



### Samenvatting

Vitale medewerkers zijn gezond, hebben energie en zijn gemotiveerd. En ze hebben ook nog plezier in hun werk. Het onderwerp 'vitaliteit' staat daarom hoog op de agenda van menige organisatie.

#### 10 inzichten

1. Scholing werkt beter dan 'ontzien'
2. Preventie voorkomt chronisch ziekten
3. Preventieve interventies werken
4. Vitamine A (aandacht) is cruciaal
5. Doelen stellen leidt tot vitalere medewerkers
6. Zitten is het nieuwe roken
7. Smartphones verstoren onze nachtrust
8. Voor jongere medewerkers is de druk groter dan ooit
9. Liever uitdaging dan salaris
10. Sterker na burn-out

#### 5 mythes

1. Vitaliteit neemt af met de jaren
2. 'Ontzie-maatregelen' maken dat ouderen langer willen doorwerken
3. Alleen al het aanbieden van tools helpt medewerkers vitaler te worden
4. Het verzuim in Nederland is laag. Er is nu geen noodzaak te investeren in de vitaliteit van medewerkers
5. Werken aan vitaliteit is vooral een zaak voor ouderen

# Vitaliteit Wat zegt de wetenschap nu? 10 tips, 5 mythes

**Wat is de laatste wetenschappelijke stand van zaken rondom 'vitaliteit'? Wat weten we nu dat we voorheen niet wisten? Hoe krijgen we medewerkers vitaler? En wat werkt vooral niet? Hieronder een overzicht van de tien belangrijkste inzichten van nu, aangevuld met vijf misverstanden rondom dit thema. Doe er uw voordeel mee.**

Vitale medewerkers zijn gezond, hebben volop energie, en zijn tevens gemotiveerd om productief te kunnen werken. En ze hebben ook nog plezier in hun werk. Geen wonder dat het onderwerp 'vitaliteit' – gezien de vergrijzing van het personeelsbestand en vele reorganisaties en bezuinigingen – hoog op de agenda staat van menig werkgever. Of in ieder geval: zou moeten staan. Want werkgevers die niets doen aan het versterken van de vitaliteit van hun

medewerkers – waarbij vitaliteit staat voor 'energiek, veerkrachtig en gemotiveerd' – krijgen vroeg of laat problemen. Mensen – jong en oud – moeten immers langer doorwerken waardoor het des te belangrijker is dat ze gezond en vitaal hun werk kunnen blijven doen. We weten bijvoorbeeld dat overgewicht organisaties jaarlijks zo'n 10% productieverlies oplevert. Te zware medewerkers zijn minder fit, verzuimen vaker en zijn vaker chronisch ziek. Alleen al daarom loont het om te investeren in vitaliteit. Roken is een ander voorbeeld van een onderschatte kostenpost voor organisaties. Jaarlijks kost roken het bedrijfsleven 305 miljoen euro omdat rokers nu eenmaal vaker verzuimen dan niet-rokers, zo blijkt uit statistieken van het RIVM. Het zijn slechts enkele voorbeelden van de kosten die medewerkers die niet gezond en vitaal zijn met zich meebrengen.

Het goede nieuws is dat werkgevers met relatief weinig inspanningen veel kunnen doen om hun medewerkers vitaler te maken. Kennis van vitaliteit is daarbij cruciaal. De wetenschap buigt zich al jaren over het onderwerp waardoor er inmiddels veel over bekend is. Hieronder een overzicht met de tien belangrijkste wetenschappelijke inzichten van dit moment waar werkgevers hun voordeel mee kunnen doen.



