

****



***Hoe bekendheid, toegankelijkheid en vindbaarheid vitaliteit bijstaan***

***Een interventierapport voor de coöperatieve Rabobank***

***Hoe bekendheid, toegankelijkheid en vindbaarheid vitaliteit bijstaan***

***Een interventierapport voor de coöperatieve Rabobank***

***29-10-2022***

***Door Stijn Leijte, 3305716***

***Stagebegeleider: Renée van Geel***

***Begeleider Fontys: Dick Siesling***

***Samenvatting***

In 2022 is aan de hand van de vraag vanuit Rabobank om na de coronamaatregelen revitalisatie te realiseren een kort literatuur- en kwalitatief onderzoek opgesteld onder jongeren bij de Rabobank. Hieruit bleek dat velen geen gebruik maakten van de middelen die de bank haar personeel al bood. Een zeker persoon overwoog het niet, de ander wist niet van de middelen af, et cetera. Al snel werd de conclusie getrokken dat het aanbod er wel was, maar dat er geen bruggetje bestond tussen zij met problemen rondom vitaliteit en de aanbieders ervan.

Met deze informatie is de interventie ‘Aan de slag met vitaliteit’ ontworpen. Deze interventie bestaat uit een masterclass met dezelfde titel waarin men leert over en aan de slag gaat met vitaliteit, een aantal zelftesten naar eigen inzicht uit te kiezen en tot slot een doorverwijspagina met daarin, afhankelijk van de resultatenpagina, meerdere suggesties waaruit een deelnemer kan kiezen om tezamen met Rabobank aan de vitaliteit te werken.

De interventie heeft in zekere zin het doel wel en niet behaald. Het grotere doel, verbeteren van vitaliteit, blijkt geslaagd doordat de interventie jongeren aan het denken zet over vitaliteit en zelfs hierin activeert. Echter blijven de middelen die Rabobank daarmee biedt op het laatste meetmoment nog steeds onbenut. Het is op moment van schrijven nog niet mogelijk om uitsluitsel te geven op het gebied van de effectiviteit van de interventie als het gaat om laatstgenoemd doel.

Voortbordurend op de conclusies uit dit rapport is het advies om te kijken naar in hoeverre de organisatie zich bezig moet houden met het faciliteren (organiseren, veroorzaken) van vitaliteit tegenover het inspireren (aanmoedigen, cultureel maken) van vitaliteit. Ook kan er naar het interventietraject zelf nog gekeken worden omdat hieraan het een en ander ontbrak. Het rapport bevat al enkele ontworpen verbeteringen voor het bereiken van dat grotere doel; het activeren van stagelopers om gebruik te maken van de Rabobankinitiatieven.

***Voorwoord***

Met dank aan Rabobank voor hun medewerking ligt er voor u het interventierapport met betrekking tot de interventie rondom vitaliteit dat ontworpen, uitgevoerd en bedacht is door Stijn Leijte, op moment van uitvoering afstudeerstagiair bij de coöperatieve Rabobank. Moge het u nieuwe inzichten opbrengen.

***Inhoudsopgave***

1. Inleiding5
   1. Maatschappelijke context5
   2. Bedrijfsmaatschappelijke context6
   3. Bedrijfsspecifieke context Rabobank8
   4. Personeel van Rabobank9
   5. Probleemstelling en doelstelling10
2. Verantwoording ontwerpproces11

2.1 Definitie vitaliteit11

2.2 Doelgroep11

2.3 Andere stakeholders en betrokkenen13

**2.3.1 Maatschappelijk niveau13**

**2.3.1 Bedrijfsniveau13**

**2.3.1 Persoonlijk niveau13**

2.4 Theoretisch kader14

2.5 Ideecreatie15

2.6 Samenvatting verantwoording ontwerpproces18

1. Prototype19
   1. Interventie vitaliteit stagelopers19

**3.1.1 Bekendmaking, informeren, aanmelden en deelname19**

**3.1.2 Masterclass20**

**3.1.3 De zelftesten22**

**3.1.4 Het platform24**

**3.1.5 Deelsessies24**

3.2 Innovatieve waarde25

**3.3 Evaluatie25**

1. Evaluatie27

4.1 Procesmatige terugblik 27

4.2 Contextuele terugblik28

4.3 Inhoudelijke terugblik28

4.4 Samenvattend30

1. Conclusie en vooruitblik31

5.1 Algemene conclusies31

5.2 Specifieke conclusies32

**5.2.1 Inhoud en vormgeving32**

**5.2.2 Effect32**

* + 1. **Innovatieve waarde en duurzaamheid33**

5.2 Kritische terugblik33

* 1. Samenvattend35

Literatuurlijst36

1. ***Inleiding***

*“A sad soul can kill you quicker, far quicker, than a germ.”* – John Steinbeck, Travels with Charley: In Search of America, 1962

John Steinbeck, wereldbekend auteur van onder andere ‘Of Mice and Men’ en ‘East of Eden’ schreef de quote hierboven doelend op de vernietigende impact op het leven en de levenslust van een verlengde staat van mentaal onwelzijn. Hoewel over de juistheid van de letterlijke interpretatie van de zin nog te discussiëren valt omschreef hij hiermee wel de ervaren ernst van de situatie waarin een ongelukkig persoon verkeert. Teneinde context te geven aan dit rapport wordt in dit hoofdstuk op macro-, meso- en microniveau een verkenning gedaan op het gebied van de ‘verdrietige ziel’ maar ook ‘het verdrietige lichaam’ in het bedrijfsleven en de opsommende term ‘vitaliteit’ anno 2022.

***1.1 Maatschappelijke context***

In 2022 verkeert Nederland in een post-coronatijdperk. Hoewel het einde van deze periode eigenlijk nog niet in zicht is zijn in de vroege zomer van het jaar de maatregelen bijna volledig opgeheven. Men reflecteert op twee hevige jaren. Twee jaren die hun indruk hebben achter gelaten op de economie, het klimaat, de mensheid en de mens als individu (Mofijur et al., 2021).

De mens als individu betekent dat er persoonlijke schade opgedaan is door de uiterst besmettelijke ziekte die doorgaans de grootste effecten had op de luchtwegen. Natuurlijk zijn er de fysieke gevolgen van het daadwerkelijk virus zelf te betreuren. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan de ernstige vermoeidheid, kortademigheid of sterfte. Deze sterfte door covid bedroeg zelfs in het derde kwartaal van 2021, na het vaccineren van een groot deel van de bevolking, nog bijna 1000 mensen in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022a).

Echter is dit niet de enige nadelige kant van deze pandemie. De Nederlander ondervindt tijdens de coronaperiode meer gezondheidsproblemen op het gebied van mentaal welzijn dan normaal gesproken. Volgens het CBS (2022c) was 15% van de Nederlanders boven de 12 jaar in het vierde kwartaal van 2021 psychisch ongezond tegenover 12% in de vier voorgaande jaren. Dit is mede te verklaren door de maatregelen rondom het virus (Golbergstein, 2020). De vrijheid wordt beperkt en er is minder mogelijkheid tot interpersoonlijk contact buiten digitale omgevingen of werkplekken om. Zelfs de werkplekken met normaal gesproken collega’s worden voor velen woonkamers of kleine kantoortjes thuis. Eenzaamheidsklachten, angstklachten en depressieklachten zijn onder andere resultaat van verlies van autonomie en langdurig isolement (Schwinger, 2020), zij het sociaal, fysiek of beide.

Met name de mentale gezondheid van de jongeren (16- tot 29-jarigen) is achteruit gegaan en deze personen geven aan minder tevreden te zijn geworden over hun leven (Klerk, 2022). Deze ontwikkeling komt bovenop een toch al matige stand van zaken voor de groep waarvan eerder al bleek dat vooral zij vanaf 25 (tot 35) jaar gevoelig zijn voor werkgerelateerde psychische vermoeidheid of burn-outklachten (CBS, 2020). Onder dezen had in 2019 namelijk al 21% last van dergelijke klachten. Deze klachten bestaan hoofdzakelijk uit emotionele uitputting, cynisme en verminderd gevoel van persoonlijke succesbeleving (Aronsson et al., 2017). De emotionele uitputting uit zich in heftige uitersten. Een persoon kan zich enorm angstig, verdrietig, boos of juist leeg voelen. Vaak manifesteert zich een combinatie van deze. Cynisme betekent een duistere uitkijk over het leven en het niet kunnen inzien van positieve zaken.

Dit geldt zowel binnen als buiten het professionele leven van iemand met zulke burn-outklachten en kan in ernstige gevallen overgaan in een depressie, al is er op wetenschappelijk gebied nog veel discussie of depressie gevolg is van burn-out of vice versa (Koutsimani et al., 2019; Bianchi et al., 2015). Tot slot omvat verminderd gevoel van persoonlijke succesbeleving het verliezen van eigenwaarde door het onderschatten van de waarde van wat men presteert. Wederom geldt dit zowel in als buiten professionele contexten.

***1.2 Bedrijfsmaatschappelijke context***

Deze verminderde psychologische of mentale gezondheid kent, gelijk de coronapandemie die deze mede veroorzaakt zelf, uitwerking op vele facetten van het leven en de maatschappij die draaien om verzuim. Binnen HR is verzuimmanagement een grote tak van sport omdat verzuim een grote kostenpost is. In het vierde kwartaal van 2021 was het verzuim 5,4%, ruim 1 op de 20 uren in Nederland werd niet gewerkt, tegenover 4,1% tien jaar eerder, in 2011 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022a). Onder deze kosten vallen verschillende categorieën, monetair en niet-monetair. Deze categorieën hebben elk een of meerdere kostendragers. Deze kostendragers zijn de werknemer, de werkgever en de maatschappij.

De maatschappij draagt kosten van bijvoorbeeld de arbeidsongeschiktheidsuitkering of kosten van medische behandeling en ondersteuning. Deze kosten zijn hoofdzakelijk monetair en worden opgevangen door de belastingen die elke werkende Nederlander betaalt (Aerts, 2019; Dekkers-Sánchez et al., 2010; Koen et al., 2014). Bij niet-monetaire kosten voor de maatschappij die opgelopen worden door verminderde psychische gezondheid kan men denken aan het uitvallen van personen in vrijwillige functies. Een accountant met een burn-out zal tijdens zijn of haar herstel wellicht ook niet meer ten tonele verschijnen bij zijn of haar plaatselijke voetbalclub om de jeugd te trainen. Een ouder met overspannenheid zal tijdens zijn of haar herstel ook niet meer de kantinejuffrouw kunnen zijn tijdens de pauze op de lagere school.

De medewerker draagt kosten van medische behandelingen of aanpassingen, (vaak acute) salarisvermindering en salarisverlies na twee jaar ziekte (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021). Deze monetaire kosten zijn zeer afhankelijk van de ernst van de situatie en het salaris dat de medewerker ontving voordat hij of zij ziek werd. De niet-monetaire kosten van de medewerker zijn kwaliteit van leven en tijd. Bijvoorbeeld tijd die geïnvesteerd had kunnen worden in zelfontwikkeling of ontspanning. Iemand met een burn-out zal namelijk moeten genezen en zal zelf evengoed last ondervinden aan het moeten opgeven van het werk en bijvoorbeeld hobby’s. In de meeste gevallen zijn de medewerker en diens omgeving de drager van de grootste niet-monetaire kosten.

De werkgever draagt kosten van loonbetaling, verlies van productiviteit, begeleiding, registratie, voorzieningen, vervanging en administratie. De werkgever is, zoals te zien is aan de opsomming, de drager van de hoogste en de meest uiteenlopende kosten. Het betalen van veel van deze kosten door de werkgever is in Nederland bij de wet geregeld (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021). Zo maakten Nederlandse bedrijven samen in 2012 al 11,5 miljard euro aan kosten door verzuim, waarvan 5,0 miljard euro door werkgerelateerd verzuim (43% van het totaal) (Van der Ploeg et al., 2014). In 2020 was dit al 13,3 miljard euro, waarvan 6,1 miljard door werkgerelateerd verzuim (46,1% van het totaal) (TNO, 2020).

Naast een stijging van het totaal aan kosten door verzuim vindt er dus ook een stijging van kosten door specifiek werkgerelateerd verzuim plaats. Vooral de kosten door psychische beroepsziekten, ziekten aan de geest die door het werk zelf of omstandigheden daaromheen veroorzaakt zijn, zijn tot 2020 nog steeds stijgende (TNO, 2020). De kortste routes naar het snijden in deze kosten, maar ook de niet-monetaire kosten, zijn het verminderen van de frequente en de ernst van deze klachten. Alle drie de genoemde kostendragers kunnen hieraan bijdragen. Zo kan het individu zich zelfbewust opstellen om zo signalen van psychische klachten te herkennen. Daarnaast kan de maatschappij zich focussen op het herzien van de Nederlandse werkweek. Hoewel er al lang discussie bestaat over de werkbaarheid en effectiviteit van bijvoorbeeld een vierdaagse werkweek (Hedges, 1971) zijn er ook zeer positieve geluiden over het effect dat deze kan hebben op het welzijn (Alda & Autonomy, 2021).

De werkgever, als drager van de grootste monetaire kosten, kan ook veel doen aan het voorkomen van het maken van deze kosten. De werkgever biedt immers de omgeving aan waarin het werk gedaan wordt en kan deze aanpassen en mensvriendelijker maken. Een organisatie kan in het kader van preventie de situatie voor haar personeel zo inrichten dat er bijvoorbeeld openheid, transparantie en eerlijkheid. Zo creëert men inzicht in de stand van zaken door de medewerker de kans te bieden naar voren te komen met mentale problemen. Dit, samen met voorlichting over de vroege signalen van psychologische aftakeling, verhoogt de mogelijkheid tot vroeg ingrijpen. Dat vroege ingrijpen kan cruciaal zijn bij de mentale ongezondheid en, in de regel, escalatie tot ergere klachten voorkomen (Harrington, 1998). Maar er leiden meerdere wegen naar Rome, en niet alleen dialoog en bespreekbaarheid zijn goede manieren om mentale gezondheidsproblematiek binnen het bedrijfsleven aan te gaan.

Mentale gezondheid en vitaliteit gaan hand in hand. Uit onderzoek van Chekroud et al. (2018) blijkt dat sporten een positieve invloed heeft op de mentale gezondheid. Personen die sporten hebben 43.2% minder dagen met symptomen van slechte mentale gezondheid dan personen met dezelfde aandoeningen of syndromen en binnen dezelfde socio-economische groep die niet sporten. Er is een positieve relatie tussen mentale gezondheid en vitaliteit (Kemp & Quintana, 2013) wat betekent dat een aftakeling van het een zorgt voor een aftakeling van het ander. Echter betekent een verbetering van het een ook een verbetering van het ander. Bedrijven die willen investeren in de mentale gezondheid van hun medewerkers zouden derhalve vanuit deze hoek hun problemen benaderen. Wanneer geïnvesteerd wordt in het fysiek actief houden of krijgen van de mens wordt tegelijkertijd ook geïnvesteerd in de geest en daarmee duurzame inzetbaarheid. Wanneer gepoogd wordt dit te borgen spreekt men van vitaliteitsmanagement.

Vitaliteitsmanagement betekent in het bedrijfsleven een beheerstelsel dat zich inzet voor het vitaal en duurzaam inzetbaar houden van de werkenden (Van Vuuren, 2012). Iemand die vitaal is komt levendig, opgewekt, praktisch klachtenvrij en snel herstellend over. Vitale personen hebben verhoogde prestaties en presteren met ogenschijnlijk minder moeite dan anderen. Vooral het snelle herstel is belangrijk voor de werkgever in de context van mentale gezondheid. Iemand die snel herstelt kan zich dagelijks weer voldoende opladen voor de volgende werkdag en in het weekend daadwerkelijk tot rust komen, zowel fysiek als mentaal (Diehl & Stoffelsen, 2007).

***1.3 Bedrijfsspecifieke context Rabobank***

Een van de hiervoor genoemde werkgevers is de Rabobank. De Rabobank is, zoals de naam al suggereert, een bank die financiële dienstverleningen verricht zoals het verstrekken van leningen, hypotheken, investeringen en spaar- en betaalrekeningen. Het bedrijf heeft een Duits-Nederlandse oorsprong en is ontstaan door een fusie in 1972 (Rabobank, z.d.). Het logo tekent een androgeen, blauw figuur dat over een oranje kompas loopt. Het bedrijf opereert niet slechts binnen de laaglandse grenzen (Sharma & Varma, 2013), maar doet ook zaken in bijvoorbeeld Canada, Australië, de Verenigde Staten en Mexico. Daarmee valt het met recht een globale en internationale organisatie te noemen.

