



Mentaal sterk aan het werk

Een nieuwe manier van kijken naar mentale gezondheid in jouw organisatie

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Aan de slag met de employee journey	6
Rode draden en bepalende momenten	7
Kernbelevingen per fase	8
Kansen voor preventie	10
Beste werkgevers...	13
Referenties	14
Colofon	15

Dit ga je lezen...

- We presenteren de employee journey van mentale gezondheid: een innovatieve methodiek die nieuwe inzichten en praktische handvatten biedt voor werkgevers om de mentale veerkracht in de eigen organisatie te versterken.
- Dankzij deze methodiek krijgen werkgevers inzicht in de veranderingen die al snel kunnen leiden tot een gezondere werkomgeving en een verminderd risico op mentale klachten.
- Zilveren Kruis biedt een actieplan op maat dat altijd aansluit bij de unieke behoeften van een organisatie.



Inleiding

Mentaal welzijn is belangrijk. Het aantal medewerkers met burn-outklachten neemt alleen maar toe – met name onder medewerkers van 18 tot 35 jaar. In sommige sectoren is de nood helemaal hoog, zoals in de zorg, het onderwijs en sinds kort ook de ICT sector ¹⁾. Werkgevers proberen mentale klachten te voorkomen. Bijvoorbeeld door het aanbieden van interventies, het trainen van nieuwe leiderschapsvaardigheden en de focus op een open werkcultuur. Maar ondanks alle investeringen lukt het nog onvoldoende om het tij te keren.

Zilveren Kruis vindt het tijd voor een focusverschuiving om medewerkers én organisaties mentaal sterker te laten staan. Werkgevers vragen ons steeds vaker: 'Help ons beter te snappen én te voorspellen wanneer medewerkers mentaal onder druk komen te staan'. Deze vraag maakt iets essentieels duidelijk: het besef dat positieve stress onder bepaalde omstandigheden kan omslaan naar negatieve stress. Dus hoe krijgen we grip op die omstandigheden? En welke momenten zijn cruciaal om in te grijpen en de kans op uitval te voorkomen? Kortom: wanneer komt preventie nog op tijd? In de komende pagina's geven we antwoord.

Tijd voor een gezonde werkomgeving.

Het antwoord schuilt in een focusverschuiving. In onze geïndividualiseerde maatschappij voert maakbaarheid de boventoon. En willen we mentale klachten liever fixen met allerlei vormen van hulp en zorg. Ook de sterke focus op eigen regie rond werk en vitaliteit is een uiting van dit maatschappelijke fenomeen – helaas is eigen regie niet voor iedereen zomaar haalbaar. ²⁾ Met alleen hulp en zorg zijn de

mentale problemen niet direct verholpen. De roep om het probleem bij de kern aan te pakken wordt luider en luider. De sterk oplopende zorgkosten en dito wachtlijsten in de GGZ zijn voor Zilveren Kruis een stimulans om met werkgevers in te zetten op preventie. Een gezonde werkomgeving moet als een vangnet zijn, waardoor medewerkers mentale belasting aankunnen. Er zit veel potentie in het beter benutten van de kracht die uitgaat van de (sociale) werkomgeving, zoals steun van collega's, collectieve gezonde werkgewoontes en leercultuur. Met elkaar mentaal sterk werk creëren is misschien wel de belangrijkste beweging van vandaag de dag ³⁾.

Een nieuwe manier van kijken leidt tot een nieuwe manier van organiseren.

Hoe kun je als werkgever voorspellen waar kansen voor preventie zitten? Alles wat je doet in je organisatie hangt immers met elkaar samen. Preventie zit daarmee ook in de combinatie van veel verschillende acties.





Een integrale aanpak van mentaal welzijn, met acties op alle vier niveaus (individu, team, leiderschap, organisatie) is de basis van preventie. Maar geeft je als organisatie nog geen garantie dat dit 'op de werkvloer' leidt tot de juiste actie op het juiste moment met het gewenste effect. Het cruciale besef is nodig dat een integrale aanpak tot uiting moet komen in de interactie tussen individu en omgeving. Hoe krijgen we dan een beter beeld bij die interacties? Leren van ervaringen van individuele medewerkers is daarbij de belangrijkste bron. Zij kunnen hun hele verhaal vertellen en inzicht geven in hoe voor hen het organisatiesysteem werkt – of wat er niet werkt. Precies dat was de motivatie en het uitgangspunt voor TNO om in 2020 een nieuwe methodiek te toetsen ⁴⁾. Zij ontwikkelden de employee journey van mentaal welzijn om de complexe wisselwerking tussen het individu en de (werk)omgeving in kaart te brengen in de aanloop, tijdens en na het herstel van een burn-out. Deze methode identificeert kritieke momenten en factoren die van invloed zijn op het verloop van mentaal welzijn. Het biedt ook inzichten in het mogelijke effect van organisatorische verandering en belooft een nieuw perspectief voor mentale gezondheid op de werkvloer. En nog belangrijker: de methodiek is eenvoudig en lijkt te werken. Zilveren Kruis heeft deze namelijk voor het eerst, na validatie door TNO, toegepast in de praktijk.

