

# Mentaal fitte medewerkers

**Wanneer we de mentale fitheid van medewerkers versterken, werken we aan een maatschappelijke opgave. We faciliteren leefkracht en bevoegenheid van een grote groep mensen. Daarvan profiteren ook de mensen om hen heen, met wie ze leven. We voorkomen leed door psychische klachten met alle uitval en kosten van dien. En, niet onbelangrijk, we houden onze samenleving draaiend in tijden van een krappe arbeidsmarkt. Mentale fitheid van medewerkers is simpelweg essentieel voor de hele maatschappij.**

Als werkgever ziet u het als uw taak om de mentale fitheid van uw medewerkers te versterken. U wil oprecht dat het hen goed gaat. U ziet mentale fitheid ook als positief bedrijfskapitaal. Bevoegen medewerkers zijn beter in hun werk en productiever. Zij inspireren

klanten, partners en collega's met hun enthousiasme en intrinsieke motivatie. Verder weet u als werkgever dat een tekort aan mentale fitheid hoge kosten met zich meebrengt. Uitval vanwege psychische klachten duurt helaas vaak lang. Tenslotte voelt u de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Preventie van verzuim en uitval is een belangrijke manier om deze krapte aan te pakken. Door goed werkgeverschap kunt u de loyaliteit van uw medewerkers juist versterken en hen aan u binden. Aandacht voor mentale fitheid past naadloos in werkgeverschap van nu.

Hoe de mentale fitheid van medewerkers te versterken? In dit whitepaper werpen we een frisse blik op deze kwestie. Als u verder van gedachten wil wisselen, staan onze adviseurs bedrijfszorg voor u klaar.



# Productiviteitsmanagement: een korte geschiedenis

**Hoe zorg ik als manager dat mijn medewerkers optimaal productief zijn?** Deze vraag staat al vanaf de start van managementwetenschappen centraal. Frederick Taylor, in 1911 één van de eerste auteurs over 'scientific management', ging ervan uit dat managers het denkwerk voor hun fabrieksarbeiders moesten verrichten. Managers zorgden voor exact de juiste belasting van het lichaam van de arbeider, met handelingen in de juiste volgorde en op het juiste tempo. Omdat arbeiders volgens Taylor over het algemeen lui waren, hoorde daar een systeem van motiveren en straffen met loonprijkkels bij. De opkomst van de lopende band paste naadloos bij deze inzichten.

**Medewerkers belangrijkste asset organisatie**  
In de loop van de twintigste eeuw veranderde de aard van werk in de westerse samenle-

ving. De grote managementdenker Peter Drucker luidde in de jaren 50 het tijdperk van de kenniswerker in. De typische kenniswerker weet méér over de eigen taak dan de manager die hem of haar aanstuurt. Micromanagement door instructies of een lopende band werkt dan niet meer, en ook financiële prikkels verloren veel van hun kracht. Peter Drucker geldt als de bedenker van de resultaatgerichte afspraak, van management by objectives. Hij waarschuwde werkgevers om hun medewerkers niet als kostenpost te zien, maar als de belangrijkste asset van een organisatie. Managers zorgen ervoor dat deze kostbare medewerkers de ruimte en mogelijkheden krijgen om hun werk goed te doen.

## **Kenniswerkers kunnen alleen effectief werken als zij mentaal fit zijn**

Met de opkomst van de kenniswerker zien we de aandacht voor mentale fitheid van medewerkers opkomen. Zij kunnen immers alleen effectief werken wanneer zij mentaal fit zijn. Hoe staat het nu, ruim zestig jaar na Peter Druckers baanbrekende werk, met de mentale fitheid van medewerkers in Nederland?



# Mentale fitheid en verzuim in Nederland

Het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup neemt jaarlijks de temperatuur op van de werksituatie wereldwijd. In 2021 was van de werknemers wereldwijd 21% 'engaged' of bevlogen. Niet veel, denkt u? Van de Europese werknemers kon 14% als bevlogen gelden. En van de Nederlandse slechts 12%. Daarmee bevindt Nederland zich op een magere 27e plaats van 38 Europese landen. Bij een lage score op bevlogenheid stijgt de kans op belastende stress, burn-out, andere psychische klachten en fysieke ziekte. In de

Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021 (NEA) van TNO en CBS is dit duidelijk terug te zien. Van de Nederlandse werknemers kampt 17% met burn-out klachten, of werkgerelateerde psychische vermoeidheid.