Bij de Rabobank staat men voor coöperatie en het bedrijf heet voluit dan ook de Coöperatieve Rabobank U.A., met Rabobank als handelsnaam. Coöperatie betekent voor de Rabobank het zoeken naar oplossingen waar iedereen beter van wordt. Het steunt lokale, landelijke en internationale projecten middels het terug investeren van een deel van de winst. Ook doet Rabobank niet aan aandeelhouders, maar aan leden. Deze leden kunnen meepraten en -beslissen over de koers van de bank. Onder andere door dit democratische principe werkt Rabobank aan een coöperatief imago voor zichzelf. Het bedrijf doet graag investeringen in groene projecten, zoals landbouw die duurzaam is voor mens, planeet en milieu, en heeft daarmee een idealistische blik op de wereld. Ook is het al langere tijd bezig met maatschappelijke onderwerpen zoals diversiteit (Subeliani & Tsogas, 2007). Een ander voorbeeld van coöperatie zijn de initiatieven rondom bouwen van tijdelijke woningen om een deuk te slaan in de woningnood (Rabo SmartBuilds, z.d.). Wel blijft het een bedrijf met een winstoogmerk.

Volgens onderzoek van Rabobank (2022) heeft de organisatie ook veel te maken met verzuim en ziet het hierin een stijging. In 2018 steeg het verzuimpercentage naar 4,34%. Een stijging van 0,31% en 0,74% vergeleken met 2017 en 2016, respectievelijk. Met in datzelfde jaar een personeelsbestand dat 41.861 personen rijk is, wat overigens een daling is sinds het jaar ervoor, zorgden deze cijfers voor een totale kostenpost van 151 miljoen euro, wat een verhoging betekende. In het eerste kwartaal van 2022 is het ziekteverzuim bij Rabobank 4,32% tegenover de doelstelling van 4,07% met een personeelsbestand van 38.517 personen. Ook de gemiddelde verzuimduur bij de Rabobank neemt in 2018 toe. Waar in 2014 de gemiddelde verzuimduur nog 16,3 dagen was bedroeg deze in 2018 22,7 dagen, een stijging van 39,3%. Deze stijging is met name te danken aan het (zeer) lange verzuim, verzuim dat langer is dan 6 weken. In 2022 is deze weer gereduceerd tot 17,2 dagen. Het korte tot middellange verzuim neemt echter toe vanwege corona en de standaard griep. Van alle oorzaken van verzuim is de groep psychologische kwalen de grootste. Maar liefst 55% van de verzuimgevallen wordt hierdoor veroorzaakt, ruim de helft. Ongeveer de helft hiervan bestaat uit werkgerelateerde psychische klachten.

Qua vitaliteit voert de Rabobank ook metingen uit. Uit onderzoek van Rabobank (2018) komt een aantal kengetallen met wisselende scores. Zo scoort het bedrijf op ongewenst gedrag intern 3,0% (arbonorm 0%), op vitale medewerkers 78,1% (arbonorm > 80%) en op CANS-klachten (arm-, nek- en schouderklachten) 17,5% (arbonorm <15%). Deze drie zijn dus ondermaats. Op werkstress met 10,3% (arbonorm <15%), werkdruk met 8,2% (arbonorm <25%) en ongewenst gedrag extern met 2,2% (arbonorm <5%) scoort het bedrijf beter. Er valt echter nog winst te behalen in monetaire termen en onberekenbare monetaire termen.

Deze onberekenbare monetaire termen draaien vooral om werkgeverschap, iets wat voor Rabobank belangrijk is (Rabobank, z.d.-a). De bank geeft haar werknemers in het kader hiervan toegang tot verschillende tools en initiatieven om het werk en leven daaromheen zo aangenaam mogelijk te maken. Zo is er de Portal Wellbeing (Rabobank, z.d.-b), waar men in essentie de nodige stappen kan vinden om met de bank in contact te komen over dingen waar men mee zit. Dit is slechts een van vele voorbeelden. Het is daarom jammerlijk wanneer een het personeelsbestand ondanks de investeringen die het bedrijf doet toch snel of veel verzuimt. Dit geeft aan de maatschappij een slechte indruk over het werkgeverschap en beïnvloedt de keuze van werkzoekenden om te gaan solliciteren bij de Rabobank. Op zijn beurt betekent dit weer het langer openstaan van vacatures, langere werving- en selectieprocessen en daarmee hogere onberekenbare kosten (Nauta & Gründemann, 2005). In een toch al strakke arbeidsmarkt is het zaak voor de werkgever om zich zo aantrekkelijk mogelijk op te stellen om zo veel mogelijk kandidaten aan te trekken. Zo blijven de kosten zo laag mogelijk binnen met name recruitment.

In het boek ‘*Geef burn-out geen kans’* van Swinnen (2015) valt te lezen dat er naast de monetaire kosten ook nog de niet-monetaire, vooral humanitaire kosten, zijn. Onder deze kosten valt het leed dat iemand met een werkgerelateerde psychische klacht zoals burn-outsymptomen ondergaat of de ontwikkeling die iemand niet ondergaat op professioneel gebied wanneer deze persoon thuisblijft. Ook bestaan deze kosten uit het verliezen van collega’s, zij het voor langere of kortere termijn, en de impact op bijvoorbeeld de sociale sfeer op de werkvloer daarvan. Een gezellige, grappige of vriendelijke collega die vanwege (mentale) gezondheidsklachten thuis komt te zitten kan niet meer zijn of haar positieve indruk uitoefenen op de ambiance bij bijvoorbeeld vrijdagmiddagborrels, in de kantine of tijdens het werken zelf. Deze niet-monetaire kosten kunnen zich uiteindelijk ook nog vertalen naar monetaire kosten, zoals wanneer de productiviteit achteruit gaat bij een verslechterde sfeer.

Voldoende reden dus om voor elk bedrijf met winstoogmerk en/of hart voor haar personeel om te investeren in het voorkomen van dergelijke strubbelingen. Rabobank heeft ook vele tools en diensten beschikbaar voor haar personeel die zij kunnen raadplegen wanneer zij op eniger wijs hulp nodig hebben bij hun gezondheid. Zo zijn er coachnetwerken voor coaching, personeelsorganisaties voor sociale contacten, sportevenementen voor beweging en allerlei online modules die de gedeerde mens hulp kan verschaffen (K. Schelle, persoonlijke communicatie, 2022).

***1.4 Personeel van Rabobank***

Ook het personeel van de Rabobank voelt de negatieve effecten en naweeën van de coronamaatregelen die de Nederlandse geesten en lichamen zo deerlijk heeft getroffen. Experts vertellen dat uit ‘scans’ die de bank heeft gedaan onder haar personeel tijdens en na de restricties op het persoonlijke en zakelijke leven komt naar voor dat men wat minder gelukkig is geworden (R. van Geel, F. Vereijken & K. Schelle, persoonlijke communicatie, 2022). Ook vertelt het voormalige hoofd van de afdeling Wellbeing dat hier qua leeftijd de trend wordt gevolgd en ondervindt men dat vooral de jongeren er kwalijker vanaf komen dan hun oudere collega’s (K. Schelle, persoonlijke communicatie, 2022). Dezelfde experts geven toe dat Rabobank moeilijkheden ondervindt met het redengeven aan hoe dit komt, maar noemen zelf enkele vermoedens zoals grotere behoefte aan sociaal contact dat verbroken wordt, kleinere of meer geïsoleerde thuissituatie en het verlies van de jonge jaren aan thuiszitten.

Wat wel duidelijk is geworden is dat de investeringen die Rabobank doet voor het behouden van haar personeel voor vitaliteitsklachten onvoldoende de roos raken. Het blijkt dat het niet schort aan de kwantiteit of diversiteit van hulpmiddelen. De specifieke HR-afdelingen die zich richten op gezondheid hebben hun eigen webpagina’s overvol met stappenplannen, modules en contactpersonen om zo met Rabobank of zelfstandig iemand aan zijn of haar gezondheid te kunnen laten werken. Zij met zicht op de verwante (vertrouwelijke) cijfers laten weten dat zij een mismatch zien tussen de resultaten uit de metingen onder het jonge personeel en de schaarse benutting van de middelen die er zijn om de oorzaken van diezelfde resultaten aan te pakken. Uit een steekproef binnen een niet verder te noemen team met veel jongere medewerkers blijkt dit ook. Zes teamleden uit deze squad vallen onder de adolescenten en alle zes hebben, ondanks het bestaan van zorgen of klachten rondom vitaliteit, nog nooit gebruik gemaakt van hulp vanuit de bank.

Uit gesprek met een teamlid, hierna ‘A’ genoemd, die zelf last heeft van problematiek rondom de vitaliteit blijkt dat deze wel al gebruik maakt van professionele hulp, maar dit volledig buitenom de Rabobank heeft gedaan. ‘A’ geeft aan dat dit als de meest logische weg werd gezien en dat er ook geen andere overweging heeft plaatsgevonden alvorens ‘A’ naar een externe specialist is geweest. Een tweede teamlid, hierna ‘B’ genoemd, getuigt van een soortgelijke gedachte en zegt dat de problematiek rondom vitaliteit volgens diens gevoel geen plaats hebben in het bedrijf waar ‘B’ werkt.

Er is dus sprake van inactiviteit rondom de relevante thema’s. Echter komt deze inactiviteit niet van de Rabobank, maar van haar personeel. Medewerkers geven aan dat de Rabobank niet overwogen wordt bij het zoeken naar hulp. Er blijkt sprake van een laag bewustzijn van opties en daarom wordt naar een andere oplossing gekeken. Daarmee kan gesteld worden dat er een brug te slaan valt tussen zij met problemen en de interne oplossingen voor die problemen.

***1.5 Probleemstelling en doelstelling***

Rabobank kampt met een situatie die zijn oorsprong kent in een wereldwijde pandemie waarvan het einde vooralsnog volledig onvoorspelbaar is. Hiervan zijn er op maatschappelijk niveau, bedrijfsniveau en persoonlijk niveau vele negatieve gevolgen. Een van zulke gevolgen die alle drie de niveaus raakt is het verslechteren van de vitaliteit van de jonge Nederlander. De Nederlandse maatschappij, de Rabobank en de Rabobankmedewerker verliezen hieraan levensgeluk en maken monetaire en niet-monetaire kosten.

Derhalve is het zaak om het personeel te motiveren tot het inschakelen van de hulp die al wel voorhanden is. Het is de bedoeling dat medewerkers zelf de eerste stap gaan zetten richting de bank om zo in samenspel de vitaliteit te verbeteren. Het gedrag moet dus actiever worden en men moet het liefst gebruik maken van de voorzieningen die er al zijn. Deze zouden namelijk voldoende toereikend moeten zijn. Zij met een probleem rondom vitaliteit worden progressiever, meer zelfsturend, zoeken meer toenadering tot de bank en worden hieruit vitaler en gaan een duurzamere werk- en/of levensstijl tegemoet. Dit alles teneinde te besparen op humanitaire en monetaire kosten voor de bank door het behoud van actief, gezond en gelukkig personeel in een actieve gezonde en gelukkige organisatie.

In deze volgende hoofdstukken wordt de lezer meegenomen in de totstandkoming en het ontwerp, het prototype alvorens deze toegepast is, de toepassing zoals deze daadwerkelijk gelopen is, de evaluatie van het proces, de resultaten, de conclusie en ten slotte de vooruitblik op een eventueel vervolg van de interventie.

***2. Verantwoording ontwerpproces***

Het in de inleiding verkende gebied kent vele variabelen en vele invalshoeken. Om deze variabelen en invalshoeken te vertalen naar een passende interventie is het zaak deze te definiëren, onderscheiden en analyseren. In dit hoofdstuk wordt dat gedaan aan de hand van verduidelijking van het onderwerp, onderzoek naar en afbakening van de doelgroep, verder onderzoek in het bedrijf, gesprekken met doelgroep en literatuuronderzoek.

In dit hoofdstuk worden zij die een rol hebben binnen dit onderwerp eerst geïntroduceerd en wordt er ingegaan op de diverse motivaties, behoeften en besluitvormingsprocessen.

***2.1 Definitie vitaliteit***

Om gedegen onderzoek te doen moet er eerst een definitie gegeven worden aan het topic dat de rode draad vormt: vitaliteit. Vitaliteit is een begrip waaraan vaak persoonlijke levendigheid gemeten wordt. Het woord doet vaak denken aan fysieke welstaat, maar omarmt ook minstens evenzeer de mentale gezondheid of ongezondheid. Volgens onderzoek (Strijk et al., 2015) is vitaliteit de staat van zijn in drie dimensies. Deze dimensies zijn de energie, de motivatie en de veerkracht. De mate van aanwezigheid van deze dimensies in een persoon is afhankelijk van verschillende aspecten of, wederom, dimensies waaraan deze persoon op zijn of haar manier wel of geen invulling aangeeft. Zo is, bijvoorbeeld, motivatie afhankelijk van doelen en intenties, maar ook presteren (Locke, 1991). Een ander voorbeeld voor veerkracht is de aanwezigheid van sociale steun (R. Kloosterman et al., 2021).

Voor dit onderzoek, deze interventie en dit interventierapport worden deze drie dimensies gehanteerd als definitie van vitaliteit.

***2.2 Doelgroep***

Binnen de vitaliteitsproblematiek die speelt op maatschappelijk niveau, bedrijfsniveau en persoonlijk niveau geldt dat met name jongeren een verminderde staat van vitaliteit hebben. De Rabobank neemt het op zich om zo veel mogelijk vanuit de werkomgeving te kunnen betekenen voor haar personeel, maar toch lukt het ook hier niet om de kwetsbare groep die de jongeren vormen te behoeden voor de algemeen geldende trend van een verlaagde vitaliteit. Het is belangrijk om de doelgroep precies te definiëren ten bate van de bereikbaarheid en generaliseerbaarheid. Zo slaat de interventie des te meer aan op de behoeftes van zij die hieraan deel zullen nemen.

Onder de groep jongeren vallen vele distincties te maken. Zo kan men op basis van leeftijd nog verdere groepen onderscheiden of misschien verschillende opleidingsniveaus of werkafdelingen in divisies verdelen. Een interessant soort onderscheid is het verschil tussen de verschillende soorten werknemers die er binnen de Rabobank zijn. Zo zijn er de FTE’s met contract voor onbepaalde tijd, de FTE’s met contract voor bepaalde tijd, de externen (freelance, ZZP’er, etc.) en de stagelopers.

Al met al is er sprake van een verzameling bijzondere behoeften. Deze behoeften kunnen bijzonder genoemd worden doordat deze (relatief) uniek zijn aan de doelgroep of omdat deze in de doelgroep in grotere mate voorkomen dan bij anderen.

‘A’ en ‘B’ uit het vorige hoofdstuk zijn beiden stagelopers. Stagelopers zijn in de regel jongeren, de groep met de meeste problemen m.b.t. dit vitaliteit CBS (2022c). Deze medewerkers hebben vaak een bijzonder kort contract bij hun werkgevers omdat zij na afloop dan wel verder studeren, dan wel elders, dan wel bij de werkgever vast aan de slag gaan. Stagelopers zijn een grote kans voor bedrijven om jonge talenten binnen te halen en te boeien terwijl de recruiters vele uren wordt bespaard door hen na de stage een contract aan te bieden als er een wederzijdse klik is (Kessels, 2011). Dan is het wel absoluut noodzakelijk deze potentiële medewerkers in goede gezondheid te houden. Omdat er in deze groep dus veel problemen voorkomen en omdat deze groep bestaat uit (bijna) uitsluitend adolescenten die makkelijk te bereiken zijn in de bank middels, bijvoorbeeld, de stagiaires Microsoft Teams-omgeving vormen stagiaires de doelgroep voor dit onderzoek en deze interventie.

Stagelopers hebben specifieke behoeften en motivaties. Zoals gezegd hebben de jongeren de laatste jaren een grote klap moeten weerstaan op het gebied van vitaliteit, maar hebben zij ook vaak minder tijd bij hun werkgever vanwege kortere contractduur, een hogere eigen verwachting in het werk of school en hogere sociale behoeften dan hun oudere medemens (Helve & Bynner, 2007).

De kortere contractduur kan inspelen op de vitaliteit doordat een medewerker simpelweg minder tijd heeft om in verbinding te komen met het bedrijf en de juiste afdelingen binnen dat bedrijf om hen te helpen. Medewerker ‘C’, hierna ‘C’ genoemd, geeft aan dat deze persoon niet had overwogen om bij Rabobank raad te zoeken omdat deze zich ‘slechts’ een stagiair voelde. Bijvoorbeeld wellbeing of een coach benaderen voelt als een te grote escalatie die niet aan hen besteed is. Dit tot grote spijt van Rabobank zelf, die ten zeerste aanmoedigen dat eenieder die onder contract staat de hulp gaat zoeken die zij of hij nodig heeft.