Van februari tot juli 2023 volgden wij 'de reis' van vrouwelijke medewerkers in het onderwijs – een groep die absoluut meer mentaal welzijn verdient.

Onder jonge medewerkers hebben vrouwen en hoogopgeleiden over het algemeen meer burn-outklachten. De grootste stijging in het aandeel van werkgerelateerde psychische klachten in verzuim? Hoogopgeleide jonge vrouwen. ⁵⁾

Samen voor mentaal welzijn.

Met inzichten uit ons kwalitatief onderzoek laten we jou als werkgever zien wat de waarde is van deze nieuwe methodiek én presenteren we een aanpak op maat waarmee je meer mogelijkheden voor preventie creëert in jouw organisatie. Ons doel? Een employee journey die de mentale kracht van zowel het individu als de omgeving centraal stelt. Alles in harmonie? Dan ontstaat werk dat mentaal versterkt in plaats van mentaal uitput.



Beweeg je mee naar meer mentaal sterk werk?

Aan de slag met de employee journey

Iedere medewerker is hard nodig. Zeker in het onderwijs, waar de arbeidskrapte bovengemiddeld voelbaar is én elk jaar opnieuw veel medewerkers uitvallen vanwege stress- en burn-outklachten. Vrouwen hebben zelfs een grotere kans op een burn-out en arbeidsongeschiktheid dan mannen – vaak door ongunstigere werkomstandigheden, minder carrièreperspectief en het combineren van zorgtaken met werk ⁶⁾. Dus deden wij kwalitatief onderzoek bij 9 vrouwelijke onderwijsmedewerkers tot 35 jaar uit het mbo en hbo. Hun situatie paste bij onze inclusiecriteria: ze ervoeren langdurige stress en dat beïnvloedde hun werk, hun functioneren en hun privésituatie. Zodanig dat zij uitvielen van hun werk. Nu kunnen ze weer reflecteren op wat er voorafging aan hun uitval, en hoe zij weer re-integreerden en weer belastbaar werden. En die reflectie blijkt goud waard.

Definitie van employee journey.

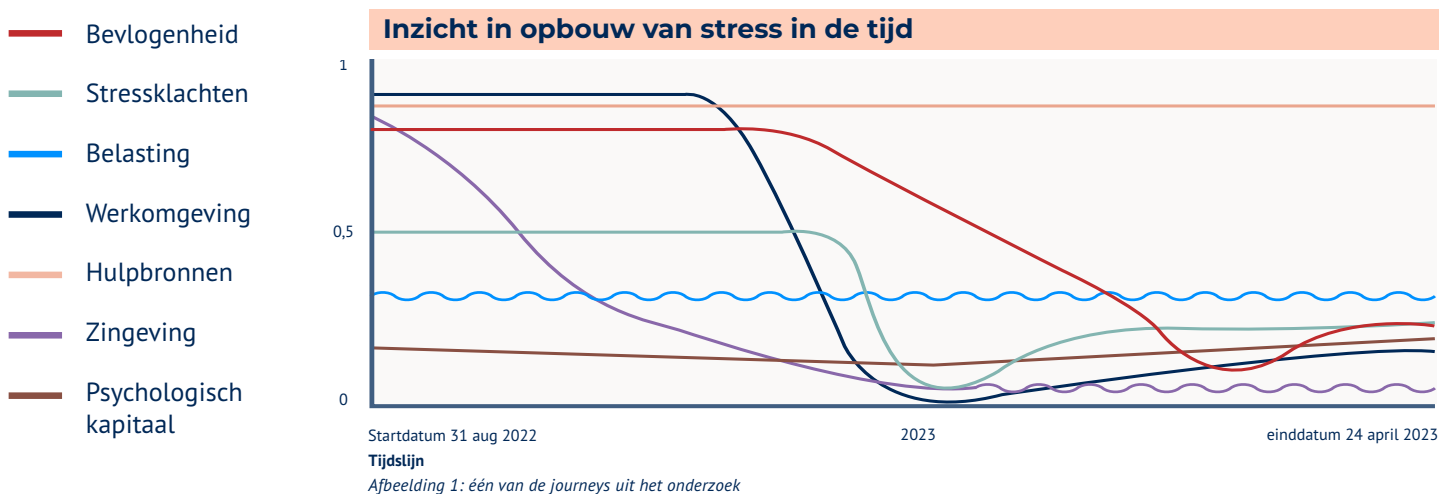
Een reeks ervaringen die een medewerker doorloopt tijdens het werkende leven binnen een organisatie binnen een bepaalde periode (tijdlijn). Dus zowel de positieve als de negatieve momenten. Werkgevers kunnen deze 'reis' gebruiken voor het optimaliseren van de werkomstandigheden.

