

oudstanding®

outline

De Vitale Organisatie



Van Vitaliteit Management
naar Duurzame Inzetbaarheid

@ Copyright 2011, Oudstanding Groep B.V.

www.oudstanding.nl

Overname uit deze uitgave is toegestaan mits met bronvermelding.

Hoewel aan de samenstelling van deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kan de uitgever niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele fouten, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Deze uitgave kwam tot stand in nauwe samenwerking met CapsicumCo. Partner van Oudstanding bij het verder vormgeven van Vitaliteit Management. www.capsicumco.nl.

Auteurs: Frank Goijarts en Petra Zaanen
Concept & eindredactie: Marianne Smit

Voorwoord

Vitale organisaties zijn aantrekkelijke werkgevers. Mensen werken er met plezier; ze passen zich makkelijk aan veranderingen aan en zijn actief met het werk en met elkaar aan de slag. De medewerkers zijn energiek, de klanten tevreden, het ziekteverzuim en onnodig verloop zijn laag...

In de praktijk blijkt echter, dat het actief beïnvloeden van werkplezier en duurzame inzetbaarheid voor veel organisaties nog even wennen is. Toch is er met vrij eenvoudige middelen een wereld te winnen. En niet alleen op het gebied van 'zachte factoren' zoals werkplezier. Onderzoek van professor Ilmarinen¹ wijst uit dat organisaties met goed vitaliteitmanagement per medewerker gemiddeld zo'n € 7000 besparen door de reductie van ziekteverzuim en meer verborgen vormen van productiviteitsverlies kan aantonen.

Voor Oudstanding is vitaliteit een kernbegrip. De mate van vitaliteit zegt (veel) meer over de duurzame inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt dan kalenderleeftijd. Iemands vitaliteit is dan ook een belangrijke, zo niet essentiële pijler voor productiviteit en motivatie. Organisaties die vitaal en veerkrachtig zijn omdat ze

investeren in de vitaliteit en veerkracht van hun personeel, zullen beter weten in te spelen op ontwikkelingen zoals de digitalisering, kenniseconomie en het nieuwe werken.

Maar hoe zet je vitaliteitbeleid op als organisatie en hoe krijg je het management mee? Hoe meet je de vitaliteit van je mensen? Hoe haal je de oudere werknemer uit zijn comfortzone en maak je hem veerkrachtig? Welke interventies kunnen worden ingezet en tegen welke prijs?

Deze Outline geeft antwoorden en stof tot nadenken.

Vitaliteit wat is het ?

Letterlijk betekent vitaliteit levenslust. Als wij het in deze pocket hebben over vitaliteit, dan bedoelen we vitaliteit voor zover die bijdraagt aan (duurzame) inzetbaarheid op het werk. Wij hanteren de volgende definitie:

Vitaliteit is het vermogen om met plezier prestaties te leveren en om op constructieve wijze mee te veranderen met wat de (werk-)omgeving vraagt.

Google op het woord "vitaliteit" en je krijgt bijna 500.000 hits. Vitaliteit is een begrip waar we niet meer omheen kunnen, maar blijft tegelijkertijd ongrijpbaar omdat het toch op het eerste gezicht onduidelijk is hoe je er grip op kunt krijgen.

(Arbeids-)vitaliteit ontstaat en gedijt in een dynamisch evenwicht van bronnen en lekken van levensenergie en gezondheid. Wat vitaal maakt is deels persoonsgebonden en dus gerelateerd aan de waarden, persoonlijkheid en leeftijd van betrokkenen. Daarnaast veranderen behoeften van individuen en organisaties in de tijd. Het managen van vitaliteit, of het nu op individueel of op collectief niveau is, is dus vooral een kwestie van regelmatig registreren van het heersende energieniveau in combinatie met het opsporen

van mogelijke energielekken en het aanboren van voldoende zaken die (weer) energie geven.