Jongeren kunnen emotioneel sneller ontregeld raken door het maken van fouten of het niet voldoen aan hun eigen verwachtingen, 27% geeft aan dat zij soms werkstress ervaren vanwege de te hoge verwachtingen van zichzelf en 24% leeft in angst om fouten te maken op het werk (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022b). Daarnaast zorgt het grote aantal stakeholders voor een toch al grotere prestatieverwachting (Dortants, 2011). Het diversifiëren van het stakeholdersbestand door hieruit uit verschillende omgevingen (werk, stage, school, sportclub, leeftijdsgenoten, studievereniging, etc.) personen aan toe te voegen verhoogt stress en kan tot catastrofale gevolgen leiden. Personen die te veel ijzers in het vuur hebben kunnen ernstige mentale klachten gaan ontwikkelen en dit kan zorgen voor burn-outklachten of zelfs een volledige burn-out als er niet wordt voldaan aan de prestatieverwachting en er emotionele uitputting gaat ontstaan (Dortants, 2011). Dit alles draagt bij aan de gevoeligheid van de doelgroep.

De sociale behoeften van jongeren is hoger dan die van mensen op een latere leeftijd, en zelfs hoger dan die van tieners (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021), zo blijkt. Jongeren geven aan dat zij buitenshuis leuke dingen doen en met groep vrienden of familie thuis afspreken het meeste missen in de tijd van geldende coronamaatregelen, waarbij deze respectievelijk door 66,6% en 60,2% ‘heel erg worden gemist’ (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021). Dit komt met name mede omdat jongeren zich nog sociaal ontwikkelen (Davis, 2003). Deze ontwikkeling stagneert en zorgt voor stress bij gebrek aan mogelijkheid om met anderen te zijn. Daarnaast ontbreekt sociale steun (R. Kloosterman et al., 2021) waar men weer nieuwe (veer)kracht uit kan putten, wat een van de dimensies van vitaliteit is.

Samengevat liggen er bij de jongeren en, in dit geval, stagelopers dus zowel een sensitiviteit, een negatieve trend als een recente escalatie. Ook valt er bij deze groep dus veel winst te behalen op humanitair, financieel en maatschappelijk gebied. Daardoor vormen zij een geschikte doelgroep.

***2.3 Andere stakeholders en betrokkenen***

Niet alleen de doelgroep heeft belangen bij de interventie. Ook de Rabobank zelf met daaronder bijvoorbeeld weer teamleads en recruiters heeft belangen bij de interventie. Hieronder volgen alle overweegbare stakeholders en betrokkenen, met daarbij hun belangen, in de overbekende macro-, meso- en microniveaus.

***2.3.1 Maatschappelijk niveau***

Op maatschappelijk niveau heeft de Nederlandse maatschappij belangen bij het slagen van deze interventie omdat deze bijdraagt aan vitaliteit zelf, maar daarmee ook meer werkenden behoudt. Zo kan een doeltreffende interventie bijdragen aan verminderde uitval, gezondere en gelukkigere werknemers en werknemers die beter voorbereid zijn op tegenslagen. De stakeholders hierbij zijn de Nederlandse mens zelf die er beter aan toe is, de geliefden van deze Nederlandse mens die ellende bespaard blijft, maar denk bijvoorbeeld ook aan de staat die financieel niet hoeft op te draaien voor de kosten van uitvallers die bespaard blijven. Daarnaast zijn er ook nog de zorgverzekeraars en sociale voorzieningsfondsen die niet hun portemonnee hoeven te trekken.

***2.3.2 Bedrijfsniveau***

Op bedrijfsniveau heeft de Rabobank vele stakeholders. Deze zijn bijvoorbeeld de recruiters die, zoals eerder gezegd, bij het behoud van de stagiaires, veel tijd kunnen besparen door het gemakkelijker vervullen van vacatures en een verminderde behoefte aan onboarding. Ditzelfde geldt ook voor de hiring managers.

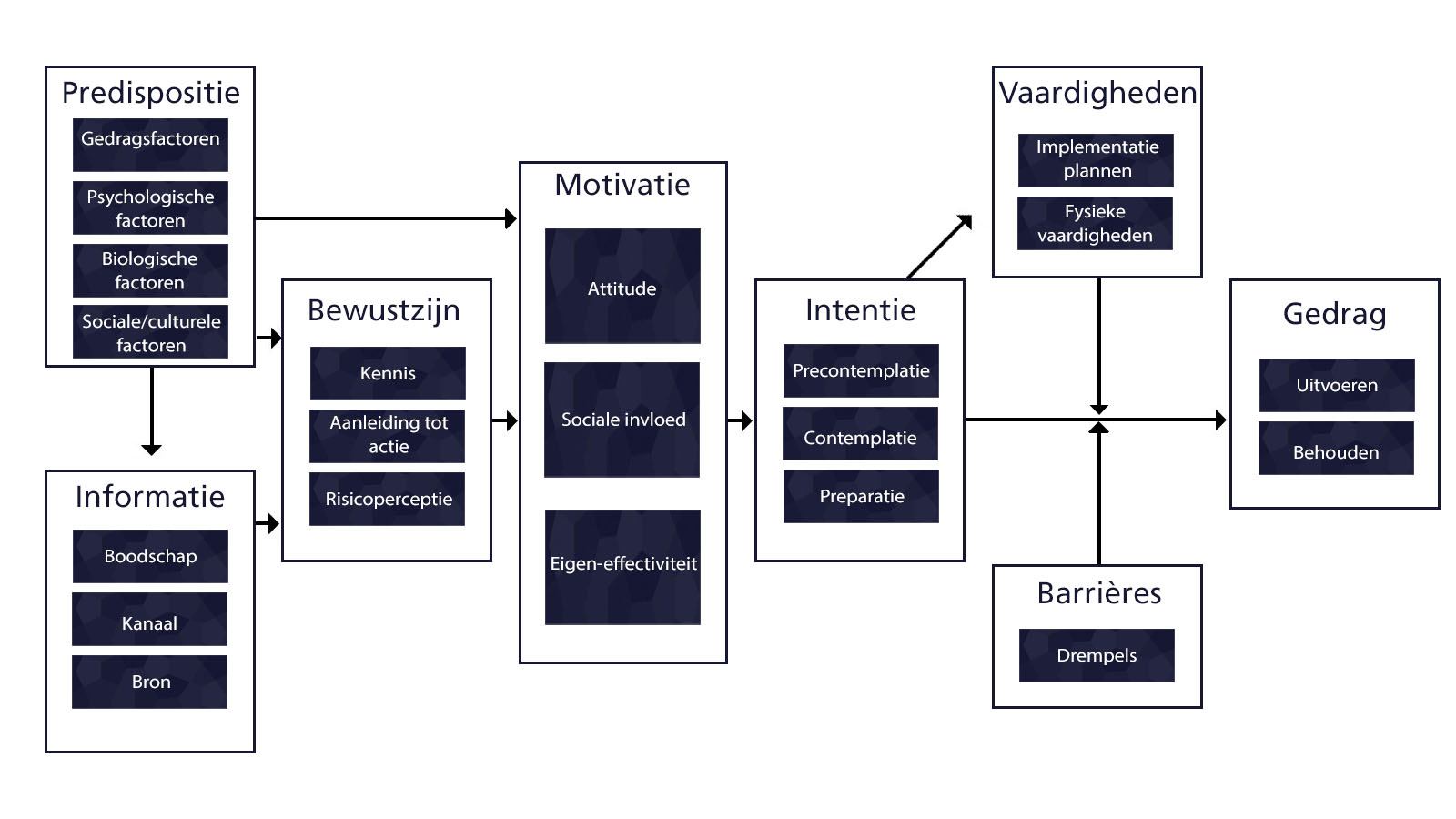
Op bedrijfsniveau zijn de betrokkenen de stagelopers, omdat zij de interventie gaan ondervinden, en zij die de interventie gaan geven. Die laatste is op dit moment in het proces nog niet verder te duiden, maar zal gedurende het proces duidelijk worden.

***2.3.3 Persoonlijk niveau***

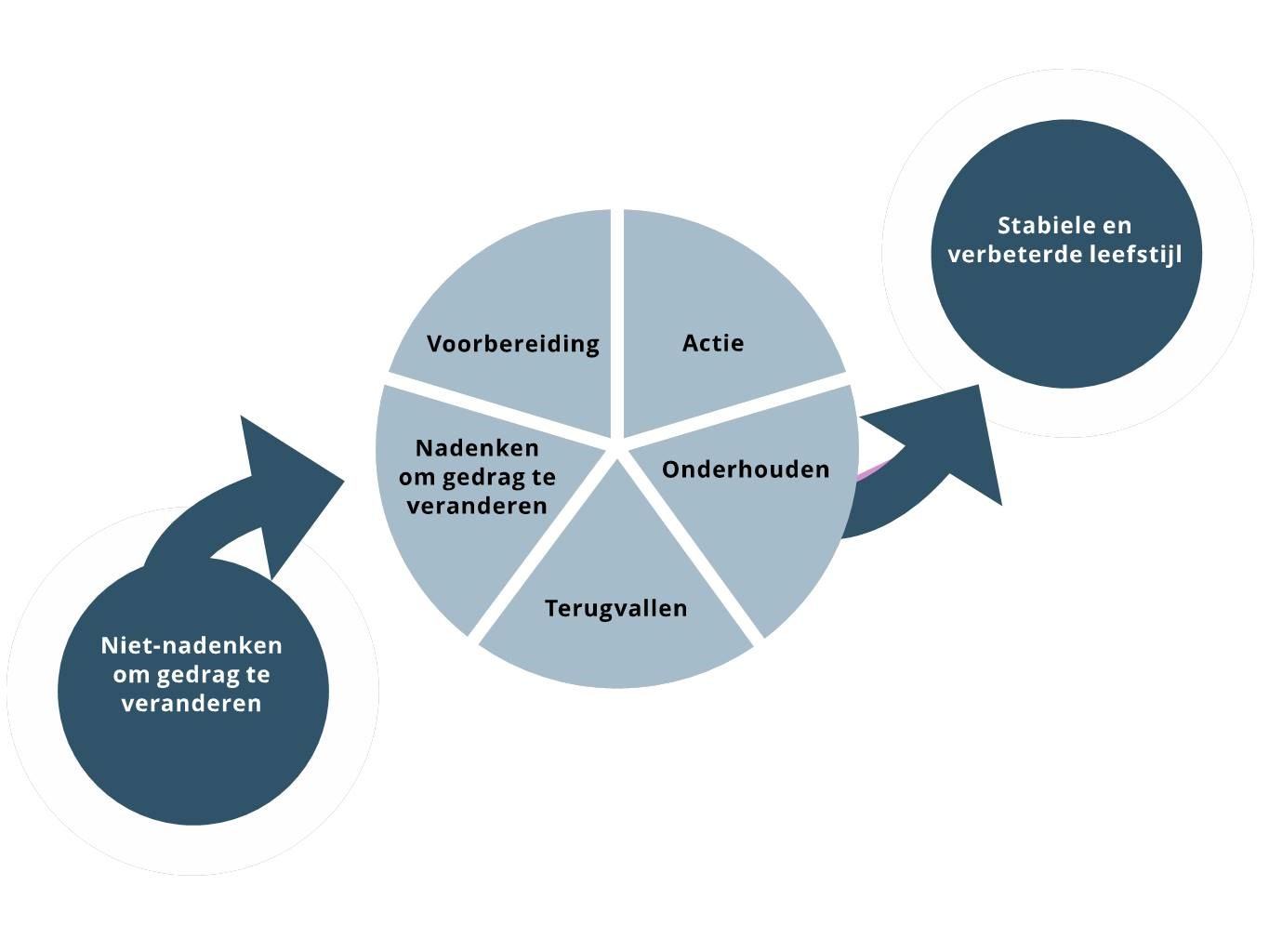
Op persoonlijk niveau zijn de stagelopers stakeholders omdat het immers om hun vitaliteit gaat. Zij zijn de doelgroep en het spreekwoordelijke epicentrum van de gewenste gedragsverandering. Zij dienen hoogstwaarschijnlijk de hoogste inspanning te leveren, maar maken ook hopelijk de grootste niet-financiële winsten.

***2.4 Theoretisch kader***

De sensitieve materie en doelgroep die er zijn vragen om een weloverwogen aanpak om zo niet alleen voorzichtig met de stof en de mens om te gaan, maar ook om validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen zodat de interventie daadwerkelijk hout snijdt. Derhalve is de theoretische leidraad hiervoor het ‘integrated change model’ (zie figuur 2.1) van De Vries (2017), ofwel ‘I-change’. I-change is een schematische weergave van de verschillende werkingen van factoren die hun effect hebben op gedragsverandering (of gebrek daaraan) in personen met een (vaak) gezondheid-gerelateerde situatie die ter verbetering daarvan ander gedrag nodig heeft ten opzichte van het huidige gedrag. Deze theorie is feitelijk een verzameling van vijf oudere theorieën, waaronder bijvoorbeeld het transtheoretisch model (TTM) (Prochaska & DiClemente, 1983) (zie figuur 2.2), welke gedragsverandering al voorwaardelijk stelde aan vijf fasen. Deze vijf fasen zijn niet nadenken om gedrag te veranderen, nadenken om gedrag te veranderen, voorbereiding, actie en onderhouden/terugvallen met als einddoel stabiele en verbeterde leefstijl.



*Figuur 2.1: I-change Model van De Vries (2017)*



*Figuur 2.2: Transtheoretisch Model van Prochaska & DiClemente (1983)*

I-change kent echter meer facetten en hanteert een bredere visie op wat er nodig is om gedragsverandering te bewerkstelligen. Zo is er de predispositie met daaronder invloeden zoals cultuur en psyche, maar is er ook informatie met daaronder factoren zoals geloofwaardigheid van de bron en de boodschap zelf. Al met al is I-change een complete tool of gids voor gedragsverandering die, nogmaals, vooral rond gezondheid is ontworpen en wordt ingezet.

Het is zaak de doelgroep volgens deze theorie door de vijf genoemde fases heen te gidsen. Uit het vooronderzoek komt naar voren dat zij nu verkeren in de fase ‘Niet nadenken om gedrag te veranderen’, hierna ‘fase 1’ genoemd. Dit blijkt uit dat het gewenste gedrag, het gebruik van de Rabobank-initiatieven, niet overwogen wordt in het aangaan van de behoeftes rondom vitaliteit en dat zelfs de bank in het algemeen geen optie lijkt te zijn die voorbijkomt in de hoofden van de behoeftigen. ‘Nadenken om gedrag te veranderen’ betekent in deze eigenlijk het creëren van kennis en bewustzijn. De kennis over de beschikbaarheid van hulp vanuit de organisatie, de kennis over waar die te vinden, het bewustzijn over de eigen situatie rondom vitaliteit, het bewustzijn over de beweegredenen van de bank om het individu te hulp te willen staan, et cetera. Dit bewustzijn en deze kennis vormen ‘Voorbereiding’, hierna ‘fase 2’ genoemd.

De volgende fase, ‘Actie’, hierna ‘fase 3’ genoemd, bestaat uit het in de praktijk brengen van datgene wat men in de fase ervoor heeft gefundeerd. Fase 2 gaat hier een kritieke rol spelen als men bewogen wordt tot participatie in het eigen vitaliteitsmanagement. In hoeverre men is voorbereid op hoe men het beste kan handelen is belangrijk voor de daadkracht die er in fase 3 gaat zijn (of niet) (Koivisto et al., 2010). Fase 3 is daarmee dus afhankelijk van een succesvolle aanpak van fase 2 welke, ter herhaling, gaat om het activeren van bewustzijn en het bijbrengen van kennis over vitaliteit. Deze fase 3 zelf bestaat uit het initieel ondernemen van de gewenste gedragsverandering. In deze zou dat dus het in de arm nemen van de Rabobank zijn. Het gaat hierbij echter om het zetten van de initiële stap en niet om het volhouden van het gedrag, wat later in ‘Onderhouden’ of ‘Terugvallen’, hierna fase 4 genoemd, respectievelijk wel of niet gaat gebeuren. Fase 3 is wel, zoals fase 2 dit voor fase 3 was, een katalysator van deze vierde fase.

Tot slot is er de ‘Stabiele en verbeterde leefstijl’, hierna ‘fase 5’ genoemd. Ook deze slotfase valt of staat met de voorgaande fase en daarmee eigenlijk alle voorgaande fases en de mate van succes bij de uitvoering hiervan. Fase 5 is feitelijk geen fase gezien het, indien succesvol, geen einde kent, maar meer een doel dat de aanzetter tot gedragsverandering voor ogen heeft. In dit slotstuk is het de gedragsverandering verankerd en vanzelfsprekend geworden. De kandidaten voor de gedragsverandering gaan nu zelfstandig en vanzelfsprekend voor het gedrag dat voor de betere resultaten zorgt. Uiteraard is nooit uitgesloten dat een kandidaat weer terugvalt in oud gedrag. Om deze kans te minimaliseren is het zaak om het gedrag in te bakken in de levens en dagelijkse structuur van de kandidaten om zo het gedrag haast automatisch te maken (Verhulst. et al., 2018).

