

Handreiking Positieve gezondheid

januari 2022

flever 

samen werken aan een
vitaal Flevoland

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	3
2.	Wat is Positieve Gezondheid?	4
2.1	Ontstaansgeschiedenis Positieve Gezondheid	4
2.2	Het Spinnenweb – de zes dimensies	6
3.	Positieve Gezondheid op de werkvloer	7
3.1	Behoud van medewerkers	7
4.	Inzoomen op Mentale Gezondheid	9
4.1	Machteld Huber over Mentaal Welbevinden	9
4.2	Invloed corona op mentale gezondheid	9
4.3	Mentale Gezondheid op de werkvloer	10
4.4	Goede voorbeelden uit het Actie Leer Netwerk	11
5.	Hulp bij toepassen Positieve Gezondheid	13
5.1	Van inspiratie naar implementatie	13
5.2	Implementatie in de interne organisatie	14
5.3	Tips voor het individuele gesprek	15
5.4	Tips voor het teamgesprek	16
5.5	Train de trainer met WEL in Flevoland	17
5.6	Zingevingssessie met een Sterk in je werk-coach	17



1. Voorwoord

Sinds de opkomst van Positieve Gezondheid in 2011 heeft het gedachtegoed een enorme opmars gemaakt. Inmiddels zijn veel Zorg- en Welzijnsorganisaties bekend met Positieve Gezondheid. Ook in Flevoland zijn veel initiatieven die uitgaan van uit het gedachtegoed. Met het mede door Flever uitgevoerde programma WEL in Flevoland als grote aanjager, daarover later meer.

Het gedachtegoed van Positieve Gezondheid wordt door zorgprofessionals steeds vaker ingezet richting cliënten. Bijvoorbeeld bij het opstellen van een behandelplan of bij de focus op preventie. Maar wordt deze kennis ook al gebruikt voor eigen personeel? Hoe scoort de zorgmedewerker eigenlijk zelf wanneer we kijken naar de dimensies van het spinnenweb? En de ICT'er, HR-medewerker of schoonmaker? En wordt hier intern het gesprek over gevoerd?

Met het tweede coronajaar achter ons, zien we de fysieke én mentale vermoeidheid toeslaan. Onze sector staat daarnaast voor een grote opgave wat betreft toegankelijkheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid. Dat vraagt veranderingen die niet van vandaag op morgen zijn ingevoerd, maar we kunnen er wel vandaag mee beginnen. Positieve Gezondheid kan een hulpmiddel zijn om te bekijken wat een medewerker nu nodig heeft. Door te kijken naar de mens in het geheel voorkom je 'quick fixes' die snel weer doodbloeden. Door in te zetten op mentale gezondheid in relatie tot de andere aspecten van het spinnenweb zorg je ervoor dat medewerkers op een constructieve wijze aan de slag gaan met hun ontwikkeling.

Met deze handreiking geven we de basisinformatie die nodig is om dit proces op te starten. Daarnaast geven we een aantal concrete tips en stappen om als organisatie hiermee aan de slag te gaan, zowel met medewerkers individueel als in groepsverband. Wil je meer weten? Bijvoorbeeld omdat jullie zelf al veel doen met Positieve Gezondheid maar een volgende stap kunnen zetten? Neem gerust contact op met mij of mijn collega's. Ook daarin kunnen we iets betekenen.

Ik wens je veel leesplezier en inspiratie, bij vragen weet je ons te vinden!

Eefke Meijerink
Januari 2022

2. Wat is Positieve Gezondheid?

Positieve Gezondheid is een bredere kijk op gezondheid, uitgewerkt in zes dimensies. Met die bredere benadering draag je bij aan het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. Én om zoveel mogelijk eigen regie te voeren.

Het denken over gezondheid en ziekte is de laatste jaren sterk aan het veranderen. Lange tijd zagen we gezondheid vooral als afwezigheid van ziekte. Positieve Gezondheid kijkt juist breder. Daarbij gaat het niet om gezondheid als een statisch gegeven of een te bereiken doel. Maar om de veerkracht van mensen om zich aan te passen aan wat zich in het leven voordoet. Die meer dynamische benadering doet meer recht aan mensen en aan wat voor hen betekenisvol is.

2.1 Ontstaansgeschiedenis Positieve Gezondheid

Toen voormalig huisarts en onderzoeker Machteld Huber zelf met ziekte werd geconfronteerd, merkte zij dat zij grote invloed had op haar eigen herstel. Dat bracht haar er in 2011 toe om het concept gezondheid nader te onderzoeken. De volgende onderzoeken waren een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van het gedachtegoed Positieve Gezondheid.¹

Gezondheidsdefinitie WHO blijkt te statisch

Er waren al langer geluiden dat de definitie van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) te statisch en te ambitieus zou zijn voor deze tijd. De definitie stamt uit 1948 en luidt als volgt: 'Gezondheid is een toestand van volledig fysiek, geestelijk en sociaal welbevinden en niet louter het ontbreken van ziekten of gebreken.' Waar de WHO geen rekening mee had gehouden, is dat de definitie ook een afbakening is. Voldoe je niet aan de beschrijving, dan ben je dus niet gezond.

Ook was toen nog niet te voorzien hoe onze gezondheid zich ontwikkelde. In die tijd hadden we vooral van doen met infectieziekten die we

'genazen' met antibiotica. Er was geen enkel vermoeden dat we decennia later vooral met chronische aandoeningen geconfronteerd zouden worden. Door de definitie wordt in deze tijd een groot deel van de bevolking ongezond verklaard. Onbedoeld heeft de formulering tot sterke medicalisering geleid. We zetten elke mogelijkheid van behandeling in om de definitie van gezondheid te halen.

Sinds de definitie van de WHO hebben verschillende mensen zich over de definitie van gezondheid gebogen. In 2009 organiseerde Machteld Huber samen met de Gezondheidsraad en ZonMw een internationale conferentie. Wereldwijd bogen tal van experts zich over de definitie van gezondheid. Hun inzichten leidden tot het nieuwe concept: gezondheid is het vermogen je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven.²

Blue Zones: bron van kennis over gezondheid

Ook de Blue Zones bevestigen de noodzaak om breed te kijken naar gezondheid. Blue Zones zijn gebieden op de wereld waar mensen op een gezonde manier oud worden, vaak zonder chronische ziekten en mentale aftakeling. Zij leveren belangrijke informatie over wat ons gezond maakt en gezond houdt.

