

Goud in je team

Werken aan mentale
vitaliteit



Daar willen we meer van



Vlak voor het houden van een medewerkertevredenheidonderzoek

(MTO) in 2022 werd ik benaderd

door de Erasmus universiteit.

Hun kennis- en onderzoeksinstituut,

Erasmus Happiness Economics Research

Organisation (EHERO), voerde bij

verschillende zorgorganisaties een

onderzoek uit naar medewerkersgeluk.

Wat waren de sleutels om

dat te vergroten?

Uit de onderzoeken van EHERO bleek dat Waarderend onderzoeken een positieve invloed heeft op het werkgeluk van mensen, op hun privésituatie en op de klanttevredenheid. Daarop was mijn interesse meteen gewekt.

Nieuwsgierigheid

Met subsidie van ZonMw konden we het onderzoek van EHERO combineren met de interventie: Waarderend onderzoeken. Bij JGZ zijn we gewend om in problemen en in snelle oplossingen te denken. Waarderend onderzoeken verlaat dit pad en dwingt mensen om over te stappen naar nieuwsgierigheid. Het draait om de vraag: waar zou ik meer van willen? Het was een traject van een een jaar waar we subsidie voor konden krijgen. Dat zou werkgeluk niet alleen een interventie maken, maar echt een andere manier van werken. Begin 2023 gingen we van start.

De tijd nemen

Vijftien teams konden zich aanmelden om met een thema aan de slag te gaan. Deze teams werden bijgestaan door organisatiepsychologen van het Instituut voor Interventiekunde (IVI), experts op het gebied van waarderend onderzoeken. EHERO deed de metingen. Het MT heeft ook meegedaan. Ons thema was 'meer stilstaan om betere beslissingen te nemen'. We waren gewend om in de waan van de dag meteen oplossingen te bedenken en daar wilden we uit. Daarbij zijn we ook ondersteund door de organisatiepsychologen. Nu herkennen we het als we in een vergadering te snel willen. Dan zegt er iemand: "Ho, we willen weer te snel. Laten we hier meer de tijd voor nemen." Of een ander stelt de vraag: "Zijn we nog nieuwsgierig genoeg?" Aandacht geven aan stilstaan geeft meteen al meer rust. Intussen hebben we de methode vaak toegepast.

Waar wil je meer van?

Na het traject Waarderend onderzoeken ben ik alerter geworden op mensen die bij me langskomen of me mailen. In plaats van meteen in oplossingen te denken schakel ik over naar nieuwsgierige vragen stellen. Je moet lang vragen blijven stellen om samen met de ander tot de kern te komen. Dan zijn we al ver weg-gedreven van het probleem en eventuele negativiteit. In een gesprek maak ik een bredere analyse. Ook vraag ik: waar zou je nou meer van willen? In Waarderend onderzoeken is dit een essentiële vraag. Dan weet de ander: ik kan hier ook zelf iets op bedenken. Dan zitten we op het spoor van een andere oplossing die de ander een gevoel van energie en controle geeft.

Successen belichten

Hoe gaan we Waarderend onderzoeken bestendigen? Probleemdenken is diepgeworteld in onze organisatie. Als je er geen vervolg aan geeft, zakken mensen weer terug in het oude moeras. Maar probleemdenken heeft ook een ander kant. We doen veel dingen erg goed en zijn graag gezien. Ouders, scholen en gemeenten zijn blij met ons. We staan bijvoorbeeld in de top 5 van JGZ-instellingen. Maar die successen belichten we niet of nauwelijks. Het vieren ervan zit simpelweg niet in het DNA van zorgmedewerkers. Zorgprofessionals zijn enorm bescheiden. Ze zorgen goed voor anderen, maar mogen wel wat beter voor zichzelf zorgen en de goede dingen die ze doen uitdragen.

Switch in gedrag

Het onderzoek van EHERO heeft ons intussen geleerd dat deze methodiek werkt. Het is een enorme switch in denken en gedrag. Uit de metingen blijkt dat tevredenheid met het werk en het geluksgevoel zijn gestegen. Problemen zijn minder voelbaar, de emotionele belastbaarheid is groter en ook de mentale weerbaarheid van mensen wordt groter. Medewerkers worden meer in hun kracht gezet: op hun werk, thuis en in hun sociale leven. Aandacht geven alleen zorgt al voor meer rust, daardoor voelen mensen zich ook beter.

