

# MENTALE VITALITEIT OP DE WERKVLOER

*EEN VERSTERKENDE AANPAK DOOR ACTIELEREN!*



## SAMENWERKING

ZonMw heeft in het subsidieprogramma 'innovatieve interventies voor het versterken van mentale vitaliteit' het consortium van Groba, JECKX en EHERO ondersteunt in het ontwikkelen, inzetten en evalueren van een interventieprogramma rondom actieleren. Het innovatieve interventieprogramma is ontwikkeld door JECKX, geïmplementeerd bij Groba, en onafhankelijk geëvalueerd door EHERO.

[www.zonmw.com](http://www.zonmw.com)

## WHITEPAPER

In deze whitepaper leggen we uit wat actieleren is, hoe een programma rond actieleren eruit kan zien, wat de impact van actieleren is op het vergroten van eigenaarschap en hoe medewerkers actieleren hebben ervaren. De whitepaper is een advies aan alle professionals die aan de slag (willen) gaan met actieleren, mentale vitaliteit en werkgeluk.

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	3
<b>Mentale Vitaliteit</b>	4
• Definitie	
• Negatieve impact bij het ontbreken van mentale vitaliteit	
• Positieve impact van mentale vitaliteit	5
<b>Werkgeluk</b>	6
<b>Duurzaam Werkgeverschap</b>	7
<b>Actieleren</b>	8
<b>Tips voor de werknemers</b>	9
<b>Tips voor de werkgever</b>	10
<b>Casestudy</b>	11
• Opdrachtomschrijving	12
• Interventie programma	14
• Aanpak & Planning	15
• 7 Steps to Happiness & Succes	16
<b>Onderzoek</b>	17
• Drijvende krachten	18
<b>Benefits programma &amp; onderzoeksresultaten</b>	19
• Nulmeting	20
• Kwantitatieve resultaten	21
• Kwalitatieve resultaten	22
• Waarde van de programma elementen	23
• Belangrijkste werkaspecten	24
• Bijdrage welzijn	25
• Citaten en ervaringen werknemers	26
<b>Aanbevelingen</b>	27
<b>Dankwoord</b>	28
<b>Samenwerkende partijen</b>	29
<b>Colofon</b>	30

# INLEIDING

## Hoe draag je als werkgever bij aan de mentale gezondheid van werknemers?

Een cruciale vraag waar vele werkgevers mee worstelen. Zeker na de Corona-periode waar medewerkers het soms zwaar te verduren hadden. De Corona-periode veroorzaakte veel stress bij werknemers en de tijd na deze intensieve periode, werd er (extra) veel van de werknemers gevraagd. Dit in combinatie met het toenemende verzuim en de krapte op de arbeidsmarkt doet een flink beroep op de mentale vitaliteit en weerbaarheid van werknemers. Het vinden van nieuw talent is een behoorlijke uitdaging, het tekort aan mankracht is een gegeven. De urgentie om werknemers duurzaam inzetbaar te houden, mentaal veerkrachtiger te maken, te binden en te boeien binnen de organisatie is nu belangrijker dan ooit.

Om een bijdrage te leveren aan het versterken van de mentale vitaliteit van werkenden ontving ZonMW in 2022 van de ministeries van SZW en VWS de opdracht om een subsidieprogramma op te zetten op het gebied van mentale vitaliteit van werkenden.

Het doel van het programma is de mentale vitaliteit van werkenden blijvend te versterken. Met deze subsidie kregen werkgevers de mogelijkheid om samen met speciaal geselecteerde professionals veelbelovende, innovatieve interventies, tools en ondersteuning in hun organisatie in te zetten.

Zo hebben werkenden extra ondersteuning nodig om hun mentale vitaliteit te verbeteren bij bijvoorbeeld thuis of hybride werken of bij een hoge werkdruk. Het programma Mentale vitaliteit is opgezet om werkenden zich weer mentaal fit en sterk te laten voelen.



## WHITEPAPER

Vanuit het subsidieprogramma heeft Groba de samenwerking met JECKX opgezocht om de mentale vitaliteit van haar werknemers te versterken. JECKX heeft het afgelopen jaar (2023) een integraal en duurzaam programma ontwikkeld en Groba begeleid in de uitvoering. EHERO ondersteunde hen met actieonderzoek wat input gaf aan het interventieprogramma en inzicht bood in de programmaresultaten. De grootste wens van Groba was het vergroten van het eigenaarschap en eigen invloed van de werknemers op hun mentale gezondheid zodat dit niet alleen de verantwoordelijkheid van HR of het management werd.

Met deze whitepaper delen wij onze kennis, interventies en leerervaringen en introduceren een succesvolle aanpak hoe je de mentale vitaliteit en het werkgeluk op de werkvloer succesvol kunt vergroten. We lichten een integrale aanpak toe, hoe je middels data-analyse en actieleren inzicht verkrijgt in de succesfactoren met betrekking tot de mentale vitaliteit en veerkracht binnen de organisatie. Al deze ervaringen, resultaten en opgedane kennis van dit traject worden beschikbaar gesteld om zo een 'good practices' op te leveren ter inspiratie voor iedereen die hier in de eigen organisatie mee wil starten.

# MENTALE VITALITEIT

Er bestaan verschillende termen voor het duiden en definiëren van mentale vitaliteit zoals; 'psychische of mentale gezondheid', 'mentaal welbevinden' of 'emotionele problemen'.

ZonMW omschrijft Mentale vitaliteit als: 'Je geestelijk sterk en fit voelen, beschikken over veel energie, grote veerkracht en veel doorzettingsvermogen'.

Bij mentaal welbevinden gaat het om aspecten als tevredenheid, geluk en kwaliteit van leven. Hoe mentaal fitter je bent des te positiever en gelukkiger je in het leven staat. Dit draagt bij aan het vermogen om dagelijks met positieve energie en motivatie je werk te kunnen uitvoeren, te anticiperen en kunnen omgaan met veranderingen wat iemands weerbaarheid voor een groot deel bepaald. Mentale kracht heeft in belangrijke mate effect op je fysieke vitaliteit. Nu besteden we over het algemeen eerder aandacht aan onze fysieke vitaliteit dan het mentale aspect. Daar zou verandering in mogen komen gezien het aantal burn-outs en hoge uitval percentages door werkstress.

## Beïnvloedende aspecten

Verskillende werkaspecten zijn belangrijk voor de mate van mentale vitaliteit. Een aantal hiervan zijn: samenwerking, leiderschap, communicatie, waardering, doorgroei-mogelijkheden, het hebben van zinvol werk of bijvoorbeeld de werkplek of werkomgeving.

Het is belangrijk om te onthouden dat het aanmoedigen van mentale vitaliteit een doorlopend proces is. Regelmatige evaluaties en aanpassingen aan het beleid kunnen nodig zijn om effectief te blijven. De invloed van de werkgever is groot en daarom belangrijk om hier bewust van te zijn en weten wat je als werkgever kunt bijdragen en doen. Een positieve organisatiecultuur creëren waarin open communicatie wordt aangemoedigd is essentieel, een cultuur waar werknemers zich vrij en gesteund voelen om hulp te vragen als dat nodig is en deze ook wordt geboden.