De term Blue Zones komt van Dan Buettner (2012), een journalist van de National Geographic. Hij identificeerde deze plekken op aarde, markeerde ze met een blauwe viltstift op de wereldkaart, en was verrast door de gezondheid en levensverwachting van de mensen daar.

Samen met een team van experts constateerde Buettner dat mensen in de Blue Zones in hun levenswijze veel gemeenschappelijk hebben:

- Voeding: Grotendeels plantaardig, weinig dierlijke eiwitten en men stopt met eten wanneer

¹ <https://www.iph.nl/positieve-gezondheid/in-de-wetenschap/>

² <https://www.iph.nl/kennisbank/gezondheidsdefinitie-who-blijkt-te-statisch/>

er verzadiging is en niet pas 'wanneer er niets meer bij kan'.

- Beweging: De mensen bewegen veel, maar 'gewoon' tot op hoge leeftijd. Zonder sportscholen of stappentellers.
- Zingeving: Mensen hebben een leven en bezigheden die zij als zinvol ervaren en zij blijven tot op hoge leeftijd daarmee actief. Pensionering en stoppen met werk kent men vaak niet, wel doet men wat rustiger aan.
- Sociale inbedding: Mensen maken deel uit van een sociale gemeenschap. Dat kan een dorpsgemeenschap zijn, een familieverband of een spirituele gemeenschap, maar het belangrijkste is dat ze niet eenzaam zijn.

Buettner kwam de Blue Zones tegen in Okinawa (Japan), Loma Linda (Californië), Nicoya (Costa Rica), Ikiria (Griekenland) en Sardinië (Italië).

Sense of Coherence helpt mensen gezond houden

Naast de fysieke elementen zijn veerkracht, eigen regie en zingeving belangrijke elementen bij Positieve Gezondheid. Die begrippen zijn nauw verbonden met de naam Antonovsky. Deze medisch socioloog hield zich veel bezig met wat

mensen gezond maakt (in plaats van ziek). In het ziekenhuis in Tel Aviv waar hij werkte, zag hij veel patiënten die de concentratiekampen in de Tweede Wereldoorlog hadden overleefd. Velen van hen waren getraumatiseerd. Het viel hem op dat een aantal van hen niet getraumatiseerd was, terwijl ze hetzelfde hadden meegemaakt. Wat typeerde hen? Hoe kon het dat zij die vreselijke ervaringen goed hadden doorstaan?

Antonovsky (1979) vond drie eigenschappen die hij gezamenlijk de Sense of Coherence noemde: het gevoel van samenhang. Dit zijn de drie eigenschappen:

- Comprehensibility: In hoeverre zijn mensen in staat om hun situatie te begrijpen (in tegenstelling tot verwarring).
- Manageability: In hoeverre hebben mensen het gevoel iets aan hun situatie te kunnen dóen, om zelf keuzes te kunnen maken in je leven (in tegenstelling tot machteloosheid).
- Meaningfulness: In hoeverre ervaren mensen zingeving in het leven (in tegenstelling tot zinloosheid).

