

Werken met Veerkracht bij Rabobank

Judith van Eck en Willemien de Groot

Veerkracht is nodig binnen de Rabobank

Rabobank is in beweging. De klantbediening verandert, er is een sterke focus op beheer en een grote krimp van personeel. Dit heeft effect op werkdruk en werkzekerheid van medewerkers. Redenen genoeg waarom de Arbodienst Rabobank binnen de organisatie aandacht vraagt voor veerkracht; de capaciteit van mensen om met veranderingen en tegenslagen om te gaan. Zie het als fietsen tegen de wind in: het vraagt extra inspanning en kan tegelijkertijd uitdagend zijn en plezier geven. In dit artikel lichten we het veerkrachtmodel van Rabobank toe. Dit model is gebaseerd op de positieve psychologie en opgebouwd uit 6 elementen: energie, kalmte, focus, optimisme, hulp en waardering en wendbaarheid. We omschrijven hoe we leidinggevendens begeleiden in de wijze waarop zij in hun teams veerkracht kunnen versterken. Hierbij maken we gebruik van een korte digitale Veerkrachttest. Tot slot zetten we per element van veerkracht enkele werkvormen op een rij die trainers of leidinggevendens zelf kunnen toepassen.

Ontwikkelingen Rabobank

De Rabobank bestaat uit zelfstandige lokale banken en een centrale organisatie met een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen. In totaal werken er bij de Rabobank circa 48.000 medewerkers (in fte's) in 40 landen. De Rabobank heeft ruim 8,8 miljoen klanten, waarvan ruim 7,4 miljoen in Nederland (Jaarverslag 2014).

De Rabobank heeft stevige ambities. We willen ons onderscheiden als een coöperatieve bank met professionele en gemotiveerde medewerkers. Tegelijkertijd zijn er veel ontwikkelingen binnen de bank ingezet die effect hebben op de werkinhoud en werkzekerheid van medewerkers.

Bij de lokale Rabobanken worden diverse fusies gerealiseerd (in 5 jaar tijd van 141 naar 113 Lokale banken, Jaarverslag 2014). De wijze van klantbediening verandert met virtuele hulpmiddelen. Vanuit de Europese regelgeving is er een sterke focus op beheeraspecten en gaat er veel tijd zitten in administratieve processen. Daarbij hebben we te maken met een sterke personele reductie van in totaal zo'n 8000 medewerkers. Dit kan per lokale bank variëren van 10 tot soms zelfs 30%.

Binnen de centrale eenheden vinden organisatorische aanpassingen plaats die ook een reductie van personeel tot gevolg hebben. Het internationale en Nederlandse bankbedrijf zijn geïntegreerd en de organisatie wordt slimmer ingericht en afgestemd op het lokale bankbedrijf. Deze verandering heeft een reductie van ruim 1200 arbeidsplaatsen in enkele jaren tot gevolg.

Effecten op medewerkers

Van de medewerkers vragen al deze ontwikkelingen veerkracht. Het vermogen te anticiperen en soms ook te incasseren. Het vraagt dat ze actief bezig zijn met hun eigen vitaliteit, inzetbaarheid en mobiliteit. Voor de toekomstige bank, of een andere werkomgeving.

Ook van de leidinggevenden vraagt dit veel. Zij staan als Rabobank-medewerker voor dezelfde uitdaging en onzekerheid. Tegelijkertijd spelen zij een belangrijke rol in de transformatie van de bank en het motiveren en ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling.

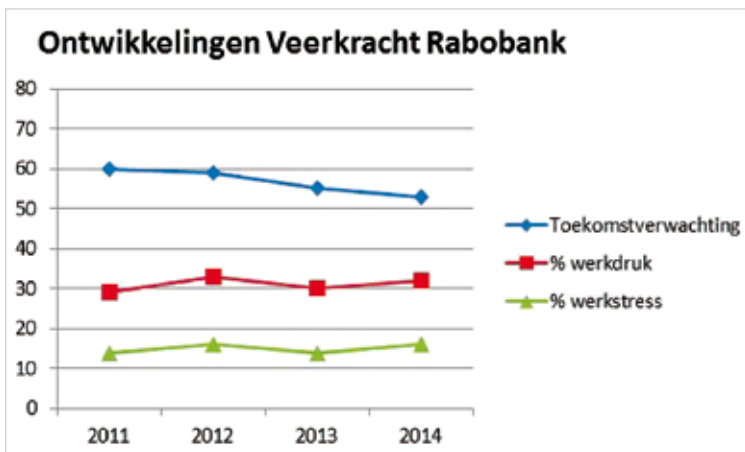
Door middel van onderzoek volgen we de effecten van de veranderingen op medewerkers. De bank kent een gestructureerd vragenlijstonderzoek, waarmee periodiek werkdruk en werkstress én de oorzaken hiervan in beeld gebracht worden (kwaliteit organisatie, stijl van leidinggeven, kwaliteit van arbeid). Resultaten worden teruggekoppeld op organisatieniveau. Daarnaast krijgt iedere individuele deelnemer een persoonlijke terugkoppeling met advies.

In de onderzoeksresultaten zien we de volgende ontwikkelingen:

- Het verzuim binnen de organisatie is de laatste 5 jaar tussen 3,5% en 3,9%. Er is een toename van het werkgerelateerde verzuim (van 25% in 2013 naar 32% in 2014). 3/4 van de oorzaken is toe te wijzen

aan mentale en psychosociale arbeidsbelasting, zoals werkdruk en veranderingen.