Rode draad

Als je bij JGZ werkt, dan is Waarderend onderzoeken voortaan de manier waarop we samenwerken. Onze teamcoaches hebben de methode aangeleerd en overgenomen. Zij zorgen voor structureel contact met de teams. Ook de teams zelf gaan er graag mee door. Net als nieuwsgierig blijven en jezelf en anderen de vraag stellen: waar zou je meer van willen? Daarmee gaat het privégeluk en het werkgeluk van mensen omhoog. Dat willen we graag voor onze medewerkers en voor ouders en kinderen.'

Ron Boumans

Bestuurder JGZ Zuid-Holland West



Externe partijen

Erasmus Happiness Economics Research (EHERO)
Kennisinstituut dat wetenschappelijk onderzoek doet naar geluk. Uitvoerder van het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) en effectmeting.

Instituut voor interventiekunde (IVI)
Adviesbureau en opleidingsinstituut gericht op effectiever samenwerken met plezier en verbinding. Implementatie van de methodiek Waarderend onderzoeken.

ZonMw

Programmeert en financiert onderzoek en vernieuwing in gezondheid, zorg en welzijn, stimuleert het gebruik van deze kennis en signaleert kennisbehoeftes. Financier van het Actieplan Mentale vitaliteit.



Interne partijen

Projectleider Vitaliteit
Coördinator van het programma Mentale Vitaliteit.

Teamcoaches
Begeleiden teams in hun teamontwikkeling, samenwerking en het realiseren van teamdoelen.

Team HRM
Verantwoordelijk voor het HRM-beleid, met als uitgangspunt vitale medewerkers.

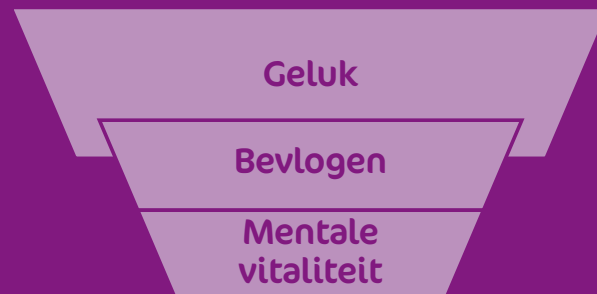
Inhoudsopgave

- 2 Voorwoord
- 4 Waar willen we naartoe
- 5 Hoe zijn we te werk gegaan
- 7 Wat vinden medewerkers ervan
- 8 Successen om te vieren
- 9 Daar willen we meer van
- 10 Dank en colofon
- 12 Werken aan mentale vitaliteit



Waar willen we naartoe

Bij JGZ zijn we er ons ervan bewust dat vitale en gelukkige medewerkers en een gezonde organisatie van essentieel belang zijn om onze taak te kunnen uitvoeren. Daarom is vitaliteit de kern van ons HRM-beleid. We willen investeren in onze medewerkers, zodat zij de regie kunnen nemen over hun werk.



Hoe kunnen we mentale vitaliteit inbedden in onze organisatie? Daarover gingen we in gesprek met EHERO, IVI, onze teamcoaches, de ondernemingsraad en andere medewerkers.

Dat resulteerde in het traject Mentale vitaliteit. Met deze aanpak willen we bereiken dat medewerkers:

- Energiek, veerkrachtig en innovatief zijn
- Betrokken en gemotiveerd zijn om mee te denken over verbeteringen, veranderingen en innovaties in hun werk
- Met plezier hun werk uitvoeren.
- Meedenken over oplossingen voor ervaren spanning, dilemma's en problemen in hun werk.
- Weten wat ze willen bereiken, dingen voor elkaar krijgen, fijn samenwerken en kunnen omgaan met obstakels.



Mentale vitaliteit

Je geestelijk sterk en fit voelen, beschikken over veel energie, grote veerkracht en veel doorzettingsvermogen.



Hoe zijn we te werk gegaan

Start: Onderzoek naar medewerkersgeluk

Eind 2022 deed EHERO een onderzoek naar medewerkersgeluk. We wilden weten hoe onze medewerkers dachten over zaken als werk-privé-balans, inhoud van het werk, werksfeer, de rol van de leidinggevende, waardering en communicatie. Veel medewerkers (85%) vulden de vragenlijst in. Zij gaven hun 'ervaren geluk in werk en leven als geheel' gemiddeld een 7,5.