***2.5 Ideecreatie***

Met een heldere doelgroep en een theoretische leidraad (of theoretisch kader) kan er aan de hand van de uitdagingen en kansen een interventie bedacht worden. Voor een overzicht van welke van deze uitdagingen en kansen de doelgroep zouden kunnen ondervinden bij de gedragsverandering is er een analyse gemaakt waarvoor, indien nodig, verder onderzoek is gedaan middels gesprek en het opzoeken en lezen van literatuur. Uiteindelijk kunnen hier conclusies aan verbonden worden over hoe de interventie vormgegeven moet worden. Deze keuzes worden ook belicht en ondersteund met bronnen en de overwegingen erachter.

Fase 2, de eerste actieve fase omdat fase 1 uit passief gedrag bestaat, gaat om het verschaffen van de nodige kennis die kandidaten nodig hebben om over het onderwerp na te gaan denken, hetgeen op zijn beurt voor bewustzijn zorgt (van Elst, 2022). Zoals bepaald is er sprake van doorwerking van de kwaliteit van de fases op de daaropvolgende fases. Kenniscreatie is daarmee naast de eerste echte stap ook de grondlegger van de rest van het proces. De doelgroep en theorie samenpakkend kan er een beeld geschetst worden van de uitdagingen, gevoeligheden en speciale behoeftes die er liggen in het spanningsveld tussen die twee.

Bij de doelgroep heeft men het over kandidaten die gevoelig zijn voor verlaagde mate van vitaliteit door de coronamaatregelen, een hoge eigenverwachting, hoge sociale behoeften en een korte contractduur in hun arbeidsovereenkomst hebben. Aan de hand hiervan kan gehandeld worden met accuratesse en doeltreffendheid voor een passende interventie.

Zo is er dus de verlaagde vitaliteit, de reden dat deze doelgroep ook gekozen is. Deze verlaagde vitaliteit door de coronamaatregelen brengt gevoeligheden en speciale behoeften met zich mee. ‘B’, reeds eerder genoemd, geeft aan problemen te ondervinden op zowel het gebied van gewicht aankomen als burn-outklachten. Deze klachten blijken nu langdurig te zijn omdat deze zich, naar schatting, voor het eerst eind 2020 voordeden. ‘B’ geeft aan niet graag te praten over met name de gewichtstoename die deze persoon of ondergaan, slechts met vertrouwelingen. De volgens ‘B’ nog zichtbare kilo’s die erbij zijn gekomen evenals het overmatige eten en de psychologische redenen hierachter zijn iets waar ‘B’ niet trots op is. ‘B’ heeft moeite om personen onder ogen te komen die deze persoon kenden voor de gewichtstoename. ‘B’ benoemt dat de casuïstiek voor haar gevoelig is.

Deze gevoeligheid rondom het ter discussie stellen van spelende persoonlijke problematiek komt vaker voor. Uit gesprek met een andere stageloper, hierna ‘C’ genoemd, blijkt dat hoewel er binnen diens team wel ervaren ruimte is voor het bespreken van persoonlijk geluk en ongeluk dit snel wegvalt buiten de ‘eigen mensen’. Ook deze persoon geeft aan niet graag te spreken over diens problematiek, die afwijkt van de problematiek van ‘B’ en voornamelijk draait om het behalen van academisch ongunstige resultaten. Deze ongunstige resultaten hadden zowel oorzaken als gevolgen op het gebied van mentale gezondheid bij ‘C’.

Persoonlijke kwel dichtbij henzelf houden is dus een behoefte van de doelgroep. Daarmee is het zaak gevoelig met informatie om te gaan. Met name het vragen naar eigen ervaringen rondom vitaliteit lijkt niet verstandig. Stagiaires geven aan dat dit hen onveilig zou laten voelen. Wie acteert als interventionist is ook van wezenlijk belang voor het optimaliseren van de kwaliteit van fase 2. Beevraagden geven aan dat zij alleen naasten willen voorzien van wat er voor hen speelt. Belangrijk om te onthouden is hier dat de naasten die zij benoemen, zoals teamgenoten, wellicht niet de meest objectieve interventionisten zouden kunnen zijn (Broersma, 2015; Smaling, 2012).

Er dient rekening gehouden te worden met de hoge eigenverwachting die er heerst bij de doelgroep (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022b). Bovenal moet deze gedragsverandering allerminst een extra katalysator vormen voor een wederom verslechterde staat van vitaliteit door bijvoorbeeld stressoren als werkdruk (Oerlemans et al., 2013) of het idee van extra verwachtingen van buitenaf (Neubauer et al., 2018). Hiervoor zou een benadrukking van de lichtvoetigheid van de interventie en van de goede intentie ervan kunnen dienen. Ook zou deelname vrijwillig gemaakt kunnen worden, zodat iemand die al druk ervaart en er geen tijd voor heeft tot niets verplicht wordt.

De doelgroep heeft ook behoefte aan sociaal contact. Naast dat deze groep hier tijdens de periode van geldende coronamaatregelen een klap heeft moeten opvangen is het ook op moment van schrijven nog niet altijd gewoonte om weer dagelijks in contact te staan met collega’s. Deze behoefte van de doelgroep biedt een mooie kans om een behoefte als een kwaliteitsdeterminant met elkaar te verbinden. Naast dat de groep namelijk behoefte hebben aan sociaal contact is sociaal contact of een persoonlijke aanpak van leren erg goed voor het overbrengen van het geleerde (Eindhoven School of Education et al., 2014). Het overbrengen van informatie en het daarmee ook creëren van bewustzijn kan dus bevorderd worden door een persoonlijke, zo veel mogelijk niet-digitale aanpak. Daarbij komt wel een voorgaand punt om de hoek kijken; het behandelen van persoonlijke materie met vreemden. Er moet dus een balans bestaan tussen het menselijk contact bij de kennisoverdracht en de vertrouwelijkheid van de informatie. Helpend voor de vertrouwelijkheid zou zijn het verzorgen van een interventiegroep die al bekend en, belangrijker, vertrouwd met elkaar is (‘B’, persoonlijke communicatie, 2022; ‘C’, persoonlijke communicatie, 2022). Ook moet er een balans zijn tussen de mate van intensiviteit van eigen input door de kandidaten en de band met de interventionist(en). Wanneer de interventionist beter bekend is met de groep is deze groep wellicht meer bereid persoonlijke zaken te delen. Men kan zich daarnaast afvragen hoeveel persoonlijke input benodigd is en of men bijvoorbeeld met fictieve voorbeelden ook kennis kan overdragen en bewustzijn kan scheppen.

Om in het besluitvormingsproces van de doelgroep de keuze voor Rabobank te vestigen of minstens dit als optie de revue te laten passeren dient duidelijk te worden gemaakt dat de werkgever de middelen vrij beschikbaar heeft en welke middelen er beschikbaar zijn. Er moet, des te meer omdat bijvoorbeeld ‘A’ en ‘B’ aangeven dat zij deze opties niet eens hadden overwogen, duidelijk worden gemaakt dat Rabobank een belangrijke, behulpzame en objectieve rol kan spelen in de vitaliteit. Dit creëert het bewustzijn wat essentieel is voor gedragsverandering en (De Vries, 2017).

Ook is er de korte contractduur die de stagiaires hebben. Hoewel deze vrij letterlijk zijn brengt dit toch enkele knelpuntjes met zich mee. De stagiaires hebben in de regel minder tijd in het bedrijf. Daarmee is het belangrijk om te kijken naar ‘time en timing’, oftewel tijdsduur en plaatsing op de chronologische lijn van het verloop van de stage. Gezien deze korte periode van tijd zou het verstandig zijn de interventieduur, of in ieder geval het deel waaraan de kandidaten deelnemen, betrekkelijk kort te houden. Om op voorhand letterlijke restricties te voorkomen zou een goede vuistregel kunnen zijn het continu kijken naar of er wellicht in de interventie onnodige stappen, onnodige informatie of herhalingen zitten die geknipt zouden kunnen worden.

Wat betreft timing moet gekeken worden naar de invulling die elke stagiaire heeft. Denk hierbij dus niet aan zaken als werkzaamheden die voor elke discipline anders zijn, maar aan systematische procesfasen zoals onboarding, werkzaamheid, beoordelingsmomenten en offboarding. De vraag is waar de interventie het beste zou passen om zo voor de doelgroep de meest optimale en efficiënte kennisoverdracht en bewustwording te realiseren.

Uiteindelijk speelt volgens Van Rijn & Figee (2015) sociale invloed ook een belangrijke rol in het volhouden van gedrag. Volgens hen is het samen aangaan van een verbetertraject bevorderlijk voor de kans van slagen hiervan door, als het ware, positieve groepsdruk. Daar speelt wel bij, en zo komt de interventionist weer terug, dat het hier moet gaan om vertrouwde en bekende personen van het individu. Dit benadrukt nogmaals het belang van de bron van de kennis die het bewustzijn gaat vormen, zoals men ook kan zien in I-change onder ‘Informatie’.

***2.6 Samenvatting verantwoording ontwerpproces***

Het kan niet te veel benadrukt worden dat het hier gaat om een gevoelige doelgroep en dan ook nog eens over een gevoel, vaak persoonlijk thema. Deze doelgroep heeft de behoeften op het gebied van vitaliteit die bijzonder zijn in aard of in mate en deze adolescenten hebben vaak baat bij een aanpak in sociale sfeer met bekenden, hetgeen interveniëren lastig kan maken of in ieder geval om een weloverwogen aanpak vraagt. De kennisoverdracht waarvan is vastgesteld dat deze op het moment onvoldoende is om bewustzijn te creëren moet uitblinken in boodschap (wat wordt er gezegd?), kanaal (hoe wordt het gezegd?) en bron (wie zegt het?). Des te meer omdat in het besluitvormingsproces Rabobank om diverse redenen niet wordt overwogen moet benadrukt worden dat de werkgever een veilige, vrijblijvende en ook daadwerkelijk effectieve verzameling aan hulpmiddelen heeft ontworpen of aangeschaft die echt kunnen helpen. Daarnaast zijn deze erg divers en variëren ze van een coach tot zelfstandig te volgen modules, afhankelijk van de wens van de behoeftigen.

Vertrouwelijkheid is een belangrijk aspect dat deels aansluit op het sociale aspect, deels ook niet. Omdat het hier dus om een gevoelig onderwerp gaat en bevraagden aangeven dat zij in de regel zich niet op hun gemak voelen bij het delen van deze gevoelige materie met (relatief) onbekenden is het zaak omgevingen te creëren waarin of alleen bekenden en vertrouwden aanwezig zijn of, wanneer het delen van gevoelige informatie noodzakelijk blijkt, dit privé te kunnen doen zonder andere aanwezigen.

Ook de time en timing van de interventie is van erg groot belang. Stagelopers, de doelgroep die de adolescenten vertegenwoordigt, hebben binnen de bank vrij weinig tijd en daarmee dus ook weinig tijd voor gedragsverandering. Ideaal gezien zou een dergelijke interventie erg vroeg in het traject dat deze stagelopers doormaken plaatsvinden.

Tot slot is er het zaak om het gedrag ook vol te houden. Het verankeren van de gewenste veranderingen. Ook hierbij komt het sociale aspect weer kijken. Gedragsverandering een sociaal traject maken bevordert immers de kans van slagen en zorgt voor positieve groepsdruk.

***3. Prototype***

Met in het achterhoofd deze ideeën, behoeften en bewegingsredenen kan een prototype worden ontworpen. In dit hoofdstuk wordt het prototype zoals bedacht uitgelegd en worden alle keuzes die gemaakt zijn verklaard. Deze keuzes zijn in de regel te herleiden naar I-change en zullen aan de hand van dat model en de behoeftes van de doelgroep uitgelegd worden.

***3.1 Interventie Vitaliteit Stagelopers***

De interventie waarvoor gekozen is bestaat uit een traject waarin kandidaten kennis krijgen over vitaliteit en Rabobank, bewustzijn creëren over hun eigen vitaliteit en wat Rabobank daarbij kan doen en uiteindelijk doorverwezen worden naar een digitaal platform waar alle toepasselijke initiatieven van Rabobank te vinden zijn. Vervolgens gaat de groep zelf aan de slag met hun vitaliteit, maar worden er, passend bij de Rabobankcultuur en way of working, periodiek deelsessies gehouden waarin vooruitgang wordt besproken en de groep onder leiding van iemand die een scrum master rol op zich neemt uitgedaagt elkaar te ondersteunen.

Bij dit traject wordt gebruik gemaakt van een masterclass en zelftesten over vitaliteit voor fase 2, nadenken over gedragsverandering, waaraan kennis en bewustzijn ten grondslag liggen (van Elst, 2022). Fase 3, actie, wordt aangestuurd door het digitale platform waarop de kandidaten terecht komen die niet alleen alle initiatieven met elkaar verbindt, maar ook de behoeftigen en de aanbieders bij elkaar brengt. Daarnaast is dit platform ook een permanente houvast voor de kandidaten om eventuele kennis die niet blijft hangen tijdens de masterclass, zoals over waar heen te gaan met bepaalde problematiek, altijd terug te kunnen vinden. Tot slot zijn er fase 4 en 5, volhouden of terugvallen en permanente gedragsverandering, die worden bijgestaan door het sociale karakter van de deelsessies (Van Rijn & Figee, 2015).

***3.1.1 Bekendmaking, informeren, aanmelden en deelname***

Voor de bekendmaking of aankondiging van het plaatsvinden van het traject wordt gebruik gemaakt van persoonlijk netwerk van, waar nodig, bijvoorbeeld team leads of managers, maar ook bijvoorbeeld de Microsoft Teams-omgeving voor stagiaires. Het voordeel van deze aanpak is dat deze ‘warme’ manier voor een groter enthousiasme en het duidelijker overbrengen van de essentie en het doel (Metzger & Via, 2022). Ook hebben deze team leads en managers beter inzicht in wat er speelt onder de doelgroep in hun teams omdat zij inzichten hebben in bijvoorbeeld de resultaten van Engagement Scans, feitelijk MTO’s, die inzicht bieden in behoeftes en wensen van teams. Dit zorgt voor meer maatwerk en daarmee geschiktere kandidaten (van de Veer et al., 2011; Korthagen et al., 2002).

Voor het voorzien van informatie aan hen die na benadering door hun team leads interesse tonen wordt gebruik gemaakt van een korte uitleg en simpel document, eveneens verstrekt door team leads en managers. In dit document staan verwachtingen, het doel, voorwaarden voor deelname en een overzichtelijke maar inhoudelijke uitleg van alle stappen en een draaiboek.

Bij definitieve interesse, gekwalificeerd als interesse na het krijgen van de informatie, kan de kandidaat dan een mail sturen naar de interventionist. Vervolgens krijgt de kandidaat een aanmeldbevestiging of, indien van toepassing, een afwijzing met rede waarom de aanmelding niet geslaagd is. Bij toelating tot het traject worden een definitieve datum, een definitief tijdstip en een uitnodiging voor de masterclass en deelsessies verstrekt. De aanmelding start onmiddellijk zodra de vraag voor bekendmaking bij de team leads is neergelegd en de informatie verstrekt is en sluit bij de bereikte capaciteit, uiterlijk acht kandidaten, of uiterlijk één week voor de startdatum.

De capaciteit van acht kandidaten is gebaseerd op de ruimtes die beschikbaar zijn en voor het behoud van persoonlijke aanpak door de scrum master (Eindhoven School of Education et al., 2014).

Er worden per traject uitsluitend stagelopers uit hetzelfde team toegelaten. Dit om ervoor te zorgen dat men met bekenden deelneemt aan de deelsessies. Dit zorgt voor betere dialoog en een grotere kans op eerlijkheid tussen de kandidaten onderling (Jones, 2012). Daarnaast vergemakkelijkt het ook de vindbaarheid van de kandidaten onderling tussen deelsessies door omdat zij simpelweg dichterbij elkaar staan op de werkvloer. Wat hierbij des te meer kan helpen is de way of working van Rabobank die gebaseerd is op frequente ‘check-ins’ zoals bijvoorbeeld de daily waarin ook tijd is voor het delen van persoonlijk reilen en zeilen (‘A’, ‘B’, ‘C’, persoonlijke communicatie, 2022).

Het traject gaat van start aan het einde van de onboardingsperiode. Deze periode is vaak niet letterlijk omschreven en daarom wordt voor de interventie een periode van een maand gehanteerd. Dit zodat de groep vast bekend is met elkaar en de way of working. Beide zijn namelijk voorwaardelijk voor de slagingskans van de gedragsverandering (Van Rijn & Figee, 2015).