- Gemiddeld genomen blijft de bevoegenheid binnen de organisatie stabiel. Er zijn echter grote verschillen tussen afdelingen. Daar waar de druk hoog is en er veel veranderingen worden doorgevoerd, is de bevoegenheid aangetast.
- Medewerkers zijn meer onzeker over hun toekomstmogelijkheden binnen de Rabobank dan enkele jaren geleden (zie grafiek 1). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat baanonzekerheid van negatieve invloed is op de bevoegenheid van medewerkers (Stander & Rothmann, 2010; Cuyper, Bernhard-Oettel-Berntson, De Witte & Alarco, 2008; Cuyper, Handaja, & De Witte, 2008; Bosman, Rothmann & Buitendach, 2005).
- De werkdruk is de afgelopen jaren continu hoog. 32% heeft een verhoogde kans om uit te vallen door werkdruk.
- Ook heeft 16% van de medewerkers moeite met herstel na werk.



Grafiek 1: Ontwikkelingen van werkdruk, werkstress en toekomstverwachting van medewerkers van lokale Rabobanken. Voor werkdruk en werkstress staat het % medewerkers weergegeven dat het risico loopt om uit te vallen. Voor toekomstverwachting betreft het de themascore, waarvoor geldt: hoe hoger de score, des te meer zekerheid.

Overheidscampagne: Check je werkstress, herken de druppel

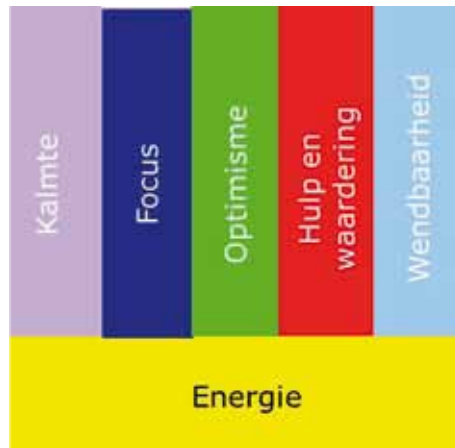
Dat de Rabobank niet uniek is als het gaat om werkdruk en werkstress, blijkt wel uit cijfers van de Nederlandse beroepsbevolking. Eén op de 8 medewerkers heeft last van werkstress. Een miljoen medewerkers loopt het risico op uitval door werk gerelateerde psychische klachten (Nieuwsbericht Rijksoverheid 27-10-2014).

Vandaar dat in 2014 een landelijke overheids campagne is gestart door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De eerste fase van deze campagne richt zich op het tijdig herkennen van stressklachten en het in kaart brengen en bespreekbaar maken van de oorzaken ervan. Doel is het voorkomen van uitval.

Deze werkwijze sluit aan bij de preventieve aanpak van de Rabobank. Naast signalering en aandacht voor stressbronnen ligt de focus bij de bank op het vergroten van de belastbaarheid van medewerkers door het versterken van veerkracht.

Wat is veerkracht?

Veerkracht bestaat uit de vaardigheden die je helpen om te gaan met moeilijke situaties, tegenslagen of veranderingen. Binnen de Arbo-dienst Rabobank hebben we een veerkrachtmodel ontwikkeld bestaande uit 6 elementen (zie figuur 2).



Figuur 2. Veerkrachtmodel van Rabobank, opgebouwd uit zes elementen.

Dit model is gebaseerd op twee wetenschappelijke bronnen die voortkomen uit de positieve psychologie.

1. The resilience factor (Reivich & Shatté, 2002). Zij beschrijven 7 aspecten van veerkracht. Zie tekstkader 1.
2. Het psychologisch kapitaal: Hoop, optimisme, vertrouwen en veerkracht (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Zie tekstkader 2.

Daarnaast hebben we ook onze eigen ervaring als trainer/adviseur benut bij de ontwikkeling van dit model.

We hebben enkele argumenten om te kiezen voor een eigen model:

- We missen in beide bronnen de factor Energie, in onze visie de basis van veerkracht.
- De 7 factoren van de Resilience Factor vinden wij iets te ‘technisch’ voor niet-psychologen. We wilden naar een praktische vertaling voor bedrijven.
- Bij Psychologisch Kapitaal vinden we dat er te weinig aandacht is voor hulp en waardering (als buffer tegen stress). Daarnaast vinden we ‘hope’ lastig te vertalen vanuit het Engels naar het Nederlands, omdat de term een andere associatie oproept.

Het model helpt ons als Arbodienst om leidinggevenden en medewerkers te begeleiden in het versterken van hun veerkracht. Door hierbij praktische steun te bieden, dragen we bij aan het voorkomen van verzuim en het versterken van bevlogenheid.

Positieve psychologie

Voordat we ons model beschrijven, vinden we het belangrijk om een toelichting te geven op de insteek van de positieve psychologie. De psychologie heeft zich altijd sterk beziggehouden met ellende en verdriet in het menselijke bestaan: met de problemen waar we tegenaan lopen en de zwaktes die we hebben. De psychologie bestudeerde negatieve mentale gemoedstoestanden als depressie en overspannenheid en ook gedragsproblemen als verslaving en agressie. Het doel was zwaktes te repareren en ziektes te genezen.

Sinds een jaar of 20 is er de opkomst van de positieve psychologie. De positieve psychologie doet juist studie naar het optimaal menselijk functioneren en naar geluk. De positieve psychologie is gericht op het versterken van mensen. Het legt de focus op de kracht van mensen in plaats van de zwaktes: wat kunnen we leren van mensen die moeilijkheden hebben overwonnen? Het richt zich op gezondheid en vitaliteit in plaats van op ziekte. Het doel is niet alleen om ellende weg te nemen, maar ook plezier te versterken en welzijn te vergroten. Gebleken is dat ons welzijn voor een deel afhangt van de omstandigheden die we treffen in het leven zoals wel of geen liefhebbende ouders, gezondheid, welvaart etc. Voor een ander belangrijk deel hangt ons welzijn af van hoe wij naar de wereld kijken en deze tegemoet treden. Je kunt je eigen welzijn deels zelf beïnvloeden. Martin Seligman en Mihaly Csikszentmihalyi zijn belangrijke grondleggers van deze positieve psychologie (Seligman, 2011; Bohlmeijer & Bolier, 2015).

