-blijven-controleren). En dan gaat het vaak mis: je ooit zo enthousiaste zoeken een andere baan, medewerkers melden zich ziek of krijgen in het slechtste geval een burn-out. En dat is wel het laatste wat je wil.



Niet gek dus dat duurzame inzetbaarheid van personeel tegenwoordig hoog op de agenda staat. Uit de HR Benchmark 2017 van RAET blijkt dat werkgevers heel graag willen dat hun medewerkers, de jonkies én de senioren, voor langere tijd kunnen blijven presteren in hun huidige of toekomstige functie, maar dat ze soms wakker liggen van de vraag hoe ze dit in hemelsnaam voor elkaar moeten krijgen: maar liefst 51% van de werkgevers maakt zich zorgen over de competenties van hun medewerkers. Kunnen mijn medewerkers blijven functioneren en meekomen met de veranderingen en trends waar de arbeidsmarkt momenteel aan onderhevig is? Kunnen ze het (verplichte) thuiswerken aan, de toenemende werkdruk aan, de technologische ontwikkelingen? Hoe houd ik het werk voor hen uitdagend zodat ze zich kunnen blijven ontwikkelen? Hoe zorg ik voor een goede werk-privé balans?

Hoe lastig de antwoorden op die vragen misschien ook zijn: je kunt als werkgever absoluut wat doen aan het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van je medewerkers. Personeel aan je binden en bevlogen aan het werk houden, doe je niet meer met een dik salaris, een waanzinnig goed sportabonnement of zoveel thuiswerken als ze maar willen. Hoe doe je dat dan wel?

Ongeacht hun leeftijd zijn er een aantal factoren die bepalend zijn voor meer vitaliteit van jouw medewerkers. We geven je er vier:



# 1. BALANS EN BEVLOGENHEID

Een goede balans tussen werk en privé, zéker in een thuiswerksituatie, is misschien wel de belangrijkste factor. Zegt men. Maar zo makkelijk is het niet. Voldoende tijd voor een leuk privéleven met een fijne partner, interessante vrienden en nog leukere hobby's helpt zeker, maar er zijn meer factoren die zorgen voor de broodnodige balans. Even wat theorie:

## WERKSTRESSOREN EN ENERGIEBRONNEN

Het WEB-model (WEB staat voor het Werkstressoren en Energiebronnen, te vinden op pagina 8) is gebaseerd op de WEB-theorie, die ontwikkeld is vanuit de positieve psychologie. Wetenschappers vroegen zich niet zozeer af waarom zoveel mensen burn-out raken, maar waarom nog veel meer mensen géén burn-out krijgen. Wat doen zij anders?

Ze kwamen erachter dat mensen heel veel werkdruk aankunnen als daar voldoende buffers tegenover staan. De door hen ontwikkelde WEB-theorie gaat ervan uit dat elke baan enerzijds taakeisen heeft en anderzijds energie- en persoonlijke hulpbronnen.

Taakeisen zijn de fysieke, sociale of organisatieaspecten van de baan die fysieke en/of psychische inspanning vragen van de medewerkers. Als het goed is, staan daar energiebronnen tegenover: de fysieke, psychologische-, sociale- en organisatieaspecten van de baan die medewerkers helpen om hun doelen te realiseren. Dat is een hele mond vol tamelijk abstracte begrippen, dus daarom even in 'gewone spreektaal': mensen kunnen heel wat lastige taken en werkdruk aan als daar genoeg zaken tegenover staan waar ze energie van krijgen: een goed salaris, een leidinggevende die hen ondersteunt, en zelfstandigheid in het werk. Of als ze voldoende persoonlijke hulpbronnen kunnen inzetten: persoonlijke vaardigheden waarmee ze hun baan succesvol kunnen beïnvloeden en hun doel makkelijker kunnen bereiken (bijv. persoonlijke effectiviteit, goed kunnen samenwerken, duidelijk communiceren).