## Aandeel langdurig verzuim door psychische klachten neemt toe

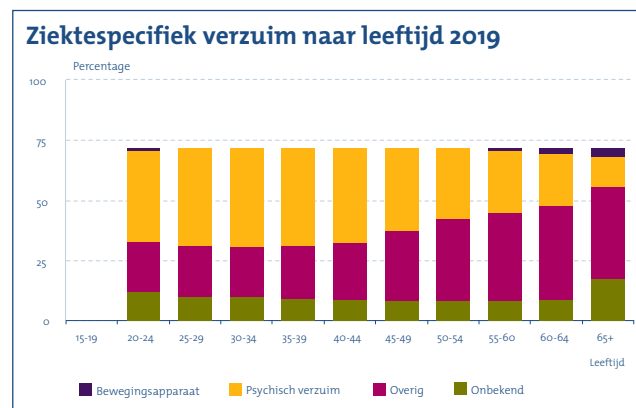
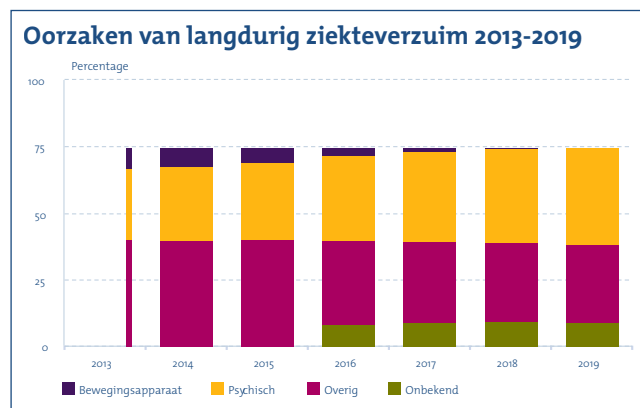
Wanneer we de oorzaken van al het langdurig verzuim (42 tot en met 730 dagen) in kaart brengen valt verzuim vanwege psychische klachten op. Daarbij zien we in Nederland he-

laas ongunstige trends. Het aandeel van langdurig verzuim door psychische klachten neemt gestaag toe. Was in 2013 het aandeel van verzuim door psychische klachten nog 26,4%, in 2019 lag dit aandeel op 36,5%. Bij zowel mannen als vrouwen is verzuim door psychische klachten nu het meest voorkomende type.

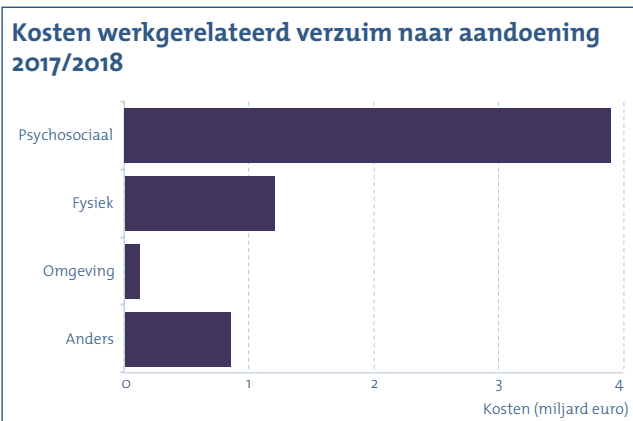
Bij jongere werknemers in de leeftijd van 25 tot 45 jaar is het aandeel van verzuim vanwege psychische klachten nóg hoger, namelijk ca. 50%.

## Wisselwerking medewerker en arbeidsbelasting

Bij verzuim vanwege psychische klachten bestaat vaak een wisselwerking tussen medewerker en arbeidsbelasting. Van al het langdurig verzuim is namelijk een kwart deels of hoofdzakelijk veroorzaakt door het werk. Werkstress is gerelateerd aan 37% van het werkgerelateerd verzuim. Lichamelijk zwaar werk ligt ten grondslag aan 15% van het werkgerelateerd verzuim.



<https://www.vzinfo.nl/ziekteverzuim/ziektespecifiek-verzuim>



<https://www.vzinfo.nl/ziekteverzuim/kosten>

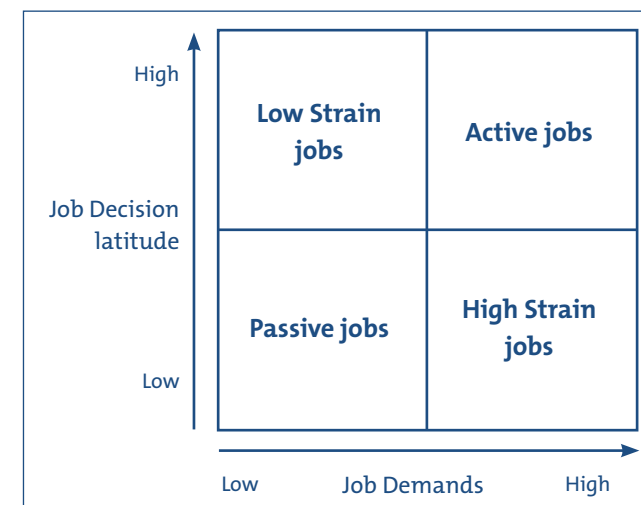
## Werkgerelateerd verzuim gaat gepaard met veel leed en is kostbaar