Toelichting Veerkrachtmodel van de Arbodienst Rabobank

Ons Veerkrachtmodel (figuur 2) is opgebouwd uit 6 elementen: energie, kalmte, focus, optimisme, hulp en waardering en wendbaarheid. In onze visie is het hebben van energie de basis van veerkracht. Wanneer je voldoende energie hebt (uitgerust bent, je fit voelt, ontspannen bent), kun je de vaardigheden die nodig zijn om met veranderingen om te gaan beter inzetten. Bijvoorbeeld: na een goede nachtrust ben je beter in staat om je kalmte te bewaren of optimistisch te zijn. Dat energie een basiselement is, hebben wij ervaren in onze begeleiding van afdelingen in verandering. Ook bedrijfsartsen van onze Arbodienst ervaren dit in de spreekkamer. We zagen dat wanneer medewerkers overbelast of uitgeput zijn, zij niet meer in staat waren om de benodigde vaardigheden in te zetten. Het viel ons op dat zij op een andere moment met voldoende energie enkele van deze vaardigheden wel konden toepassen. De overige 5 elementen uit het model zijn gebaseerd op literatuur, zie tekstkader 1 en 2.

De 6 elementen van het model omschrijven we hieronder:

Energie

Energie betekent een fit gevoel en voldoende aandacht hebben voor herstel en ontspanning, ook in drukke en onrustige tijden. Het is de basis van veerkracht. Voldoende energie stelt je in staat om veerkrachtig te zijn en veranderingen en/of tegenslagen aan te kunnen. Het in spannende tijden kunnen vasthouden van de aandacht voor gezonde voeding, beweging en werk-privébalans dragen hieraan bij.

Kalmte

Kalmte is de vaardigheid om onder druk je gevoelens in bedwang te houden en je te kunnen blijven richten op zaken die je moet en wilt doen. Het gaat erom in hoeverre je bij tegenslagen je emoties goed in de hand kunt houden, het overzicht behoudt en kan accepteren dat je niet overal invloed op hebt. Het vermogen te kunnen loslaten, helpt hierbij.

Focus

Focus is de mate waarin je in staat bent om ook in onrustige tijden of tijdens onverwachte situaties doelgericht te zijn en je niet teveel te laten afleiden. Het gaat over je goed kunnen concentreren, prioriteiten stellen, grenzen stellen en assertiviteit.

Optimisme

Optimisme is de vaardigheid om oog te hebben voor de positieve kant van het leven en bij moeilijke situaties vertrouwen te hebben in een goede afloop. Het is het vermogen om veranderingen te zien als een

uitdaging en te denken in mogelijkheden. Het gaat ook om het vertrouwen in eigen kunnen en waarderen van dat wat er is.

Hulp en waardering

Dit gaat over de mate waarin je je gewaardeerd voelt en anderen betreft bij je problemen en uitdagingen. En in hoeverre je steun ervaart, hulp vraagt of dilemma's bespreekt als je ergens in vastloopt. En de mate waarin je als je iets lastig vindt of je onzeker voelt hulp gemakkelijk accepteert.

Wendbaarheid

Hier gaat het om de vaardigheid om mee te bewegen in een veranderende omgeving en de flexibiliteit om tegenslagen goed te boven te komen. Het gaat over de wens om nieuwe uitdagingen aan te gaan en je goed kunnen voelen in een onvoorspelbare omgeving. Hierbij hoort ook of je graag experimenteert met verschillende mogelijkheden.

Tekstkader 1

The Resilience factor

Reivich en Shatté beschrijven 7 vaardigheden van veerkrachtige mensen. Deze hebben zij geformuleerd na analyse van onderzoeken naar mensen die sterk zijn teruggeveerd na een afschuwelijke gebeurtenis in hun leven (Reivich & Shatté, 2002).

- *Emotieregulatie*: de kunst om kalm te blijven onder druk en het vermogen de teleurstelling van een tegenslag te verwerken.
- *Impulscontrole*: impulsen kunnen beheersen.
- *Optimisme*: het geloof dat situaties ten goede kunnen keren en het geloof dat je je toekomst kunt beïnvloeden.
- *Oorzaak-gevolg analyse*: denken in oorzaken en gevolgen.
- *Empathie*: het vermogen je in te leven in de gevoelens van anderen. Empathische mensen zijn in staat om verbaal én non-verbaal gedrag van de ander goed te interpreteren. Dit geeft meer diepgang in relaties.
- *Vertrouwen in eigen kunnen*: het gevoel dat je effectief in de wereld staat en het vertrouwen dat je hebt dat je problemen goed kunt oplossen.

- *Naar buiten treden*: het vermogen om vanuit jezelf de wereld en de ander tegemoet te treden, niet bang zijn om grenzen tegen te komen of teleurgesteld te raken.

In onderstaande tabel geven we weer waar de elementen van The Resilience Factor terugkomen in ons Veerkrachtmodel.