Als de taakeisen en hulpbronnen met elkaar in evenwicht zijn, dus als er voldoende hulpbronnen tegenover de takeneisen staan, ontstaat er een positieve werkbeleving: bevoegenheid. Maar als de taakeisen niet worden 'gebufferd' door de hulpbronnen, dan wordt de werkbeleving negatief en ontstaat er stress.

Jessica van Wingerden, voormalig directeur Schouten Research en verbonden aan de vakgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam, deed wetenschappelijk onderzoek naar werken aan bevoegenheid in organisaties, een heel bepalende factor bij werkgerelateerd ziekteverzuim. 'Het WEB-model onderscheidt twee onafhankelijke psychologisch processen: het stressproces en het bevoegenheidsproces. Het stressproces ontstaat als medewerkers voortdurend hoge taakeisen hebben die hun energiebronnen uitputten. Als het stressproces maar lang genoeg duurt, leidt dat vanzelf tot ziekteverzuim en personeelsverloop. Maar als de balans tussen taakeisen en energiebronnen wel goed is, ontstaat er een bevoegenheidsproces, wat leidt tot grotere betrokkenheid en betere arbeidsprestaties. Gelukkig kunnen werkgevers en ook de werknemers zelf ervoor zorgen dat taakeisen en energiebronnen meer met elkaar in balans komen. Beter communiceren, goede ondersteuning bij het thuiswerken, duidelijk maken wat de doelen zijn van de organisatie en hoe het werk van de medewerker daaraan bijdraagt, meer vertrouwen en ruimte geven, opleidingen volgen, maatjes zoeken binnen je organisatie, en je baan zelf meer vormgeven door bijvoorbeeld uitdagende opdrachten naar je toe te trekken. Dat laatste noemen we overigens jobcrafting, en het is een prima manier om zelf je baan interessanter te maken en zo een energiebron te creëren.'

En er is meer goed nieuws: energiekere werknemers en een lager ziekteverzuim leiden tot een aanzienlijke kostenbesparing: uit onderzoek van het ministerie van SZW blijkt dat een kleine verlaging van het ziekteverzuim bij een organisatie met 100+ werknemers al zo 41.000 euro per jaar extra kan opleveren.

## SLECHTE RELATIE WERKGEVER IS SCHADELIJK

**Internationaal onderzoek van Onderzoeksbureau Gallup wijst uit dat een slechte relatie met je baas niet alleen een slechte invloed heeft op je productiviteit maar ook op je bloeddruk en op je gezondheid: maar liefst 30% van de werknemers die een slechte relatie hebben met hun baas heeft meer kans op een hartziekte dan degene met een goede relatie. Werknemers met een goede baas werken harder en blijven langer bij hun werkgever in dienst. Bovendien lopen Amerikaanse bedrijven jaarlijks ongeveer 365 miljard dollar mis ten gevolge van de lagere productiviteit van werknemers die het niet zo goed kunnen vinden met hun baas.**

Bron: [express.be](http://express.be)