Stap 1: Mentale reis op papier

De respondenten kwamen samen tijdens de eerste bijeenkomst van het onderzoek. Met kleurpotloden in de hand visualiseerden zij hun mentale reis aan de hand van 7 indicatoren (zie afbeelding hieronder). Op deze manier brachten ze hun patronen tijdens stressvolle periodes in kaart. Waarom met kleurpotloden? De fysieke handeling van tekenen kan de respondenten mogelijk helpen om dieper in hun ervaringen te duiken. In ongeveer 45 minuten markeerden ze ook belangrijke werk- en privéomstandigheden in relevante periodes en interventies waar ze gebruik van maakten. Intuïtief, maar helder.

Stap 2: Diepte-interviews

Hoe kijk je terug op het verloop van de klachten? Het tekenen van patronen alleen is niet voldoende voor een employee journey. Een week na het tekenen van de journey vonden individuele interviews plaats met de respondenten. Zo kregen we helder op welk moment wie (actor) of wat (factor) positieve of negatieve impact had op hun mentale gezondheid. Op deze manier werd de impact van de werk- en privésituatie nog beter in kaart gebracht. Deze methode levert niet alleen interessante en bruikbare data op, maar ook nog eens enthousiasme en erkenning bij de medewerkers. Zij voelden dat er recht werd gedaan aan hun persoonlijke ervaringen.



Interventies

minder uren werken

loopbaangesprek

Ontwikkelingen in de werksfeer

motivatie studenten laag na corona

conflict in het team

Ontwikkelingen in de privésfeer

slecht slapen na geboorte kind

overlijden familielid

Rode draden en bepalende momenten

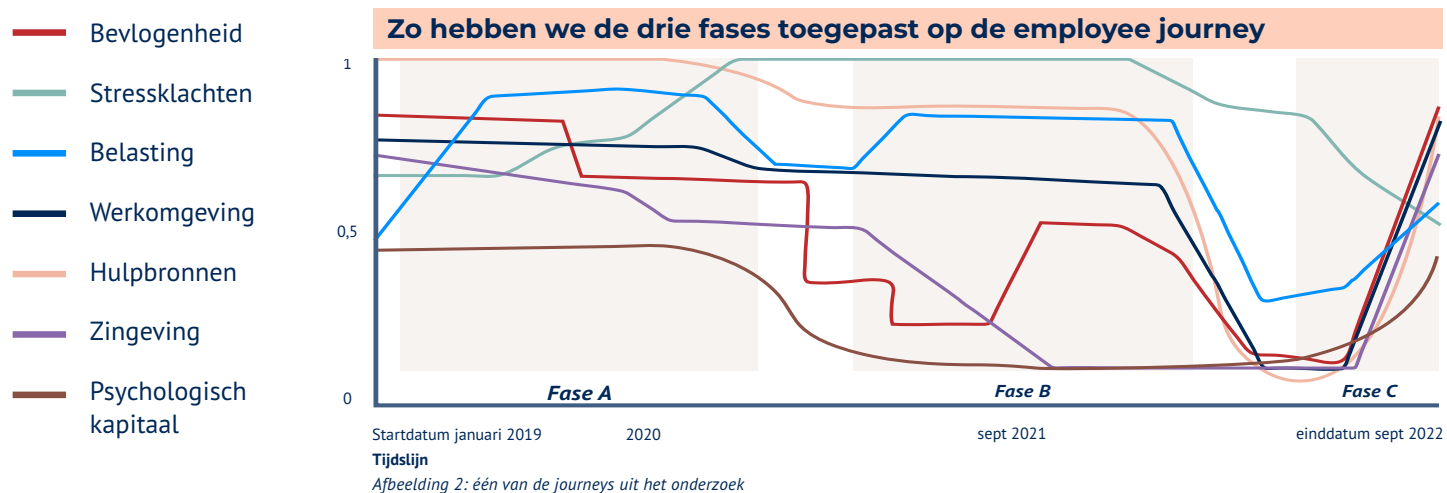
Het kwalitatieve onderzoek met 9 respondenten biedt een vruchtbare basis om rode draden te identificeren. We ontleedden de employee journeys om bepalende momenten en trends te identificeren. De analyse voerden we op 2 manieren uit. Ten eerste hebben we de bepalende momenten in de journeys gezocht aan de hand van 3 fases ⁷⁾. Deze fases markeren de sterke wisseling van patronen van de respondenten. Zie ook de afbeelding hieronder, waarin de fases toegepast zijn op de voorbeeldjourney. Hierin zie je dat bevolegenheid en zingeving dalen en stressklachten stijgen in de overgang van fase A naar fase B.