Volgens Antonovsky is de zingeving van deze drie eigenschappen de krachtigste.³

³ <https://www.iph.nl/kennisbank/sense-of-coherence-helpt-mensen-gezond-houden/>



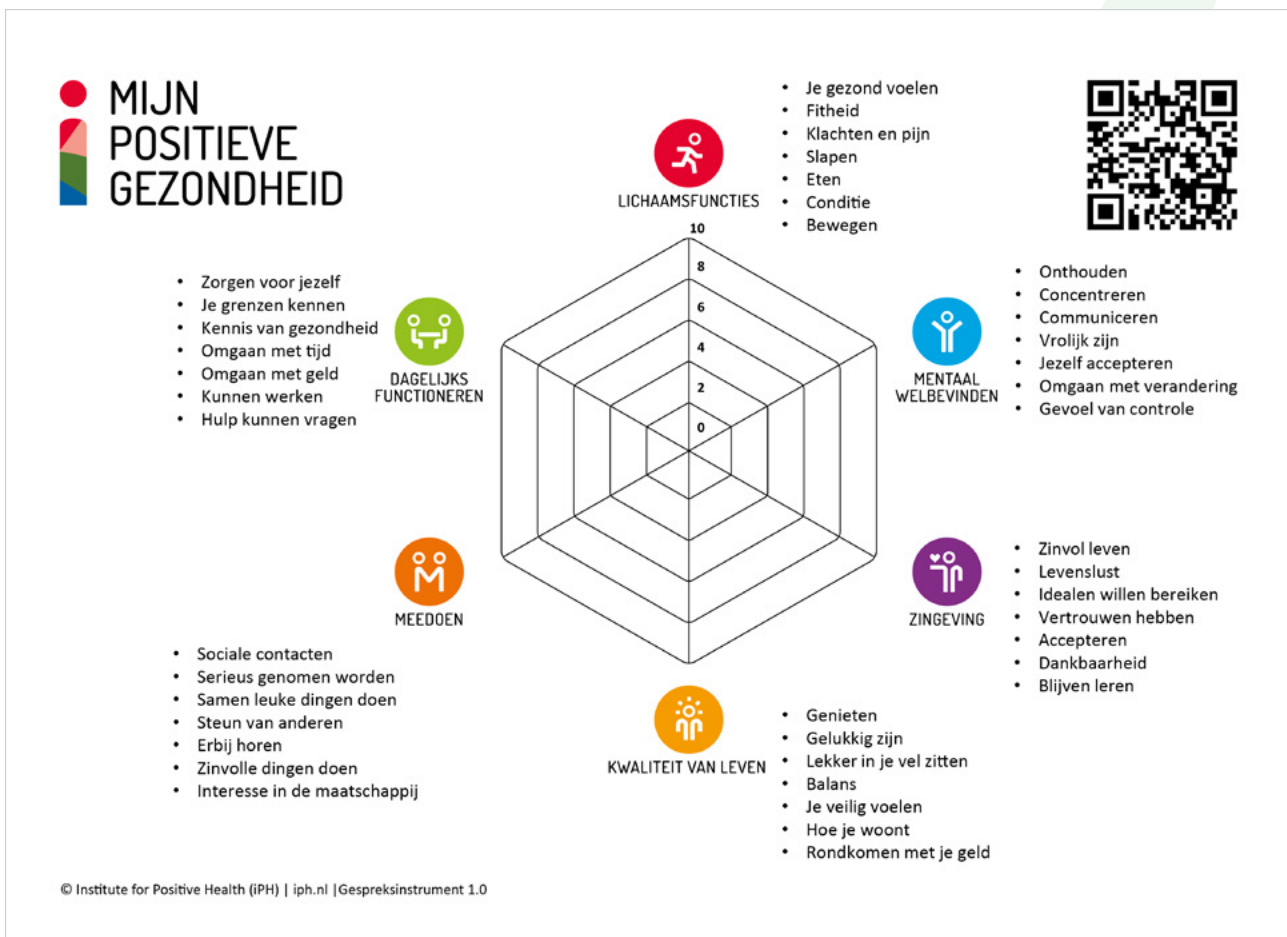
2.2 Het Spinnenweb – de zes dimensies

Binnen het gedachtengoed van Positieve Gezondheid is de brede invulling van gezondheid uitgewerkt in zes dimensies. Die dimensies zijn voortgekomen uit onderzoek⁴ naar wat mensen zelf verstaan onder gezondheid. Zij blijken niet alleen lichamelijke gezondheid belangrijk te vinden, maar bijvoorbeeld ook zingeving, meedoen en kwaliteit van leven. Het spinnenwebdiagram beschrijft de zes dimensies en bijbehorende aspecten. Met het spinnenweb kunnen mensen hun eigen gezondheid in kaart brengen. Ook is het een instrument dat kan worden ingezet als opmaat naar een gesprek over gezondheid en welzijn.

Het spinnenwebdiagram is geen onderzoeksinstrument waarmee je bijvoorbeeld kunt kwantificeren hoe het staat met de gezondheid van je medewerkers.⁵

De 6 pijlers van Positieve Gezondheid zijn:

- Lichaamsfuncties: Ik voel me gezond en fit.
- Mentaal welbevinden: Ik voel me vrolijk.
- Zingeving: Ik heb vertrouwen in mijn eigen toekomst.
- Kwaliteit van leven: Ik geniet van mijn leven.
- Meedoen: Ik heb goed contact met andere mensen.
- Dagelijks leven: Ik kan goed voor mezelf zorgen.⁶



⁴ <https://www.iph.nl/positieve-gezondheid/in-de-wetenschap/>

⁵ <https://www.iph.nl/kennisbank/wat-is-positieve-gezondheid/>

⁶ <https://mijnpositievegezondheid.nl/tools/positieve-gezondheid/>

3. Positieve Gezondheid op de werkvloer

Positieve Gezondheid kun je ook inzetten binnen je organisatie. Zo zien we dat Positieve Gezondheid wordt ingezet om ziekteverzuim te voorkomen door het gedachtegoed in HR-beleid een plek te geven. Het spinnenweb wordt gebruikt om met elkaar tot beleidsvisies of innovaties te komen. En ook om bij aanvang van teambuildingsessies deelnemers in de juiste stand te brengen: hoe zit je erbij op dit moment? ⁷

Je kunt Positieve Gezondheid niet los zien van de factoren in de omgeving, zoals de organisatiecultuur, de faciliteiten die een werkgever biedt en de maatschappelijke omstandigheden. Die kunnen allemaal invloed hebben op hoe een werknemer zich voelt en in hoeverre het lukt om de eigen regie te voeren. Er zijn diverse modellen die de samenhang weergeven tussen individuele en organisatorische factoren en hoe de invloed daarvan is op de gezondheid van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan het Eigen Regie Model van Van Vuuren, Lub en Mintjes (2016). Het model Mijn Positieve Gezondheid past vaak goed binnen die modellen – of kan een waardevolle aanvulling zijn.

Hoe kan het concept Positieve Gezondheid bijdragen op de werkvloer?

- Het helpt kijken naar de kwaliteiten en sterke kanten van medewerkers. Dat draagt bij aan hun werkplezier en duurzame inzetbaarheid.
- Het voorkomt dat gesprekken met medewerkers voornamelijk gaan over wat beter moet en de doelen die gehaald moeten worden. Door het gesprek anders in te steken, wordt het potentieel van mensen voor de organisatie zichtbaar en ontstaat er een gelijkwaardig gesprek.
- Het laat medewerkers ervaren dat hun werkgever oog heeft voor hun gezondheid.
- Het helpt medewerkers om te floreren. Als medewerkers niet goed in hun vel zitten, kan dat hun prestaties en functioneren in de weg staan.

3.1 Behoud van medewerkers

Op deze manier kan Positieve Gezondheid een belangrijke bijdrage hebben aan het behouden van medewerkers. Zo'n 10% van de zorgmedewerkers denkt op dit moment niet te kunnen voldoen aan de fysieke eisen van het werk of de psychische eisen van het werk. Daarnaast verwacht meer dan een derde van de medewerkers niet in staat te zijn om te kunnen doorwerken tot aan het pensioen.

Ongeveer 3.000 werknemers per jaar, verlaten de Flevolandse sector zorg en welzijn. Een klein deel gaat met pensioen. Het grootste deel gaat aan de slag in een andere sector. De rest stopt met werken. De meest genoemde reden voor vrijwillig vertrek uit de sector is om gezondheidsredenen (13%). Dit zien we terug in ons uitstroomonderzoek.⁸ Ook werkstress of werkdruk (12%) en werk-privé balans (12%) worden vaak genoemd. Het verminderen van de werkdruk is een van de meest genoemde acties die de werkgever had kunnen nemen om vertrek te voorkomen (14%). Verder wordt onder andere meer aandacht hebben voor persoonlijke omstandigheden door vertrekkende zorgmedewerkers als mogelijke actie genoemd.

Ook het ziekteverzuim loopt op in de zorg. Dit is niet alleen de laatste jaren, onder corona, het geval. We zien vanaf 2015 een stijgende trend. Het verzuimpercentage is hoger dan in andere sectoren: 6,5% tegenover 4,7% in het derde kwartaal van 2021. Een derde van het ziekteverzuim in de zorg is werk gerelateerd. Onder andere uitputting door het werk en burn-outklachten zijn veel genoemde omstandigheden in de werknemersenquête van het CBS. Minder dan twee derde voelt zich fit en sterk op het werk en heeft 's ochtends zin om te werken. Ongeveer 20% voelt zich vermoeid bij het opstaan om te werken, terwijl 15% zich opgebrand voelt door het werk.