Werkgerelateerd verzuim is een kostbare zaak. Het gaat gepaard met veel leed voor de medewerker – het overgrote deel van de medewerkers die thuis zit zou veel liever met een flinke dosis leefkracht aan het werk zijn. Ook de kosten van loondoorbetaling zijn echter hoog. In totaal bedroegen die voor werkgerelateerd verzuim in 2017-2018 6,1 miljard euro per jaar. Verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting is vaak van lange duur. In 2017-2018 ging 64% van de 6,1 miljard euro per jaar, dus in totaal 3,9 miljard euro, naar het doorbetalen van loon bij uitval vanwege psychosociale arbeidsbelasting. Een enorm bedrag.

## Welke medewerkers lopen het risico om uit te vallen

Welke medewerkers zijn nu het meest at risk om uit te vallen door psychosociale arbeidsbelasting? De NEA maakt hiervoor gebruik van het Job demand control model van Robert Karasek, waar taakeisen en ervaren controle over het werk tegen elkaar worden afgezet. Werknemers met hoge taakeisen en veel controle hebben een uitdagende ‘active job’. Advocaten, bankiers en artsen kunnen hun werk zo ervaren. Een ‘passive job’ kent weinig beslissingsruimte en lage taakeisen, zoals misschien bij museumsuppoosten, cassières en baliepersoneel. De ‘low strain job’ komt vrij weinig voor: een baan met veel beslissingsruimte en lage taakeisen, zoals bij boswachters en zelfstandige klusjesmannen. De ‘high strain job’ tenslotte is het type werk met weinig beslissingsruimte en hoge taakeisen, en kent het grootste risico op uitval vanwege psychosociale arbeidsbelasting. In 2021 had in Nederland 18% van de werknemers een high-strain job. Dit type werk komt het meest voor in de horeca (30%), de zorg (26%) en het onderwijs (25%). Voor de zorg en het onderwijs komt daar nog bij, dat deze werknemers het vaakst rapporteren

dat zij emotioneel belastend werk uitvoeren. Gemiddeld stelt 11% van de Nederlandse werknemers emotioneel belastend werk uit te voeren. In de zorg is dat 23%, in het onderwijs 18%.



Het Job Demand Control Model van Robert Karasek (1979).

Bron: Larsson et al. (2019). Job Demand-Control-Support Model as Related to Objectively Measured Physical Activity and Sedentary Time in Working Women and Men. International Journal of Environmental Research and Public Health.

# Hoe mentale fitheid te versterken?

Versterking van mentale fitheid kan zinvol zijn voor alle medewerkers. Als het niet curatief is, dan wel preventief. En als medewerkers weinig preventie van problemen nodig hebben, dan nog kunnen zij door meer mentale fitheid hun kwaliteit van leven en werk verhogen. Het Job Demands-Resources

Model van Wilmar Schaufeli wordt hierbij vaak gebruikt. Dit dynamische model gaat uit van twee parallelle systemen van werkstressoren, die leiden tot stressreacties, en van energiebronnen, die leiden tot bevlogenheid. Bevlogenheid dempt stressreacties, maar stressreacties dempen ook bevlogenheid.

Uitdagende taakeisen kunnen een bijdrage leveren aan bevlogenheid. Veruit de grootste winst is echter te behalen door in te zetten op energiebronnen.

## Energiebronnen

Van de energiebronnen op het werk is een **positieve relatie met de directe leidinggevende** de belangrijkste. Ook Gallup rapporteert: wanneer de direct leidinggevende onlangs een compliment heeft gegeven, dan heeft dat kleine feit flinke invloed op de bevlogenheid van de medewerker. **Positief contact met en steun van collega's** is eveneens een belangrijke energiebron. In de NEA rapporteert meer dan 90% van de vrouwen en meer dan 80% van de mannen dat contact met anderen voor hen een belangrijk aspect is van het werk. Andere belangrijke energiebronnen op het werk zijn:

- Werkvariatie
- Regelruimte of autonomie
- Het belang van de taak
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Passen bij de werkrol en rol duidelijkheid



## Belangrijke hulpbronnen bij bevlogenheid

Ook persoonlijke hulpbronnen kunnen de bevlogenheid van een medewerker ondersteunen. Dan gaat het bijvoorbeeld om weerbaarheid, optimisme, geloof in eigen kunnen en flexibiliteit.