Kenmerken van de 3 fases

- **Fase A:** De Aanloophase - De klachten beginnen toe te nemen, terwijl de medewerker nog actief is in het werk. Dit is een kritiek/gunstig moment voor preventieve maatregelen.
- **Fase B:** De Kritieke Fase - De klachten zijn ernstig genoeg om het functioneren van de medewerker op het werk te beïnvloeden – wat zelfs tot uitval kan leiden.
- **Fase C:** Het Herstel - Deze fase draait om het herstellen van de balans en het opnieuw oppakken van de werkzaamheden.

Dwarsdoorsneden

De tweede stap van de analyse bestond uit het maken van dwarsdoorsneden in de tijd per fase om te begrijpen wat er precies gebeurt. Wat is de samenhang tussen de patronen van iemands mentale gezondheid en werk- of privégebeurtenissen in die periode? En welke interventies hadden mogelijk invloed op het stressniveau van de mede-werker? Dankzij eerder onderzoek van TNO naar actoren en factoren voor het ontstaan van burn-outklachten konden we toetsen of de medewerkers deze ook noemden ⁸⁾. Door deze 2 stappen in de analyse zien we bijvoorbeeld wat de constante impact is van het gedrag van een leidinggevende of steun van collega's, maar ook welke energiebronnen iemand aanboort. Het fasesdenken geeft duidelijke indicatoren van wanneer én waarom positieve stress bij medewerkers omslaat naar negatieve stress; en klachten verergeren.



Interventies	bedrijfsmaatschappelijk werk	psycholoog
Ontwikkelingen in de werksfeer	opleiding volgen en extra taken	verlof collega waarnemen conflict over re-integratie nieuwe leidinggevende team
Ontwikkelingen in de privesfeer	mantelzorg moeder	nieuw huis

Kernbevindingen per fase

Hieronder presenteren we enkele belangrijke en opmerkelijke bevindingen uit ons toegepaste onderzoek. Deze laten wat ons betreft het beste de waarde zien van deze methodiek.

Fase A: Gevangen tussen bevlogenheid en werkdruk

In fase A constateren we dat medewerkers zonder succes weer grip proberen te krijgen op de disbalans tussen belasting en energie. Terwijl de belastbaarheid voelbaar minder wordt, ervaren veel medewerkers óók de druk om 'gewoon' door te gaan. Wat bepaalt of een medewerker in die fase al dan niet ingrijpt? Op wat voor manieren zoeken medewerkers actief naar ondersteuning?

Betekenisvol werken

Het is duidelijk dat het onderwijs vaak onbewust een beroep doet op de bevlogenheid van de medewerker. Het verlangen om het juiste te doen voor de studenten stimuleert medewerkers om harder te werken en meer verantwoordelijkheden op zich te nemen. En, minstens zo belangrijk: dat contact is een grote energiebron. Een van de respondenten: "Mijn verantwoordelijkheidsgevoel is gewoon heel hoog. Als ik er niet ben, moet het echt last minute geregeld worden. En er is niemand daarvoor... Daarom neem ik ook alles over, zodat studenten gewoon hun stage kunnen doen en niet te veel merken daarvan." * Bevlogen? Ja, maar medewerkers lijken zich niet bewust dat zij hun intensieve betrokkenheid ook gebruiken om toenemende stressklachten op te vangen... totdat er fysieke klachten ontstaan. "Ik merkte dat ik met hoofdpijn van mijn werk wegging en echt spanning in mijn lijf voelde." Toen collega's wegvielen kreeg deze docent meer taken en dat verergerde de stressreactie. De docent trok aan de bel bij de leidinggevende, maar helaas te laat. Ook deze docent viel uit: "Toen ben ik een tijdje uit de running geweest... best wel een aantal maanden."