⁷ <https://www.iph.nl/kennisbank/wanneer-kun-je-positieve-gezondheid-inzetten/>

⁸ <https://regioplus.nl/arbeidsmarktinformatie/landelijk-uitstroomonderzoek/>

We verwachten dat de gemiddelde leeftijd van werknemers in de zorg in Flevoland de komende tijd zal toenemen. We zien ook dat ziekteverzuim toeneemt met de leeftijd. Inzetten op vitaliteit en gezondheid is niet alleen nodig om straks te herstellen van de coronacrisis, maar zal blijvend van belang zijn om voldoende personeel in de zorg te houden. Meer informatie over uitstroom en ziekteverzuim is te vinden in onze themapublicatie behoud.⁹



⁹ <https://flever.nl/wp-content/uploads/2022/01/20211228-Deelpublicatie-behoud.pdf>

4. Inzoomen op Mentale Gezondheid

Een van de zes pijlers van Positieve Gezondheid is Mentale Gezondheid, in het spinnenweb Mentaal Welbevinden genoemd. Een belangrijke pijler, zeker ten tijde van een crisis als de huidige coronapandemie.

4.1 Machteld Huber over Mentaal Welbevinden

In 2019 lichtte grondlegger Machteld Huber haar kijk op Mentaal Welbevinden toe.

"In de tijd dat ik met mijn ziektes had te dealen, ben ik wel eens bij een psycholoog geweest. Een van de belangrijkste vragen die zij stelde, was: wat voel je? Het heeft best lang geduurd voor ik bij mijn gevoelens kon en voordat ik werkelijk kon voelen wat ik voelde.

"Ik heb van die tijd geleerd dat er een bepaalde wetmatigheid is als het gaat om gevoelens: ze willen gevoeld worden. Ik heb – voordat ik ziek werd – mijn gevoelens vaak binnengehouden en weggedrukt. Maar dat doet je uiteindelijk geen goed. Het kan je zelfs ziek maken. Gevoelens willen gevoeld worden en moeten een weg naar buiten kunnen vinden. Door erover te praten bijvoorbeeld, of door er voor jezelf schriften over vol te schrijven. Of door de kracht ervan nuttig te maken en vloekend en tierend je huis schoon te maken; dat geeft achteraf een dubbel prettig gevoel. Of door hulp in te schakelen en zo te leren erover te praten. Er zijn wel twee spelregels bij dat uiten: het mag jezelf niet schaden, en ook een ander niet.

Het helpt ook als je begrijpt hoe het werkt met gevoelens. Als we geraakt worden door iets wat ons frustreert, roept dat als eerste reactie gevoelens op van boosheid of van verdriet. Ik leerde dat ze twee kanten van dezelfde medaille vormen. De een voelt sneller de boosheid, maar heeft niet door dat

daarachter verdriet schuilt. De ander voelt al snel eerst de pijn van het verdriet, zonder het besef dat daarachter boosheid ligt. Beide kanten vragen om doorleefd te worden. Als dat gebeurt, verliest het nare gevoel zijn lading en kan je verder. Blijf je in de boosheid hangen, dan kan dat uitgroeien tot sterkere emoties zoals behoefte aan wraak. En wie in zijn verdriet blijft steken, kan in een slachtofferrol belanden.

Ik heb veel geleerd van die tijd – en van mijn gevoelens. Doordat ik ze durf toe te laten – positieve en negatieve – beleef ik ze sterker. Ik geniet meer, ben vrolijker, beleef alles intenser. En dat maakt het leven veel leuker." ¹⁰

4.2 Invloed corona op mentale gezondheid

Uit cijfers van het CBS blijkt dat corona een grote invloed heeft op de mentale gesteldheid van Nederlanders. In de eerste plaats door de ernst van de ziekte zelf: angst voor besmetting, mensen worden ziek, mensen overlijden. Maar ook de coronamaatregelen hebben een grote impact. Mensen moesten hun studie of werk vanuit thuis doen of hebben (tijdelijk) geen werk of juist extra werk. Kinderen bleven thuis en moesten thuis onderwezen worden. Velen kunnen of konden (tijdelijk) hun sport niet meer beoefenen. Sommigen hebben veel extra tijd, anderen juist niet. Sinds het vierde kwartaal van 2020 en vooral in het eerste kwartaal van 2021 is er duidelijk sprake van een verslechtering van de ervaren mentale gezondheid. Waar het percentage 'psychisch ongezond' in het vierde kwartaal nog 12,2% was, is deze in het tweede kwartaal van 2021 gestegen tot 15,5%. In het tweede kwartaal van 2021 is vooral het gevoel van onrust opvallend gestegen: 22% van de bevolking voelde zich soms, zelden of nooit, kalm en rustig. In het derde kwartaal van 2020 was dit nog 15%.

¹⁰ <https://www.iph.nl/kennisbank/machteld-huber-en-de-dimensie-mentaal-welbevinden/>

Wanneer de kwartaalcijfers verder worden uitgesplitst naar leeftijd is, ondanks het lage aantal respondenten, duidelijk dat vooral de jongeren met name vanaf eind 2020 een verslechtering in mentale gezondheid laten zien. Zo was een kwart van de 18- tot 25-jarigen in het eerste halfjaar van 2021 psychisch ongezond. Bij de 25- tot 40-jarigen was vooral in het eerste kwartaal van 2021 de mentale gezondheid relatief laag, maar is er in het tweede kwartaal een duidelijke verbetering te zien. Deze groep zit mentaal weer op hetzelfde niveau als voorheen. In het tweede kwartaal van 2021 is de mentale gezondheid van met name de 40- tot 65-jarigen verslechterd: in 2020 was rond de 12% ongezond, in het tweede kwartaal van 2021 is dit opgelopen naar 17%.

Lees hier het complete onderzoek van CBS naar de ervaren impact van corona op de mentale gezondheid. ¹¹

4.3 Mentale Gezondheid op de werkvloer

Voor zorgmedewerkers komt bovenop de reguliere onrust en angst in de maatschappij nog een extra element: de werkdruk is enorm en de werkomstandigheden zijn heftig. Extra belangrijk om hier als zorgorganisatie aandacht aan te besteden.

In 2012 schreef het Trimbos Instituut een strategische verkenning over het investeren in mentale gezondheid binnen organisaties Mentaal kapitaal in de werksetting:

“We zien mentaal kapitaal als de cognitieve, emotionele en sociale vaardigheden die iemand in staat stellen een zinvol, lerend en productief leven te leiden en succesvol verschillende sociale rollen en functies te vervullen gedurende de verschillende stadia in diens levensloop (naar Foresight, 2008).

Kortheidshalve duiden we mentaal kapitaal ook aan met termen zoals mentale fitheid, veerkracht en mentale weerbaarheid.