Tot voor kort werd hiertoe vanuit het klassieke ARBO-perspectief vooral gekeken naar gezondheidsaspecten als bron van (toekomstig) werkvermogen. Vaak werd pas ingegrepen als er sprake was van ziekteverzuim en als mensen al disfunctioneerden. De bijbehorende aanpak bestond vooral uit het verminderen van gezondheid bedreigende factoren zoals ongezonde werkomstandigheden, werkdruk en stress. Tegenwoordig wordt bij vitaliteitbeleid veel meer aandacht besteed aan preventie. Juist het voorkomen van verlies van arbeidsvermogen en het actief managen en in balans houden van zaken die ons positief aan het werk verbinden krijgen steeds meer aandacht.

Een tweede ontwikkeling is, dat het op peil houden van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers een gedeelde verantwoordelijkheid wordt. De werkgever schept de voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid, maar mag zich in ruil daarvoor tot op zekere hoogte bemoeien met de leef- en werkstijl van de medewerkers. Dit zien we terug in allerlei programma's rondom de zogenaamde BRAVO-thema's: Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en

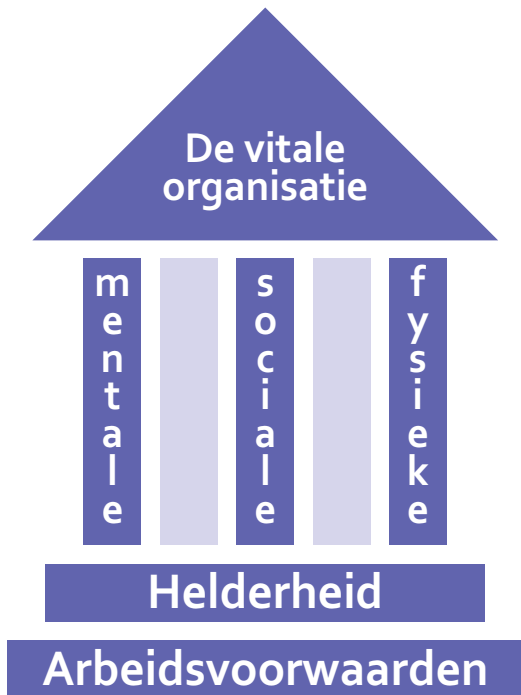
Ontspanning. Van de medewerkers wordt in toenemende mate een actieve en zelfsturende houding verwacht. Ze zijn medeverantwoordelijk voor het op peil brengen en houden van hun eigen inzetbaarheid.

PATRICIA HEERKENS
DIRECTEUR OUDSTANDING:

'Iemands vitaliteit zegt veel
meer over zijn inzetbaarheid
dan zijn kalenderleeftijd'

Mentale, sociale en fysieke vitaliteit

Onderstaand model² geeft inzicht in de opbouw van de vitale organisatie. Deze heeft twee fundamenteën:



De **arbeidsvoorwaarden**: het geheel van voorzieningen en faciliteiten dat de medewerkers ter beschikking staat. Onvrede over arbeidsvoorwaarden zorgt dat mensen 'er niet

vol voor willen gaan'. Dat wil niet zeggen dat ze maar alles moeten krijgen wat ze graag willen. Wel is het belangrijk dat de werkgever goed communiceert over wat men kan verwachten en wat niet.

De **duidelijkheid in de organisatie**: de mate waarin er helder gecommuniceerd wordt over wat voor de organisatie belangrijk is. Denk daarbij bijvoorbeeld aan bekendheid met missie, visie en (financiële-) doelstellingen van het bedrijf; of denk aan duidelijkheid van functies en procedures, aan structuur van afdelingen en aan de aansturing. Zeker in onzekere tijden is een gebrek aan duidelijkheid een enorm energielek. Onduidelijkheid betekent verlies van energie en focus op het werk. Duidelijkheid scheppen betekent vitaliteitswinst.

Op deze twee fundamenteen rusten drie vitaliteitspijlers: de lichamelijke, de sociale en de mentale vitaliteit.

De **lichamelijke vitaliteit** gaat over zaken zoals de aandacht voor een gezonde leefstijl, het evenwicht tussen werk en privé, ARBO-aspecten zoals veiligheid en werkomstandigheden. Ze hangt samen met de hoeveelheid ruimte en aandacht binnen het bedrijf en ook met de manier waarop men omgaat met mensen rondom de thema's ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en re-integratie.