## Negatieve impact bij ontbreken van mentale vitaliteit

In Nederland is slechts 12% van de werknemers betrokken (Gallup)

niet betrokken

**40%**

Niet betrokken werknemers zijn 40% vaker ziek en 60% maakt meer fouten

kosten

**€15.000**

De koste van niet-betrokken werknemers bedragen 15.000 euro (Boon)

burnout- stress

**36%**

1 op de 6 (16%) van de werknemers heeft in Nederland burnout-klachten (TNO-CBS) Circa 36% van het ziekteverzuim is stressgerelateerd. 25% van het verzuim is werkgerelateerd.

uitval

**2,8 mild**

Uitval van gestrest personeel kost het bedrijfsleven per jaar 2,8 miljard euro (TNO)

verzuimdagen

**11 miln**

Uitval van gestresst personeels resulteert in 11 miljoen verzuimdagen (TNO) dit betekent omgerekend ruim 93.000 euro per burn-out aan kosten en productieverlies.

betrouwbaar

**60%**

Niet betrokken werknemers zijn vaker ziek maar uit onderzoek blijkt ook dat ze 60% meer fouten maken dan vitale betrokken medewerkers.

## POSITIEVE IMPACT MENTALE VITALITEIT

Mentale vitaliteit speelt een cruciale rol in het welzijn van medewerkers en heeft directe invloed op hun werkgeluk. Mentaal vitale werknemers kunnen zich beter concentreren op taken waardoor ze ook beter in staat zijn om zorgvuldiger overwegingen en met helderheid beslissingen te nemen. Door een betere focus en meer helderheid hebben vitale werknemers minder last van afleidingen, wat bijdraagt aan een betere stressbeheersing en veerkracht bij het handelen van uitdagingen waardoor werknemers over het algemeen beter functioneren onder druk. Hierdoor zijn mentaal vitale werknemers een stuk productiever.

Daarnaast zijn werknemers met een goede mentale gezondheid ook beter in staat om effectief samen te werken. Door de rust en focus communiceren en luisteren ze beter en hebben ze meer begrip voor de ander en hun situatie. Dit vergroot hun oplossingsgericht vermogen. Een overprikkeld brein ervaart minder ruimte waardoor deze werknemers over het algemeen primairder en vanuit de emotie reageren. Oplossingsgericht denken en handelen draagt bij aan verbinding en een positief werk-/teamklimaat.

Naast bovengenoemde invloeden vergroot dit alles het zelfvertrouwen. Door je letterlijk sterker en veerkrachtiger te voelen, durf je meer aan, zul je eerder buiten je comfortzone handelen, nieuwe werkzaamheden oppakken en aan je persoonlijke ontwikkeling werken.

Werknemers met een goede mentale vitaliteit ervaren door al deze positieve effecten een hoger niveau van werkgeluk. Omdat ze zich meer betrokken voelen bij hun werk, zijn ze tevredener met hun prestaties, hebben betere onderlinge verbinding met collega's en positieve sociale relaties op hun werk.

Niet alleen op het werk maar ook daarbuiten en hierdoor ervaren ze een betere werk-privébalans.



### Samenvattend kunnen we concluderen dat mentaal vitale medewerkers:

- Productiever en succesvoller zijn;
- Beter presteren en gewaardeerd worden;
- Meer bevlogen en gemotiveerder zijn;
- Creatiever zijn;
- Nieuwsgieriger zijn;
- Beter kunnen samenwerken;
- Minder verzuimen;
- Meer werkgeluk ervaren

# WERKGELUK

Mentale vitaliteit en werkgeluk zijn 2 verschillende vormen van welzijn. Mentale vitaliteit is een vorm van eudaimonisch welzijn dat is gericht op activatie (energie, doorzettingsvermogen, etc) en zelfrealisatie. Werkgeluk is een passievere vorm van welzijn dat niet gericht is op activatie en zelfrealisatie maar op emotioneel welzijn en tevredenheid (hedonisch welzijn). Het zijn daarom verwante maar verschillende uitkomsten op het gebied van welzijn die gezamenlijk een goed beeld geven van het totale welzijn van een medewerker. Deze twee vormen van welzijn hebben verwante maar ook unieke bijdrages aan organisatie uitkomsten. Steeds meer organisaties erkennen dat gelukkige werknemers bijdragen aan een succesvolle(re) organisatie. Want gelukkige medewerkers zitten over het algemeen goed in hun vel, zijn betrokken en zetten sneller een stapje extra. Elke werkgever droomt van medewerkers die lachend hun werk doen.

## DEFINITIE

De wetenschappelijk definitie van Werkgeluk is:  
*“De mate waarin iemand zich prettig voelt op het werk en tevreden is met het werk als geheel”.*  
Wat door JECKX binnen organisaties wordt geduid door de invloed van de balans tussen positieve en negatieve emoties op je werk, de ruimte die je krijgt om te groeien en je talenten te benutten. De verbinding en plezier die je hebt en ervaart met collega's”.

## IMPACT

Het heeft grote impact op je gezondheid en inzetbaarheid wanneer je vol trots en met passie over je werk kunt vertellen en elke dag met plezier 's ochtends naar je werk toe gaat en aan het eind van de dag ook weer met energie thuis komt.

Gelukkige mensen functioneren beter, zowel in het “gewone” leven als in het werk. Aandacht hiervoor levert zowel werknemers als organisaties veel op met mooie neveneffecten als resultaat. Een gelukkige werknemer is een gelukkigere collega, partner, ouder en burger waardoor de impact en het rendement van geluk gigantisch kan zijn. Uit een meta-analyse van geluk in het werk bleek dat gelukkige medewerkers:

## RENDEMENT WERKGELUK



43% MINDER VERLOOP  
(GALLUP)



13% HOGERE  
MEDEWEREKSBETROKKENHEID



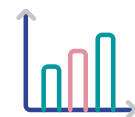
18% MEER PRODUCTIVITEIT



81% MINDER VERZUIM  
(FORBES)



23% HOGERE WINSTGEVENDHEID



10% MEER KLANTLOYALITEIT

\*Bron: Gallup (2020)

# DUURZAAM WERKGEVERSCHAP

Het versterken van mentale vitaliteit en werkgeluk vraagt om goed werkgeverschap. Als werkgever zul je moeten zorgen voor waardevol werk voor alle medewerkers, op elk niveau en elke leeftijd zodat mensen zo lang mogelijk vitaal en met plezier hun werk kunnen doen. Hiervoor is een mensgerichte aanpak nodig waarbij het welzijn en werkgeluk van de werknemers centraal staat.

Dit vraagt om een organisatiecultuur van vertrouwen, gevoed door betekenisvolle waarden, gefaciliteerd door effectief leiderschap en een werkomgeving waarin iedereen zijn/haar potentieel wil en kan inzetten. Dit wordt ook wel duurzaam werkgeverschap genoemd.

Een duurzame aanpak als werkgever verhoogt de innovatiekracht binnen de organisatie, leidt tot stabiliteit en groei en bevordert het imago als aantrekkelijk werkgever.