Een gezonde leefstijl is een niet te onderschatten hulpbron. Goed slapen, regelmatig bewegen, gezonde voeding, afzien van middelemisbruik en stressmanagement dragen allemaal bij aan het vermogen om tot bevlogenheid te komen.

Deze typen hulpbronnen versterken bevlogenheid. Schaufeli heeft vastgesteld dat ook het omgekeerde waar is. Wanneer medewerkers bevlogen zijn, creëren of ontvangen zij in de loop van de tijd méér hulpbronnen.

Bevlogen mensen blijken na een tijd bijvoorbeeld een positievere relatie met leidinggevende en collega's te hebben opgebouwd, meer regelruimte te hebben en belangrijker taken uit te voeren. Des te meer reden voor werkgevers om deze positieve cirkel in werking te zetten.



## Morgen starten voor meer mentale fitheid voor uw werknemers?

### Dit zijn onze tips voor quick wins:

- 1. Waar is het overzicht?** Rolduidelijkheid is een eerste stap om tot bevlogenheid te komen. Maak volstrekt helder welk resultaat wordt verwacht, welke taken een medewerker heeft en hoe de prioritering van de organisatie is.
- 2. Waar is de teamleider?** Keer op keer blijkt uit onderzoek dat de directe leidinggevende grote invloed heeft op de bevlogenheid van medewerkers. Ondersteun teamleiders om hun rol met kracht en met overtuiging vorm te geven.
- 3. Waar zit het energielek?** Pak dat zo snel mogelijk aan. Train bijvoorbeeld medewerkers in contactberoepen systematisch in de omgang met agressie.
- 4. Waar zit de ruimte?** Schaf alle overbodige registratietaken af. Stuur maximaal op resultaat. Ontregel en geef autonomie. Als zaken vaststaan, zoals een spreekuur of een onderwijsblok, benadruk dan de keuzevrijheid in de randvoorwaarden.
- 5. Waar is de betekenis?** Weet dat medewerkers de eigen ontwikkeling, contact met anderen en bijdragen aan de maatschappij ongeveer even belangrijke aspecten van werk vinden als geld verdienen. Besteed aan deze aspecten evenveel aandacht als aan het loonhuis.
- 6. Waar bent u?** Gezond voorbeeldgedrag is van grote betekenis bij het bevorderen van mentale fitheid. Hoe meer de leiders van een organisatie tonen actief te kiezen voor hun eigen mentale fitheid, hoe meer medewerkers de ruimte zullen ervaren om hun eigen mentale fitheid te prioriteren.

# Feiten



Wanneer Nederlandse werknemers gevraagd wordt naar de klacht die ten grondslag lag aan hun laatste verzuim, noemen zij verkoudheid/griep het vaakst, met 30%. Psychische klachten staan op de tweede plaats met 6%. (NEA, 2021)



Het coronajaar 2020 was voor de Nederlandse werknemers een gunstig jaar voor wat betreft werkstress en burn-out-klachten. In 2021 heeft deze ontwikkeling zich niet doorgezet en zijn we teruggegaan naar het niveau van 2019. (NEA, 2021)



In 2021 ervoer 88% van de werknemers in Nederland sociale steun van de directe leidinggevende, en 97% van de werknemers zegt vaak of altijd sociale steun te ontvangen van collega's. (NEA, 2021)



Wat is belangrijk in het werk? Meer dan 75% van de Nederlandse werknemers kiest voor bijdragen aan de maatschappij. Status is voor ongeveer 30% van de werknemers belangrijk. (NEA, 2021)



## Bronnen

Gallup. State of the Global Workplace 2022 Report: The Voice of the World's Employees.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

Peter Drucker. The Practice of Management (1954).

Schaufeli & Taris (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. Gedrag & Organisatie.

Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management (1911).

TNO en CBS. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden – in vogelvlucht 2021 (NEA).

<https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2021-resultaten-in-vogelvlucht/>.

Volksgezondheidszorg.info, thema Ziekteverzuim.

<https://www.vzinfo.nl/ziekteverzuim>.

# Ook werk maken van mentaal fitte medewerkers?

Menzis is uw partner in gezondheid en helpt organisaties om meer grip te krijgen op vitaliteit en leefkracht. We dragen graag bij aan het versterken van de leefkracht van uw medewerkers. Neem contact met ons op voor deskundig advies voor ál uw medewerkers.

**E-mail: [vitaliteit@menzis.nl](mailto:vitaliteit@menzis.nl)  
[menzis.nl/zakelijk](https://menzis.nl/zakelijk)**

Auteur: Karine van t Land, Arts Maatschappij en Gezondheid, Zorgexpert Leefkracht



**Leefkracht:  
de positieve kracht  
van gezond leven.**