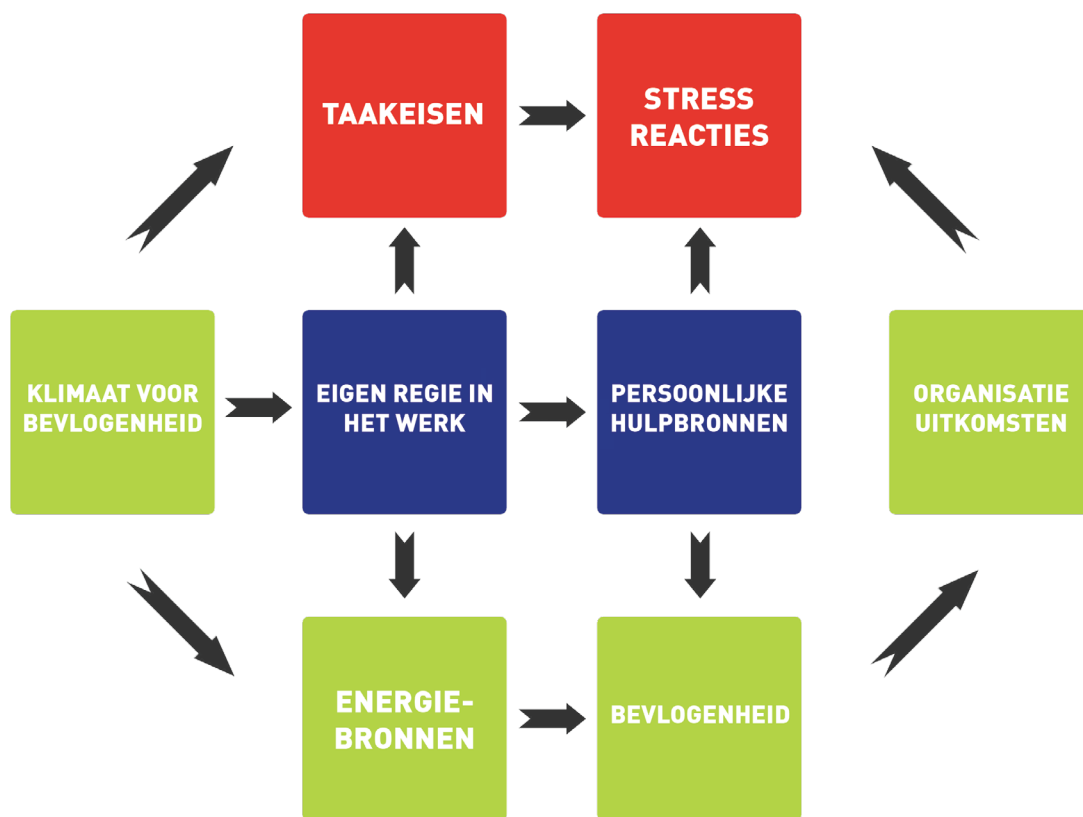


## KOSTEN WERKSTRESS: 2 MILJARD

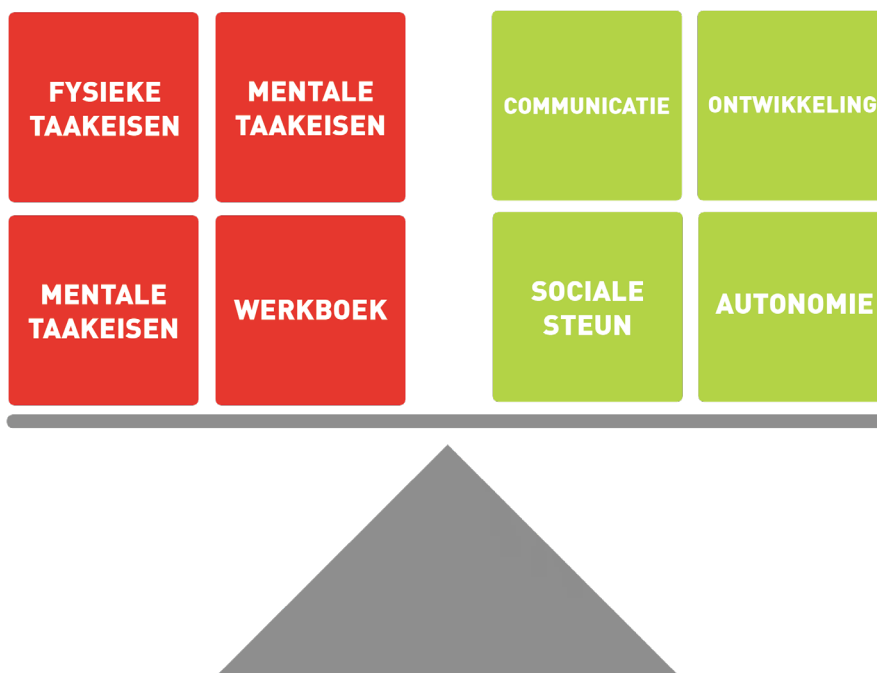
**De kosten en het verzuim door werkstress nemen toe. In 2018 waren werkgevers bij elkaar 3,1 miljard euro kwijt aan kosten door stressverzuim. Dat blijkt uit cijfers van onderzoeksbureau TNO. Een op de zeven werknemers heeft zelfs last van burn-outklachten. Ook het aantal verzuimdagen per jaar per stresspatiënt neemt toe. In 2007 waren dat er 24, nu al 30. Een toename van 25 procent. Het aantal werkdagen dat verloren gaat door werkstressziekte is dan ook gigantisch. Per jaar worden er zeven miljoen dagen verzuimd om deze reden. Ter illustratie: in ons land zijn er 8,9 miljoen werkenden. Daarbij wordt iedereen meegeteld tussen de 15 en 75 met betaald werk, ook parttimewerk. Daarmee kom je dus bijna op een gemiddelde van een dag per werkende, per jaar.**