De **sociale vitaliteit** heeft te maken met de communicatie en de werksfeer binnen het team en de afdeling, respect en sociale veiligheid, waardering van het bedrijf voor geleverde prestaties. Vaak is juist de sociale vitaliteit bepalend of medewerkers met of zonder plezier naar hun werk gaan, iets extra's voor hun bedrijf over hebben, bij twijfel verzuimen of toch naar hun werk gaan, op zoek gaan naar een andere baan, etc.

De **mentale vitaliteit** is gerelateerd aan het ontwikkelpotentieel en de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers: hier speelt de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid een rol. Weet de organisatie goed gebruik te maken van initiatief, creativiteit en inbreng van medewerkers? Kunnen medewerkers trots zijn op de rol van hun organisatie in de maatschappij? Zijn er voldoende mogelijkheden voor verdere (persoonlijke) ontwikkeling?

Voor een vitale organisatie is het van belang dat alle domeinen aandacht krijgen. Ook als het allemaal niet perfect is, registreren medewerkers natuurlijk wel of en hoe er aandacht is voor vitaliteit. Waar wordt naar gevraagd in medewerker–tevredenheidsonderzoek? Staat vitaliteit op de agenda in het MT–overleg? Is er een jaarcyclus waarin medewerkers regelmatig plannings– en feedbackgesprekken hebben met hun leidinggevenden? Is bekend welke

interventies beschikbaar zijn voor individuele, groeps- of bedrijfsbrede interventies? Het ene jaar kan de nadruk liggen op het handhaven van voldoende pauzes, het andere jaar op de ontwikkelingsruimte van medewerkers.

PROFESSOR ILMARINEN:

'The management is the most important factor influencing workability'

VITALITEIT EN LEEFTIJD

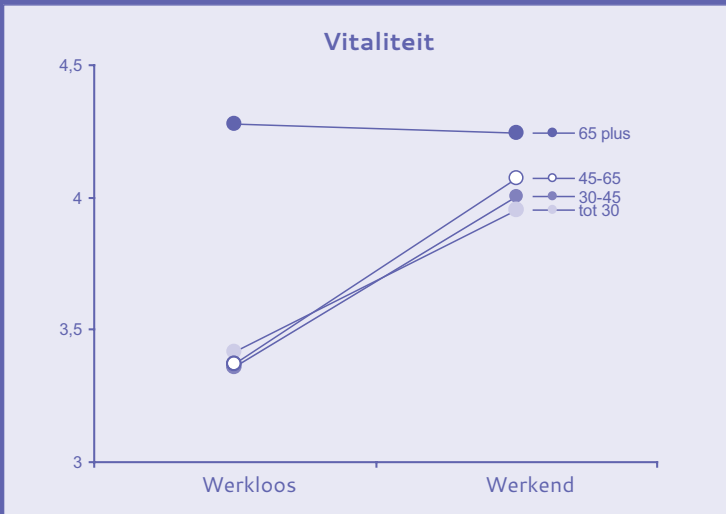
In opdracht van Oudstanding is in 2010 onderzoek gedaan naar de vitaliteitbeleving van mensen in verschillende leeftijdsgroepen. Hiertoe is een analyse gemaakt van ruim 2000 vitaliteitsvragenlijsten die mensen uit uiteenlopende branches de afgelopen drie jaar hebben gemaakt. Hierbij werd onderscheid gemaakt in een viertal leeftijdscohorten: jonger dan 30 jaar, van 30 tot 45 jaar, van 45 tot 65 en ouder dan 65 jaar. Daarnaast is gekeken naar de invloed van het hebben van betaald werk op de vitaliteitbeleving van mensen van verschillende leeftijden.