Van vakantie naar uitval

In het onderwijs worden vakanties al snel een reset-moment. Maar werkt dat ook zo? Integendeel: naderende vakantieperiodes zorgen er vaak voor dat de oplopende werkdruk niet wordt doorbroken.

"Ondanks mijn signalen werd mij toch gevraagd nóg een paar weken tot het einde van het blok door te werken," aldus een respondent.

"Daarna was het immers weer vakantie en zouden we na de vakantie kijken of een aanpassing nodig was." Maar na de vakantie komt de werkdruk extra hard aan en verschrompelt het optimisme. Het onderzoek toont aan dat vakanties veel gezien worden als natuurlijke overgangsmomenten naar een nieuw werkrooster – naar een hoop op betere tijden. Het gevaar? Bevlogenheid maskeert stress, en het echte gesprek over werkdruk wordt uitgesteld tot het te laat is.

Fase B: Vermindering van bevlogenheid

Dan de volgende fase. In fase B ontstaat een langzame vermindering van belastbaarheid en psychologisch kapitaal. De gebrekkige steun uit de werkomgeving is de druppel voor uitval. Miscommunicatie blijkt een katalysator: een enkel misverstand kan leiden tot grotere conflicten, wat vaak het (begin van een) breekpunt is. Wat blijkt daarin bepalend te zijn?

Leidinggevende zorgt (indirect) voor uitval

Dit cruciaal inzicht is geen onbekende: de relatie tussen medewerkers en hun leidinggevend. En de impact op de ervaren stress. In maar liefst 75% van de gevallen werd een negatieve interactie met de leidinggevende genoemd als de allergrootste bron van stress. Bovendien was de negatieve wisselwerking uiteindelijk een reden voor conflict en uitval. Daarbij is een van de belangrijke constateringen uit het onderzoek: interacties kunnen heel lang voortduren en vonden vaak plaats in isolement. De respondenten noemen geen relevante professional, andere manager of teamlid die negatieve interacties doorbrak of ingreep. Dit isolement zegt iets over het organisatiesysteem en over het gedrag van mensen op de werkvloer die (ongetwijfeld van beide kanten) het onbehagen voelen. Het gebrek aan ondersteuning en erkenning van een leidinggevende kan het psychologisch welzijn van een medewerker aanzienlijk verminderen.

Een HR-manager van een deelnemende school zei het treffend:

“Dit is het eigen regie model in de praktijk... maar in deze situatie faalt dit model.” *

Zoeken naar oplossingen

Ondersteuning van medewerkers door de leidinggevende is essentieel. Maar als de miscommunicatie (bewust of onbewust) doorgaat, neemt het psychologische kapitaal nog verder af. “Ik heb toen elke keer gedacht: nou, het zal wel aan mij liggen, hè? Want ik voel me niet goed en ik zal het wel verkeerd zien. En dan besef je nu ik dit allemaal uitteken: misschien heb ik dat allemaal niet zo verkeerd gezien.” Door die toename van onzekerheid wendden de medewerkers zich tot externe hulpbronnen: vertrouwenspersonen, coaches of andere begeleiders. Maar dan is het vaak al te laat óf blijkt die actor zelf niet het mandaat te hebben om in te grijpen. “Vervolgens hoort een vertrouwenspersoon iets aan en gebeurt er ook niet echt iets mee. Dus meer aandacht voor wat ermee gedaan kan worden, is wel fijn.”

Fase C: Verandering biedt ruimte voor herstel

Medewerkers die weer langzaam hun werkzaamheden opstarten na uitval, ervaren veel ruis in het verzuimproces. De onduidelijkheid van de eigen rol en die van betrokken arboprofessionals en de leidinggevende, hebben een negatieve impact op het vertrouwen van een medewerker. Positieve verbindingen met de eigen werkomgeving zijn bovendien niet vanzelfsprekend. In fase C lijkt een verandering van team of werkomgeving noodzakelijk voor herstel en verbetering van de energie. Maar waarom vindt re-integratie zo moeilijk plaats in het oude werk?