	Kalmte	Focus	Optimisme	Hulp en waardering	Wendbaarheid
Emotieregulatie	x				
Impulscontrole		x			
Optimisme			x		x
Oorzaak-gevolg analyse		x			x
Empathie				x	
Vertrouwen in eigen kunnen			x		
Naar buiten treden				x	x

Tekstkader 2

Psychologisch kapitaal

Vanuit het gedachtengoed van de positieve psychologie beschrijft Luthans vier bronnen van psychologisch kapitaal (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Deze zijn gebaseerd op theorie en onderzoek: 'Confidence, Hope, Optimism en Resilience'. Deze bronnen zijn meetbaar en, belangrijker nog, ontwikkelbaar. Ze hebben ook relevantie voor het functioneren in het werk en tevredenheid met het werk.

- *Confidence*: Dit gaat over vertrouwen in eigen kunnen. De persoonlijke overtuiging dat je in staat bent om succesvol een specifieke taak uit te kunnen voeren in een bepaalde context. Dat je je er toe kunt motiveren, dat je de kennis hebt en de juiste acties onderneemt.
- *Hope*: Dit gaat over het zien van mogelijkheden om je doel te bereiken. Hier wordt bedoeld: het doel voor ogen hebben, energie hebben om dit te realiseren (een drive hebben) en verschillende strategieën zien, verschillende wegen, om dit doel ook te realiseren.

De term hoop heeft in het Nederlands andere associaties dan hier bedoeld, is onze mening.

- *Optimism*: dit is de overtuiging dat gebeurtenissen in je leven over het algemeen positief zullen uitpakken. Optimistische mensen interpreteren de slechte dingen die gebeuren als iets tijdelijks en de goede dingen als permanent. Pessimistische mensen interpreteren juist de slechte dingen als permanent en de positieve dingen als tijdelijk. Bijvoorbeeld optimistische mensen denken na een werksucces 'ik heb talent', pessimistische mensen denken 'ik heb erg mijn best gedaan'.

Daarbij zijn optimistische mensen geneigd om positieve gebeurtenissen te generaliseren en negatieve gebeurtenissen te koppelen aan de specifieke situatie, een incident. Pessimistische mensen zien de negatieve situatie overal en de positieve gebeurtenissen als toeval. Een optimist zegt: 'ik heb een probleem met een computerprogramma'. De pessimist zegt: 'ik ben een absolute nul met computers'.

- *Resilience*: Dit gaat over terugveren na tegenslag, niet opgeven. Het vermogen om de realiteit te accepteren. Een sterk geloof dat het leven zin heeft en betekenisvol is. Het vermogen te improviseren en je aan te passen aan veranderingen.

In onderstaande tabel geven we weer waar de elementen van Psychologisch Kapitaal terugkomen in ons Veerkrachtmodel.

	Kalmte	Focus	Optimisme	Hulp en waardering	Wendbaarheid
Confidence			x		
Hope		x			x
Optimisme			x		
Resilience	x				x

Interventies in de praktijk

Veerkrachttest voor iedereen

Op basis van ons model hebben we een korte en praktische test ontwikkeld die voor iedere medewerker beschikbaar is op de Rabobankwebsite. De test is gebaseerd op ons model met zes veerkrachtelementen. Voor het maken van de test hebben we gebruik gemaakt

van de literatuur waarop ons model is gebaseerd en enkele bestaande veerkrachttesten geraadpleegd. Uit deze tests hebben we lering getrokken wat betreft inhoud en vormgeving. We hebben bewust gekozen voor de ontwikkeling van een concrete en korte test en niet zozeer voor een test die wetenschappelijke onderbouwd is. Wanneer je de test invult krijg je een terugkoppeling (Veerkrachtprofiel) met je individuele score per veerkrachtelement en daarbij praktische adviezen. Wij zien het Veerkrachtprofiel als een middel tot zelfreflectie en een mooie basis voor een gesprek tussen leidinggevende en medewerkers of collega's onderling. Ook gebruiken we deze test in trainingen van de Arbodienst en bijeenkomsten met medewerkers over Veerkracht.

De test hebben we gedigitaliseerd in samenwerking met SKB. Na de eerste 10 maanden zijn er Cronbach's alpha's berekend voor de zes elementen van veerkracht. Dit meet de interne consistentie van de vragen per element. De vragen bleken voor alle elementen voldoende consistent. De resultaten van de eerste periode werken met deze test hebben we omschreven in tekstkader 3.

Tekstkader 3: Veerkracht binnen Rabobank

De Veerkrachttest hebben we nu tien maanden beschikbaar. Ruim 4000 medewerkers hebben de test ingevuld.

Een eerste interpretatie van de cijfers levert het volgende beeld op:

- Zo'n 75% van de Rabobank medewerkers is optimistisch, gaat uit van een positieve toekomst en heeft zelfvertrouwen.
- 45% geeft aan in drukke tijden te weinig aandacht te hebben voor herstel en ontspanning. Dit tast de basis van Veerkracht aan.
- We zien dat ruim 40% worstelt met het stellen van grenzen.
- Hulp vragen vindt 50% van de medewerkers lastig. Dit kan ook komen omdat men het moeilijk vindt om grenzen te stellen.
- 55% vindt nieuwe situaties in het werk lastig. Dit kan wel beïnvloed zijn door het type nieuwe situaties van de afgelopen jaren (focus op beheer, krimp).
- 80% vindt dat ze veranderingen goed aan kunnen.