Mentale ongezondheid onder werknemers leidt in veel gevallen tot grote kosten voor de werkgever omdat dit leidt tot een hoger verzuim, hogere uitstroom en lagere productiviteit. De jaarlijkse verzuimkosten door psychische aandoeningen voor de Nederlandse werkende bevolking wordt geschat op 2,7 miljard euro (Foresight, 2008). Daarom is het belangrijk om in mentaal kapitaal bij medewerkers te investeren door middel van bijvoorbeeld onderzoek en trainingen. Bijvoorbeeld in veerkrachtig blijven en worden en stressmanagement.

Schattingen van de kosten van personeelsverloop lopen sterk uiteen, en zijn afhankelijk van aannamen over de productiviteit van de werknemer die ingewerkt wordt, van een werknemer die weet dat het de laatste periode van de arbeidsovereenkomst is, het al dan niet kunnen compenseren door collega's van het tijdelijk wegvallen van een collega etc. Op basis van uitkomsten uit Engels onderzoek (CIPD, 2009), kan geschat worden dat de wervingskosten gemiddeld ongeveer 7.500 euro per nieuwe werknemer bedragen. Hierin zijn advertentiekosten, kosten aan externe bureaus, selectiekosten, training en inwerkkosten meegenomen. Gemiddeld is er 18% personeelsverloop per jaar in Nederland (Berenschot, 2011). Naar schatting 8% van dit verloop is het gevolg van stress (CIPD, 2009). Gegeven het aantal werkenden in Nederland van ongeveer 7,5 miljoen mensen, bedragen de stress-gerelateerde kosten naar schatting 800 miljoen euro per jaar bovenop de eerdergenoemde 2,7 miljard voor de geestelijke stoornissen zoals de angststoornissen en depressie.” ¹²

De volledige strategische verkenning van het Trimbos Instituut kun je hier lezen. ¹³

¹¹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/ervaren-impact-corona-op-mentale-gezondheid-en-leefstijl>.

¹² Strategische verkenning 'Versterken van mentaal kapitaal in werksetting', Trimbos Instituut, 2012.

¹³ <https://www.trimbos.nl/aanbod/webwinkel/product/af1230-versterken-van-mentaal-kapitaal-in-de-werksetting>.

4.4 Goede voorbeelden uit het Actie Leer Netwerk

Het Actie Leer Netwerk publiceert onder de term 'Koplopers' goede voorbeelden in verschillende thema's. Deze landelijke initiatieven kunnen dienen als inspiratie voor Flevoland, en ook worden ingezet als blijkt dat hier behoefte aan is. Vitaliteit en leiderschap zijn komend jaar belangrijke onderwerpen binnen netwerk Werken en Behoud. Hieronder lichten we een aantal inspirerende projecten toe die zijn gerelateerd aan mentale gezondheid.

Aandacht Werkt

Bij ziekenhuis Nij Smellinghe zijn de afgelopen jaren veel initiatieven en instrumenten ontwikkeld die bijdragen aan het verhogen of behouden van onder meer vitaliteit en werkplezier. Al deze initiatieven zijn gebundeld in het programma Aandacht werkt. Van gezondheid tot vakmanschap, van toekomst tot balans; allerlei thema's komen aan bod in Aandacht werkt. Alle initiatieven zijn gebaseerd op het concept positieve gezondheid. Nij Smellinghe heeft met de initiatieven uit Aandacht werkt het olievlekprincipe toegepast. Dat betekent: starten met onderwerpen en met teams waar al energie zit. Ook is het heel krachtig gebleken om collega's voor collega's in te zetten; zo is de leefstijladviseur voor patiënten nu ook beschikbaar voor medewerkers.

Doel: Behoud.

Meer informatie:

<https://www.actieleernetwerk.nl/artikel/koploper/aandacht-werkt>

Sterke teams, sterke medewerkers

Zorgmedewerkers en teams kunnen verschil maken als zij leiderschap ontwikkelen: deze filosofie gebruikt Kennemerhart in het project Sterke teams, sterke medewerkers. Het project heeft als doel dat teams en zorgprofessionals meer leiding krijgen en nemen in hun werk en leven, zodat zij zelf beter kunnen sturen op hun werkplezier en vitaliteit. Door de ontwikkeling van leiderschap zullen individuele medewerkers zich sterker en energiekeer voelen, en zullen de teamleden ook gezamenlijk beter in staat zijn om met plezier te zorgen voor effectieve samenwerking en cliëntgerichte zorgverlening. In de pilotfase van het project zijn leidinggevend en HR-adviseurs gestart met een gezamenlijk leertraject waarin zij kennis konden nemen van het gedachtegoed rondom positieve organisatiepsychologie en de ontwikkeling van (zelf)leiderschap. Zo waren zij ook beter in staat om zorgmedewerkers en teams goed te ondersteunen bij hun ontwikkeling.

Doel: Behoud.

Meer informatie:

<https://www.actieleernetwerk.nl/artikel/koploper/sterke-teams-sterke-medewerkers>

Dweilen met de kraan dicht

Bij ouderenzorgorganisatie Sint Jozefoord worden oudere medewerkers ingezet als mentoren van nieuwe collega's. De functie als mentor maakt langer en plezieriger doorwerken mogelijk voor oudere zorgmedewerkers die hun werk fysiek en/of mentaal te zwaar vinden. Met een oudere mentor aan hun zij, krijgen nieuwe zorgmedewerkers de kans om gedegen ingewerkt te worden en zo met meer plezier aan het werk te blijven. Ook hier dus een

lagere uitstroom van zorgpersoneel. Doordat de mentor het inwerken op zich neemt, kunnen verzorgenden en verpleegkundigen die dat eerst deden hun tijd aan andere zaken besteden. Bij hen daalt dan ook de werkdruk.

Doel: Instroom en behoud.

Meer informatie:

<https://www.actieleernetwerk.nl/artikel/koploper/dweilen-met-de-kraan-dicht>

Meer weten over bovenstaande initiatieven, een verkennend gesprek aangaan om te kijken wat mogelijk is binnen Flevoland, of wat al wordt gedaan? Neem dan contact op met Erika Somers via e.somers@flevert.nl of [06-28404458](tel:06-28404458).

Investeren in Werkgeluk

Samen met de Erasmus Universiteit onderzoekt de St. Anna Zorggroep sinds 2018, drie jaar lang, het werkgeluk binnen de organisatie. En dan vooral: welke factoren dragen daaraan bij? Factoren die goed blijken te werken om het werkgeluk te verhogen, krijgen binnen de zorgorganisatie nog meer aandacht. Er is een Focusgroep Werkgeluk ingesteld met een brede vertegenwoordiging vanuit beroepen en afdelingen. De Focusgroep bekijkt steeds de nieuwste onderzoeksresultaten, onderneemt actie en nodigt medewerkers uit tot actie. Die acties voor meer werkgeluk vinden plaats op alle niveaus: organisatie, team en individuele zorgmedewerker.