Kansen voor het herstel

Volledig herstellen en duurzaam re-integreren na uitval? Dat is volgens de respondenten eenvoudiger in een ander team... of zelfs in een heel andere organisatie. “Op een gegeven moment, toen ik niet aan het werk was, heb ik wel stress gehad van, goh, hoe kom ik nog weer fijn terug op die oude werkplek?” Dat is tekenend voor veel deelnemers die door arbeidsoorzaken zijn uitgevallen. Vrijwel alle deelnemers veranderden ook daadwerkelijk van team of afdeling. In de employee journeys zagen we vanaf dat moment ook vaak een directe positieve stijging van zaken als bevoegenheid, zingeving, psychologisch kapitaal.

Hoewel fijn voor het individu, heel wenselijk voor de organisatie is dat natuurlijk niet. Dit soort fenomenen onderstrepen het belang van een gezonde werkomgeving. Juist de mentale kracht van de organisatie is bepalend voor de mentale kracht van de medewerkers zelf. Als die kracht beter benut wordt, werkt dat preventief voor het individu (terugval verminderen) en voor anderen (voorkomen van uitval door dezelfde - arbeidsgelateerde - oorzaken). Ook andere factoren, zoals de bedrijfsarts, maken in deze fase deel uit van die omgeving en bepalen mede het vermogen om energie op te bouwen: “Het is heel vermoeiend om aan de ene kant een gesprek te voeren met de bedrijfsarts die A zegt en aan de andere kant een gesprek te voeren met een leidinggevende die B zegt.”

Het is een kans om ook op de oude werkplek te leren van de situatie. En de werkplek structureel te verbeteren.

Terugkijkend: wat had jou geholpen?

Alle deelnemers kregen dezelfde vraag na het in kaart brengen van de employee journeys. ‘Wat had jou destijds geholpen, met de kennis van nu?’ De reacties maakten veel duidelijk. Maar 1 aspect sprong er echt uit. Dat was de natuurlijke neiging om mentale gezondheid vanuit een individueel standpunt te bekijken. “Ik had beter voor mezelf moeten zorgen.” Maar is dat het hele verhaal of zeggen de tekeningen iets anders? Het maakt in ieder geval duidelijk dat de mentale gezondheid heel sterk gedomineerd wordt door het individuele perspectief. Iets wat zelfs nog overeind blijft nadat een medewerker de eigen ervaringen optekent en bewust uitspreekt hoe de omgeving van invloed was op het verloop van mentale klachten.

Wij dagen je uit tot een nieuwe visie:

de omgeving speelt een cruciale rol in ons welzijn. Het is tijd om te erkennen dat niet alleen individuele veerkracht telt, maar ook (en vooral) de omgeving en de ervaren steun. Een stimulerende omgeving creëert mentaal sterk werk en daar kunnen vele betrokkenen en diverse factoren een bijdrage aan leveren.

Kansen voor preventie

Alle relevante betrokkenen – van medewerker tot directeur, van arboprofessional tot coach – zijn nodig om mentaal sterk aan het werk te kunnen blijven. Dat maken de resultaten van deze methode duidelijk. Met de employee journey kun je de interactie tussen medewerkers en hun werkomgeving hervormen. Verbeteren vanuit inzicht. Kansen voor preventie? Die zitten in alle fases van de employee journey. De methode kan een instrument zijn voor werkgevers en werknemers om binnen de werkomgeving op zoek te gaan naar verbeteringen. Deze helpt bij het vormgeven van het gesprek over de werkomgeving en wat er moet gebeuren om hierin te verbeteren. Het gezamenlijke proces levert dan verbeterpunten op waarmee in de toekomst uitval door mentale klachten kan worden voorkomen.

Waardering van medewerker én werkgever

Medewerkers waarderen deze methode, omdat deze recht doet aan hun persoonlijke ervaringen. Het is per slot van rekening niet niets om uit te vallen... en terug te keren. Deze methode erkent hun uitdagingen, hun leerproces en levert waardevolle inzichten op voor de organisatie als geheel. De methode is op dit moment nog bewust een niet-digitale fysieke handeling die vrij zelfstandig, met behulp van een stappenplan, uitgevoerd wordt. Mede hierdoor wordt het invullen een actief moment van reflectie. Begeleiding door een HR professional of onafhankelijk adviseur is wel wenselijk.

Bovendien kan deze methode óók toegepast worden vanuit het perspectief van bevlogenheid, blijkt uit onderzoek van TNO⁹⁾. Dezelfde employee journey, maar met andere factoren. En daarom wordt het enthousiasme ook gedeeld door werkgevers. Zij krijgen op praktische wijze een helder beeld van hun organisatie en specifieke doelgroepen. En kunnen sturing geven aan een gezonde werkomgeving.