Bron: <https://www.cbs.nl>

# WEB-MODEL



# BALANS



## 2. BETROKKENHEID EN WAARDERING

Mensen willen graag ergens bijhoren, betekenisvol werk doen en gewaardeerd worden, ook als ze thuiswerken. Het is dus belangrijk dat je je medewerkers kent, want alleen dan weet je wat hun drijfveren zijn en waar ze blij van worden. Waardering vanuit jou als werkgever is voor hen vaak net zo veel waard als hun salaris. 'Niet alleen geld verdienen, maar verschil maken, plezier beleven aan je werk en gewaardeerd worden, zijn energiebronnen die stress kunnen bufferen,' aldus Jessica van Wingerden. Wist je dat bij het ontvangen van een compliment hetzelfde gebied in de hersenen wordt geactiveerd als bij het ontvangen van geld? In beide gevallen zorgt de vetromediale prefrontale cortex voor dopamine, waardoor we ons blij, gemotiveerd en zelfverzekerd voelen.

Dat geldt nog sterker voor de complimenten die we krijgen van mensen die belangrijk voor ons zijn, bijvoorbeeld docenten of managers. Zorg dus dat je als leidinggevende betrokken bent bij de ontwikkeling van je werknemers: wees oprecht geïnteresseerd in de stappen die ze zetten, toon belangstelling voor de studies en de trainingen die ze volgen en probeer daar ook een actieve rol bij te spelen door hen de kans te geven hun nieuwe kennis en vaardigheden in te zetten. Of neem de rol van supporter op je als een van je medewerkers een leerreis bij New Heroes volgt!

Je kunt je waardering ook uiten door je medewerkers de mogelijkheid te bieden opleidingen te volgen. Opleidingen horen overigens ook bij de energiebronnen uit het WEB-model. Niet gek natuurlijk: opleidingen vergroten de kennis, kunde en vaardigheden van je medewerkers waardoor ze zelfstandiger kunnen werken, en uitdagender taken naar zich toe kunnen trekken. Steek die bovengenoemde 41.000 euro in het ontwikkelen van soft skills bij je personeel. Want wist je dat



**“ Het is dus belangrijk dat je je medewerkers kent, want alleen dan weet je wat hun drijfveren zijn en waar ze blij van worden. ”**

medewerkers met goed ontwikkelde soft skills gelukkiger zijn en dus productiever? Met een beetje meer productiviteit kan je omzet flink stijgen, zo blijkt uit hetzelfde onderzoek van SZW.

Er zijn meer manieren van betrokkenheid en waardering die ervoor kunnen zorgen dat de stress van je medewerkers gebufferd wordt. Ik noem er een paar: ondersteun hen bij lastige taken, neem hen en hun ideeën serieus, zorg voor een goede sfeer, bezuinig nooit op het jaarlijkse personeelsfeest of het kerstpakket, geef mensen de mogelijkheid om thuis te werken, en doe niet moeilijk over flexibele werktijden. Maar nogmaals: dit is geen 'one size fits all'-advies. Onderzoek samen met je medewerkers wat voor hen het beste past.



---

## 3. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

---

Als leidinggevende wil je niet de hele tijd alles controleren wat je medewerkers doen. Dat willen zij overigens ook niet. Maar je geeft de regie natuurlijk niet zomaar uit handen: jij bent en blijft immers eindverantwoordelijk.