De praktijk en diverse onderzoeken tonen aan dat duurzaam werkgeverschap zowel organisatie als werknemers veel oplevert, te weten;

- **Hogere omzetgroei;** organisaties waarin een hoge mate van vertrouwen heerst, ervaren een significant hogere omzetgroei.
- **Meer sollicitanten;** aantrekkelijk werkgeverschap inspireert en vergroot het vertrouwen. Organisaties met een hoge mate van vertrouwen, trekken meer nieuw talent aan. Collega's die gelukkiger zijn op hun werk, zijn ook positiever over de organisatie en praten hier graag over in hun familie- en vriendenkring en met externe partijen (de zogenoemde 'employer branding').
- **Lager verloop;** werknemers die vertrouwen ervaren binnen de organisatie en in hun relatie met leidinggevenden en collega's, en die zich eerlijk behandeld voelen, zijn gelukkiger in hun werk en zullen minder snel de organisatie verlaten.
- **Lager verzuim;** werknemers die vertrouwen voelen en werkgeluk ervaren zijn vitaler en minder vaak ziek.

Het imago van de organisatie als een aantrekkelijke werkgever wordt flink verhoogd en dit imago is momenteel zeer belangrijk met de tekorten op de arbeidsmarkt.

Duurzaam werkgeverschap gaat over alle acties die je als werkgever onderneemt ten aanzien van de 'duurzame inzetbaarheid' van de werknemers. Dit raakt aan alle aspecten van het werk of de werkomgeving. Zorgen voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemers betekent dat je als werkgever investeert en gelooft in én vertrouwt op het potentieel van de werknemers. Dit vraagt om te investeren in de persoonlijke ontwikkeling, kennis en vaardigheden en de betrokkenheid, maar ook aandacht te hebben voor de motivatie, productiviteit en het werkgeluk van werknemers. In de hierop volgende aanpak die we delen in de casestudy lichten we toe hoe je dit het best kunt doen.



# ACTIELEREN

Werkgevers worstelen in de praktijk nogal eens met het overbrengen en enthousiasmeren van hun ideeën op die van de werknemers. Werknemers die pro-actief invulling geven aan de ideeën en het heft in eigen handen nemen zijn productiever, tevredener en creatiever. Elementen die voor iedere organisatie van onschatbare waarde zijn. De meeste werkgevers dromen van pro-actieve werknemers. Werknemers nemen sneller initiatief wanneer ze zich gesteund voelen, resultaat zien van hun inbreng en wanneer het voor hen vertrouwd voelt om fouten te mogen maken.

Een lerende cultuur vergroot pro-activiteit, daarnaast spelen persoonlijke invloed en autonomie een belangrijke rol. Actieleren is een methode die deze elementen stimuleert en versterkt en is een uitermate geschikte aanpak voor werkgevers om het eigenaarschap en de pro-activiteit te vergroten. De essentie van actieleren is al lerend gezamenlijk oplossingen en verbeteringen bedenken, uitvoeren en evalueren. Dit kan voor allerlei vraagstukken worden toegepast, zoals in dit traject betreffende het versterken van het (werk)geluk en de mentale vitaliteit van werknemers.

- Actieleren is **participatief**: er wordt daarbij waarde gehecht aan de inbreng van iedere medewerker, van medewerkers 'op de werkvloer' tot bestuurders.
- Alle betrokkenen dragen bij vanuit hun **eigen perspectief**.
- **Doen en leren** van elkaars ervaringen is een kernelement bij actieleren.

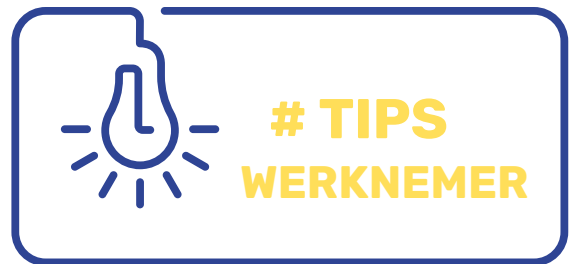
Door samen vanuit eigen perspectief de mogelijkheden te verkennen, worden mogelijkheden en knelpunten eerder zichtbaar. Bij actieleren vind leren plaats door actief deel te nemen aan activiteiten en praktijkervaringen, in plaats van alleen passief informatie te ontvangen.

Actieleren moedigt deelnemers aan om zelf dingen te doen, problemen op te lossen en directe ervaring op te doen, waardoor het leerproces effectiever en duurzamer kan zijn. Actieleren geeft werknemers eigenaarschap en stimuleert dat werknemers zichzelf ook verantwoordelijk voelen voor en eigen invloed ervaren op beleid rondom het vraagstuk, zoals in dit geval het versterken van hun (werk)geluk en mentale vitaliteit. Het legt de nadruk op hands-on ervaringen en het toepassen van kennis in de praktijk.

Deze methode vraagt om een actieve leerhouding. Een open en kritische leerhouding bepaalt voor een belangrijk deel het succes in het oplossen van het vraagstuk. Dit betekent open communicatie over problemen, oplossingen, mislukkingen en successen.

Het gestructureerd en betrouwbaar verzamelen van data kan bijdragen aan de effectiviteit van actieleren.





**Neem regelmatig pauzes:** plan korte pauzes gedurende de werkdag om jezelf op te laden. Kom echt even van je werkplek, loop een rondje, en geef je brein de kans om te ontspannen.

**Prioriteiten stellen:** leer hoe je taken kunt prioriteren en werk slim kunt plannen om overweldiging te voorkomen. Focus op wat echt belangrijk is en laat je niet verdrinken in details.

**Werkgeluk:** weet wat jou drijft en voldoening geeft. Weet wat jouw werkgeluk bepaald. Wees open en eerlijk in je communicatie met collega's en leidinggevenden over jouw positieve en negatieve ervaringen op het werk.

**Ontwikkel vaardigheden voor stressmanagement:** leer technieken zoals mindfulness en ademhalingsoefeningen om stress op het werk te verminderen en veerkracht op te bouwen.

**Sociale relaties:** bouw sterke relaties op met collega's en zoek steun wanneer je dat nodig hebt. Samenwerken en verbondenheid voelen kan de werkomgeving positiever maken.

**Persoonlijke ontwikkeling & groei:** zoek naar kansen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en uitdagingen aan te gaan in je werk. Dit kan helpen om je betrokkenheid en motivatie te behouden.

**Gezonde werkomgeving:** werk je veel thuis, zorg dan dat je in een omgeving werkt die bevorderlijk is voor mentale gezondheid. Dit houdt in een werkplek met voldoende licht, frisse lucht en een ergonomische werkplek.





**Open communicatie:** creëer een cultuur waarin open communicatie wordt aangemoedigd. Werknemers moeten zich comfortabel voelen om hun zorgen te delen en om hulp te vragen.

**Flexibel werken:** bied flexibele werkschema's aan, zoals thuiswerken of aangepaste werktijden. Dit kan werknemers helpen een betere balans te vinden tussen werk en privéleven.

**Werkgeluk:** implementeer programma's die gericht zijn op het vergroten van het werkgeluk en mentale gezondheid, zoals workshops, trainingen, of coachsessies. Werkgeluk versterkt de veerkracht en wendbaarheid en verlaagt de werkstress.

**Erkenning en beloning:** waardeer de inzet van werknemers en erken hun prestaties. Dit kan hun zelfvertrouwen vergroten en een positieve sfeer bevorderen.