Het onderzoek gaf inzicht in welke 'voorspellers van geluk' het meeste winst te behalen is. De resultaten van het onderzoek zijn in een aantal bijeenkomsten gepresenteerd aan de medewerkers.

Waarderend onderzoeken

We zetten Waarderend onderzoeken in als manier van denken en doen om binnen de teams aan de slag te gaan met een thema waar op het gebied van mentale vitaliteit winst te behalen is. Al onderzoekende ontwikkelen teams zich in de richting van hun gewenste toekomst. De methodiek kent de stappen van actieonderzoek: verkennen, vertellen, verbeelden, vormgeven, verwezenlijken en (e)valueren. De gedragspsychologen van IVI en de teamcoaches begeleiden de teams. EHERO doet de metingen.



Een jaar werken aan mentale vitaliteit

De medewerkers gingen zelf aan de slag. Vijftien teams konden zich aanmelden voor teamcoaching door IVI en de teamcoaches. Ieder team koos een thema dat voor het team relevant en urgent was en gaat bijdragen aan mentale vitaliteit. De teams kregen twee verdiepende sessies, waarin zij aan de slag gingen aan de hand van de methodiek Waarderend onderzoeken. De teamleden deelden met elkaar ervaringsverhalen en kwamen tot gerichte acties voor hun dagelijkse werkpraktijk.

De interventiekundigen van IVI zorgden ook voor kennisoverdracht, met als doel Waarderend onderzoeken op de lange termijn in de organisatie te verankeren. Er werd een verdiepingssessie georganiseerd voor ondermeer het MT, de OR, HRM, de teamcoaches en een aantal medewerkers, om de kennis over de methodiek breed in de organisatie bekend te maken.

De teamcoaches namen deel aan de 15 teamtrajecten, zodat zij mee konden kijken hoe het in de praktijk wordt uitgevoerd. Teams die nog niet met Waarderend onderzoeken hebben gewerkt, kunnen nu samen met hun eigen teamcoach aan de slag om invulling te geven aan hun mentale vitaliteit.



Mentale vitaliteit en waarderend onderzoeken

Teamontwikkeling bij JGZ Zuid-Holland West, begeleid door Instituut voor Interventiekunde

7 stappen in 2023

1

Plan direct sessie 1 en 2

- Via de managementondersteuner
- 2 sessies van elk 3 uur; min. 6 weken ertussen
- Afronden voor november 2023

2

Maak een app-groep 'mentale vitaliteit team ...'

- Voor informatie over het traject en om elkaar op de hoogte te houden
- Voeg Hanneke en Sabine toe

3

Stel samen het kernthema vast

- Gebaseerd op de terugkoppeling van geluksonderzoek en jullie ervaring
- Op welk thema wil je als team focussen?

4

Markeer en deel goede voorbeelden

- Ervaringsverhalen delen via whatsapp
- Wat van het te ontwikkelen thema gaat al goed?

5

Sessie 1

- Concreet aan de slag met het thema
- Resultaat: weten waar ieder individueel en jullie als groep aan gaan werken in de komende tijd

6

Groei stap voor stap

- Acties in de praktijk brengen
- Verhalen over successen en tegenvallers delen via whatsapp

7

Sessie 2

- Terugkijken en leren. Wat werkte goed en blijf je doen? Wat viel tegen en kan anders?
- Resultaat: weten hoe je samen kunt doorontwikkelen

Wat vinden medewerkers ervan

Tijdens het traject vinden pulsmetingen plaats om te kijken of een teamsessie of bepaalde andere projectonderdelen die plaatsvinden, effect hebben gehad. Daarnaast is aan een aantal medewerkers naar hun persoonlijke ervaring gevraagd. Deze interviews zijn in blogs gepubliceerd op het intranet.



“Waarderend onderzoek is een mooi initiatief. Het is mooi dat de organisatie er aandacht voor heeft. Wel is het traject wat ambitieus in een tijd waarin iedereen het druk heeft. Het werd ervaren als 'weer iets erbij'. Met ons eigen team hebben we twee sessies aan waarderend onderzoeken besteed. Tijdens deze sessies was het team helemaal aangehaakt. De begeleider van IVI speelde goed in op wat er in het team speelde. Het helpt om ruimte te nemen voor wat er goed gaat.”