***3.1.2 Masterclass***

De masterclass zal bestaan uit een verwelkoming met het delen van doelen en belangen, een stuk theorie over vitaliteit, fictieve casussen om gezamenlijk mee aan het werk te gaan, vervolgstappen en uiteindelijk ruimte voor discussie en vragen. De activiteiten in deze masterclass zijn dus anders gezegd kennisdeling, groepswerk en discussie, allemaal behorend bij fase 2, nadenken over gedragsverandering, maar ook cruciaal voor fase 3, actie. De masterclass wordt begeleid door een scrum master die voornamelijk verantwoordelijk is voor het verstrekken van de informatie, het luisteren naar de groep en het verdelen van het woord om zo het proces van de masterclass te stroomlijnen. Zo staat er aan het roer een objectieve leider (Broersma, 2015; Smaling, 2012).

Het delen van doelen en belangen raakt op I-change (de Vries, 2017) de onderdelen informatie en bewustzijn. De doelen zijn het verbeteren van de vitaliteit om bijvoorbeeld mentale of fysieke kwalen te vermeiden en wanneer men voorgesteld wordt aan deze mogelijkheid is de verwachting dat het zaadje van besef al vast geplant is. Ook wordt, in het kader van transparantie, het belang van Rabobank en de maatschappij geschetst om, wederom, bij te dragen aan het bewustzijn over de impact van een betere of slechtere staat van vitaliteit. Deze kennisdeling is eenzijdig omdat hiermee de intentie van de masterclass duidelijk wordt, welke van tevoren al vastgesteld is.

De theorie raakt op I-change (de Vries, 2017) het onderdeel kennis en geeft invulling aan de drie facetten daaronder door het gebruik van solide theorie (boodschap & bron) en door het geven van de theorie door persoonlijke interactie (kanaal). De theorie raakt ook wederoom voorzichtig het onderdeel kennis onder bewustzijn, omdat deze alvast inzicht kan bieden in hoe men zelf met de stof aan de slag kan gaan. Dit is in dit stadium van de masterclass nog geen vereiste, omdat men ook samen nog gaat werken aan de materie. Deze kennisdeling is interactief, omdat het waardevol kan zijn van en met elkaar te leren. Zo wordt men geprikkeld actief over de stof na te denken en input te geven. Ook kan men van elkaar leren. De interactiviteit zit in het stellen van vragen over of men de stof begrijpt, men vast een voorspelling kan doen of misschien een andere visie heeft op de theorie.

De theorie zelf is redelijk eenvoudig en gaat over de veerkrachtcirkel (Valentijn, 2021) (zie figuur 3.1), die verschillende dimensies van vitaliteit weergeeft. Deze zeven dimensies zijn emotioneel, spiritueel, intellectueel, fysiek, sociaal, omgeving en financieel. In het interactieve kennisdelen kan bijvoorbeeld aan de groep gevraagd worden ‘Weet iemand wat spiritualiteit zou kunnen betekenen in het kader van vitaliteit?’. Zo wordt het onderwerp aangehaald en wordt de groep getriggerd zelf na te denken over de stof. Tot slot wordt als aanvulling op de cirkel verteld dat deze zeven dimensies niet algemeen geldend, niet voor iedereen even zwaar geldend en niet volledig zijn. Vitaliteit hangt namelijk sterk samen met het vervullen van menselijke behoeftes. Zo wordt de groep geïntroduceerd aan de ‘achtste dimensie’. Een dimensie die blanco is en doet aanzetten tot wat men nou echt zo belangrijk vindt voor zichzelf dat het een eigen dimensie verdient.



*Figuur 3.1: Veerkrachtcirkel van Valentijn (2021)*

Vervolgens wordt de groep meegenomen in drie fictieve casussen. In deze casussen is verschillende problematiek verweven die te maken heeft met de veerkrachtcirkel. Bijvoorbeeld de casus van de fictieve Sofie.

*“Sofie is accountmanager bij krediet verzekeren. Ze is veel onderweg, rijdt een mooie leaseauto en woont in een ruime woning in een dorpje dichtbij Eindhoven. Ze houdt van haar werk en is graag bij klanten. Met haar collega’s praat ze niet veel in het echt. Omdat ze veelal buiten kantoor werkt gebeurt dit vooral via teams. Ze is alleenstaand, komt uit Almere waar haar familie nog steeds woont en heeft laatst haar kat Poekie af moeten staan aan haar moeder omdat ze te weinig thuis was.*

*Ze begint het plezier in haar werk te verliezen en is bang voor een burn-out. Ze meldt zich vaker ziek, komt wel eens te laat en wil het liefst in bed blijven. Naar welke dimensies zou jij eens kijken?”*

Vervolgens krijgt de groep of een individu het woord. Het is hierbij de bedoeling dat de master slechts beurten geeft aan de deelnemers zodat zij kunnen nadenken en redeneren over wat er aan de hand zou zijn. Dit wederom teneinde de stof te activeren in hun hersenen. Wanneer een antwoord wordt gegeven kan de master hierop doorvragen of de meningen en visies van de anderen vragen. Hieruit kan discussie ontstaan waaruit weer nieuwe opvattingen blijken.

In de fictieve casus van de eveneens fictieve Sofie zou men kunnen veronderstellen dat ze in sociaal isolement leeft, een te hoge werkdruk ervaart (intellectueel) of dat ze niet goed met haar emoties overweg kan. Er is uiteindelijk geen goed of fout. Het is de bedoeling dat men breed leert kijken naar wat er aan de hand zou zijn. Men gaat immers ten slotte zelf aan de slag met de eigen situatie rondom vitaliteit en ook dan is het belangrijk om verder te kijken dan de spreekwoordelijke neus lang is. Gebrek aan energie hoeft niet altijd te komen door slecht slapen, hoofdpijn hoeft niet altijd te komen door uitdroging, laag werkgeluk hoeft niet altijd te komen door werkdruk, et cetera.

De master geeft aan het einde van elke casus nog aan wat de groep wellicht gemist kan hebben. Aan het einde van de derde casus wordt medegedeeld dat alles wat de groep zei of dacht goed was zolang het weloverwogen en goed beredeneerd was. Deze kennisdeling is vanzelfsprekend interactief. Door sociale invloed leert men met en van elkaar.

De casussen raken I-change (de Vries, 2017) op de onderdelen kennis door vestiging van de theorie, eigen-effectiviteit door spelenderwijs meester te worden over het eigen traject en vaardigheden door te leren hoe men een situatie van een ander en uiteindelijk zichzelf beschouwt.

Na de casussen worden de volgende onderdelen aangekondigd. Deze onderdelen gaan deelnemers zelf doen. Deze onderdelen zijn de zelfevaluatie, de zelftest en de doorverwijzing naar de relevante initiatieven en tools binnen Rabobank. De zelfevaluatie gebeurt zelfstandig omdat het hier gevoelige onderwerpen kan betrekken. Men wordt gevraagd één of twee dingen met betrekking tot hun vitaliteit te overwegen en te kijken welke dimensies er op hun kwestie betrekking zouden kunnen hebben. Zo hebben zij na de masterclass nog reden tot nadenken over het geleerde. Dit raakt I-change op de onderdelen contemplatie en preparatie omdat het aanzet tot overwegen en vast de mogelijkheid geeft voor te bereiden op de testen.

Tot slot is er ruimte voor discussie en vragen zodat er geen onduidelijkheden overblijven over de stof, de casussen of de vervolgstappen. Als alles helder is wordt de groep bedankt en krijgen zij in de mail een samenvattende tekst over de theorie en de links naar de betreffende zelftesten. Zo kan alles wat vergeten is makkelijk nog eens teruggehaald worden. Dit is dus uitsluitend herhalend en raakt daarmee I-change op het onderdeel kennis.

Deze masterclass wordt gegeven aan de hand van een PowerPointpresentatie in de stijl van de Rabobank zodat deze I-change (de Vries, 2017) raakt op kanaal. De presentatie is daarbij een handige manier om te visualiseren, de casussen te tonen en de veerkrachtcirkel te delen. De masterclass zal (wanneer mogelijk) fysiek plaatsvinden om zo een meer persoonlijke ervaring te bieden wat I-change ook op kanaal raakt. Mocht dit onverhoopt moeten, dan kan de masterclass echter ook digitaal gegeven worden, ten koste van de persoonlijke ervaring.

***3.1.3 De zelftesten***

Direct na de masterclass wordt de deelnemers een mail gestuurd met daarin samenvattende informatie en doorverwijzingen naar zelftesten zodat zij, mochten zij dit willen, direct aan de slag kunnen met de materie. Dit raakt I-change (de Vries, 2017) op preparatie en eigen-effectiviteit omdat het de voorbereiding biedt en de deelnemer machtigt om het heft in eigen hand te nemen. Bovendien is het zelf aan de slag gaan met stof een bewezen techniek voor het beter laten binnekomen van materie na kennisoverdracht (Wielemaker, 1985; Slangen, 2009; van der Steen et al., 2014).

De zelftesten worden onderverdeeld in de diverse dimensies van vitaliteit volgens de veerkrachtcirkel. De dimensie fysiek wordt opgedeeld in drie kleinere onderdelen, te weten slaap, consumeren en fysieke beweging, om zo een gerichter resultaat te kunnen geven in de uitslagen. In de mail zullen dus de volgende zelftesten staan:

* Spiritueel
* Emotioneel
* Intellectueel
* Sociaal
* Omgeving
* Financieel
* Slaap
* Consumeren
* Fysieke beweging

Deze zelftesten bestaan uit stellingen waarop men aan de hand van een schaal antwoord kan geven. Bijvoorbeeld:

*Stelling: ‘Ik beweeg voldoende gedurende mijn werkdag. Ik let erop dat ik niet te lang zit en heb nauwelijks klachten gerelateerd hieraan zoals nek- of schouderpijn.’*

Antwoorden hierop zouden zijn:

*‘Zeer mee eens. Ik let erop dat ik elk uur eventjes beweeg en voel me fysiek niet sloom na een werkdag.’*

*‘Mee eens. Ik let erop dat ik in ieder geval in de pauze(s) even beweeg en voel me meestal niet sloom na een werkdag.’*

*‘Neutraal. Ik beweeg zo nu en dan tijdens eens werkdag en voel me wel eens sloom achteraf.’*

*‘Mee oneens. Ik beweeg sporadisch tijdens een werkdag en voel me regelmatig sloom achteraf.’*

*‘Zeer mee oneens. Ik beweeg niet tijdens een werkdag en voel me sloom achteraf.’*

Aan deze antwoorden wordt dan onzichtbaar een puntentotaal toegekend van vijf voor ‘zeer mee eens’ tot 1 voor ‘zeer mee oneens’. Na het beantwoorden van alle stellingen door de deelnemers krijgen zij een puntentotaal te zien. Afhankelijk van hoeveel stellingen de zelftest in totaal heeft wordt men dan doorverwezen naar een resultatenscherm met daarop een tekst als deze wanneer de deelnemer minder dan de helft van het totale aantal punten heeft op de zelftest slaap:

*‘Oké, je score suggereert dat je op het gebied van slaap nog wat kunt verbeteren. Misschien slaap je net wat te kort of te onregelmatig. Wat het ook is, Rabobank heeft verschillende oplossingen voor je en wil graag met je aan de slag om jou net wat energieker aan je dag te laten beginnen. Zo kun je meer uit jezelf halen.*

*Rabobank heeft voor jou de middelen beschikbaar om naar het volgende level te gaan. Overweeg eens deze opties…’*

Vervolgens wordt er een verzameling initiatieven genoemd die de persoon zouden kunnen helpen. Bijvoorbeeld zo:

***‘Mirro.nl***

*Wil je écht aan de slag met slaap, maar komt het er gewoons steeds niet van? Heb je moeite met in slaap vallen en weet je eigenlijk niet zo goed waarom? Of heb je misschien een slaapomgeving die je tegenhoudt in het uitrusten? Mirro.nl heeft voor jou de antwoorden in de module ‘Slaap lekker!’.*

*Mirro is de externe moduleaanbieder die Rabobank in de arm genomen heeft om haar personeel zelf de teugels in handen te geven. Zo ben je zelf de baas over je eigen trajecten en kun je, volledig vertrouwelijk, online de stappen zetten die nodig zijn om jou beter in slaap te krijgen.*

*De modules van mirro beginnen veelal met een korte introductie van het onderwerp, daarna een nulmeting om te kijken of de module relevant is voor jou en vervolgens verschillend instructiemateriaal, hier en daar toetsen en diverse adviezen of zelfhulpmiddelen.*

*Mirro is zeker één jaar gratis te gebruiken voor alle Rabobankmedewerkers en dus ook voor jou. Registreer je op mirro.nl met je emailadres en gebruik bij vouchercode ‘(i.v.m. geheimhouding gecensureerd)’ voor onbeperkte toegang.’*

Vervolgens kan de deelnemer zelf aan de slag met de initiatieven die worden aangeboden. Naar eigen inschatting en behoeftes kan de stageloper dan Rabobank in de arm nemen en verhogen naar een escalatieniveau waar hij of zij zich prettig bij voelt. Dit raakt I-change (de Vries, 2017) op de onderdelen vaardigheden en barrières omdat het hen volledig het stuur in handen geeft om te kiezen en beslissen naar eigen behoeften en zo een persoonlijke aanpak te creëren.

Al deze zelftests en hun resultaten zijn volledig anoniem. Niemand, behalve de deelnemer zelf, kan de resultaten of zijn of haar antwoorden hieruit zien. Dit wordt gedaan om de vertrouwelijkheid te garanderen en daarmee ook de betrouwbaarheid van de resultaten zo goed mogelijk te faciliteren. Voor het afnemen van de anonieme test wordt [www.formfacade.com](http://www.formfacade.com) gebruikt, een testplatform waarmee ook puntenwaardes aan specifieke antwoorden kunnen worden ontleend zodat de testvorm zoals hiervoor beschreven ook werkt. Er worden ook geen emailadressen verzamelt. Dit alles raakt I-change (de Vries, 2017) op barrières omdat de vertrouwelijkheid hiermee verbetert.

***3.1.4 Het platform***

Ter ondersteuning van het geleerde en de gedragsverandering wordt er een digitaal platform ingericht. Dit digitale platform ondersteunt door middel van het verzamelen van alle initiatieven die Rabobank aanbiedt. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van Microsoft Teams. Er wordt een Teams-omgeving aangemaakt waarvoor de kandidaten worden uitgenodigd op het moment dat de masterclass heeft plaatsgevonden.

De Teams-omgeving bevat een korte omschrijving van het nut ervan. Daarnaast kent deze verschillende mapjes met daarin nogmaals de links naar de zelftesten, de theorie die behandeld is in de masterclass en de fictieve casussen. Het belangrijkste doel van deze Teams-omgeving is echter het verzamelen van de initiatieven op één pagina. Dit maakt dit tot de verbindende factor die vraag en aanbod bij elkaar brengt; een permanente database waaruit de kandidaten kunnen kiezen om hun vitaliteitsvragen te beantwoorden en verhelpen. Dit draagt bij aan de permanente gedragsverandering omdat de beschikbaarheid van de informatie het bewustzijn creëert dat op het moment duidelijk nog ontbreekt (Pinkley et al., 1995; Balmford et al., 2005). Ook kunnen de kandidaten, die per traject een Teams-omgeving delen, in deze ruimte onderling communiceren met elkaar over hoe zij hun vitaliteit aanpakken en of en hoe de beschikbare middelen hen helpt. Dit draagt wederom bij aan de duurzaamheid van gedragsverandering door het gezamenlijke proces en speelt in op de sociale behoeften van de doelgroep (Van Rijn & Figee, 2015; Metzger & Via, 2022).

***3.1.5 Deelsessies***

De deelsessies bestaan om het onderwerp vitaliteit en de voortgang die de kandidaten maken op het gebied van vitaliteit in samenwerking met Rabobank een actieve rol te blijven laten spelen. Deze deelsessies dienen het doel van permanente gedragsverandering op twee manieren. Zo is er de simpele kunst van het herhalen van materie en het meermaals opbrengen van vitaliteit om zo dit onderwerp en het gewenste gedrag te verankeren (Arnoldussen & Bruggen, 2006; Murre, 2010). Daarnaast is samen leren erg bevorderlijk voor het succes van het leren (Ebbens & Ettekoven, 2016; van Loghum, 2016; Holtrop, 2017). Door de herhaling en de gezamenlijkheid te combineren bestaat er een solide spreekwoordelijke ondergrond voor de gedragsverandering en het permanent maken hiervan.