Training voor medewerkers: Veerkracht in een onzekere werksituatie

We hebben een training voor medewerkers ontwikkeld met als focus het versterken van veerkracht. In eerste instantie is deze training ontwikkeld voor medewerkers voor wie aangekondigd is dat hun werk op termijn komt te vervallen. De training is erop gericht om de veerkracht van deze medewerkers in deze tijd van baanonzekerheid te versterken en hen te ondersteunen bij het in eigen hand nemen van hun toekomst. De training bestaat uit drie dagdelen verspreid over ongeveer een maand. De training richt zich op:

- Een helder doel voor ogen krijgen.
- Relativeren van tegenslagen en onderkennen van niet helpende gedachten en gedragingen.
- Positief en reëel te denken, ook als zaken anders lopen dan gedacht.
- Benutten en versterken van persoonlijke kwaliteiten die helpen het doel te bereiken.
- Ontwikkelen van een proactieve houding ten aanzien van ontwikkelingen op het werk.
- De regie nemen in de huidige werkomstandigheden en toekomstige loopbaan.

In de training reflecteren medewerkers op zichzelf met behulp van theoretische modellen. Zo behandelen we het veerkrachtmodel, het transitieproces van Elisabeth Kübler-Ross (Cozijnsen & Wielink, 2012 en ook Fiddelaers-Jaspers & Wielink 2012), we bespreken de theorie van de rationeel emotionele therapie (IJzermans & Dirks, 2013) en laten deelnemers kennis maken met de cirkels van invloed en betrokkenheid van Covey (Covey, 2008) en met het begrip Career Adaptability (Van Vianen, 2013).

Naast diverse reflectie-opdrachten doen we verschillende ervaringsoefeningen. Tussen de bijeenkomsten krijgen deelnemers opdrachten om het geleerde in de praktijk te oefenen en te bestendigen. Zie voor de uitwerking van enkele concrete voorbeelden de laatste paragraaf van dit artikel.

Inmiddels wordt de training ook ingezet voor andere groepen binnen de organisatie die met veel veranderingen te maken krijgen of sterk onder druk staan. Daarvoor zijn er verkorte varianten van de training ontwikkeld.

Training voor leidinggevendenden

Vanuit de Arbodienst begeleiden we trainingen voor leidinggevendenden. Daarvoor maken we veelal gebruik van de setting van een So-

ciaal Medisch Team (SMT). De laatste tijd staat vaak de invloed van organisatie-ontwikkelingen op veerkracht en vitaliteit van medewerkers centraal. We ontstijgen hierbij de individuele casuïstiek. Thema's die veelvuldig aan bod komen zijn:

- Een onzekere werksituatie: wat is de impact van toekomstonzekerheid; wat zijn de verschillen in reactie hierop; hoe ga je om met de achterblijvers (de collega's die wel mogen blijven); hoe voer je aanzeggesprekken en ga je om met de uiteenlopende emoties; hoe begeleid je als leidinggevende onzekerheid van anderen wanneer je zelf ook onzeker bent over je baan.
- Veerkracht: wat is het; wat heb je zelf in huis; hoe maak je het bespreekbaar; hoe kun je de veerkracht van medewerkers versterken.
- Werkdruk en werkstress: wat zijn oorzaken; hoe herken je als leidinggevende signalen; waar liggen je beïnvloedingsmogelijkheden; hoe verleen je steun aan medewerkers; hoe geef je feedback.

In deze trainingen wisselen leidinggevendenden ervaringen uit en deelt de Arbodienst onderzoeksinformatie en theoretische kaders. Er worden praktische oefeningen gedaan en dilemma's of casussen worden met behulp van intervisiemethoden behandeld. Afwisselend wordt het perspectief gekozen van de leidinggevende als medewerker en van de leidinggevende in zijn functie. We onderzoeken hoe leidinggevendenden hun persoonlijke ervaring kunnen gebruiken in het begeleiden van hun medewerkers.

Het versterken van Veerkracht

Hoe kun je elementen van Veerkracht versterken? Hieronder omschrijven wij per veerkrachtelement enkele werkvormen/ervaringsoefeningen. Deze kunnen gebruikt worden door trainers, maar (deels) ook door leidinggevendenden. Voorwaarde is wel dat zij de oefening vooraf zelf hebben ervaren.

Energie

Schaalwandelen

Doel: bewustwording van het energieniveau.

Omschrijving: Deelnemers nemen even de rust, eventueel met ogen dicht, om stil te staan bij hun energieniveau van dit moment. Vervolgens nodig je hen als trainer uit om op een lijn te staan van 0 tot 10, op een positie die hun energieniveau weergeeft. Dan ga je het gesprek aan: Hoe is het met je energie, waaruit blijkt dit, vergelijking met een ander moment, wat is van invloed op je huidige energie, vergelijking

met hoe je het zou willen hebben. Geef ook gelegenheid om onderling feedback te geven op elkaars energieniveau.

Resultaat: Inzicht in energie van de totale groep en die van individuen, bewustwording van redenen waarom energie hoog of laag is. Het motiveert om hier actie op te gaan ondernemen.

Energizer

Doel: Ervaren dat fysieke inspanning het energieniveau kan verhogen.

Omschrijving: Ook hier vraag je mensen even stil te staan bij hun fysieke energieniveau. Vervolgens ga je met elkaar bewegen bijvoorbeeld touwtje springen, baloefening, traplopen, enz. Vervolgens vraag je deelnemers weer even stil te staan en te voelen wat dit met hun energieniveau doet.

Resultaat: Energieniveau van de groep gaat omhoog. Deelnemers ervaren dat bewegen energie oplevert. Een deelnemer zei een keer: 'voor de oefening had ik hoofdpijn, ik dacht ik doe niet mee. Nu ik toch heb meegedaan, is de hoofdpijn verdwenen'.

Kalmte

Zitten op een ballon

Doel: Bewustwording van de invloed van gedachten op gevoel en gedrag. Oefening vanuit de Rationeel Emotieve Theorie (IJzermans & Dirx, 2013).