**Gezonde werkomgeving:** zorg voor een fysiek gezonde werkomgeving met voldoende daglicht, frisse lucht en ergonomische voorzieningen. Dit draagt bij aan het algemene welzijn.

**Trainingsmogelijkheden:** bied trainingen aan die gericht zijn op stressbeheersing, time management en andere vaardigheden die de mentale veerkracht kunnen vergroten.

**Flexibele verlofregelingen:** sta flexibele verlofopties toe, waaronder mentale gezondheidsdagen, om werknemers de mogelijkheid te geven zichzelf te herstellen als dat nodig is.

**Teamactiviteiten:** organiseer teambuildingactiviteiten die gericht zijn op het versterken van de onderlinge relaties en het creëren van een ondersteunende werkcultuur.

**Beleid tegen overwerk:** bevorder een gezonde balans tussen werk en vrije tijd door overwerk te ontmoedigen en realistische werklasten te handhaven.

**Toegang tot hulpbronnen:** zorg voor gemakkelijke toegang tot bronnen zoals medewerkersassistentieprogramma's of externe hulpbronnen voor geestelijke gezondheid (bedrijfsmaatschappelijk werker/ -psycholoog)



# CASESTUDY



GROBA is sinds 1977 een pionier in de ontwikkeling en productie van machines voor de kaasverwerkende industrie. Groba heeft als kennisgedreven organisatie uitgebreide ervaring opgebouwd binnen het vakgebied. Deze professionele grondslag als ondernemer (wereldwijd), begrijpt als geen ander dat de werknemers het succes van de organisaties bepalen en willen daarom aan de slag met de mentale vitaliteit van hun werknemers. Groba heeft ongeveer 50 werknemers, allen werkzaam op dezelfde locatie, en is onderverdeeld in teams die zich richten op engineering, operations, administratie en sales.

## WENS & AMBITIE

Groba wil het verschil maken als werkgever, zowel maatschappelijk als intern in de organisatie en wil op een innovatieve en praktische manier het geluk en de mentale vitaliteit van werknemers versterken, door op inspirerende wijze de medewerkers te activeren en alle kennis en verandering te borgen. Mentaal vitale werknemers zijn nodig om de (technologische) ontwikkelingen en veranderingen binnen de branche waarin Groba acteert op een juiste manier uit te kunnen voeren.

Covid-19 had een behoorlijke impact op de medewerkers, na twee jaar van onzekerheid, het werken op afstand en de uitdagingen van een krappe arbeidsmarkt waar ook Groba mee te maken heeft, wordt de situatie steeds complexer, zowel voor de werknemers als voor de werkgever.

De stress nam toe, balans werk-/privé kwam onder druk te staan, waardoor (psychische) uitval en verloop een risico werd. Gelukkig had Groba nog niet te maken met een hoog langdurig verzuim, maar juist nu, de tijd na deze intensieve periode, wordt er ook veel van de werknemers gevraagd bij Groba. Dit vraagt om goed werkgeverschap en de juiste investering in het welzijn van de werknemers.

- ▶ GROBA wil middels een **duurzame, ambitieve en innovatieve** aanpak de mentale vitaliteit van haar werknemers vergroten en duurzaam werkgeverschap realiseren.
- ▶ Dit door o.a. de kennis en het eigenaarschap van de werknemers te vergroten op de thema's; **mentale vitaliteit, veerkracht** en **werkgeluk**.
- ▶ De **samenwerkingpartners** voor het interventieprogramma van Groba; JECKX en EHERO.
- ▶ **JECKX** is een adviesorganisatie voor duurzaam werkgeverschap, werkgeluk en wellbeing en voerde het interventieprogramma uit.
- ▶ **EHERO** is een kennis- en onderzoeksinstituut van de Erasmus Universiteit op het gebied van geluk en onderzoekt de uitkomsten en leerervaringen van het interventieprogramma.
- ▶ **Alle** medewerkers nemen deel aan het interventieprogramma.

Voor Groba was duidelijk dat mentaal veerkrachtige werknemers nodig zijn om de (technologische) ontwikkelingen en veranderingen binnen hun branche op een juiste manier te kunnen uitvoeren. Om dit mogelijk te maken was het van belang dat het management en werknemers bewust zijn van het belang van onderwerpen als veerkracht, wellbeing en werkgeuk. Organisatiebelang dient groter te zijn dan het persoonlijke belang, maar de eigen regie en veerkracht van de werknemer als individu stonden in de aanpak wel centraal.

Een duurzame versterkende aanpak bij Groba vroeg om inzicht, kennis vergroten en continu aandacht voor het geluk en de mentale vitaliteit van werknemers. Dit project betekende voor Groba een nieuwe koers inslaan door leidinggevenden en werknemers aan de hand van verschillende interventies in een **activerende vitaliteitsomgeving** te helpen.

Met als doel dat op lange termijn een stijging van het werkvermogen ontstond door vitalere en bevlogen werknemers die met (nog) meer energie en werkplezier hun werk doen binnen alle leeftijdscategorieën en functiegroepen.

Onderzoek en praktijk toont aan dat in een aanpak gebaseerd op de positieve psychologie waarbij actieleren centraal staat, medewerkers pro-actiever en oplossingsgericht zijn.

Deze methodiek hebben we dan ook benut voor de opdracht bij Groba.

A photograph showing two men in a workshop setting. They are both wearing dark blue work jackets. The man on the right is smiling broadly while looking at a laptop screen. The man on the left is looking down at the screen. The background is slightly blurred, showing workshop equipment.

“Iedereen met een  
glimlach naar het werk”

# HET INTERVENTIEPROGRAMMA

In het programma werd vanuit een nieuwe koers stapsgewijs met gekozen interventies, afgestemd op de uitkomst van de nulmeting, aan de slag gegaan. De scheiding van taken tussen het onderzoek (EHERO) en de programma-implementatie (JECKX) had als belangrijk voordeel dat de actieonderzoeker objectief en onafhankelijk kan kijken naar het interventieproces.

Het gekozen programma was een mens-georiënteerde data-gedreven aanpak, waarbij experimenteren door actieleren en feedback uitgangspunten waren in het lerend vermogen, het vergroten van kennis en het vergroten van het pro-actief handelen en eigenaarschap.

## KERNELEMENTEN

- 1 Het gedachtegoed van de Positieve Psychologie
- 2 Managementfilosofie Human Being Management (HBM) waarbij wordt gekeken naar de mens in het team met zijn talenten vanuit wie hij/ zij is.
- 3 Actieleren
- 4 Pro-actieve samenwerking en verbinding
- 5 Vergroten van eigenaarschap en persoonlijke invloed
- 6 Twee-richtingsverkeer (verantwoordelijkheid werkgever & werknemer)
- 7 Actieonderzoek

Voor de opzet van het project voor Groba is bewust gekozen voor een tweerichtingsverkeer (gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer) waarbij de start plaatsvond door het bepalen van een strategisch kader met behulp van een 0-meting.

Tijdens deze 0-meting werden (de voorspellers van) mentale vitaliteit en geluk binnen de organisatie en haar teams gemeten. Gebaseerd op actiegericht leren stond het vergroten van eigenaarschap en veerkracht van de werknemer als individu centraal.