Doel: Behoud.

Meer informatie:

<https://www.actieleernetwerk.nl/artikel/koploper/werkgeluk-annagroep>



5. Hulp bij toepassen Positieve Gezondheid

Bij implementeren van Positieve Gezondheid op de werkvloer is het maken van een implementatieplan een goede start. Daarbij is het belangrijk om te realiseren dat er binnen de organisatie waarschijnlijk grote verschillen zijn wat betreft basiskennis over dit onderwerp. Waar veel zorgmedewerkers alles over dit onderwerp kunnen vertellen, zal het voor medewerkers van stafafdelingen misschien een bekende term zijn, maar inhoudelijk nog vragen oproepen. Bij de implementatie van Positieve Gezondheid op de werkvloer kunnen de experts en ambassadeurs op dit gebied een waardevolle rol spelen. De eerste stappen die je zet, zijn vaak al van invloed op je implementatiesucces.

5.1 Van inspiratie naar implementatie

Vilans heeft in samenwerking met iPH een spoorboekje opgesteld dat helpt bij het handen en voeten geven aan het gedachtegoed. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het beeld van een trein. Een trein met passagiers laten rijden gaat immers niet vanzelf, hier heb je de volgende onderdelen voor nodig:

1. Reisschema

Waar gaat de reis naartoe? Welke doelen wil je bereiken door aan de slag te gaan met Positieve Gezondheid? Op organisatieniveau is het doel van werken vanuit Positieve Gezondheid vaak verweven met de visie, bijvoorbeeld dat er naar de hele mens wordt gekeken in plaats van alleen naar de ziekte of beperking. Het gaat om het toerusten van medewerkers in alle lagen van de organisatie. Dat vraagt om bewustwording van het eigen handelen en denken, maar ook vaardigheden en praktische handvatten.

2. Vertrekstation

Wat is de huidige situatie van de organisatie? Hoe sluit het werken vanuit Positieve Gezondheid aan bij de thema's en activiteiten die al spelen? Positieve Gezondheid moet een logische schakel in

het geheel van activiteiten worden: als verbinding, grondtoon of leidmotief. Een praktische manier om hiermee aan de slag te gaan, is bijvoorbeeld door gebruik te maken van scans op organisatie-, locatie- of teamniveau. Hierin wordt geanalyseerd hoe Positieve Gezondheid past binnen de bestaande visie en initiatieven van de organisatie.

3. Machinist

Om de trein in beweging te zetten en de juiste route te laten volgens, is een goede machinist nodig. Het management van hoog tot laag moet het concept van Positieve Gezondheid omarmen en zich vanaf het begin mede-eigenaar en medeverantwoordelijk voelen voor de borging ervan. Werken vanuit Positieve Gezondheid vraagt om meer eigen regie van medewerkers en teams, dit komt alleen van de grond als het management hen hierin ondersteunt en faciliteert.

4. Conducteur

Een conducteur heeft overzicht van wat er in de trein en op de perrons gebeurt. Bij de implementatie van Positieve Gezondheid is de aansturing en de coördinatie van het traject belangrijk. Positieve Gezondheid vraagt om een brede aanpak en een andere manier van werken. Het moet in de haarvaten van de organisatie gaan zitten. Hiervoor is een projectleider nodig. Sommige organisaties maken ook gebruik van een klankbordgroep, patiëntenpanel of panel van medische specialisten.

5. Brandstof

Hoe laat je mensen kennis maken met het gedachtegoed? Hoe wordt het vuurtje, het enthousiasme voor het gedachtegoed, aangewakkerd? Allereerst is het belangrijk om mensen mee te laten denken over de visie van de organisatie en de verbinding daarvan met Positieve Gezondheid. Daarnaast is kennis brandstof, weten wat Positieve Gezondheid is en hoe het concept tot stand gekomen en onderbouwd is. WEL in

Flevoland kan je helpen bij het trainen van je medewerkers tot expert, zie hiervoor onderdeel 4.5.

6. Passagiers

Wie gaan met Positieve Gezondheid aan de slag? Vaak starten organisaties met pilotteams die uit enthousiaste voorlopers bestaan. Er zijn goede ervaringen met vaste teams van afdelingen, maar ook met gemengde teams.

Na verschillende tussenstations komt de trein uiteindelijk op de eindbestemming aan, Positieve Gezondheid zit in het DNA van de organisatie. Protocollen en standaarden zijn ondersteunend, niet leidend. Alle randvoorwaarden om te werken met Positieve Gezondheid zijn gerealiseerd. Meer weten over welke tussenstations goed zijn om te doorlopen om hier te komen? Bekijk hier het volledige spoorboekje.¹⁴

5.2 Implementatie in de interne organisatie

Werken met Positieve Gezondheid bestaat uit de volgende 3 stappen:

- **Stap 1: Zelfbewustzijn prikkelen door het spinnenweb in te vullen.**

Nodig de werknemer uit om de vragenlijst van de Mijn Positieve Gezondheid-tool in te vullen. Voel je je bijvoorbeeld tevreden, gelukkig of juist eenzaam? Lukt het je om de dagelijkse dingen te doen? Beleef je nog plezier aan wat je doet?

- **Stap 2: Het 'andere gesprek' voeren.**

Aan de hand van de uitkomsten voer je 'het andere gesprek'. Wat is voor jou als medewerker echt belangrijk? Wat zou je willen veranderen? Waar word je blij van?

- **Stap 3: Coachen op handelingsperspectieven.**

Samen bedenk je wie of wat kan helpen om de situatie te veranderen of een wens te realiseren. Sterk in je werk-coaches kunnen hierbij gratis worden ingezet. Zie alinea 5.6 voor meer informatie.

Bij de uitvoering van de stappen is het belangrijk dat je de volgende tips in het achterhoofd houdt:

Begin klein

Wil je als organisatie aan de slag met Positieve Gezondheid? Begin dan klein en vooral daar waar energie zit. Bijvoorbeeld in één team of met enkele individuele medewerkers die geïnteresseerd zijn en willen experimenteren met deze aanpak. Probeer met deze koplopers uit wat werkt en wat niet en leer daarvan. Stap voor stap kun je dan de aanpak verder uitbreiden. Vergeet hierbij de interne communicatie niet.