Omschrijving: Je nodigt deelnemers uit een ballon op te blazen, deze op hun stoel te leggen en hierop te gaan zitten. Ondertussen observeer je hun gedrag. Na afloop vraag je in eerste instantie naar hun spanningsniveau tijdens de oefening. Vervolgens vraag je naar de gedachten die de deelnemers hadden tijdens de oefening. Daarna leg je uit hoe de verschillen in gedachten ook tot verschillen in gevoel en gedrag leiden.

Resultaat: Medewerkers zijn veelal verrast dat eenzelfde oefening zo verschillend door deelnemers ervaren wordt. Het geeft inzicht in eigen (dis)functionele gedachten en in dat het gevoel en gedrag te beïnvloeden is door je gedachten.

Ademhalingsoefening

Doel: Bewustwording van de ademhaling en hoe je daarmee meer rust creëert.

Met rust in het lijf zijn mensen beter in staat tot relativeren of een andere blik te werpen op een situatie. Met deze oefening wordt de aandacht verlegd van het hoofd (gedachten) naar het lijf (ademhaling). Dit leidt af van stressvolle gedachten en geeft ook rust.

Omschrijving: Je vraagt als trainer deelnemers een minuut lang te tellen hoe vaak ze ademhalen. Vervolgens vraag je hen om via een langere uitademing (bijv. 2x zo lang als de inademing) het tempo van ademhalen

naar beneden te brengen.

Resultaat: De ademhalingsfrequentie varieert de eerste keer veelal tussen de 6 en 18 keer. De meeste deelnemers zijn goed in staat hun ademhalingsfrequentie naar beneden te brengen. Een deel ervaart ook dat dit rust brengt. Een enkeling weet niet meer hoe 'gewoon' adem te halen wanneer hen gevraagd wordt hier op te focussen.

Oplossen van het fileprobleem: cirkels van invloed en betrokkenheid

Deze oefening past onder kalmte, maar ook onder focus.

Doel: Inzicht geven in de cirkels van invloed en betrokkenheid. Accepteer datgene dat niet te beïnvloeden is. Dit geeft rust en focus op wat wel is te beïnvloeden. Dit geeft energie, maar vraagt ook moed.

Omschrijving: Vraag de deelnemers allerlei oplossingen te noemen voor het fileprobleem.

Deze noteer je op een flap in twee kolommen; wat kun je zelf doen (bijv. carpoolen, verhuizen); waarvan ben je afhankelijk van derden (bijv. meer asfalt, beter OV). Daarna leg je de cirkels van invloed en betrokkenheid uit van Stephen Covey (Covey, 2008).

Resultaat: Deelnemers begrijpen heel goed het verschil tussen invloed en betrokkenheid. En ook de energie die dit vraagt en geeft. Veelal kunnen zij ook reflecteren op waar ze zichzelf in dit model begeven en wat de consequenties daarvan zijn.

Stappenteller

Doel: Concretiseren van het doel en de stappen om dit te realiseren.

Omschrijving: Nodig de deelnemers uit om een doel te formuleren.

Voorbeelden hiervan zijn: een betere werk/privé balans, assertiever worden, de keuken een grote schoonmaakbeurt geven. Vervolgens vraag je wat het de persoon oplevert wanneer dit doel is gerealiseerd. Wat merkt de betrokkene er zelf van en wat zullen anderen er van merken? Dan vraag je aan te geven op een schaal van 0 tot 10 waar iemand nu staat met betrekking tot het doel (10 is doel gehaald). Tot slot vraag je welke acties er aan gaan bijdragen dat iemand 1 punt opschuift richting het doel (ik begin zaterdag 10.00 uur met het linker pannenkastje schoon te maken in de keuken).

Resultaat: Deelnemers zien concreter voor zich wat ze op welke manier willen bereiken. Door kleine stappen te maken (1 punt opschuiven), wordt het vertrouwen vergroot dat het gaat lukken en daarmee de drempel verlaagd om het te gaan proberen.

Mindfulnessoefening

Doel: Mensen laten oefenen met het richten van de aandacht op het hier-en-nu. Uiteindelijk draagt dit bij aan effectiviteit en helpt het om te 'genieten'.

Omschrijving: Leg bij iedere deelnemer een rozijn op tafel. Je vraagt

deelnemers deze aandachtig te bekijken zonder de rozijn aan te raken. Daarna vraag je de deelnemers de rozijn op te pakken en van dichtbij te bekijken, voel de structuur, knijp er eens zacht in, wat ruik je? Neem hem vervolgens in je mond zonder te kauwen of door te slikken. Hoe voelt de rozijn in je mond. Kauw er nu langzaam op, proef zorgvuldig...
Resultaat: Door activiteiten en werkzaamheden met aandacht te doen, in plaats van vlug en tussen de bedrijven door, wordt er effectiever gewerkt en geeft het meer voldoening.
 Onze ervaring is ook dat deze oefening wisselend wordt ervaren. Een deel van de mensen vindt dit een vreemde oefening. Een ander deel neemt veel meer waar aan de rozijn wat betreft kleur en smaak. Ook vragen mensen zich meer dingen af over wat ze precies eten, bijvoorbeeld over de groei van de druif en het verschil tussen krenten en rozijnen.

Optimisme

Beschrijven van foto's.

Doel: Bewustwording van de eigen mate van optimisme.

Omschrijvingen: Vraag alle deelnemers om bij 3 of 4 'neutrale' foto's een kort verhaaltje te schrijven (wat voor sfeer en associaties roept de foto bij je op, wat kan er aan de hand zijn...). Wanneer alle foto's zijn geweest, vraag je mensen om hun eigen verhalen eens te beoordelen als positief of negatief. Kunnen ze bij zichzelf een positieve of negatieve tendens ontdekken?