Hoe dan? Ervaringen als basis voor verandering

De inzichten die voortvloeien uit de potloodlijnen van de kandidaten, hun meest bepalende momenten met potlood opgetekend, bieden een duidelijke weg voorwaarts. Zilveren Kruis ondersteunt werkgevers met het inzetten van deze methodiek en het vervolg: het herontwerpen van de employee journey. Dat doen we in 2 stappen:

Stap 1: Focusgroepen

Met goede meetinstrumenten volgen vele werkgevers al de betrokkenheid, het werkplezier en de bevlogenheid van medewerkers. Maar de échte verhalen zijn cruciaal. In onze samenwerking met hoogleraar stress en veerkracht Christiaan Vinkers (schreef o.a. 'In de ban van burn-out', 2022) benadrukte hij met klem: "Organiseer focusgroepen en verzamel op gestructureerde wijze feedback van medewerkers." Een HR professional kan de employee journey als tool gebruiken voor dit type focusgroepen en toepassen bij diverse doelgroepen. Dat kan, zoals in dit onderzoek, bij een specifieke risicodoelgroep zijn.

Maar bijvoorbeeld ook bij een afdeling die bekend staat om de hoge werkdruk en waarbij zowel het perspectief van medewerkers als leidinggevendens opgehaald kan worden. De employee journey geldt daarbij als hele waardevolle kwalitatieve aanvulling op alle kwantitatieve metingen én faciliteert bovendien inspraak en participatie als prachtige instrumenten voor mentale kracht.

Stap 2: Samen leren en verbeteren door een interdisciplinaire aanpak

Een mentaal krachtige organisatie gaat dus over het versterken van alle betrokkenen. Interventies zijn essentieel, maar het is ook belangrijk te erkennen dat ze niet de enige oplossing zijn. Na het ophalen van de inzichten via focusgroepen, is het samenbrengen van alle betrokkenen rond mentaal welzijn, zowel binnen als buiten de organisatie, essentieel voor het herontwerpen van de employee journey.



Deze interdisciplinaire aanpak is erop gericht om gezamenlijk per moment in de employee journey te bepalen wie de logische formele én informele mogelijkheden heeft om te handelen of in te grijpen. Een casemanager, HR-professional, teamlid of mede-leidinggevende kan zomaar de geïsoleerde communicatie tussen leidinggevende en medewerker doorbreken. Een ‘best friend at work’ ¹⁰⁾ kan – direct na ziekmelding en als onderdeel van het protocol – gevraagd worden wekelijks contact te hebben met de uitgevallen collega en zo op informele wijze de verbinding met werk verzorgen. Zo wat voorbeelden van het beter benutten van de (sociale) werkomgeving. Met behulp van interactieve vragen en werkvormen ondersteunt Zilveren Kruis dit gezamenlijke ontwerp- en leerproces met als doel dat de werkgever belangrijke actoren beter kan positioneren en equiperen.

De werkgever kan ook inspelen op factoren die het verloop van mentale klachten bepalen. Denk bijvoorbeeld aan de piekbelasting richting vakanties die zo kenmerkend zijn voor het onderwijs. Door bijvoorbeeld nieuwe gezonde werkgewoontes in te bouwen, zoals noodzakelijke ‘breinpauses’ tijdens periodes van repetitief nakijkwerk of geplande ‘offline-dagen’ om vanuit rust samen met collega’s na te denken over vernieuwende lesmethodes. Het uitgangspunt is om collectief mentale rust te creëren of energiebronnen (zoals steun, feedback en ontwikkeling) die nog onbenut zijn toe te voegen.



Zilveren Kruis ondersteunt werkgevers bij dit proces.

Waarde creëren met inzichten uit deze methodiek

Herontwerp de journey met alle spelers om tafel

Bepalende momenten

- Het doormodderen doorbreken in de aanloopfase (A)
- Zoeken naar hulplijnen vaak extern (B)
- Miscommunicatie leidt tot conflict en is vaak de druppel (B)
- Verandering van werkomgeving geeft ruimte tot herstel (C)

Actoren & factoren

- Geïsoleerd samenspel tussen leidinggevende en medewerker
- Samenwerking bedrijfsarts en leidinggevende
- Collegiale steun op peil houden, óók na uitval
- Interventies leiden tot besef ‘ik hoef het niet alleen te doen’

Uitdagingen

- Hulpbronnen op logisch moment en logische plek
 - Collectief leren vergroten
- Overbelasting rol leidinggevende
- Positionering HR/casemanager
 - Is het eigen regie model op verzuim wel handig?
- Collega’s ook na uitval een logische rol geven



Beste werkgevers...