# 10 inzichten

## 1. Scholing werkt beter dan 'ontzien'

Oudere werknemers zijn eerder bereid en gemotiveerd om langer door te werken als ze van hun werkgever goede scholingskansen krijgen, dan wanneer ze ontzien worden met bijvoorbeeld extra verlofdagen of een lichter takenpakket. Dit blijkt uit recent onderzoek van het ROA (Research Centre for Education and the Labour Market) van de Universiteit Maastricht. Werkgevers die goede scholingsfaciliteiten bieden aan oudere werknemers, krijgen daarvoor betrokken medewerkers terug, die extra gemotiveerd zijn, minder stress ervaren en later met pensioen willen gaan. Ook menen deze medewerkers dat er sprake is van een goede balans tussen hun werk en de beloning die ze daarvoor krijgen. En het opvallende is, collega's die eveneens een scholingsaanbod krijgen, maar daar geen gebruik van maken, laten dezelfde positieve resultaten zien. Kennelijk geeft het scholingsaanbod het signaal aan werknemers dat de werkgever bereid is in hen te investeren. Dat wakkert de motivatie – een belangrijk onderdeel van vitaliteit – per definitie aan.



## 3. Preventieve interventies werken

Preventie werkt, zo blijkt keer op keer uit onderzoek. Zo blijkt onder andere uit een onderzoek van Harvard – 'What's the hard return on employee wellness programs?' – dat de return on investment van een programma om het welzijn van medewerkers te bevorderen, maar liefst 6:1 is. Met andere woorden: iedere geïnvesteerde euro levert er zes op.

Inzet van bedrijfszorginterventies door VGZ in Nederland laat in termen van verzuimwinst alleen al een rendement zien van gemiddeld 3:1. Iedere geïnvesteerde euro in het voorkomen en terugdringen van verzuim wordt hierbij dus driedubbel terugverdiend, uitgedrukt in beperking van verzuimdagen. In plaats van dat bedrijven zich erop focussen om medewerkers zo snel mogelijk weer beter en aan het werk te krijgen, kan men zich beter richten op positieve interventies die ervoor zorgen dat medewerkers bevlogen, gemotiveerd en gezonder worden.

MYTHE

1

### Vitaliteit neemt af met de jaren

Het is een misverstand dat vitaliteit afneemt met de jaren. Vitaliteit zit hem niet zozeer in leeftijd alswel in gezondheid en instelling. Er zijn vitale tachtigers en bejaarde dertigers.

## 2. Preventie voorkomt chronisch ziekten

Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO blijkt dat het verzuim in Nederland vooral wordt bepaald door chronisch ziekten. De aard van de ziekte is bepalender voor het verzuim dan de leeftijd van de medewerker. Oudere medewerkers met niet-chronische aandoeningen zoals een griepje, een gebroken been enzovoort, verzuimen even vaak als hun jongere collega's die niet-chronische aandoeningen hebben. Dit percentage ligt voor beide groepen rond de 2%. Het zwaartepunt van verzuim ligt echter bij de chronisch zieken. Hiervoor bedraagt het verzuim in Nederland gemiddeld maar liefst 7%. Dat geldt voor jong én oud. Door medewerkers al op jonge leeftijd te laten zien hoe ze langer gezond hun werk kunnen blijven doen en hen hiertoe te motiveren, zullen bedrijven in de toekomst minder vaak met chronisch ziekten te maken hebben en kan het verzuim verder omlaag.

MYTHE

2

### 'Ontzie-maatregelen' maken dat ouderen langer willen doorwerken

Werkgevers proberen oudere werknemers vaak te ontzien met maatregelen als seniorendagen, geen nachtdiensten draaien, een lichter takenpakket of deeltijdpensioen. Uit recent onderzoek van ROA blijkt echter dat deze maatregelen er niet toe leiden dat ouderen langer doorwerken.

## 4. Vitamine A (aandacht) is cruciaal

Het belang van 'vitamine A' kan niet worden onderschat. Medewerkers vinden aandacht of een compliment van hun baas belangrijker dan een financiële beloning, zo blijkt uit het onderzoek 'waardering op de werkvloer' (2012) van trainings- en adviesbureau Van Harte & Lingsma. En die aandacht vertaalt zich door naar prestaties. Organisaties die leiders in huis hebben die hun medewerkers waarderen, respecteren en aandacht geven, zorgen ervoor dat medewerkers zich meer betrokken voelen en beter presteren. Uit onderzoek van het Amerikaanse onderzoeks-

bureau Gallup blijkt dat wanneer een leidinggevende geen aandacht besteedt aan de medewerker, deze laatste maar liefst 40% minder actief betrokken is bij het werk. Ook in de strijd om het terugdringen van ziekteverzuim speelt aandacht een cruciale rol. Veel bedrijven die succesvol hun verzuimpercentage naar beneden hebben gekregen, geven massaal aan dat één factor daarbij van doorslaggevende betekenis was: een gezonde dosis vitamine A, ofwel aandacht voor de medewerker. En die aandacht moet vooral oprecht zijn.