Uitwisselen in koppels. Tot slot vraag je bij iedere foto één persoon die een positief verhaal bij de foto had om dit ter inspiratie te delen in de groep.

Resultaat: Mensen houden zichzelf een spiegel voor en oefenen om te kijken met een 'positieve' blik.

AI-oefening: waardierend onderzoek

Doel: Deelnemers laten focussen op dat wat goed gaat, in plaats van op dat wat niet goed gaat.

Omschrijving: Vraag de deelnemer een situatie te noemen in het werk waar hij tevreden over/trots op is. Wat is er gebeurd, wat was jouw eigen bijdrage hierin? Wat was het resultaat? Naast het stellen van vragen kun je feedback geven op de kwaliteiten die de ander in dit voorbeeld heeft ingezet. Hoe kan iemand deze kwaliteiten ook inzetten op andere momenten?

Resultaat: Het geeft energie. Het versterkt het zelfvertrouwen.

Hulp en waardering

Reflecteren op het vragen van hulp

Doel: Bewustwording van eigen gedrag rondom hulpvragen.

Omschrijving van de oefening: Reflectie vragen

- Wanneer heb je voor het laatst om hulp gevraagd? Wat heeft dit jou opgeleverd?
- Is er een situatie waarbij je nu hulp kunt gebruiken? Wie of wat kan je helpen?

Resultaat: Het stimuleert om in de actuele situatie hulp te vragen. Een voorbeeld uit de praktijk: 'Als ceremoniemeester van een bruiloft heb ik het maken van het glossy magazine over het bruidspaar nu uitbesteed aan vrienden. Eerst was ik geneigd dit zelf te gaan maken'.

Bedankmail/-kaart

Doel: Stimuleren dat mensen meer hun waardering uitspreken

Omschrijving: Schrijf een mailtje aan iemand om deze persoon ergens voor te bedanken. Geef aan wat dit voor jou betekent. Of schrijf een kaart aan iemand om te vertellen waarom je iemand erg waardeert.

Resultaat: Veel mensen worden er zelf blij van, maar vinden het ook spannend. Het genereert een positieve reactie van de ontvanger.

Wendbaarheid

Filmfragment Jaap Bressers

Doel: Een voorbeeld laten zien van iemand die zich wendbaar toont.

Beschrijving: Laat het filmfragment zien van Jaap Bressers zien: Omgaan met verandering. Vraag de deelnemers te luisteren naar de lessen die Jaap heeft geleerd over wendbaarheid. Hoe kunnen ze deze lessen vertalen naar hun eigen gedrag?

Het fragment vind je via onderstaande link:

http://www.youtube.com/watch?v=j3_zoX1Iefo&list=PLPSY7OU7UpGmqH5v62rKXDZAgrD77tY3W

Resultaat: Medewerkers zijn vaak onder de indruk van dit fragment. Ze relativiseren hun eigen situatie en raken erdoor geïnspireerd. Daarnaast kunnen ze de lessen vertalen naar de eigen situatie: doe het maximale wat in je eigen vermogen ligt, stel je doelen bij, waardeer wat je wel hebt.

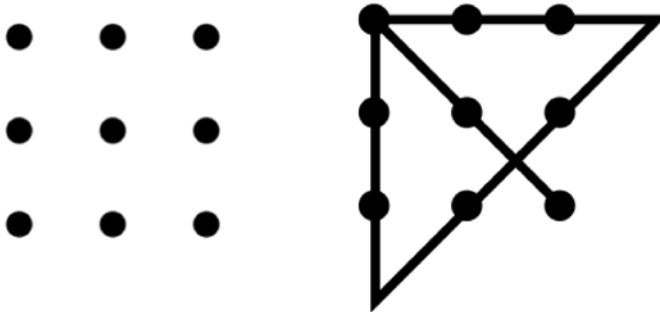
Out-of-the-box denken

Doel: Oefenen in buiten de kaders denken.

Omschrijving: Op papier staan 9 punten. De opdracht is deze met

elkaar te verbinden via rechte lijnen zonder het potlood van het papier te halen.

Resultaat: Bewustwording van de neiging om beperkende aannames te doen (binnen de punten blijven). Ruimer denken helpt om creatiever oplossingen te bedenken. Met anderen samenwerken helpt hierbij.



Het resultaat tot nu toe

Bij 30% van de lokale Rabobanken is er tot nu toe actief aandacht geweest voor het versterken van veerkracht. Uit onze ervaring blijkt dat investeren in Veerkracht helpt om beter om te gaan met tegenwind zoals onzekere tijden en een hoge druk. Dit is in het belang van de organisatie en voor de individuele medewerkers.

Leidinggevend

Leidinggevend geven aan dat de training praktisch toepasbaar is en in de realiteit staat van vandaag. Het geeft leidinggevend handvatten om met hun team of op individueel niveau in gesprek te gaan. Door de werkvormen leren leidinggevend van en met elkaar. Het wordt gewaardeerd dat zowel de eigen veerkracht als die van de medewerkers aan bod komt. Het bleek dat het voor een aantal leidinggevend nieuw is om te focussen op dat wat er wel is. Het gaat niet om het versterken van de zwakste kracht, maar vooral om daar waar iemands kracht zit en deze op het juiste moment in te kunnen zetten.