De deelsessies worden, afhankelijk van de agenda’s van de kandidaten en scrum master, incrementeel gepland. Voor de timing hiervan wordt overwogen dat de kandidaten voor de masterclass, zelftesten en het gebruik maken van het platform tijd nodig hebben naast hun gebruikelijke werkzaamheden. De kandidaten krijgen hiervoor vanaf de masterclass ongeveer twee weken de tijd. Dit zou voldoende moeten zijn voor iedereen om informatie op zijn of haar manier te verwerken (Mottart & Kaldeway, 2000) en ook voldoende om vervolgens de zelftesten te maken en het platform vast eens te raadplegen om daaruit actie te ondernemen.

De deelsessies worden begeleid door dezelfde persoon die de scrum master rol had in de masterclass. Deze persoon is objectief (Broersma, 2015; Smaling, 2012) en kan hierdoor de dialoog onderling aansturen om zo te faciliteren dat de kandidaten zelf met het onderwerp aan de slag gaan.

De deelsessies zelf steken als volgt in elkaar. De scrum master opent met een samenvatting van de vorige sessie, welke bij de eerste deelsessie de masterclass zelf is, en noemt het doel van de huidige sessie, te weten het bespreken van vooruitgangen, hindernissen en ervaringen. Daarna stelt deze enkele open vragen aan de groep over deze onderwerpen. Het is de bedoeling hierbij dat, zoals het een scrum master betaamt, deze slechts faciliteert en de groep zelf de dialoog voert. Waar nodig kan de scrum master interveniëren als het gesprek weg dreigt te lopen van de actuele materie of waar de groep te veel in herhaling valt. Dat doet de scrum master door het stellen van open vragen of het geven van het woord aan iemand anders.

De deelsessies zijn open qua structuur en dienen dus voor het actueel houden van vitaliteit als onderwerp. Uiteraard is er voldoende de mogelijkheid om vragen te stellen aan de scrum master als de groep vastloopt. Wat dat betreft is de deelsessie dus een begeleid spreekuur. De sessies duren zo lang als de groep behoefte heeft, komen terug zolang de groep er behoefte aan heeft en stoppen op zijn laatst zodra de stagelopers of een kritiek deel van hen de functie verlaat. Deze zullen plaatsvinden op een Rabobanklocatie, net als de masterclass, waar ruimtes te reserveren zijn die geluidsdicht zijn ten bate van de vertrouwelijkheid.

***3.2 Innovatieve waarde***

De innovatieve waarde van deze interventie schuilt in het feit dat dit de verbindende factor gaat vormen tussen zowel de reeds bestaande initiatieven onderling als tussen de initiatieven en de mens die er baat bij zou kunnen hebben. Rabobank kent dus al vele mogelijkheden met betrekking tot vitaliteitsverbetering, maar men ziet door de bomen het bos niet meer en zij met een kortere contractduur hebben geringe tijd om zich te verdiepen in het bedrijf en alle mogelijkheden daarin.

***3.3 Evaluatie***

De evaluatie die plaats gaat vinden na het volledige verloop van de interventie is divers teneinde zo veel mogelijk betrouwbare feedback in te winnen. Voor de niveaus van evaluatie wordt gebruik gemaakt van het Kirkpatrick-model (Smidt et al., 2009). Dit model meet op de niveaus reactie of ervaring, geleerde, de impact en het resultaat. Het volledige verloop inclusief omschrijving van de stap en redenen voor deze keuzes is als volgt:

Check-in: De meest directe feedbackwinning die direct op de masterclass zal plaatsvinden. Deze meting betreft de ervaring en alvast een vroege meting van het geleerde. Deze is met de master en kwalitatief. Het nut van deze meting is het opvragen van dingen die direct opgevallen zijn aan de deelnemers. Zo wordt er zo min mogelijk vergeten en hieraan kan gemeten worden wat er echt als eerste opvalt nog alvorens er bij de deelnemers reflectie heeft plaatsgevonden. Deze meting meet op de niveaus ervaring en geleerde.

Focusgroep: Het tweede kwalitatieve feedbackmoment dat door de interviewer (in dit geval dezelfde persoon als de master) wordt gehouden. Dit feedbackmoment geeft de deelnemers kans gegeven om te reflecteren op wat hen nog meer opviel en biedt de interviewer om nog meer door te vragen in open vragen. Gezien de kleinere groepsgrootte wordt gemikt op een onderzoekspopulatie van minstens 50% met een zo divers mogelijke opzet, afhankelijk van de beschikbaarheid van deelnemers. Deze meting meet op de niveaus ervaring, geleerde en impact.

Enquête: Het kwantitatieve feedbackmoment dat door alle deelnemers ingevuld dient te worden. De keuze voor zowel kwantitatief als kwalitatief is om zowel diepte en diepgang als gevoelige informatie te winnen uit de deelnemers. De enquête bestaat vooral om die laatste te vergaren. De enquête is volledig anoniem en dit wordt ook duidelijk gemaakt aan de deelnemers. Deze meting meet op de niveaus ervaring, geleerde en impact.

Aan de hand van de feedbackwinning kan worden bepaald of de interventie succesvol is, oftewel, kunnen de impact en het resultaat gemeten worden. Daarvoor zijn de volgende zachte effectmetingen geformuleerd:

Kennis en bewustzijn vitaliteit verhogen: Het is de bedoeling dat de doelgroep het thema vers in het hoofd krijgt. Om te bevestigen dat er verschil gemaakt kan worden is er als nulpunt het vooronderzoek geweest en zal er aan het begin van de masterclass de vraag gesteld worden of en hoe de deelnemers dan al met vitaliteit bezig zijn. Succesindicatoren zijn dat respondenten aangeven wat te hebben geleerd, dat zij nadenken over vitaliteit of dat zij nog meer willen weten over vitaliteit.

Promoten tools en initiatieven Rabobank: Het is de bedoeling dat de doelgroep gebruik wil gaan maken en daadwerkelijk gebruik maakt van de middelen die Rabobank hen biedt. Zij die een probleem hebben rondom de vitaliteit zouden idealiter met het bedrijf kijken hoe zij hier samen aan kunnen werken. Succesindicatoren zijn deelnemers die een traject starten met de Rabobank, deelnemers die zich voorbereiden op het starten van een traject met Rabobank of deelnemers die al een traject hebben afgerond met de Rabobank.

***4. Evaluatie***

In dit hoofdstuk wordt de gehouden interventie geëvalueerd en wordt teruggekeken op de evaluatie zelf. Dit wil zeggen dat er een beschouwing wordt gegeven in hoeverre er aan de planning gehoor gegeven is, de deelnemers, het verloop, de sterke kanten, de zwakke kanten en de terugblik zelf. Deze evaluatie is objectief en hier zullen nog geen conclusies aan verbonden worden. Dit volgt in het volgende hoofdstuk.

***4.1 Procesmatige terugblik***

Ter herhaling, de evaluatiestappen die gepland waren (en hetgeen daarbij gemeten werd) bestonden uit de check-in aan het einde van de masterclass (ervaring en geleerde), de enquête na het voltooien van de interventie (ervaring, geleerde en gedrag) en de focusgroep (ervaring, geleerde en gedrag), eveneens na het voltooien van de interventie.

De masterclass ‘Aan de slag met vitaliteit’ vond plaats op woensdag 12 oktober 2022 van 10.00 tot 10.40. De eerste evaluatiemethode, de check-in aan het einde van de masterclass, is volgens planning uitgevoerd. Deze verwierf al enkele inzichten die met name over de tijdsduur, de vorm, de theorie en de casussen gingen. Deze waren hoofdzakelijk positief. Zo werd er gezegd dat het tijdsbeheer door de master goed was, dat de sessie niet te lang duurde en dat dit een positief effect had op de concentratie van de groep. Kritiek die uit de groep kwam was dat de theorie, specifiek de veerkrachtcirkel, nadrukkelijker terug mocht komen in de presentatie zodat deze niet in te korte tijd onthouden hoefde te worden. Over het algemeen werd de masterclass als positief ervaren.

Hierna kon men, na het ontvangen van de mail met daarin de vervolgstappen, zelfstandig aan de slag. De mail volgde iets later die dag rond 22.00 uur, tegen de planning in, in verband met een storing bij de dienstverlener van het platform dat gebruikt is voor de zelftesten. Deze vertraging is, zo blijkt bij evaluatie, door de groep niet als storend ervaren.

Voor het maken van de zelftesten is de deelnemers ongeveer 5 dagen gegeven. Dit betekende voor hen dat ze gevraagd werd om deze op uiterlijk maandag 17 oktober 2022 vóór het einde van de dag afgesloten te hebben. Hier heeft de gehele groep zich aan weten te houden. Hen is, volgens planning, op vrijdag 14 oktober 2022 de enquêtelink gestuurd zodat zij die al eerder klaar waren met de zelftesten deze vast in konden vullen. Bij de enquête kwam het verzoek deze uiterlijk dinsdag 18 oktober vóór het einde van de dag weer ingevuld te versturen. Ook hier heeft de gehele groep gehoor aan gegeven.

Na het ontvangen van de materialen om zelfstandig mee verder te gaan is er met de deelnemers een focusgroep gepland. Deze vond ongeveer een week na de masterclass plaats, te weten dinsdag 18 oktober van 13.00 tot 13.45. In deze focusgroep zaten vier deelnemers. De sessie heeft volgens plan ongeveer 30 minuten geduurd, al werd deze jammerlijk onderbroken door een noodgedwongen systeemupdate op de computer van de interviewer waardoor de sessie 10 minuten stilgelegd moest worden. In totaal is men dus per persoon 40 minuten kwijt geweest, al werden de 10 minuten ingezet als pauzetijd.

Het idee van de focusgroep was een succes als het neerkomt op het stimuleren van dialoog, aanwakkeren van discussie en het aanvullen van elkaars visies. Bij zowel de check-in, de enquête als de focusgroep gold een relatief hoge mate van consensus. Respondenten zaten met elkaar betrekkelijk op één lijn en het tegenspreken van elkaars ervaringen kwam zeer zelden voor. Dit is een teken van een unanimiteit wat in de regel positief is omdat het aangeeft dat de gekozen deelnemers dit onderwerp en deze vorm van interventie gelijk ervaren.

***4.2 Contextuele terugblik***

De masterclass ‘Aan de slag met vitaliteit’, behorend bij de interventie, gegeven door Stijn Leijte, eveneens schrijver van dit rapport, en de focusgroep hebben uiteindelijk digitaal plaatsgevonden in verband met een coronabesmetting in de sociale omgeving. Zoals eerder al beschreven was deze mogelijkheid er en hebben de masterclass en focusgroep hier minimaal onder geleden.

Omwille van vertrouwelijkheid en omdat er met geen van de deelnemers een afspraak is gemaakt over een uitzondering hierop worden er geen namen gebruikt in dit rapport. De deelnemers waarmee rekening is gehouden in het vorige hoofdstuk hebben uiteindelijk alleen meegewerkt en er is hiermee niet afgeweken van de verwachting.

Aan de masterclass hebben alleen personen uit de doelgroep meegedaan. Dit betekent dat 100% van deze personen stagelopers waren. De gemiddelde leeftijd van deze groep mensen was dan ook relatief laag met een gemiddelde van 22,6 jaar oud. De deelnemers bestonden uit vijf vrouwen en één man voor een totaal van zes deelnemers. De verhouding vrouwen op mannen is 5/1 en het percentage is daarmee (afgerond tot één cijfer achter de komma) 16,7% mannen en 83,3% vrouwen.

***4.3 Inhoudelijke terugblik***

De check-in, enquête en focusgroep hebben samen voor een redelijk concreet beeld gezorgd m.b.t. de ervaring, het geleerde en het gedrag ten gevolge van de interventie. Alle cijfers hieronder worden afgerond op één cijfer achter de komma tenzij anders aangegeven.

De ervaring draait om hoe de masterclass ervaren werd, de kwaliteit van het materiaal, de stroomlijning van het proces en de kwaliteit van de service van de master en interviewer. Deze werden gemiddeld positief ervaren. Uit de enquête blijkt dat respondenten vinden dat tijdsduur in orde was door een gemiddelde beoordeling van 4,2 uit 5. Daarnaast wordt het tijdmanagement van de master enigszins gunstig beoordeeld met 3,7 uit 5. Ook de introductie met het doel, de belangen en planning van de masterclass waren duidelijk en de groep gaf hier gemiddeld een 4 uit 5 aan.

De presentatie die gebruikt is blijkt onvoldoende ondersteunend voor sommigen met één respondent die aangeeft dat deze ‘enorm onduidelijk’ is en één die aangeeft dat deze ‘wat onduidelijk is’. De andere vier respondenten vonden de presentatie ‘perfect’ en ‘oké’ met respectievelijk één en drie antwoorden. Dit brengt de gemiddelde beoordeling op 3,7 uit 5.

Resultaten tonen aan dat de master adequaat het delegeren en tijd verdelen heeft aangepakt. De onderdelen met betrekking tot interactiviteit (4 uit 5), voldoende aan de beurt komen (4,7 uit 5) en mogelijkheid tot geven eigen input (4 uit 5) worden allemaal vrij positief beoordeeld in de enquête. Uit de check-in en focusgroep komt hierover niets in het bijzonder naar voren.vDe theorie die gegeven werd kwam bij sommigen over als vrij eenvoudig. Uit enquête blijkt dat 2 personen deze te simpel vinden, 2 personen deze op het randje vinden en 2 personen deze oké vinden waardoor de totale beoordeling op 3,5 uit 5 uitkomt.

Uit de focusgroep blijkt dan wel dat er behoefte is aan het frequenter laten voorkomen van de theorie door de casussen heen. Ook is er lichte kritiek op het voorbereiden van de deelnemers voordat de masterclass begint.

*‘Misschien is het een idee om op de slides van de casussen dat wiel (veerkrachtcirkel) neer te zetten want anders gaat het te snel en bij mij blijft het dan niet echt hangen…’*

*‘Ja, of als je van tevoren vast een mailtje of zo stuurt met daarin de theorie dan kunnen we er vast naar kijken en dan weten we het ook al.’*

De theorie is echter wel duidelijk (4 uit 5) en dekkend genoeg om daarna zelf mee aan de slag te gaan met de fictieve casussen en de eigen casuïstiek. Ook wordt de theorie als interessant gezien en geeft het een nieuwe kijk op vitaliteit.

*‘Voor mij was dit wel nieuw en dan met name dat je zelf ook eens gaat kijken naar wat vitaliteit nou voor jou betekent. Ook die laatste dimensie met wat je zelf belangrijk vindt is nou ook, (…), dat je daar zelf invulling aan kunt geven vind ik een goeie want voor mezelf had ik het zo nog niet bekeken.’*

Respondenten geven een 4 uit 5 voor de mate waarmee zij zich goed bewapend voelden om verder te gaan, maar vonden niet unaniem de fictieve casussen een geschikte manier om de stof toe te passen. Gemiddeld scoort de stelling ‘De fictieve casussen waren een goede manier om de geleerde stof te toetsen.’ een 3,3. Uit de focusgroep klinkt een soortgelijke mening.

*‘Ik miste soms een beetje de connectie tussen de stof en de voorbeelden (casussen).’*

Met betrekking tot duidelijkheid van de zelftesten en de communicatie na de masterclass is men tevreden (4,3 uit 5). Wel is er nog enige onzekerheid aan de hand van de resultaten uit de zelftesten. Twee respondenten geven aan dat zij na de zelftesten uit de resultaten ‘perfect’ wisten waar ze moesten zijn, twee geven aan dat dit ‘oké’ was en twee geven aan dat dit ‘op het randje’ was wat een gemiddelde geeft van 4 uit 5.

Ook blijkt uit dialoog dat men vindt dat de resultaattekst wat te optimistisch geschreven is. Dit kwam redelijk unaniem terug.

*‘Ik weet bijvoorbeeld dat ik echt verschrikkelijk slecht slaap en dan staat er dat ik al goed bezig ben. Vervolgens zie ik wel die tools van Rabo om er wat mee te doen, maar dan denk ik wel, van, hier moet even opnieuw naar gekeken worden.’*

Hierop aansluitend geeft de groep terug dat zij nog niet per sé van plan zijn om stappen binnen Rabobank te gaan nemen. Twee personen geven aan dit niet te hebben gedaan en niet te gaan doen, twee personen geven aan dit niet te hebben gedaan en niet te weten of ze dit gaan doen en twee personen geven aan dat nog niet te hebben gedaan, maar dit wel te *willen* gaan doen. Dat betekent een redelijk hoge onzekerheid en de zekerheid die er is gaat over het niet nemen van stappen. Uit dialoog blijkt een aantal uiteenlopende redenen hiervoor.

*‘Escaleren naar Rabobank voelt gewoon echt als een hele grote stap terwijl het misschien voor mij nog niet zo erg is.’*

*‘Ik kan wel naar een coach, maar ik weet toch al wat die gaan zeggen. Dat kan ik zelf ook bedenken.’*

*‘Ik weet zelf wel wat ik moet doen, het ligt niet aan de kennis of zo.’*

Daarentegen geeft de groep wel aan na de interventie op eigen houtje of met anderen buiten de bank bezig te zijn met vitaliteit. Op deze stelling wordt gemiddeld gescoord met 4,6 uit 5. Ook geven de resultaten uit de enquête aan dat *‘het doel van de interventie, het creëren van bewustzijn over en aanzetten tot actie met betrekking tot vitaliteit’* voor hen gelukt is. Hieruit komt een 4,6 uit 5.