“Het liefst gaan we gewoon aan het werk met kinderen en ouders. We zijn praktisch ingestelde mensen en willen concreet aan de slag. Het vitaliteitstraject was een kans om als team extra begeleid te worden. Ons team stond ervoor open om met de dingen aan het werk te gaan waarvan we zelf denken dat ze nodig zijn.”

“We kozen voor het thema 'uitdagende werkdruk'. In het begin van het traject was het wat aftasten naar de meerwaarde. Voor ons was 'waarderend onderzoeken' niet echt een nieuwe methode. Ook in de jeugdgezondheidszorg richten we ons - met ouders en kinderen - op de dingen die goed gaan. Het begon met kijken wat er goed gaat in het team. Dat doen we meestal niet, maar het is belangrijk om daar aandacht voor te hebben. Dat is prettig en geeft een eensgezind gevoel.”



“Door het traject ben ik geïnspireerd geraakt. We hebben meer oog voor elkaar en letten beter op elkaars welzijn. We doen bijvoorbeeld een check-in en vragen daarin hoe het met elkaar gaat. Dat is een makkelijke en praktische manier om op de hoogte te blijven. Ook appen en bellen we bijna dagelijks met elkaar. Dat is niet nieuw, maar we hechten er meer waarde aan. Onze band wordt daardoor ook steeds sterker. Daar hebben de sessies zeker aan bijgedragen.”

Successen om te vieren

Eind 2023 is opnieuw een onderzoek naar medewerkersgeluk uitgevoerd.

De vergelijking van de beide onderzoeken geeft informatie over de effecten van de interventie. Dit keer werd de vragenlijst door 72% van de medewerkers ingevuld. Een iets lager percentage dan bij de 0-meting, maar nog steeds een prima respons.

Volgens het model van EHERO zijn er 11 voorspelers van geluk. Op alle 11 voorspellers zijn we gelijk gebleven of vooruitgegaan. Het onderzoek geeft ons informatie op welke van de voorspellers het meeste winst te behalen is.

Het geluksgevoel op werk is iets gestegen. Dat geldt ook voor 'tevredenheid met werk'. Binnen de grenzen van het actieonderzoek zijn dit praktisch relevante effecten. Voor werkgeluk zijn 'op je gemak voelen' en 'jezelf kunnen zijn' heel belangrijk. Op het eerste punt is er een lichte verbetering ten opzichte van 2022, het tweede is hetzelfde gebleven. Een jaar is erg kort om grootse effecten te verwachten. Aangezien veranderingen tijd nodig hebben om zich volledig te ontwikkelen, zal een langere periode van implementatie naar verwachting leiden tot nog grotere successen.

Ervaringen met Waarderend onderzoeken

De medewerkers hebben kennis gemaakt met de methode Waarderend onderzoeken. Over het algemeen waren de reacties positief: de methode biedt een andere manier van denken en doen. We zagen dat teams meer regie namen. En laat nu regie voelen een belangrijk aspect zijn van mentale vitaliteit. Ook voerden teams meer verbindende gesprekken met collega's: hoe is dit in jouw positie? Verbinding is net als regie een aspect dat bijdraagt aan mentale vitaliteit. Teams ontwikkelden eilandjes van rust, zochten naar hulpmiddelen als het lastig werd. Ze realiseerden zich waar ze trots op waren en wat ze voor elkaar hadden gekregen.

De 11 voorspellers van geluk:

 zingeving en impact

 veiligheid en zekerheid

 werkzaamheden en competenties

 groei en ontwikkeling

 waardering en erkenning

 vrijheid en verantwoordelijkheid

 verbondenheid en samenwerking

 leiderschap en communicatie

 werkdruk en belasting

 werk en privé

 werkplek en werkomgeving



En nu de praktijk

Sabine Mur – IVI

Hanneke Laarakker – IVI

Martijn Hendriks – EHERO

Danny Bos – EHERO

Heel hartelijk bedankt!



Colofon

SAMENSTELLING

Marianne van Munnen, JGZ

VORMGEVING

Renzo Sloos, www.ontwerpzaak.nl

DRUKWERK

Quantes

ILLUSTRATIES

Instituut voor Interventiekunde

2024

Het boekje
Werken aan mentale vitaliteit

staat op onze website:

www.jgzzhw.nl/organisatie



PROJECTLEIDER MENTALE VITALITEIT
Judith van Rossum