We kunnen de volgende conclusies trekken:

1. Er wordt geen relatie gevonden tussen leeftijd en verminderde vitaliteit van werknemers. Er is eerder een voorzichtige trend de andere kant op. Dat wil zeggen: de oudere groepen rapporteren gemiddeld een hogere vitaliteitbeleving dan de jongere.
2. Dat roept de vraag op of de huidige generatie werkenden boven de 45 niet (veel) meer aan kan dan doorgaans wordt aangenomen. Moeten we ze ontzien of juist meer gebruik gaan maken van hun vitaliteit en werkvermogen?
3. Mensen die ouder zijn dan 65 en die ingeschreven staan als 'werkzoekend' vormen een zeer vitale groep en zijn

daarmee een duidelijk positieve uitzondering op de 'gemiddelde 65-plusser'.

4. Voor mensen die jonger zijn dan 65 blijkt het al dan niet hebben van werk een sterke relatie te hebben met hun vitaliteitsbeleving. Mensen die jonger zijn dan 65 voelen zich op alle in het onderzoek meegenomen deelfactoren van vitaliteit consequent beduidend beter dan mensen die geen werk hebben.



Samenvattend overzicht van alle gemiddelde vitaliteitscores op een vijf-puntsschaal.

KOSTEN EN BATEN

Baten van vitaliteitbeleid:

Feit: circa 30% van het ziekteverzuim heeft te maken met vermijdbare psychische klachten zoals stress, burn-out of depressieve gevoelens. Deze kosten de Nederlandse economie circa 2 procent van het BNP, ofwel ruim € 7,5 miljard.

Op basis van de mogelijke reductie van het ziekteverzuim valt dan de volgende berekening te maken: Zieke werknemers kosten door daling van de productie, vervangingskosten et cetera 1,5 tot 2 keer hun eigen brutoloon. Stel dat het ziekteverzuim 6% is. Daarvan is dan bij actief vitaliteitbeleid ca. 2% te voorkomen. Bij een gemiddelde loonsom van € 40.000 levert dat per jaar € 800 per medewerker op. Bij 100 medewerkers is dat € 80.000. Actief vitaliteit- en gezondheidsbeleid leveren zo vrijwel direct geld op.

Daarbovenop helpt vitaliteitbeleid bij het reduceren van het zogenaamde verborgen verzuim. Econome Rifka Weehuizen toonde in haar promotieonderzoek uit 2008 aan dat werkgevers die tijdig investeren in de vitaliteit van het menselijke kapitaal effectief bijdragen aan het verminderen

van het zogenaamde presenteïsme: aanwezig zijn zonder veel bij te dragen.

Dit verborgen verzuim ontstaat enerzijds doordat mensen met milde psychische klachten zoals stress en burn-out zich misschien weliswaar niet ziek melden, maar toch minder in staat zijn om zichzelf bij te sturen en onvoldoende gericht bijdragen aan de productiviteit. Anderzijds, doordat mensen die de zin van hun werk niet (meer) inzien gevoelig blijken voor negatieve stemmingmakerij en allerlei andere vormen van niet betrokken opereren bij gebrek aan motivatie.

Onderstaande tabel geeft de cijfers van een grootschalig onderzoek door Professor Ilmarinen van het Finse instituut voor bedrijfsgeneeskunde.

Werkvermogen / Inzetbaarheid	Kosten van verminderde inzetbaarheid c.q. verborgen verzuim per persoon / per jaar	Kosten van ziekteverzuim per persoon / per jaar
Slecht	€ 7086	€ 3571
Matig	€ 3000	€ 1257
Goed	€ 1557	€ 643
Uitstekend	€ 857	€ 200

Bron: presentatie Professor Ilmarinen, conferentie Stichting Blik op Werk, najaar 2009.

Het verbeteren van de vitaliteit van matig tot goed bespaart volgens deze tabel al ruim € 2000 per medewerker per jaar.

Daarnaast zijn er wellicht lastiger te kwantificeren baten van een goed vitaliteitbeleid zoals het werkgeverimago, het langer vasthouden van personeel met ervaring en een positieve werksfeer.

De kosten van vitaliteitbeleid:

Naast eenmalige kosten voor voorlichting, bewustwording en invoering van vitaliteitbeleid zijn de kosten van een actief vitaliteitbeleid ongeveer € 300 per medewerker per jaar.