*‘Ik denk dat de kracht meer zit in het team, dus elkaar opzoeken. Daar zit al die veiligheid dus dat doen mensen dan ook in plaats van binnen de bank met iemand die je niet kent.’*

*‘Ik en (…) gaan bijvoorbeeld al wel eens sporten en zo houd je elkaar bezig.’*

Al met al is men over de gehele interventie betrekkelijk tevreden. Op de stelling ‘*De stof, vorm en het lesmateriaal in de masterclass waren al met al goed.’* wordt bijvoorbeeld unaniem een 4 uit 5 gegeven. Deze algehele en algemene tevredenheid blijkt ook uit de check-in en de focusgroep.

*‘Allereerst complimenten voor een goede sessie.’*

*‘Het interactieve zorgde er wel voor dat je erbij bleef ook.’*

*‘Ik kreeg wel de indruk dat het goed verzocht was en dat je weet waar je het over hebt.’*

*‘Het was ook heel goed “Rabobank-achtig”.’*

*‘Ik vond het wel fijn om eerst samen door de stof te gaan en daarna zelf aan de slag te gaan.’*

***4.4 Samenvattend***

Al met al geven respondenten aan dat zij de interventie positief ervaren hebben. De masterclass, de zelftesten, de communicatie en de master werden als aangenaam ervaren. De resultaten uit de zelftesten bevielen niet per sé, met name omdat deze te positief waren ingeschoten, maar men kon wel vooruit met vitaliteit binnen Rabobank. De grote kwestie is of men dat dan ook doet. De respondenten geven zelf gematigd aan dit van plan te zijn. Op moment van evaluatie heeft nog geen enkeling dit gedaan en zijn er slechts een paar die het van plan zijn.

De zachte effectmetingen, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, zijn als volgt samen te vatten:

* Kennis en bewustzijn vitaliteit verhogen: De groep geeft aan de theorie te begrijpen en hier over het algemeen zeker iets van op te steken. De masterclass en theorie waren leerzaam en goed georganiseerd, al mocht van deze groep de moeilijkheidsgraat van de stof nog wat omhoog.
* Promoten tools en initiatieven Rabobank: De groep geeft aan hier (nog) niets mee te hebben gedaan. Zij zijn sinds de interventie niet meer betrokken geraakt bij de bank en geven aan nog steeds een disconnectie te voelen die hen weerhoudt van het betrekken van de bank en haar hulpaanbod.

***5. Conclusie en vooruitblik***

In dit hoofdstuk wordt orde op zaken uit de evaluatie gesteld. De resultaten krijgen een conclusie en betekenis in het kader van de doelstellingen die bedacht zijn voor de interventie. Hiermee wordt een beeld gevormd over de toegevoegde waarde van de interventie en of het doel bereikt is. Zowel de successen als de mislukkingen worden verklaard en er wordt gespeculeerd over een mogelijk volgende iteratie van de interventie om deze (nog) succesvoller te laten verlopen.

***5.1 Algemene conclusies***

De theorie was geschikt voor de doelgroep. De deelnemers hebben de theorie allemaal begrepen en konden hiermee vooruit. De stof was niet te moeilijk, maar wellicht wel iets te eenvoudig. Dit zou een aandachtspunt kunnen zijn voor een vervolg. Uiteraard kan de theorie, wanneer het denkniveau van het specifieke team dat deel gaat nemen bekend is, de moeilijkheidsgraat altijd aangepast worden om zo de hersenen geprikkeld te houden. Uiteraard moet men zichzelf dan wel behoeden voor het verhogen van de moeilijkheidsgraat uitsluitend omdat dit kan. De stof zelf bleek namelijk dekkend voor het nemen van vervolgsteppen en het is daarom niet noodzakelijk om deze te veranderen.

De vorm van de interventie was geschikt voor de doelgroep. De deelnemers hebben de persoonlijke ervaring van de masterclass als positief beoordeeld, vonden het fijn om interactief te werken, konden elkaar goed aanvullen en elkaars visies ondersteunen en verrijken en voelden zich voorbereid op de zelftesten aan de hand van de masterclass. Wel blijkt dat de resultaten uit de zelftesten te wensen over lieten voor de kandidaten. Zij vonden dat hoe zij hebben geantwoord niet aansloot op de resultaattekst die zij kregen. Deze was over het algemeen gunstiger dan klopte bij hun gevoel en liet hen enigszins beduusd achter. Dit gaat ten koste van de geloofwaardigheid van de testen en daarmee de gehele interventie. Wanneer deelnemers niet het gevoel hebben dat hun uitkomst bij hen hoort zijn zij wellicht ook minder geneigd om met de suggesties aan de slag te gaan, hetgeen tot het volgende punt leidt.

De resultatenpagina heeft onvoldoende aangezet tot het overgaan tot handelen binnen de Rabobank. Er klonken diverse redenen voor het niet willen aangaan van de tips en suggesties aan het einde van de zelftesten en hoewel deze niet in verband stonden met de resultatenpagina zelf is dit toch een kritiek punt voor één van de doelen van de interventie: het promoten van tools en initiatieven van Rabobank rondom vitaliteit. In deze valt er nog veel te ontwikkelen. Het blijkt namelijk dat bereikbaarheid en vindbaarheid van de Rabobankinitiatieven slechts één van meerdere factoren is die ervoor zorgt dat een stageloper wel of niet gebruik maakt van deze initiatieven. Vaker werd genoemd dat het in de arm nemen van Rabobank voelde als een té grote stap, zowel omdat dit het probleem te groot zou doen lijken als omdat men ‘maar een stagiair’ is. Het niet ondernemen van actie op het gebied van vitaliteit heeft dus te maken met predispositie uit I-change, gezien men de indruk niet los kan laten dat het niet de bedoeling is dat men Rabobank meeneemt in het eigen reilen en zeilen.

Bij volgende iteraties moet hier dus meer nadruk op komen (meer hierover in hoofdstuk 5.3). Dit kan door het gehele proces voorzien worden door bijvoorbeeld in de masterclass te benadrukken dat het echt de bedoeling is dat men met hun problemen terecht kan bij het bedrijf, dat dit vrijblijvend is, dat men is uitgenodigd voor deze interventie juist ook omdat zij stagiaires zijn en dat er geen probleem te groot of te klein is voor de suggesties die komen uit de zelftesten.

Een interessante wending in het in principe tegenvallende resultaat met betrekking tot het promoten van Rabobankinitiatieven en -tools is dat er wel meer ingezet wordt op vitaliteit op eigen houtje en buiten de Rabobank. Er valt te concluderen dat de wil er wel is, maar dat men hun eigen weg kiest hiervoor. Er wordt met teamgenoten gesport en gesproken om zo aan de verschillende dimensies van vitaliteit te werken. Het lage doeltreffendheid van de interventie slaat dus zowat uitsluitend op de link met Rabobank, maar activeert wel iets in de deelnemers qua bewustzijn en zij handelen hier zelfs naar.

Dit brengt een interessante kwestie naar boven die wellicht ook nader onderzoek uitlokt: hoe draagt Rabobank optimaal bij aan het stimuleren van vitaliteit onder het personeel? Is dat door het faciliteren of wellicht alleen door het inspireren? Wanneer het voor een persoon veiliger voelt om binnen het team met de vertrouwensband die er bestaat een vitaliteitsnetwerk op te bouwen dan zou juist hierop uitgebouwd kunnen worden. Het betreft hier dus misschien wel een verkeerde invalshoek van het probleem. Wellicht is het niet het aanbod dat tekortkomt, maar is de vraag wel anders.

***5.2 Specifieke conclusies***

Al met al valt er te constateren dat de interventie in het team waar deze is uitgevoerd enkele onverwachte resultaten heeft blootgelegd. Hieronder worden deze per meetgebied verklaard of herhaald.

***5.2.1 Inhoud en vormgeving***

De inhoud van de interventie was geschikt voor de doelgroep met als kanttekening dat de theorie niet erg uitdagend was. Deze kan dus aan de hand van het werk- en denkniveau in het vervolg worden opgeschroefd, maar dit is geen vereiste gezien de deelnemers wel voldoende wisten om het zelfstandige gedeelte van de interventie aan te gaan.

De vormgeving was geschikt voor de doelgroep. Ze ervoeren in grote lijnen het proces, de middelen en de uitvoerders van de rollen als goed en adequaat. Stagelopers hebben baat bij deze persoonlijke manier van werken dit is een goede manier om hen te activeren. In het vervolg kan er beter gekeken worden naar het verder ontwikkelen van de zelftesten om deze beter af te kalibreren als het neerkomt op het geantwoorde in verhouding met de resultaten, bijvoorbeeld door meer diverse medewerkers of experts te betrekken bij het ontwikkelen van deze testen.

***5.2.2 Effect***

Het effect van de interventie is wisselend te noemen en slaat her en der de plank enigszins mis. Het is niet gelukt om de deelnemers te interesseren in hulp van de Rabobank. Redenen hiervoor zijn enorm uitlopend en daarmee is er de vraag hoe deze interventie in te zetten. De resultaten zijn grotendeels gebaseerd op een vraag die uit de evaluatie niet bij de gehele doelgroep blijkt te bestaan of niet als enige blijkt te bestaan. De vraag is niet uitsluitend naar kennis en bewustzijn over hoe en of de Rabobank kan helpen, maar ook naar warmere oplossingen binnen het team en naar bevestiging dat een stageloper en hun problemen niet te min zijn voor hulp vanuit de Rabobank. Hoewel dit aan de essentie van de interventie niet per sé iets hoeft te veranderen is het wel des te belangrijker om bij de doelgroep te meten in hoeverre er vraag is naar het ‘wegwijzen’ dat de interventie biedt. Deze informatie kan simpelweg niet voor iedereen even relevant zijn.

***5.2.3 Innovatieve waarde en duurzaamheid***

De innovatieve waarde van de interventie is volgens verwachting. Het activeert voor de deelnemers bewustzijn over vitaliteit, verbindt voor de Rabobank bestaande initiatieven in een vorm die makkelijk te presenteren is en behoudt daarnaast de vertrouwelijkheid die gewenst is bij gevoelige onderwerpen. Om deze innovatieve waarde zo veel mogelijk vast te houden is het verstandig om deze interventie, wanneer deze regelmatig terugkomt, zo veel mogelijk vroeg in de onboarding te laten plaatsvinden. Zo is de informatie nieuw op het moment dat men deze hoort, wordt het echt ingebakken in de cultuur van de bank en kan men direct vanuit de startblokken al het thema vitaliteit met zich meenemen.

In deze kan de interventie ook onderdeel worden van iets groters, namelijk de onboarding waar elke nieuwe medewerker doorheen gaat. In dit geval zouden enkele aanpassingen wel verstandig zijn. Zo is er bijvoorbeeld de mogelijkheid om deze interventie volledig te digitaliseren. Ten koste van de persoonlijkheid die ermee gemoeid gaat optimaliseert men zo het gehele proces en maakt het deze makkelijker te vinden en plannen voor het individu. Zo zou men deze kunnen integreren als een van de (verplichte) ‘e-learnings’ van de Rabobank, cursussen die iedere medewerker (moet of) kan doen. Zo wordt de interventie integraal voor een cruciaal proces dat de medewerker doorgaat. Daarnaast scheelt dit werkuren en valt het altijd weer terug te halen op welk gewenst moment dan ook. Uiteraard vergt dit wel de nodige investering door bijvoorbeeld het opnemen van instructiemateriaal, het maken van een onlineomgeving en het bekendmaken van de recruiters met dit nieuwe systeem.

***5.3 Kritische terugblik***

Jammerlijk genoeg heeft niet het volledige traject zoals gepland plaats kunnen vinden. De aanmelding, masterclass, zelftesten en evaluatie hiervan hebben doorgang kunnen vinden zoals de bedoeling was. Echter heeft de Teams-omgeving nooit een vorm gekend waardoor deze geschikt was om in te zetten. Ook de deelsessies mochten geen plaats vinden. Vanzelfsprekend zijn deze dan ook niet geëvalueerd.

De Teams-omgeving, die de verbindende factor zou zijn middels het bieden van een platform waarop men elkaar en de initiatieven van Rabobank kon vinden, bleek te laat te komen door enkele kritische fouten in planning en timing. Hoewel deze volgens de onderbouwing in hoofdstuk 3 juist de vraag en het aanbod bij elkaar zou brengen en juist zou benadrukken dat de Rabobank een geschikte partner is in het aangaan van vitaliteitsproblematiek heeft dit niet zo mogen zijn en kan verondersteld worden dat er hiermee een tamelijk essentieel deel van het traject achterwege is gelaten. In het eerste prototype van de interventie was dit onderdeel nog niet in overweging genomen en daarom is bij de uitvoering van het traject hier dan ook geen sprake van geweest. Hiermee schiet de gehele interventie helaas tekort in het realiseren van de verbindende factor die het juist in essentie ambieerde te vormen.

Ook de deelsessies zijn in het eerste prototype niet meegenomen. Na de evaluatie is dit onderdeel pas bedacht, maar het volledige traject was toen al tot een einde gebracht en kandidaten gaven aan niet beschikbaar te zijn of niet open te staan voor een vervolg hieraan. Zij gaven aan dat de interventie voor henzelf al als afgesloten gold en dat het onderwerp weer minder relevant leek, hetgeen de deelsessies juist hadden moeten tegengaan.

Echter, als lichtpuntje, zijn deze onderdelen wel ontworpen en kunnen zij bij nieuwe iteraties van het traject ingezet worden om hun respectievelijke maar ook het algemene doel van de interventie kracht bij te zetten. Hiervoor hoeft in principe geen aanpassing gedaan te worden aan de interventie, maar moet wel bij de voorbereiding, het informeren over het traject, de planning aangepast worden zodat kandidaten weten wat het completere traject behelst.

Ook is uit de feedback van de deelnemers te herleiden dat de zelftesten nog enige verfijning mogen ondergaan. De testen, ontwikkelt door de schrijver van dit rapport, zouden baat hebben bij de inzichten van een professioneel testontwikkelaar om zo in validiteit te groeien. De harmonie tussen hetgeen de kandidaten invulden en de resultaten daaruit ontbrak. Er valt te veronderstellen dat het interventietraject voor één persoon een te ambitieuze taak was voor de tijdslimiet die er gold. Daaruit mag wel meegenomen worden dat er een hiermee een basis ligt voor eventuele verdere ontwikkeling door, bijvoorbeeld, een team van diverse specialisaties die onder andere kennis en kunde over testen en uitvoeren hebben.

Ten slotte is er, klaarblijkelijk, onvoldoende gekeken naar de nog verder onderliggende redenen waarom een individu de Rabobank niet in de arm neemt met betrekking tot het verbeteren van de vitaliteit. Waar wel gedegen onderzoek is gedaan om deze bewegingsredenen bloot te leggen is hier nauwelijks op ingespeeld. Kandidaten geven na afloop nog steeds aan dat een stap naar de Rabobank als te groot wordt ervaren of dat zij verwachten al te weten dat de hulp of de informatie die geboden wordt middels de initiatieven voorspelbaar en onbehulpzaam zal zijn. Hiervoor zou nieuw, diepgaander onderzoek in het leven geroepen kunnen worden om deze kwestie te lijf te gaan. Wederom was daar voor dit rapport te weinig tijd voor en was dit nota bene niet het doel van dit rapport.

Qua evaluatie zijn er hiermee vanzelfsprekend ook nog stappen te zetten. De metingen hebben zich gericht op het proces en diens effecten, maar onvoldoende op zichtbare gedragsverandering en daarmee impact en ROI. Bij verwachting van succes van de interventie is er onvoldoende geïnventariseerd op welke vorm de evaluatie zou moeten krijgen wanneer er hier geen sprake van was. Vragen in de enquête of de focusgroep werden meer gericht op de successen en minder op het ‘waarom’ achter het, voor velen, niet behalen van het doel van de interventie. In volgende iteraties zal er een flexibelere topiclijst gehanteerd moeten worden in met name de focusgroep, gezien juist daar de open vragen gesteld kunnen worden en er de meest kwalitatieve informatie gewonnen kan worden.

***5.4 Samenvattend***

De interventie zoals die bestaat als omschreven in dit rapport heeft niet alle beoogde doelen gehaald, niet op de laatste plaats omdat de interventie volgens een eerste prototype is uitgevoerd en dus de Teams-omgeving en deelsessies mistte. Desalniettemin heeft het wel enkele interessante zaken blootgelegd. Deze zaken zijn meer dan rijp voor voornamelijk verder onderzoek alvorens er eventueel een nieuwe interventie gepleegd zou kunnen worden. Ook, bij herhaling van de bestaande interventie, is het zaak de gemiste onderdelen ditmaal wel in te zetten en deze te evalueren op geschiktheid.