Dit artikel beschrijft in het kort hoe we de aanpak op mentaal welzijn kunnen verbeteren met aandacht voor zowel het individu als de werkomgeving. Via de employee journey vergroten we ons noodzakelijke begrip over de interactie en wisselwerking hiertussen. En is deze methodiek bovendien de basis voor de werkgever om regie te voeren op het verbeteren van het eigen organisatiesysteem. In samenspraak met de belangrijkste interne en externe betrokkenen. Deze beweging is nieuw en zien we nog niet veel terug in de praktijk. Maar wordt op diverse plekken bepleit ¹¹⁾. Laten we dit type doorbraken met elkaar aangaan. Samen maken we grote en kleine stappen naar een toekomst waarin werk en de werkomgeving bijdraagt aan mentale kracht.

Well @ Work monitor

Zilveren Kruis zoekt altijd naar oplossingen voor meer mentale gezondheid. Dat blijkt niet alleen uit dit kwalitatieve onderzoek. Met dezelfde indicatoren als basis hebben we namelijk (samen met TNO en Deloitte) de [Well @ Work monitor](#) ontwikkeld. Met deze tool krijgen medewerkers inzicht in hun eigen patronen van wellbeing en kunnen werkgevers het welzijn van medewerkers monitoren en uiteindelijk voorspellen. Wil jij, naast focusgroepen, ook doorlopend meer inzicht in jouw medewerkers? Neem dan contact met ons op.

Aan het werk

Zilveren Kruis brengt al jaren werkgevers vanuit verschillende sectoren bij elkaar. We leren van elkaar en met elkaar. Zo zoeken we naar acties en oplossingen op tal van maatschappelijke thema's, waaronder de aanpak van burn-outs. Dit doen we ook samen met TNO en andere wetenschappers; we nemen deel aan de Denktank Mentale Vooruitgang en Werk, en organiseren in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een publiek debat over mentale gezondheid voor werkgevers. Onze missie is om samen met werkgevers bij te dragen aan de gezondheid van medewerkers.



Dus, beste werkgevers, laten we deze reis naar mentaal sterk werk samen maken.

Ook aan de slag met de employee journey en het mentale welzijn?

Voor meer informatie kun je altijd contact opnemen met je contactpersoon bij Zilveren Kruis. Of met onze experts op dit onderwerp:



Riëlle Nij Bijvank | senior adviseur Gezond Ondernemen
rielle.nij.bijvank@zilverenkruis.nl



Frederique Maring | adviseur Gezond Ondernemen
frederique.maring@zilverenkruis.nl



Referenties

- ¹ TNO en CBS (2023), Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden
- ² Trends in HR (2023). “Vitaliteit? Vergeet het!”, een interview met Damiaan Denys
- ³ Kees Kraaijeveld et al. (2023), Mentale Vooruitgang en Werk. Hoe vergroten we de mentale kracht van werkend Nederland?
- ⁴ Guido A. Veldhuis, et al. (2020) A Proof-of-Concept System Dynamics Simulation Model of the Development of Burnout and Recovery Using Retrospective Case Data
- ⁵ NRC (2023), Aantal werknemers met burn-outklachten neemt verder toe, vooral onder vrouwen en jongeren.
- ⁶ Wilmar Schaufeli en Jan Jaap Verolme (2022), De burn-out bubbel.
- ⁷ Guido A. Veldhuis, et al. (2020) A Proof-of-Concept System Dynamics Simulation Model of the Development of Burnout and Recovery Using Retrospective Case Data
- ⁸ TNO (2021), Diverse factoren verantwoordelijk voor burn-outklachten.
- ⁹ Niks et al. (2022) Individual Workplace Well-Being Captured into a Literature- and Stakeholders-Based Causal Loop Diagram
- ¹⁰ Gallup (2022), The Increasing Importance of a Best Friend at Work.
- ¹¹ TNO (2023), Burn-out klachten blijven stijgen: goede methode om stress te meten noodzakelijk

* Citaten zijn geanonimiseerd en worden enkel opgenomen om de waarde van de methodiek te benadrukken.

Colofon

Titel

Mentaal sterk aan het werk

In opdracht van

Zilveren Kruis (onderdeel van Achmea)

Auteur

Riëlle Nij Bijvank

Redactie

Lobke Witteman

Vormgeving

Studio Zilveren Kruis

Datum

Januari 2024

Alle rechten voorbehouden. Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.