### **3 Mythe:** **Alleen al het aanbieden van tools helpt medewerkers vitaler te worden**

Uit onderzoek is gebleken dat de aanwezigheid van zelfmanagement- of ontwikkeltools op zich nog niet betekent dat medewerkers daar ook gebruik van zullen maken. Daar is bewustwording voor nodig.

### **5. Doelen stellen leidt tot vitalere medewerkers**

Volgens de Amerikaanse professor Fred Luthans, tot voor kort hoogleraar management en organisatiegedrag, zijn er vier psychologische hulpbronnen die maken dat een medewerker vitaal is: hoop, zelfvertrouwen, veerkracht en optimisme. 'Hoop' wil zeggen dat medewerkers de wil hebben om een bepaald doel te bereiken en ook zien hoe ze dit voor elkaar kunnen krijgen. Hoop versterkt je kortom niet alleen door doelen te stellen, maar door medewerkers ook de middelen te geven die zij nodig hebben om deze te bereiken. 'Zelfvertrouwen' staat voor de overtuiging dat je in staat bent om taken tot een goed einde te brengen. Het zelfvertrouwen wordt versterkt wanneer medewerkers kunnen oefenen met taken die haalbaar zijn. 'Veerkracht' wordt versterkt door risico's vooraf in kaart te brengen en manieren aan te reiken om door te zetten. En bij tegenvallers telkens weer de vraag te stellen: wat kan er wél? Tot slot 'optimisme'. Dit kan worden versterkt door fouten te interpreteren als leermomenten en niet stil te staan bij zaken die mensen toch niet kunnen controleren. Steeds weer zoeken naar kansen in de toekomst maakt een mens ook positiever.



### **6. Zitten is het nieuwe roken**

We weten steeds meer over wat wel en niet gezond is voor mensen. En volgens de nieuwste inzichten blijkt zitten dodelijk te zijn. Wie langer dan twee uur achter elkaar zit, ook al sport deze persoon verschillende keren per week, heeft een verhoogde kans op botontkalking, diabetes en hartproblemen en krijgt te maken een vertraagde stofwisseling, blijkt uit onderzoek van Harvard. Geregeld even wat water halen, naar de printer wandelen, trappen lopen, of vergaderen aan statafels kan het probleem al verhelpen. Alle beweging is goed als we maar geregeld van die stoel afkomen.

### **7. Smartphones verstoren onze nachtrust**

Smartphones en tablets verstoren onze biologische klok en hebben een slechte invloed op onze nachtrust, blijkt uit onderzoek van de Universiteit van Amsterdam. En slechte slapers worden dikker, hebben een verhoogde kans op hart- en vaatziekten, presteren slechter en leven korter. Steeds meer mensen checken voor het slapengaan nog even hun mail of social media. Daardoor gaan ze niet alleen later slapen, maar slapen ze ook slechter. Ook het licht dat apparaten zoals een tablet uitstralen, heeft een effect. Hierdoor wordt het slaaphormoon melatonine onderdrukt, een stof die er voor zorgt dat we willen slapen als het donker wordt. Bij televisie is het effect niet zo groot, omdat mensen hier van een afstand naar kijken.

### **8. Voor jongere medewerkers is de druk groter dan ooit**

Waren het eerder vooral de 35-plussers die te maken kregen met stress en burn-out, vandaag de dag zijn het vooral de jongere medewerkers tussen de 20 en 30 jaar die zichzelf tegenkomen. Veel jonge werknemers zitten 'vast' in een baan die niet voldoet aan hun verwachtingen, wisselen de ene deeltijdbaan na de andere af, zijn onzeker over hun kansen in de toekomst en hebben daardoor

### **4 Mythe:** **Het verzuim in Nederland is laag. Er is nu geen noodzaak te investeren in de vitaliteit van medewerkers**

Het lage ziekteverzuim in Nederland (minder dan 4%) is van korte duur. Dit percentage gaat de komende jaren stijgen omdat het personeelsbestand vergrijsd en het aandeel ongezonde vijftig plussers met gezondheidsklachten toeneemt. Er is ook nu dus wel degelijk noodzaak te investeren in de vitaliteit van medewerkers.