Samenspel tussen management, teams en het individu was essentieel voor een succesvolle aanpak. Door de drijfveren en talenten van ieder individu optimaal te laten floreren, zou Groba de mogelijkheid hebben om als teams en organisatie het verschil te maken.

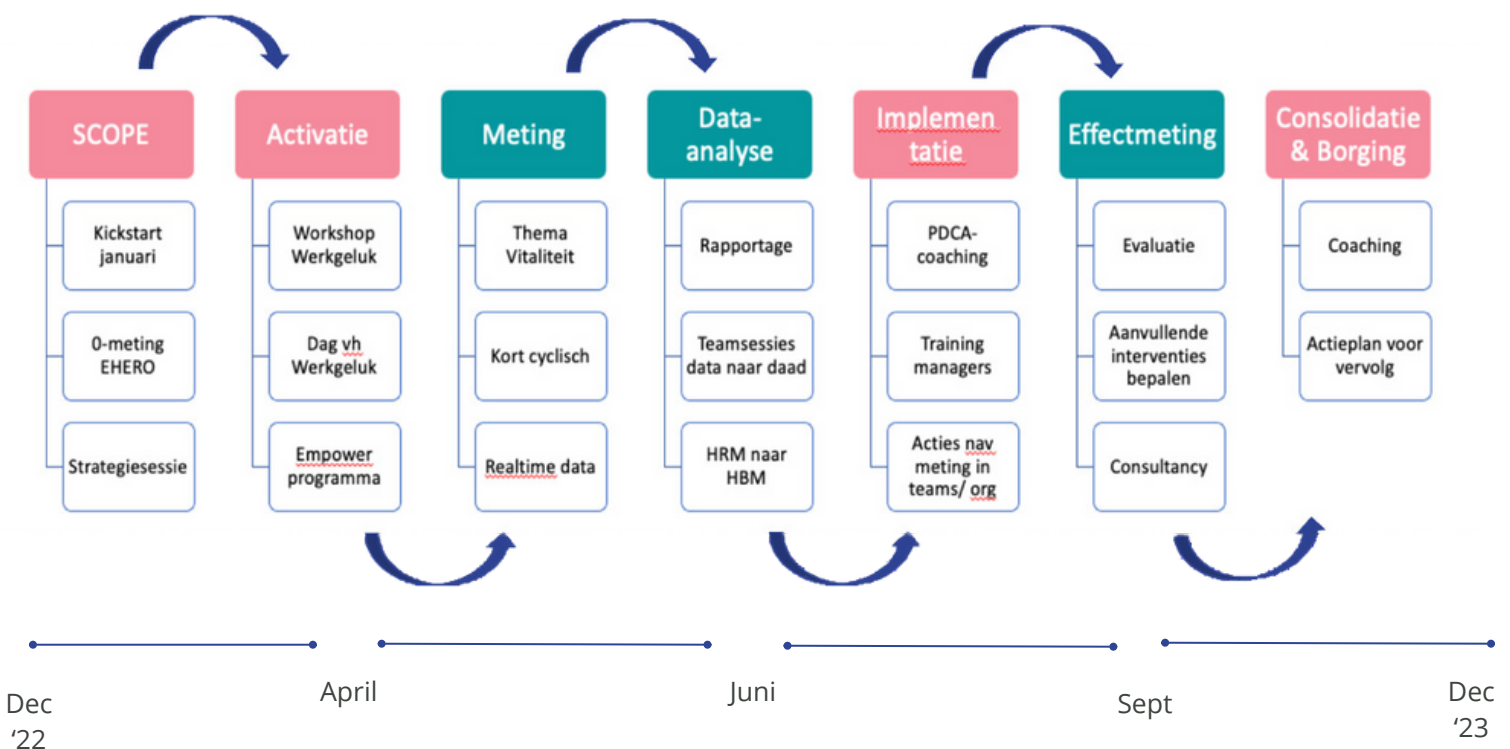
# AANPAK & PLANNING

Voor een duurzame en succesvolle aanpak was het essentieel dat er een duidelijke organisatiestrategie ontwikkeld werd. Aspecten als organisatiecultuur en leiderschap moesten worden ontwikkeld en afgestemd worden zodat ze pasten bij deze innovatieve (amplatieve) aanpak. Samenspel tussen management (directie), teams en het individu waren essentieel voor een goede samenwerking en implementatie. Dit vroeg om (meer) inzicht, kennis, aanpassingsvermogen, eigenaarschap en zelfregie. Voor een succesvolle aanpak waarin de werknemers meer eigenaarschap gingen tonen binnen Groba, was het belangrijk dat er een basis gecreëerd werd. Dit betekent een veilige omgeving met vertrouwen, waar men elkaar steunt, van elkaar leert, helpt in de ontwikkeling en waar iedereen de ruimte krijgt om ideeën in te brengen en initiatieven te nemen.

Juist daarom ondersteunde EHERO het traject middels actieonderzoek als methodiek waarbij een repeterende cyclus van **“planning-uitvoering-observatie-reflectie”** werd gehanteerd.

Vanuit de verschillende rollen en met als leidraad de belangrijkste inzichten die de actieonderzoeker na elke fase terugkoppelde, bepaalde een stuurgroep gezamenlijk na elke fase hoe de volgende fase er exact uit kwam te zien.

De stuurgroep bestond uit; Projectleiders van GROBA en JECKX en de actieonderzoeker van EHERO.



## 7 STEPS TO HAPPINESS & SUCCESS

Tijdens het traject is een wetenschappelijk bewezen tool benut waarmee zorgvuldig gedragsverandering kon worden gecreëerd. Met behulp van de feedback die de tool bood kon Groba op basis van realtime data bouwen aan een positieve proactieve organisatiecultuur.

De integrale en duurzame aanpak bestond uit 7 stappen, van start tot implementatie en borging:

- **Stap 1** Scope definiëren
- **Stap 2** Activatie
- **Stap 3** Nulmeting
- **Stap 4** Data-analyse
- **Stap 5** Implementatie
- **Stap 6** Meting & realisatie
- **Stap 7** Consolidatie & borging

Dit programma is gestart vanuit de vastgestelde (nieuwe) koers en vervolgens is men stapsgewijs met de gekozen interventies, afgestemd op de uitkomst uit de nulmeting, aan de slag gegaan.

Tijdens **kick-off sessie** zijn alle medewerkers meegenomen in de nieuwe impactvolle en inspirerende ambitie/ strategie. Met deze sessie hielpen we de organisatie alle werknemers te alignen. Aangezien de thema's werkgeluk, mentale vitaliteit en duurzaam werkgeverschap vrijwel nieuwe onderwerpen waren, was het nodig om aan het begin van het traject de kennis hierop van werknemers te vergroten. Middels **workshops** is hieraan gewerkt.

In aparte (kleine) **Teamsessies** konden de uitslagen van de meting vervolgens stap voor stap naar passende acties worden vertaald en uitgevoerd. Op deze manier werd langzaam een cultuur ontwikkeld waarbij positiviteit en de werknemer centraal stond.

In dit traject is gewoontegedrag zoveel mogelijk geprobeerd te doorbreken en een nieuwe mindset ontwikkeld. Dit door alle onderdelen op het gebied van duurzaam werkgeverschap én duurzame inzetbaarheid de revue te laten passeren in **management- en teamsessies**.