Maak gebruik van ambassadeurs

Zet je koplopers in als ambassadeur. Het is aansprekend om juist hen in de organisatie te laten vertellen wat zij ervaren. Waarom zijn zij enthousiast? Wat levert het op? Maar ook: waar lopen ze tegenaan? Deel deze verhalen op een inspirerende manier en nodig mensen uit om aan te haken op deze ontdekkingstocht.

Leid gesprekspartners op

Draag als organisatie zorg voor goed opgeleide gesprekspartners. Zorg voor voldoende opleidingsbudget en voor voldoende tijd om medewerkers te trainen in werken met Positieve Gezondheid. De voorkeur gaat uit naar een mix van medewerkers op verschillende posities en in verschillende rollen. Dat geeft medewerkers de vrijheid om te kiezen met wie zij het liefst het gesprek willen voeren.

Maak helder wie gesprekspartner kan zijn

Maak helder voor de medewerkers wie hun gesprekspartner kan zijn. Zij kunnen dan zelf kiezen met wie zij 'het andere gesprek' willen voeren.

Zorg voor een veilig organisatieklimaat

'Het andere gesprek' moet wel passen binnen de organisatiecultuur. Krijgen medewerkers bijvoorbeeld ruimte voor eigen regie? In hoeverre

¹⁴ <https://www.vilans.nl/producten/spoorboekje-positieve-gezondheid>

heeft de organisatie oog voor het stimuleren van gezondheid? Ook is het belangrijk dat managers het goede voorbeeld geven. Hun grondhouding en gedrag moeten overeenkomen met de gewenste organisatiecultuur.

Vervlecht de aanpak binnen bestaande ontwikkelingen en activiteiten

Zoek verbinding met thema's en activiteiten die al spelen binnen de organisatie. Dan maak je de grootste kans dat de aanpak beklijft. Maak als het ware een scan van je organisatie, je locatie of je team. Formuleer van daaruit concrete actiepunten. Hoe kan Positieve Gezondheid bijvoorbeeld de huidige werkprocessen helpen verbeteren? Waar kunnen activiteiten gekoppeld worden, of juist naast elkaar bestaan om elkaar te verrijken?

Zorg voor continuïteit

Continuïteit bereik je door het werken met Positieve Gezondheid steeds verder te verfijnen. En ook door mee te bewegen met de kansen en ontwikkelingen die zich aandienen. Voor werken met Positieve Gezondheid bestaat geen blauwdruk. Neem daarom voldoende tijd om uit te zoeken wat het beste past bij je organisatie. Houd vast wat je bereikt, markeer (en vier) je successen en blijf doorlopend communiceren met medewerkers. Hierdoor voelen zij zich betrokken. Iedereen kan meedoen om Positieve Gezondheid te vervlechten in het werk, de gesprekken en de randvoorwaarden. Dat maakt de beweging alleen maar sterker.

Je kunt Positieve Gezondheid inzetten in het individuele gesprek met een medewerker. Het helpt bij het vergroten van de eigen regie en de persoonlijke mogelijkheden van medewerkers om verder te komen. Daarnaast kun je het ook als werkvorm inzetten binnen een teamverband. De werkvorm helpt de deelnemers om zich meer bewust te worden van wat voor hen persoonlijk belangrijk is. Ook kunnen ze gezamenlijk verkennen

wat de gemeenschappelijke waarden zijn in het team. Daardoor groeit hun persoonlijk leiderschap en de onderlinge samenwerking.¹⁵

5.3 Tips voor het individuele gesprek

IPH heeft praktische tips opgesteld voor het voeren van het individuele gesprek. De volgende opsomming is slechts een samenvatting, het volledige advies lees je hier.¹⁶

Zorg voor een veilige setting

Er is vertrouwen nodig bij de medewerker om 'het andere gesprek' te voeren. De grens tussen werk en privé is in zo'n gesprek immers flinterdun. Laat de medewerkers de plek kiezen om het gesprek te voeren, bijvoorbeeld buiten tijdens een wandeling.

Wees duidelijk over wat je van elkaar mag verwachten

De bedoeling van het gesprek is dat je samen zoekt naar oplossingen. Soms kan de organisatie helpen om die te realiseren, en soms ook niet. Wees er helder over dat je met elkaar kijkt wat de medewerker zelf kan doen en waar de organisatie mogelijk bij kan helpen. Als de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt, is het essentieel om goed uit te leggen waarom het dan wel onderwerp van gesprek is in de werksetting.

Waarborg de privacy

Zorg ervoor dat je zorgvuldig omgaat met de privacy van de medewerker. Je moet voldoen aan de bestaande privacywetgeving en aan de bestaande beleidsregels over de privacy bij gezondheid en ziekte. Dat geldt ook voor zorgprofessionals die een BIG-registratie hebben en die al werken vanuit een beroepsgeheim. Je kunt een gezondheidsonderwerp alleen bespreken als de medewerker daarmee instemt.

Niet oplossen, wel faciliteren

Als je samen naar de uitkomsten van het spinnenweb kijkt, is de neiging groot om oog te

¹⁵ Handreiking 'Hoe Positieve Gezondheid past binnen de werkomgeving', iPH, 2021

¹⁶ <https://www.iph.nl/assets/uploads/2021/01/DEF-IPH-PG-en-Werk-Handreiking.pdf>

hebben voor wat niet goed gaat. Ook kom je misschien snel in de verleiding om advies te geven vanuit het oogpunt van de werkgever. De kracht zit erin om de medewerker in 'het andere gesprek' juist te stimuleren zelf te bedenken wat een volgende stap kan zijn.

Kies je materialen

Tal van materialen kunnen je helpen om 'het andere gesprek' te voeren. Voor individuele gesprekken kun je werknemers uitnodigen om de online tool van iPH in te vullen op www.mijnpositievegezondheid.nl. Ook is er een verkorte papieren versie beschikbaar.¹⁷

5.4 Tips voor het teamgesprek

Naast tips voor het individuele gesprek heeft iPH ook een praktisch stappenplan opgesteld voor het

voeren van het teamgesprek:

1. Introduceer het thema **Positieve Gezondheid**

Leg een groot spinnenwebmodel op tafel. iPH heeft speciaal voor teamsessies een tafelkleedversie van het spinnenweb ontwikkeld.

Stel de vraag: wat maakt dat jij je gezond en plezierig voelt op je werk?

Laat de deelnemers individueel in kernwoorden op geeltjes de antwoorden opschrijven (in stilte).