Medewerkers

We merken dat de modellen van de training de medewerkers inzicht geeft en grip biedt om de onzekerheid te hanteren. Het vergroot het bewustzijn dat bepaalde reacties erbij horen, waardoor medewerkers minder aan zichzelf twijfelen. Het biedt houvast. Door de test en de training realiseren medewerkers zich welke kwaliteiten ze al in huis hebben voor het omgaan met onzekerheid en veranderingen. In de training zien we dat medewerkers het meest actie ondernemen op de

thema's energie, focus en hulp en waardering. Op het vlak van energie werken medewerkers aan meer ontspanning en het kiezen van activiteiten die energie geven. Qua focus zien we medewerkers hun doelen concretiseren en (kleine) tussenstappen formuleren voor de weg daar naartoe. De training versterkt de onderlinge sociaal-emotionele steun van collega's tijdens de verandering. Ook schakelen medewerkers hun netwerk sneller in voor praktische hulp.

Blijvende aandacht voor Veerkracht

De komende jaren zal de financiële dienstverlening sterk in beweging blijven. Binnen de Rabobank wordt de krimp verder gerealiseerd. Ook de klantbediening zal steeds vernieuwd en doorontwikkeld worden, wat nieuwe vaardigheden en kennis van de medewerkers vraagt.

Wiebe Draijer, de bestuursvoorzitter van Rabobank zegt in het FD van 13 december 2014: 'Rabo moet weer een ijzersterke bank worden, maximaal klantgericht zijn, een bezielde coöperatie zijn en medewerkers in hun kracht herstellen'.

Daarmee blijft het versterken van Veerkracht van medewerkers een belangrijk issue. Als Arbodienst blijven we daar de komende jaren op inzetten.

Ons advies aan andere organisaties

Wanneer een organisatie voor een reorganisatie staat, adviseren wij om bij veranderingen niet alleen aandacht te besteden aan de inhoudelijke en operationele kant. Voor het slagen van de verandering is het ook belangrijk aandacht te hebben voor het functioneren en welzijn van de individuele medewerker. Het blijkt effectief om dit te doen vanuit de positieve psychologie, die krachten van mensen aanboort om met de veranderingen om te gaan. Dit geeft energie en vertrouwen. Wat betreft de aanpak adviseren we om te beginnen met de leidinggevendenden. Enerzijds omdat hun persoonlijk veerkracht zijn weerslag heeft op de medewerkers. Het vertrouwen of juist de onzekerheid van de leidinggevende heeft effect op de spanning die medewerkers ervaren. Anderzijds zijn leidinggevendenden ook in de positie om hun medewerkers te coachen op Veerkracht. Veerkrachtige leidinggevendenden zijn hun medewerkers beter tot steun. Vervolgens is het ook nuttig medewerkers interventies aan te bieden om hun veerkracht te versterken. Dit kan met hun directe collega's in een teamsessie, of in de vorm van een training waarop mensen zich individueel, los van collega's kunnen inschrijven.

In onze organisatie hebben wij ook de HR-adviseurs geïnformeerd over de thematiek en beschikbare interventies. We hebben bijvoorbeeld een verkorte training ('proeverij') voor hen georganiseerd zodat zij management en medewerkers hierover kunnen informeren en enthousiasmeren.

Literatuurverwijzing

- Bohlmeijer, E., & Bolier, I., (2015). *Handboek Positieve Psychologie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Bosman, J., Rothmann, S. & Buitendach, J.H. (2005). Job insecurity, burnout and workengagement: the impact of positive and negative affectivity. *SA Journal of Industrial Psychology/Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 31 (4), 48-56
- Cuyper de N., Bernhard-Oette, C, Berntson, E, De Witte H, & Alarco B, (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied psychology: An international review*, 57 (3), 488-509, DOI: 10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x
- Cuyper de N., Handaja, Y. & De Witte, H. (2008). Baanonzekerheid tijdens een herstructurering: samenhangen met vitaliteit en emotionele uitputting. *Gedrag & Organisatie*, 2008-21, nr2.
- Couwenberg, P & Lalkens, P. (2014). Draaijer werkt met Rabobank behoedzaam aan hervorming. *Financieel dagblad*, 13 december 2014.
- Covey, S.R. & Covey S.R. (2008). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business contact.
- Cozijnsen, B. & Wielink, J. (2012). *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & Wielink, J. (2012). *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Ten have
- Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B.C. (2004). Positive Psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 2004 47/1 january-february, p.45-50.
- Reivich, K. & Shatté, A. (2002). *The resilience factor*. New York: Broadway Books.
- Seligman M. (2011), *Flourish, A new understanding of Happiness and well-being, and how to achieve them*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Stander, M.W.,& Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, jobinsecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology/Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 36 (1), Art#849, 8 pages, DOI:10.4102/sajip.v36i1.849
- Ijzermans, T., & Dirks, C. (2013). *Beren op de weg, spinsels in je hoofd*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema
- Vianen, A. (2013). *Dynamische loopbanen*. Assen: Koninklijke van Gorcum bv.
- Jaarverslag 2014, Rabobank Groep.
- Nieuwsbericht Rijksoverheid 27-10-2014: *Minister Asscher wil taboe op werkstress doorbreken*, <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/10/27/minister-asscher-wil-taboe-op-werkstress-doorbreken.html>

Willemien de Groot en Judith van Eck werken als Arbeids- en organisatie adviseurs bij de Arbodienst Rabobank. Willemien voor de afdelingen binnen de centrale eenheden van Rabobank. Judith voor de lokale Rabobanken. In hun werk houden zij zich bezig met de wisselwerking tussen de organisatieontwikkeling en de vitaliteit en gezondheid van medewerkers. Het thema 'Veerkracht' staat hierin op dit moment centraal. Dit thema spreekt hen aan omdat het uitgaat van de krachten van mensen. Op veerkracht wordt dagelijks een beroep gedaan.

Met dank aan onze samenwerkingspartners BA Prometheus, in het bijzonder Marjolijn Punt en SKB.