Het integrale programma is gebaseerd op het gedachtegoed van de positieve psychologie en management-filosofie **Human Being Management (HBM)** waarbij we kijken naar de mens in het team met zijn talenten vanuit wie hij/ zij is. Gedurende dit programma is met de HR Manager dan ook gekeken naar aanpassingen vanuit het bestaande HR beleid naar HBM.

Om de drijfveren en talenten van de werknemers in beeld te krijgen om deze zo optimaal te kunnen laten floreren, hebben alle medewerkers een DISC-assessment gedaan. DISC is een methode waarmee je inzicht krijgt in het waarneembare gedrag van een persoon met zijn of haar omgeving. In aanvulling op deze assessment hadden de werknemers de mogelijkheid gekregen om een individueel online Empower-programma te volgen van 12 weken inclusief coaching. De leidinggevenden hebben een speciaal leiderschapstraject in groepsverband gevolgd om een nieuwe passende leiderschapsstijl te ontwikkelen en elkaars stijlen op elkaar af te stemmen en te benutten.

De ondersteuning vanuit JECKX was op een praktische en inspirerende manier om het programma zo succesvol mogelijk te implementeren en borgen.



# ONDERZOEK

Actieleren vond plaats op basis van actieonderzoek. Actieonderzoek is een repeterende, kortdurende cyclus van “planning-uitvoering-observatie/dataverzameling-reflectie”.

Kansen en knelpunten werden gedurende het traject geïdentificeerd door observatie, vertrouwelijke diepte-interviews en vertrouwelijke (korte) vragenlijsten.

Men ging ‘van data naar daad’ door teams en/of projectleiders vervolgens te laten reflecteren op hun ervaringen en de ontvangen feedback/resultaten, waarna men uitgedaagd wordt verbeteringen, oplossingen en vervolgacties te ontwikkelen.

De gekozen vorm van actieleren is dus zowel datagedreven als mens- en actiegericht.

## Wat is er onderzocht ?

- Hoe gelukkig en mentaal vitaal zijn GROBA-medewerkers?
- Hoe beoordeelden GROBA-medewerkers hun werksituatie?
- Welke werkaspecten waren het belangrijkste voor het geluk en de mentale vitaliteit ?
- Wat de belangrijkste aandachtsgebieden waren voor het geluk en de mentale vitaliteit ?
- Hoe kan het geluk volgens GROBA-medewerkers worden versterkt?

Drijvende kracht	Aantal vragen
Zingeving & Impact	2
Veiligheid & Zekerheid	3
Werkzaamheden & Competenties	4
Groei & Ontwikkeling	3
Waardering & Erkenning	3
Vrijheid & Verantwoordelijkheid	4
Verbondenheid & Samenwerking	6
Leiderschap & Communicatie	5
Werkdruk & Belasting	2
Werk & Privé	3
Werkplek & Werkomgeving	1
Leefstijl & Gezondheid	4

Onderzoekperiode: Januari 2023 - November 2023

Respons: 90%

# DRIJVENDE KRACHTEN

In het onderzoek werden twaalf zogenaamde 'drijvende krachten' onderzocht. Dit zijn thema's waarvan we uit eerder onderzoek weten dat zij (sterk) samenhangen met geluk op het werk.

Elk van deze drijvende krachten bestaan uit verschillende vragen. Op de vorige pagina is in de tabel te zien hoeveel vragen per drijvende kracht zijn gesteld. De drijvende krachten zijn:



## Werkzaamheden & competenties

Afwisselend werk, interessant werk, passend werk, duidelijke verwachtingen



## Zingeving & impact:

Zinvol werk, werk heeft betekenis, doelen bereiken



## Veiligheid & zekerheid

Baanzekerheid, op je gemak voelen, ongewenst gedrag wordt besproken.



## Groei & ontwikkeling

Ontwikkelmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden, ruimte om fouten te maken.



## Waardering & erkenning

Waardering voor werk, salaris en arbeidsvoorwaarden, gezien worden als mens.



## Vrijheid & verantwoordelijkheid

Zelf bepalen hoe je het werk uitvoert, flexibiliteit in werktijden, inspraak in beslissingen, gehoord worden, integriteit collega's.



## Verbondenheid & samenwerking

Teamsfeer, steun collega's, erbij horen, contact met klanten, verstandhouding leidinggevende, steun leidinggevende, samenwerking, vertrouwen collega's.



## Leiderschap & communicatie

Koers organisatie, functioneren management, maatschappelijk verantwoord ondernemen, oprechte en open communicatie, motiverende leidinggevende.



## Werkdruk & belasting

Hoeveelheid werk, voldoende tijd en middelen, emotionele belasting.



## Werk & privé

Werktijden, balans werk en privé, rekening houden met privé, jezelf zijn.



## Werkomgeving

Je werkplek en werkomgeving.



## Leefstijl & Gezondheid

Beweging, voeding, roken, stress en slaap.

# **BENEFITS PROGRAMMA & ONDERZOEKSRESULTATEN**

**NULMETING**

**KWANTITATIEVE RESULTATEN**

**KWALITATIEVE RESULTATEN**

**WAARDE VAN DE PROGRAMMA-ELEMENTEN**

**BELANGRIJKSTE WERKASPECTEN**

**BIJDRAGE WELZIJN**

**CITATEN & ERVARINGEN WERKNEMERS**

## NULMETING MEDEWERKERSGELUK

Dit zijn op hoofdlijnen de uitkomsten van de inventarisatie naar geluk en vitaliteit bij GROBA. Je ziet gemiddelde rapportcijfers (1-10) van de 46 medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld.

### Geluk



is jullie tevredenheid met en ervaren geluk in jullie werk en leven als geheel

### Goud in de organisatie

Deze voorspellers worden positief beoordeeld en zijn belangrijk voor jullie geluk



#### Veiligheid & Zekerheid

vooral dat jullie jezelf kunnen zijn en jullie je op het gemak voelen



#### Werk & Privé

vooral een goede werk-privé balans

### De meeste winst te behalen

Deze voorspellers worden minder positief beoordeeld, zijn belangrijk voor jullie geluk en willen jullie prioriteit geven.



#### Werkdruk & Belasting

Vooraf de hoeveelheid werk en de emotionele belasting



#### Leiderschap & Communicatie

Vooraf MVO en communicatie in organisatie



#### Leefstijl & Gezondheid

Vooraf lichamelijke gezondheid & beweging

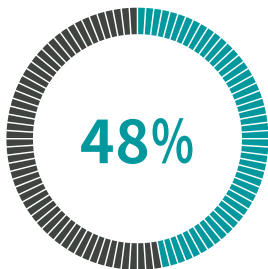
## KWANTITATIEVE RESULTATEN

### Hoe hebben medewerkers het programma ervaren?

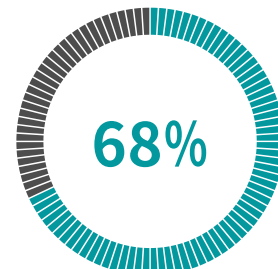
De volgende resultaten zijn objectief en onafhankelijk vastgesteld en geformuleerd door EHERO (Erasmus Universiteit) op basis van vertrouwelijke vragenlijsten en interviews met werknemers.