Je moet het vertrouwen hebben dat je medewerkers naast hun inhoudelijke vakkennis ook de essentiële soft skills beheersen om hun taken goed uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan leiderschap, timemanagement en assertiviteit. Geef hen de ruimte en tijd voor persoonlijke ontwikkeling. Laat Maarten eens een nieuw project uitvoeren en geef Sophie de kans om het helemaal anders te doen. Daarbij geldt: fouten maken mag. Sorry, fouten maken moet! Dat is echt de enige manier om te leren.

En vraag je eens af: “Wat zou ik als leidinggevende anders kunnen doen om het talent van mijn werknemers nog meer tot bloei te laten komen?” Geef hen nieuwe projecten, laat hen (online) trainingen volgen en (virtuele) seminars bijwonen: alles om je medewerkers te laten groeien. Een investering die zich dubbel en dwars terugverdient. Je organisatie profiteert van de nieuwe kennis en vaardigheden van je medewerkers, en voor de medewerkers zijn het extra energiebronnen.

## 4. MOBILITEIT

Je moet er toch niet aan denken dat je meest talentvolle medewerker uitgekeken raakt op z'n huidige functie en overstapt naar de concurrent omdat ze daar wel een uitdagende baan voor hem hebben? Volgens mij moet je er juist wel aan denken! Want als je wil voorkomen dat hij (of zij, dat spreekt voor zich) inderdaad besluit weg te gaan omdat hij bij jou niet meer verder komt, ben je te laat. Creëer daarom een werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen. In hun eigen functie. Of in een andere functie: een stapje hoger. Of een stapje opzij omdat niet zozeer het leidinggeven maar het specialiseren lokt. Ga het gesprek met hem aan: waar wil hij over twee of drie jaar staan? Wat doet hij dan? Wat is zijn ideale, volgende stap? De meeste mensen denken daar zelf al over na. En zo niet, dan is dat gesprek daarvoor een prima begin. Probeer samen een weg uit te stippelen om dat doel in een paar jaar te bereiken. Misschien moet hij daar een opleiding voor volgen. Of (tijdelijk) van functie wisselen met een collega (job rotation). Misschien ook komen jullie tot de conclusie dat zijn toekomst buiten de organisatie ligt. Dat is niet leuk, maar hoort er wel bij.

Door zo open met elkaar te praten over zijn loopbaanperspectief ontstaat vertrouwen. Je medewerker voelt dat je hem serieus neemt en niet alleen het belang van de organisatie maar ook dat van hem voor ogen hebt. Drie keer raden wat dat doet met zijn loyaliteit. Maar even voor alle duidelijkheid: het werkt absoluut tegen je als je hem onder het mom van zijn carrière adviseert zijn heil elders te zoeken. Dat voelt hij natuurlijk feilloos aan, maak je daar alsjeblieft geen enkele illusie over.



Dat vertrouwen en die loyaliteit ontstaan niet door een keer per jaar een beoordelingsgesprek te voeren. Het is al onmogelijk een relatie op te bouwen als je elkaar slechts een keer per jaar spreekt, maar een beoordelingsgesprek is zo eenzijdig dat van een echt gesprek, een dialoog, geen sprake is. Loyaliteit en vertrouwen ontstaan wel door continu met elkaar in gesprek te gaan over wederzijdse verwachtingen, talenten, doelen en dromen. En natuurlijk ook over de lastige situaties waar iedereen op een bepaald moment in zijn werkzame leven onherroepelijk tegenaan loopt. En als dat vertrouwen en die loyaliteit er zijn, vind je samen een oplossing voor de zaken die tijdelijk wat minder lopen. Om er daarna – net als in een echte relatie! – samen sterker uit te komen.



## KORTOM

Een (online) werkomgeving die bruist van de energie. Vol gezonde, leergierige werknemers die dag in dag uit productief aan het werk zijn totdat ze met pensioen gaan. Wie wil dat nou niet?