# 5

## Mythe:

### Werken aan vitaliteit is vooral een zaak voor ouderen

Bij oudere medewerkers is de urgentie om te werken aan vitaliteit weliswaar groter dan bij jongere omdat veel personeelsbestanden aan het vergrijzen zijn. Maar ook jongeren hebben de uitdaging om vitaal te zijn en vooral: te blijven. Zij moeten immers veel langer werken dan de vorige generaties.

last van stress en uitputting. Met grote gevolgen, zo blijkt uit onderzoek van Stichting Kwaliteitsbevordering van Bedrijfsgezondheidszorg (SKB): veel ziekteverzuim, veel fysieke klachten en een groeiend aantal burn-outs onder deze groep. Onderzoek van Ginger Mood Coachmatchers wijst uit dat 18% van de mensen jonger dan 33 jaar kampt met burn-outverschijnselen. Gemiddeld heeft in Nederland 13% van de mensen burn-outklachten (CBS, 2011).

## 9. Liever uitdaging dan salaris

Uitdaging in het werk vinden medewerkers belangrijker voor de motivatie dan salaris, blijkt uit een grootschalig onderzoek van de Vlerick Business School in Gent. Ook de intentie om het bedrijf te verlaten wordt niet bepaald door geld, maar door gevoelens van trots op de werkgever, ontwikkelmogelijkheden en de mate waarin medewer-

kers worden betrokken bij besluitvorming. Een manier om het werk uitdagender te maken is job crafting. Medewerkers die aan job crafting doen sleutelen zelf aan hun baan door optimaal gebruik te maken van de ruimte en verantwoordelijkheden die ze hebben in hun werk. Hierdoor wordt hun werk leuker en interessanter. Medewerkers presteren daarna beter en kunnen laten zien over welke talenten ze beschikken, zo blijkt uit een onderzoek naar job crafting van dr. Maria Tims, verbonden aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.



## 10. Sterker na burn-out

Medewerkers die een burn-out krijgen, zijn vaak enthousiaste en bevolgen mensen die zich volledig inzetten op hun werk. Ze werken hard, negeren klachten, en opeens storten ze in omdat ze hun psychische en fysieke grenzen hebben bereikt. Voorkomen is in dit geval beter dan genezen. Maar er is ook goed nieuws. Sinds kort weten we dat deze medewerkers na een burn-out sterker uit de strijd terug kan komen. Als gevolg van zogenaamde posttraumatische groei zijn deze medewerkers zelfs bevroger dan voorheen en weten ze beter wie ze zijn en wat ze willen. Werkgevers hoeven dus niet te vrezen voor de inzet en productiviteit van medewerkers die een burn-out achter de rug hebben.

## Meer weten?

Kunt u hulp en advies gebruiken bij het vitaliseren van uw medewerkers? Neem dan contact op met VGZ via [zakelijk@vgz.nl](mailto:zakelijk@vgz.nl) of bel 088 - 131 35 00. Of kijk op [vgz.nl/inzetbaarheid](http://vgz.nl/inzetbaarheid). Wij hebben tal van tools en andere hulpmiddelen – denk aan de ‘mindfulness app’ of workshop ‘burn-out preventie’ – om de vitaliteit te versterken.

*Deze whitepaper kwam tot stand in samenwerking met prof. dr. Tinka van Vuuren, bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit Nederland.*

*Van Vuuren, T., Semeijn, J. & Caniëls, M. (2015). Hebben oudere medewerkers op maat gesneden HR-praktijken nodig? Tijdschrift voor toegepaste Arbeidwetenschap, 28 (2), 42-50.*

*Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. Gedrag & Organisatie, 25 (4), 400-418.*