### Ervaringen medewerkers

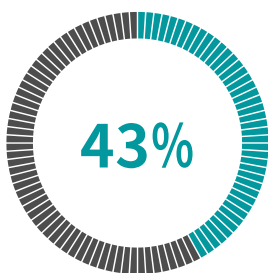
Van de medewerkers vindt:



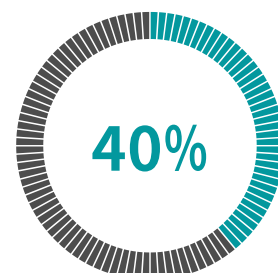
Het programma een **goede manier** om aan geluk en mentale vitaliteit te werken



Dat zij zich door het programma **meer zelf verantwoordelijk** zijn gaan voelen voor hun geluk en mentale vitaliteit op het werk.



Dat het programma een positieve invloed heeft gehad op hun **mentale vitaliteit**.



Dat het programma een positieve invloed heeft gehad op hun **werkgeluk**

## KWALITATIEVE RESULTATEN



**De kracht van het programma:** voor de meesten was de kracht het bewust bezig zijn met je mentale gezondheid en je eigen invloed daarop. Voor sommigen was het ook het gevoel van saamhorigheid met collega's.



**Bevorderende omstandigheden om aan geluk en mentale vitaliteit te werken:** de meesten hebben concrete verbeteringen gemerkt zoals de voetbaltafel en werkfruit. Voor sommigen is er ook meer inzicht en begrip voor elkaars werk.



**Belemmerende omstandigheden om aan geluk en mentale vitaliteit te werken:** voor sommigen was er te veel tijdsdruk/werkdruk om aan programma-elementen mee te doen of er actief opvolging aan te geven.



**Welke aanpassingen zouden de medewerkers graag willen behouden:** verbeterde communicatie, de vrijdagmiddagborrel, de kwartaal/jaargesprekken, meer complimenten geven, de voetbaltafel en het werkfruit.



**Persoonlijke inzichten uit het programma:** voor de meesten was dit de bewustwording van de eigen invloed op geluk. Sommigen ervaren ook meer begrip voor anderen en geven daarbij meer complimenten.



**Wat had men liever anders gezien aan het programma:** sommige werknemers hebben gemerkt dat niet iedereen open stond voor het project, wat voor minder motivatie zorgde. Ook hadden sommige functiegroepen het idee dat het minder goed bij hun 'wat hardere en minder open' persoonlijkheid en praktijk aansloot.



## WAARDE VAN DE PROGRAMMA ELEMENTEN

**De DISC-analyse** is door **36%** van de deelnemers gekozen als meest waardevolle programma-element. Werknemers geven met name aan dat ze door deze analyse de keuzes van collega's beter begrijpen, waardoor de samenwerking verbeterd is.

**De teamsessies** zijn door **27%** van de deelnemers gekozen als meest waardevolle programma-element. Voor sommige werknemers was dit de uitgelezen mogelijkheid om meningen, gevoelens en knelpunten te delen met de organisatie. Ook gaven de teamsessies goed inzicht in hoe hun collega's hun werk ervaren. Een kanttekening is dat enkelen vinden dat er weinig gehandeld is naar de punten die aangekaart zijn tijdens de sessies.

**De workshops werkgeluk** zijn door **21%** van de deelnemers gekozen als meest waardevolle programma-element. Voor sommige werknemers hebben de workshops voor verbinding met collega's gezorgd. Ook heeft het voor een enkeling laten zien dat je met beperkte middelen toch veel voor je eigen geluk kunt doen.

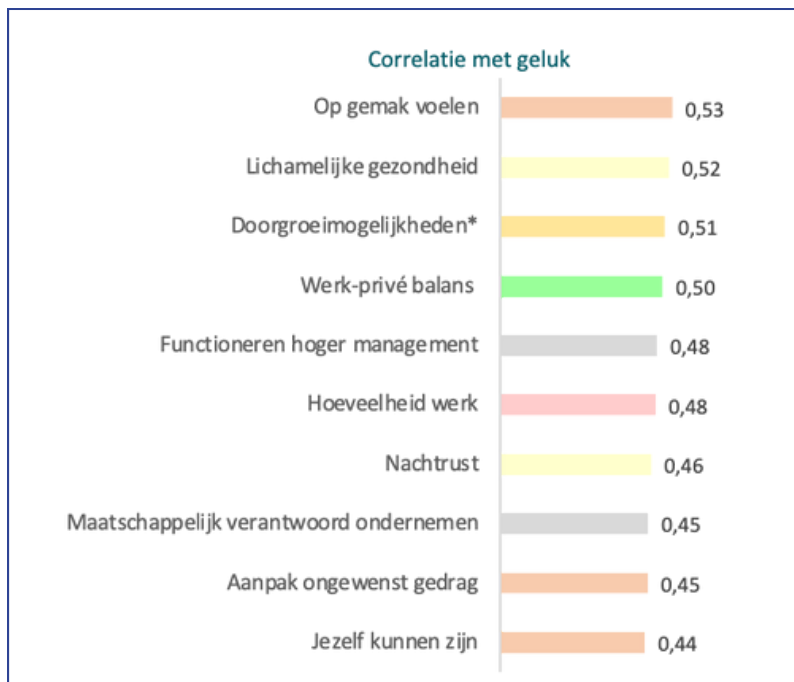
**De dag van het werkgeluk** is door **13%** van de deelnemers gekozen als meest waardevolle programma-element. Deze dag heeft bijgedragen aan een veranderde mindset voor een aantal werknemers. Deze werknemers zijn meer bewust van de eigen invloed op werkgeluk.

**Het Empowerprogramma** is door **18%** van de deelnemers gekozen als meest waardevolle programma-element. Voor enkelen zorgden de gesprekken voor het inzicht dat je eigen initiatief moet tonen om dingen te veranderen.

## BELANGRIJKSTE WERKASPECTEN

Tijdens het onderzoek is onderzocht welke werkaspecten het belangrijkst zijn voor het geluk en de mentale vitaliteit van Groba-werknemers. De 10 belangrijkste werkaspecten (van de 40 gemeten werkaspecten opgedeeld in 12 thema's) worden in onderstaande tabellen weergegeven.