Gelukkig kunnen jij en je medewerkers zelf heel wat doen om dat te realiseren. Zorg dat de taakeisen en energiebronnen met elkaar in evenwicht zijn. Want als dat het geval is, kunnen mensen niet alleen heel veel aan, maar beleven ze ook veel plezier aan hun werk. Hun bevoegenheid leidt tot gelukkiger medewerkers, minder ziekteverzuim, lagere kosten en meer omzet.

Het goud van je organisatie zit niet verstopt in de hoogste managementlagen, moderne kantoormeubelen of een fancy maatpak, maar staat recht voor je neus. Je hebt er dagelijks mee te maken, dus wees er zuinig op. Breng – samen met hen – de taakeisen en energiebronnen met elkaar in evenwicht.

Een win-win voor iedereen. Dus wat let je?



## OVER NEW HEROES

New Heroes is opgericht door Jan Schouten. Eén van de grondleggers van het gerenommeerde trainingsbureau Schouten & Nelissen.

Onze missie is om online soft skill en leiderschapstrainingen voor iedereen beschikbaar te maken, waar ook ter wereld.

Maar liefst 22 masters –ook wel experts in hun vakgebied genoemd– bieden de input voor de inmiddels ruim 200 online ‘leerreizen’, van persoonlijke effectiviteit tot teamontwikkeling, van vitaliteit en veerkracht tot sociale vaardigheden.

### Wil jij weten wat we voor jouw organisatie kunnen betekenen?

Klik op de button hieronder en vraag vrijblijvend een (online) demo aan. Dan vertellen we je meer over de mogelijkheden.

**IK WIL EEN DEMO >**

Je vindt ons hier:

Bruistensingel 650

5232 AJ ‘s-Hertogenbosch

[www.newheroes.com](http://www.newheroes.com) | [info@newheroes.com](mailto:info@newheroes.com) | 073-8449910

### BOEKEN

- 1 Dongen, Ton van, Pauline de Vries, *Hoe lang ben jij nog houdbaar?*, Zaltbommel, Thema, 2017
- 2 Lange, de Annet, *Een levenlang inzetbaar*, Deventer, Vakmedianet, 2013
- 3 Moonen, Hanneke, *Hoeboek voor strategische personeelsplanning*, Zaltbommel, Thema, 2012
- 4 Schaufeli, Wilmar, Pieterneel Dijkstra, *Bevlogen aan het werk*, Zaltbommel, Thema, 2010
- 5 Wingerden, Jessica van, *PEPtalk*, boek en waaier, Thema, Zaltbommel, 2010

### ONDERZOEKEN

- 1 Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251

- 2 **Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2017**  
*Van de belangrijkste conclusie word je niet heel erg vrolijk:*

“Duurzame inzetbaarheid is geen instantmaaltijd uit een zakje of pakje. Er is geen vast recept, geen 5-stappenplan dat bedrijven en organisaties op een achternamiddag in een paar uurtjes kunnen implementeren om het af te vinken met de constatering ‘zo, nu zijn we duurzaam inzetbaar’. Het onderwerp blij om aandacht vragen. [...] Er is relatief weinig vooruitgang te melden, vergeleken met vorig jaar. De worsteling duurt onverminderd voort.”

Bron: <https://factorvijf/wp-content>

- 3 **Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2018**  
*Belangrijkste conclusie: het gaat wat beter!*

“Steeds meer organisaties zien het belang in van duurzame inzetbaarheid, maar het werk is nog niet gedaan. Het goede nieuws is: het gaat vooruit met duurzame inzetbaarheid. Het thema staat bij zes van de tien organisaties op de managementagenda. Toch is er geen reden om achterover te leunen. De Analyse Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2018 toont aan dat er nog steeds serieus werk aan de winkel van duurzame inzetbaarheid is. Vooral flexwerkers komen er bekaaid vanaf.”

Bron: <https://pwnet.nl>

Website: [www.werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl)

Deze site is een initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Je vindt er veel belangrijke informatie en onderzoeken over duurzame inzetbaarheid.