Hoewel de interventie niet volledig heeft gedaan waarvoor het ontworpen is blijkt het wel te motiveren om vitaliteit te activeren als thema, zij het voornamelijk buiten de Rabobank om. Volgende iteraties vragen hiermee wel om een doortastende evaluatie van of deze interventie aansluit op de vraag van de doelgroep en of het wellicht beter is om initiatieven van Rabobank hierbuiten te laten als er een voorkeur gegeven wordt aan oplossingen binnen het eigen team of volledig buiten het bedrijf.

Is de rol die Rabobank aanneemt wel passend? Zou het eerder moeten inspireren dan faciliteren? Hoe brengt het de stageloper tot het vertrouwen dat nodig is om actie te ondernemen? Dergelijke vragen komen uit dit rapport gerold, naast dat er ongetwijfeld nog andere mogelijk zijn.

***Literatuurlijst***

Aerts, L. (2019, 8 april). Burn-outcijfers blijven onrustwekkend stijgen: te veel stress en te weinig vertrouwen bij werknemers [Persbericht]. <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2019/04/04/iedereen-verliest-bij-burn-out-> werknemergezin-organisatie-e/

Alda & Autonomy. (2021). *Going Public: Iceland’s Journey to a Shorter Working Week*.

Alda. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf>

Arnoldussen, K. & Bruggen, B. (2006). *Meesterlijk Inspirerende Essenties Van Leren: Ontwikkeling En Perspectief* (1ste editie). Garant.

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I.,

Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta

analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, *17*(1).

<https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>

Aukje Nauta & Rob Gründemann. (2005). Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug. *Tijdschrift voor HRM, 1, 8, 91-106*, *8*(1), 91. <https://publications.tno.nl/publication/34614799/XKRhnM/nauta-2005-wie.pdf>

Balmford, A., Crane, P., Dobson, A., Green, R. E. & Mace, G. M. (2005). The 2010 challenge: data availability, information needs and extraterrestrial insights. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *360*(1454), 221–228. https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1599

Bianchi, R., Sam Schonfeld, I., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review.

*Clinical Psychology Review*, *36*, 28–41. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 15 april). Werkgerelateerde psychische

vermoeidheid werknemers, 2019. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van [https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/16/werkgerelateerde-psychische- vermoeidheid-werknemers-2019](https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/16/werkgerelateerde-psychische-%09vermoeidheid-werknemers-2019)

Broersma, M. (2015). Objectiviteit als professionele strategie. Nut en functie van een omstreden begrip. *Journalistieke Cultuur in Nederland*, 163–181.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 14 december). *Bijna helft jongeren ervoer uitsluitend negatieve invloed van coronacrisis*. Geraadpleegd op 24 oktober 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/50/bijna-helft-jongeren-ervoer-uitsluitend-negatieve-invloed-van-coronacrisis>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022a, maart 11). *Ziekteverzuim in vierde kwartaal 2021*

*verder toegenomen*. Geraadpleegd op 30 mei 2022, van [https://www.cbs.nl/nl](about:blank)

nl/nieuws/2022/10/ziekteverzuim-in-vierde-kwartaal-2021-verder-toegenomen

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022b, 2 maart). *1 op 5 werkende jongeren ervaart werkstress*. Geraadpleegd op 24 oktober 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/09/1-op-5-werkende-jongeren-ervaart-werkstress>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022c, 20 mei). *Gezondheid in coronatijd*. Geraadpleegd

op 30 mei 2022, van [https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/welvaart-in](about:blank)

coronatijd/gezondheid-in-coronatijd

Chekroud, S. R., Gueorguieva, R., Zheutlin, A. B., Paulus, M., Krumholz, H. M., Krystal, J. H., & Chekroud, A. M. (2018, 1 september). Association between physical exercise and mental health in 1Â·2 million individuals in the USA between 2011 and 2015: a cross-sectional study. ScienceDirect. Geraadpleegd op 24 februari 2022, van https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221503661830227X

Davis, M. (2003, 1 juli). *Addressing the Needs of Youth in Transition to Adulthood*. SpringerLink. Geraadpleegd op 23 oktober 2022, van <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025027117827?error=cookies_not_supported&code=1ad74597-65ed-4809-be48-3a7c28249af0>

Dekkers-Sánchez, P., Wind, H., Sluiter, J., & Frings-Dresen, M. (2010). A qualitative study of perpetuating factors for long term sick leave and promoting factors for return to work: chronic work disabled patients in their own words. Journal of Rehabilitation Medicine, 42(6), 544–552. https://doi.org/10.2340/16501977-0544

Diehl, P.J. & Stoffelsen, J.M. (2007). Vitaliteit en arbeid in 100 vragen. Alphen aan den Rijn:

Kluwer.

Dortants, M. (2011, 31 mei). *Burnout; De culturele factoren.* Geraadpleegd op 23 oktober 2022, van <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/7078>

Ebbens, S. O. & Ettekoven, S. (2016). *Samenwerkend leren: praktijkboek*. Noordhoff.

Eindhoven School of Education, Technische Universiteit Eindhoven, Van Griethuijsen, R., den Brok, P. & Jennen, M. (2014). Persoonlijk leren en ICT gebruik op het Connect College. In *onderzoek.kennisnet.nl*. https://onderzoek.kennisnet.nl/app/uploads/2016/12/Verslag\_kennisnet\_Connect\_v2\_dd12102014.pdf

Fred A. J. Korthagen, Bob Koster, K. Melief & A. Tigchelaar. (2002). Niveaus in reflectie: naar maatwerk in begeleiding. *VELON*, *23*(1), 29–38.

Golberstein, E., PhD. (2020, 1 september). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) and Mental Health for Children and Adolescents. Adolescent Medicine | JAMA Pediatrics | JAMA Network. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van [https://jamanetwork.com/journals/jamapediatrics/fullarticle/2764730%C2%A0%C2% A0](https://jamanetwork.com/journals/jamapediatrics/fullarticle/2764730%C2%A0%C2%25%09A0)

Harrington, R. (1998, 1 maart). *Prevention and early intervention for depression in adolescence and early adult*

*life*. SpringerLink. Geraadpleegd op 24 februari 2022, van <https://link.springer.com/article/10.1007/s004060050015?error=cookies_not_suppor> ted&code=bc0f2a62-95fc-447e-9bfc-ace6fec33ca9

Hedges, J. N. (1971). A look at the 4-day workweek. *Monthly Labor Review*, *94*(10), 33–37. <http://www.jstor.org/stable/41838141>

Helve, H., & Bynner, J. (Eds.). (2007). *Youth and social capital.*

London: Tufnell Press.

Holtrop, I. (2017, 22 april). *Samen leren, samen ontwikkelen*. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12459-017-0032-7?error=cookies_not_supported&code=a5b9bebf-9b36-49cf-af5c-5a9975694d87>

Jones, K. (2012). Trustworthiness. *Ethics*, *123*(1), 61–85. https://doi.org/10.1086/667838

Judith van der Veer, Jelmer Schalk & Rob Gilsing. (2011). Decentralisatie: maatwerk of uniformiteit? *Beleid en Maatschappij*, *38*(3), 265–282.

Kessels, J. (2011). *Handboek Human Resource Development: Organiseren Van Het Leren*. Bohn Stafleu van Loghum.

Kemp, A. H., & Quintana, D. S. (2013). The relationship between mental and physical health:

Insights from the study of heart rate variability. *International Journal of Psychophysiology*, *89*(3), 288–296. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2013.06.018>

Kloosterman, R., Akkermans, M., Tummers-van der Aa, M., Wingen, M. & Reep, C. (2021, 14 december). *Welzijn en stress bij jongeren in coronatijd*. cbs.nl. Geraadpleegd op 24 oktober 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2021/welzijn-en-stress-bij-jongeren-in-coronatijd>

Koen, J., Van Vianen, A. E. M., & Klehe, U-C. (2014). De sleutel tot succesvolle re-integratie: over de cruciale rol van inzetbaarheid bij het vinden van (passend) werk. Gedrag en Organisatie, 27(3), 331-351. <https://doi.org/10.5553/GenO/092150772014027003005>

Koivisto, P., Vuori, J. & Vinokur, A. D. (2010). Transition to Work: Effects of Preparedness and Goal Construction on Employment and Depressive Symptoms. *Journal of Research on Adolescence*, *20*(4), 869–892. <https://doi.org/10.1111/j.1532-7795.2010.00667.x>

Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The Relationship Between

Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, *10*. [https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284](about:blank)

Locke, E. A. (1991, december). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 288–299. <https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90023-m>

Metzger, K. J. & Via, Z. (2022, 1 augustus). *Warming Up the Cold Call: Encouraging Classroom Inclusion by Considering Warm- & Cold-Calling Techniques*. University of California Press. <https://online.ucpress.edu/abt/article-abstract/84/6/342/189895/Warming-Up-the-Cold-CallEncouraging-Classroom>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2021, 5 augustus). *Wet verbetering*

*poortwachter*. Arboportaal. Geraadpleegd op 30 mei 2022, van

<https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/wet-verbetering-poortwachter>

Mofijur, M., Rizwunal Fattah, I. M., Asraful Alam, Saiful Islam, A. B. M., Hwai Chyuan

Ong, Ashrafur Rahman, S. M., Najafi, G., Ahmed, S. F., Alhaz Uddin, & Mahlia, T. M. I.

(2021). Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains:

Lessons learnt from a global pandemic. *Sustainable Production and Consumption*, *26*, 343

359. [https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.016](about:blank)

Mottart, A. & Kaldeway, J. (z.d.). Leerstijlen en het verwerken van informatie uit teksten. In *Retoriek en praktijk van het schoolvak Nederlands 2000* (14de editie, pp. 181–189). Academia Press. https://hsnbundels.taalunie.org/bundel/nummer-14/

Murre, J. (2010). *De psychologie van het leren*. SpringerLink. <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-313-7816-6_1?error=cookies_not_supported&code=256fca74-1ec2-41c9-9e79-3469f0807880>

Neubauer, A. B., Smyth, J. M. & Sliwinski, M. J. (2018). When you see it coming: Stressor anticipation modulates stress effects on negative affect. *Emotion*, *18*(3), 342–354. <https://doi.org/10.1037/emo0000381>

Oerlemans, W., Tweehuysen, H., Taris, T., Bakker, A., Brinkman, D. & Wattez, C. (2013). Dossier Werkdruk. In *researchgate.net*. https://www.researchgate.net/profile/Cobi-Wattez/publication/344713035\_Dossier\_Werkdruk/links/5f8af9f6299bf1b53e2c6552/Dossier-Werkdruk.pdf

Pinkley, R. L., Griffith, T. L. & Northcraft, G. B. (1995). “Fixed Pie” a la Mode: Information Availability, Information Processing, and the Negotiation of Suboptimal Agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *62*(1), 101–112. https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1035

Rabobank. (2018). *Monitor Verzuim en Vitaliteit*. <https://raboweb.sharepoint.com/sites/hr->nederland- nl/Gedeelde%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fhr%2Dnederland %2Dnl%2FGedeelde%20documenten%2Fraboweb%2Fmonitor%20verzuim%20en%20 vitaliteit%202018%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fhr%2Dnederland%2Dnl%2FGedeelde %20documenten%2Fraboweb

Rabobank. (2022). *People Update - Q1 2022*. <https://raboweb.sharepoint.com/sites/organization-> humanresources/Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Forganization%2Dh umanresources%2FDocuments%2FPeople%20Strategy%202020%2D2025%2FPeople %20Update%20Q1%202022%2Epdf&parent=%2Fsites%2Forganization%2Dhumanres ources%2FDocuments%2FPeople%20Strategy%202020%2D2025

Rabobank. (z.d.). *Geschiedenis*. Rabobank.nl. Geraadpleegd op 11 november 2022, van <https://www.rabobank.nl/over-ons/in-het-kort/geschiedenis>

Rabobank. (z.d.-a). *Arbeidsvoorwaarden*. Rabobank.nl. Geraadpleegd op 11 november 2022, van https://rabobank.jobs/nl/arbeidsvoorwaarden/

Rabobank. (z.d.-b). *Wellbeing Hub*. Geraadpleegd op 10 november 2022, van https://nam12.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fraboweb.sharepoint.com%2Fsites%2Fhr-nederland-nl%2FSitePages%2FWellbeing\_Wellbeing-Hub.aspx&data=05%7C01%7C%7Cf2f104c6ce6042e2677108dac32e2af2%7C84df9e7fe9f640afb435aaaaaaaaaaaa%7C1%7C0%7C638036900324502403%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=KFog3eWgjOOHZGi1H3CMw3JZnBaPEhpgqch1coBrteU%3D&reserved=0

Rabo SmartBuilds. (z.d.). Rabobank.Com. Geraadpleegd op 21 maart 2022, van [https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/innovation/rabo- smartbuilds/index.html](https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/innovation/rabo-%09smartbuilds/index.html)

Slangen, L. (2009). *Techniek: leren door doen : didactiek en bronnen voor de pabo (2009) | www.narcis.nl*. https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:hbokennisbank.nl:sharekit\_fontys:oai:surfsharekit.nl:4db2c1bb-d001-46df-a590-fe772ccb6741

Smaling, A. (2012). Wetenschapsfilosofie, plausibiliteit en objectiviteit: een paar notities. *KWALON*, *17*(1), 20–22.

Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *51*(3), 390–395. <https://doi.org/10.1037/0022-006x.51.3.390>

Schwinger, M. (2020, 5 december). *Psychological Impact of Corona Lockdown in Germany: Changes in Need Satisfaction, Well-Being, Anxiety, and Depression*. MDPI. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van [https://www.mdpi.com/1660- 4601/17/23/9083](https://www.mdpi.com/1660-%094601/17/23/9083)

Sharma, G. & Varma, A. (2013). The Yes Bank Case: Choices of Growth. *FIIB Business Review*, *2*(3), 40–52. https://doi.org/10.1177/2455265820130305

Strijk, J., Wendel-Vos, G., Picavet, H., Hofstetter, H. & Hildebrandt, V. (2015, januari). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, *93*(1), 32–40. https://doi.org/10.1007/s12508-015-0013-y

Subeliani, D., & Tsogas, G. (2007, 17 februari). Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank. Taylor & Francis. Geraadpleegd op 21 maart 2022, van <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190500083392>

Swinnen, L. (2015). *Geef burn-out geen kans*. Davidsfonds.

TNO. (2020). *Arbobalans 2020*. TNO Leiden. [https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl](about:blank)

nl/news/arbobalans-2020-kosten-verzuim-door-beroepsziekten-in-vier-jaar-tijd-verdubbeld-naar-25-miljard-euro/

Valentijn, P. (2021, 31 juli). *Veerkracht op de werkvloer: een gedeelde zorg en verantwoordelijkheid*. Essenburgh. https://www.essenburgh.com/blog/veerkracht-op-de-werkvloer-een-gedeelde-zorg-en-verantwoordelijkheid

Van der Ploeg, C. P. B., Van der Pal, S., De Vroome, E., & Van den Bossche, S. (2014). *De*

*kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland | TNO Publications*.

Repository.Tno.Nl. Geraadpleegd op 31 mei 2022, van

https://repository.tno.nl//islandora/object/uuid:bbd374e7-a7d5-4282-8ff0-70d74c7cf3e5

Van der Steen, M., Hajer, M., Scherpenisse, J., van Gerwen, O. & Kruitwagen, S. (2014). Leren door doen: Overheidsparticipatie in een energieke samenleving. In *www.nsob.nl*. Planbureau voor de Leefomgeving. <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2019-10/NSOB-2014-Leren-door-doen.pdf>

Van Elst, L. (2022). Inhaalrace naar verduurzaming. *Zorgvisie*, *52*(6), 42–45. https://doi.org/10.1007/s41187-022-1814-7

Van Loghum, B. (2016, 26 augustus). *‘Inzetten op samen leren’*. SpringerLink. https://link.springer.com/article/10.1007/s12449-016-0062-2?error=cookies\_not\_supported&code=7797d978-4350-403b-9837-f4a738c16126

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!

*Gedrag & Organisatie*, *25*(4). <https://doi.org/10.5117/2012.025.004.400>

Verhulst., F., Burgt, M. van der & van der Burgt, M. (2018). *Doen en blijven doen: zelfmanagement en persoonsgerichte multidisciplinaire zorg*. Bohn Stafleu van Loghum.

Wielemaker, J. (1985). *Leren door doen: voorwaarden voor automatisch leren* [Masterscriptie]. Eindhoven University of Technology.