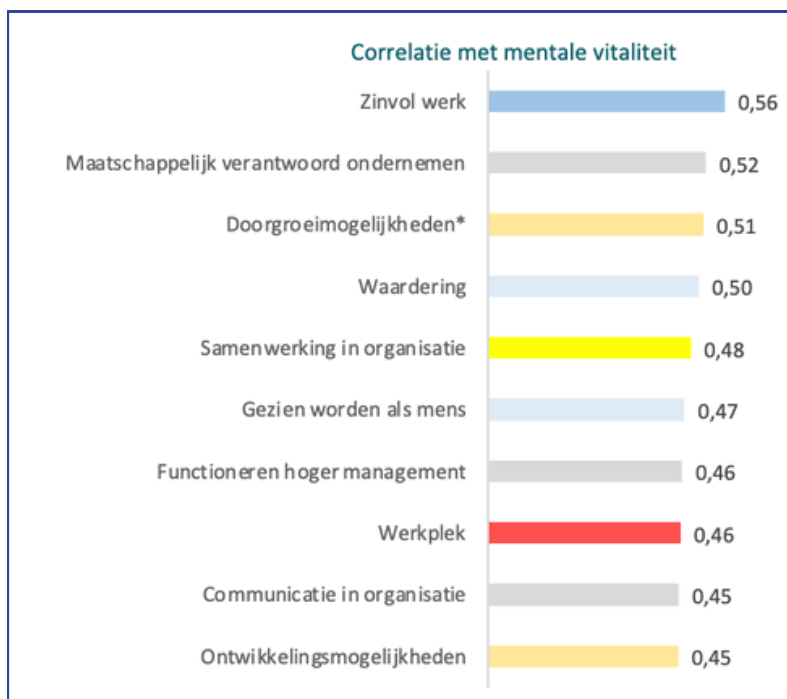
### Geluk



### Legenda thema's



### Mentale vitaliteit



#### Noot:

Geluk is gemeten met 4 items: werktevredenheid, geluksgevoel op het werk, levenstevredenheid en geluksgevoel in het leven.

Mentale vitaliteit met de vitaliteitscomponent van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal.

\* 32% van de medewerkers heeft geen behoefte aan doorgroeimogelijkheden.



## BIJDRAGE WELZIJN

- ✓ Bij Groba zijn in 2023 het geluk en de mentale vitaliteit van werknemers en hun tevredenheid met **alle 12 thema's** betreffende hun werksituatie **toegenomen**.
- ✓ De **grootste toename** is in thema's die uit de nulmeting naar voren kwamen als 'meeste geluk/vitaliteitswinst te behalen' en die als pijlers van het programma werden aangewezen, met name **leefstijl & gezondheid** en **werkdruk & belasting**.
- ✓ Het is aannemelijk dat het programma heeft **bijgedragen aan de stijgingen in geluk, mentale vitaliteit, en tevredenheid met verschillende werkaspecten**. (maar kan o.b.v. dit onderzoek niet worden bewezen, hiervoor zou een goede controle groep nodig zijn).



# CITATEN MEDEWERKERS



# # AANBEVELINGEN

- Neem de tijd voor een **goede onboarding** van verschillende betrokkenen in de organisatie (bestuur, leidinggevenden, teams).
  - a) Informeer en enthousiasmeer betrokkenen over de voorgestelde aanpak. Verduidelijk de toegevoegde waarde, de visie, het doel, het proces en onderlinge verwachtingen.
  - b) Peil of er voldoende draagvlak en urgentiebesef is in verschillende lagen en onderdelen van de organisatie. Adresseer mogelijke zorgen en knelpunten.
  - c) Maak een duidelijk actieplan en afspraken.
- **Actieleren** vereist een tijdsinvestering van bestuur, projectleiders, leidinggevenden en teams. Hiervoor moet tijd worden vrijgemaakt. Voorkom dat betrokkenen het gaan ervaren als een extra 'project' bovenop hun drukke agenda die in de waan van de dag naar de achtergrond verdwijnt. Integreer het zoveel mogelijk in de huidige praktijk.
- De benodigde **daadkracht**. Een toegewijde projectleider/aanjager gesteund door de organisatietop met voldoende tijd en budget. Veranderingen teweeg brengen is veel werk. **Korte lijntjes helpen**.

Doe voorstellen voor oplossingen, maar laat betrokkenen kiezen wat bij hen past (**autonomie**).
- Benadruk hun **eigen invloed** op hun mentale vitaliteit en geluk.

Zo creëer je eigenaarschap bij betrokkenen om het tot een succes te maken.
- Zorg ervoor dat werknemers **competent zijn of competent worden** (bekwaamheid), bijv. door ondersteuning vanuit professionals.
- Blijf betrokkenen regelmatig betrekken, informeren en haal feedback bij ze op.

Zorg ook ervoor dat iedereen zich gehoord voelt (**verbondenheid**).
- Begin met '**snelle successen**' en vier deze, terwijl tegelijkertijd wordt gewerkt aan moeilijkere maar meer impactvolle veranderingen.
- Update betrokkenen **regelmatig en eerlijk** (laat zien wat er wordt gedaan en geleerd).



## Dankwoord

Dit whitepaper is tot stand gekomen dankzij de vruchtbare samenwerking tussen ZonMW, EHERO en JECKX, in opdracht van Groba. Met haar gerichte subsidieprogramma heeft ZonMW een financiële bijdrage geleverd voor het versterken van de mentale vitaliteit binnen Groba en dit programma mogelijk gemaakt.

Ons dankwoord gaat in het bijzonder uit naar de directie van Groba voor het vertrouwen, de samenwerking en de waardevolle input gedurende het programma.

Wij willen alle deelnemers aan dit project van harte bedanken voor hun enthousiasme, toewijding en waardevolle bijdragen.

De succesvolle realisatie van dit onderzoek is mede te danken aan hun inzet en medewerking.

Tot slot willen we Groba bedanken voor alle tijd en informatie die zij beschikbaar hebben gesteld gedurende het programma en tevens beschikbaar stellen na de afronding voor iedereen die interesse heeft om een soortgelijk traject binnen de organisatie op te starten.

## ORGANISATIES



ZonMw: Zorg Onderzoek Nederland (ZON) en het gebied Medische Wetenschappen (MW) van NWO.

- Stimuleert met allerlei subsidieprogramma's de totale innovatiecyclus.
- Van fundamenteel onderzoek tot implementatie van nieuwe behandelingen, preventieve interventies of verbeteringen in de structuur van de gezondheidszorg.
- ZonMw zoekt altijd naar de vernieuwing in combinatie met kwaliteit.



EHERO (Erasmus Happiness Economics Research Organisation) is een kennis- en onderzoeksinstituut op het gebied van geluk & economie.

De missie van EHERO is om bij te dragen aan meer geluk voor een groter aantal mensen.

- Ze slaan een brug tussen wetenschap en praktijk.
- Zij doen actieonderzoek om de effectiviteit van verscheidene innovatieve interventies te testen en helpen maximaliseren.
- Ze helpen mensen en organisaties om zelf meer weloverwogen keuzes te maken om zo evenwichtig geluk en welzijn te vergroten, te versterken en te verbreden.



JECKX is het adviesbureau met expertise op het gebied van Duurzaam Werkgeverschap, Werkgeluk & Wellbeing, JECKX ondersteunt organisaties, managers & hun teams met een innovatieve aanpak voor het vinden, binden en boeien van talenten om zo gezonde en vitale organisaties te creëren.

In hun aanpak richten zij zich op het vergroten van het werkgeluk en welzijn met als uitkomst;

- minder verloop
- lager ziekteverzuim
- hogere betrokkenheid en bevoegenheid
- meer eigenschap en zelfregie
- meer innovatie en groei van de organisatie

## Colofon

Interventiekundigen:  
Jolanda van der Steen (JECKX)  
Cynthia Noordoven (JECKX)

Onderzoekers:  
Danny Bos (EHERO)  
Martijn Hendriks (EHERO)

Creative Commons-licentie:



Contact:  
[info@jeckx.nl](mailto:info@jeckx.nl)  
[ehero@ese.eur.nl](mailto:ehero@ese.eur.nl)