2. Orden gezamenlijk de geeltjes op het spinnenweb: waar plaats jij je kernwoorden?

Reflecteer met elkaar op het spinnenweb dat nu op tafel ligt. Waar liggen de geeltjes, en waar niet?

Wat valt op? Welke gemeenschappelijke waarden kun je hieruit afleiden en benoemen?



¹⁷ <https://www.iph.nl/iph-eenvoudige-tool-mpg/>

3. Nodig het team uit om de volgende vragen met elkaar te bespreken:

Wordt de online tool Mijn Positieve Gezondheid op grotere schaal ingevuld? Dan bestaat de mogelijkheid om als organisatie of team een beeld te krijgen van hoe het staat met de scores op de werkvloer. Daarvoor kun je via iPH een groep laten aanmaken waarin de groepsuitkomsten anoniem zijn in te zien. Hou er wel rekening mee dat het spinnenweb niet is bedoeld als meetinstrument, maar als gesprekstoel. De uitkomsten zijn dan ook subjectief. Je kunt er dus niet mee beoordelen wat slecht gaat in de organisatie - om op basis daarvan beleid te ontwikkelen.

5.5 Train de trainer met WEL in Flevoland

De huidige gezondheidszorg is sterk gericht op ziekte en zorg. Op termijn wordt de gezondheidszorg daardoor naar verwachting onbetaalbaar. In Flevoland wordt dit versterkt door de 'dubbele vergrijzing', sterkere sociale ongelijkheid en meer inwoners met een ongezonde leefstijl dan op veel andere plekken in Nederland. Om deze lijn te doorbreken is een trendbreuk nodig: gezondheid en gedrag centraal stellen, en daarbij de focus leggen op wat wél mogelijk is en wat Flevolandse wél kunnen en willen. WEL in Flevoland is de beweging die inspireert en faciliteert om breder naar gezondheid te kijken en te herkennen hoe Flevolandse een veerkrachtig en betekenisvol leven kunnen leiden. Het uitgangspunt daarbij moet zijn dat Flevolandse zelf in staat zijn om zoveel als mogelijk regie te voeren over hun gezondheid en sociale veerkracht. Het platform WEL verbindt, faciliteert en inspireert alle Flevolandse, gemeenten, bedrijven en instellingen met een hart voor positieve gezondheid. WEL heeft stevige wortels in het dagelijkse bestaan van Flevoland. De partners die samen WEL op de kaart zetten zijn: Provincie Flevoland, GGD Flevoland, Flever, IVN, Proscoop, Kunstlink, Sportservice Flevoland en de Flevolandse Patiëntenfederatie.

Een onderdeel van WEL in Flevoland is de WEL

Academie. De WEL Academie biedt inspiratie, scholing en begeleiding gericht op het gedachtegoed van Positieve Gezondheid aan beleidsmakers en professionals. Op dit moment gebeurt dit door:

- Bieden van een overzicht van scholingsaanbod in en rond de provincie Flevoland via de website www.welinflevoland.nl/academie/
- Ontwikkelen van de WEL Academie leergang. Een serie verdiepende bijeenkomsten voor een vast gezelschap.
- Bieden van twee inspiratiesessies aan Flevolandse gemeenten via een 'knipkaart' waarbij de gemeente zelf kan bepalen wie er deelnemen aan de sessie.

Naast het huidige aanbod is WEL in Flevoland bezig met het ontwikkelen van een 'Train de trainer' aanbod. Deze is in lijn met de basistraining Positieve Gezondheid met als doel HR-managers en interne coaches te scholen in hoe zij met Positieve Gezondheid aan de slag kunnen in hun organisatie. WEL in Flevoland gaat graag met zorgorganisaties in gesprek om input op te halen voor het ontwikkelen van een programma. Heb je hier interesse in? Neem dan contact op met WEL in Flevoland via info@welinflevoland.nl.

5.6 Zingevingssessie met een Sterk in je werk-coach

De zorg, en daarmee het werken in de zorg, verandert. Ook zorgmedewerkers veranderen door de jaren heen. Vanuit Flever ondersteunen wij zorgmedewerkers om, ondanks de veranderingen in het werk, hun persoonlijkheid of de privésituatie thuis, toch liefde voor het vak te houden. Vanuit Flever bieden wij zorgmedewerkers de kans om in gesprek te gaan over de impact van deze veranderingen. Geeft de huidige functie nog voldoening? Past het rooster nog bij de levensfase waar de zorgmedewerker zich in bevindt? Hoe scoort iemand op de 6 pijlers van Positieve Gezondheid? Zijn er veranderingen nodig om

iemand te behouden binnen de organisatie, of binnen de zorg in Flevoland?

Om zorgmedewerkers mentaal te ondersteunen hebben Sterk in je werk-coaches in Flevoland een aanbod gericht op zingeving. Deze bestaat uit het invullen van een vragenlijst en twee coachingsgesprekken. De vragenlijst heeft als doel te onderzoeken hoe iemand in het leven staat en op welke manier die zichzelf kan ontwikkelen op het gebied van zingeving. De ervaring van zin kent vele dimensies in het leven. Zo heeft het bijvoorbeeld te maken met doelgerichtheid, competentie en erkenning. Elementen die ook op de werkvloer regelmatig terugkomen. De vervulling van deze aspecten draagt bij aan motivatie en de ervaring van zin of welbevinden.

De resultaten van de vragenlijst bieden een vertrekpunt voor reflectie en persoonlijke ontwikkeling. De resultaten bekijkt de Sterk in je werk-coach samen met de medewerker aan de hand van het spinnenweb van Positieve Gezondheid. Zo wordt de mentale gesteldheid ook in het geheel van de andere aspecten geplaatst.

Werkgevers kunnen deze test en sessies ook voor teams aanvragen, eventueel aangevuld met een inspiratiesessie of workshop. De resultaten geven een reflectie van de antwoorden, maar zijn niet bedoeld om mensen vast te pinnen. Het is voor medewerkers vooral om te kijken welke antwoorden ze raken en inzicht bieden. Dit kan een goed opstapje zijn naar het bij 4.4 omschreven teamgesprek. Wilt u een aanbod op maat ontvangen? Neem contact op met Erika Somers via e.somers@flever.nl of 06-28404458.





De Schans 19 45, 8231 KA Lelystad | 0320 244 259
www.flever.nl | info@flever.nl |  [@flevern1](https://www.linkedin.com/company/flevernl)

flever 

samen werken aan een
vitaal Flevoland