Denk daarbij aan de volgende posten per medewerker per jaar:

- ◆ Monitoring en diagnose van individueel en collectief vitaliteitsniveau d.m.v. vitaliteitscan. Afhankelijk van het aantal medewerkers € 15 tot € 50 per persoon.
- ◆ Diverse maatregelen voor leefstijlondersteuning d.m.v. adviezen of sponsoring van deelname aan programma's voor sport, dieet, roken etc. Stelpost € 100 per medewerker.

- ◆ Preventieve externe (loopbaan)coaching € 100 (uitgaande van jaarlijkse deelname door 1 op de 25 medewerkers).
- ◆ Generieke vitaliteitmaatregelen volgens een keuzemenu circa € 50 (zie voor voorbeelden verderop onder de kop “Vitaliteit, hoe bevorder je het?”).

Daarnaast is het vooral een kwestie van de zaak op de agenda houden en gericht aandacht aan besteden vanuit het management. Iets wat in principe onderdeel is van het dagelijkse hand-on management en de jaarlijkse cyclus van planning en beoordeling .

Al met al verdient de investering in vitaliteit zich volgens Fins onderzoek, afhankelijk van de branche en aanpak, met een factor 3 tot 20 terug.

Argumentenkaart Vitaliteitbeleid

Tegen vitaliteitmanagement	Voor vitaliteitmanagement
Al die poespas leidt maar af van waar het over moet gaan: gewoon je werk doen en niet zeuren.	Als je als leidinggevende in je mensen investeert, krijg je er altijd iets voor terug.
Je moet niet gaan blussen als er geen brand is.	Voorkomen is beter dan genezen.
De organisatie bepaalt wel wie we waar nodig hebben en hoe lang. Mensen vinden het eigenlijk wel best als er voor ze wordt nagedacht.	Mensen zijn zelf voor een groot deel mede verantwoordelijk voor hun duurzame inzetbaarheid. Als je ze een beetje op weg helpt, zijn ze daar prima toe in staat.
Werk en plezier zijn tot op grote hoogte lastig te combineren. Waarom kunnen mensen niet gewoon zonder al te veel gezeur hun werk doen? Dat levert voor iedereen het meeste op.	Mensen die op het werk (ook) tijd voor plezier maken en mede daardoor "fluitend naar het werk gaan" presteren beter en lossen zelfstandig in onderling overleg een groot deel van hun eigen problemen op.
Boven de 45 begint het toch wel minder te worden; mensen worden duur, er is (verborgen) verzuim en de ervaren generaties hebben veel noten op de zang; geef mij maar jongere medewerkers; daar valt nog wat aan te plooiën.	Iedereen die dat wil kan tot op hoge leeftijd een positieve bijdrage leveren: als de kracht van elke generatie op de juiste manier wordt aangewend, komt er een enorm arbeidspotentieel vrij.
Als je ouderen inzetbaar wil houden, dan moet je er behoorlijk in investeren of je moet ze gaan ontzien.	Als je oudere medewerkers blijft ontwikkelen en uitdaging biedt, dan blijven ze vanzelf goed functioneren; ze zijn veerkrachtiger dan de meeste mensen denken.

Mijn overtuigingen

Tegen vitaliteitmanagement	Voor vitaliteitmanagement
Ik ben al lang blij dat ik de tijd vind om af en toe een voortgangs- of beoordelingsgesprek te voeren.	Ik hoef niet eens zo veel te veranderen als ik meer aandacht aan de vitaliteit van mijn mensen wil besteden; ik ben namelijk al coachend bezig.
Voor mij zijn de resultaten op het werk het uitgangspunt; als dat merkbaar achteruit gaat stuur ik wel bij.	Ik neem de energie en sfeer in mijn team als uitgangspunt. Als ik merk dat het op dat punt niet goed zit, gebruik ik dat om tijdig de juiste vragen over hun inzet te stellen.
Zogenaamd open communiceren over inzetbaarheid is één groot verlies van tijd; onze afnemers, daar moet de aandacht naar toe.	Als ik de inzetbaarheid van mijn organisatie op de agenda zet, krijg ik niet alleen tijdig inzicht in het functioneren van mijn mensen, maar ook nuttige feedback over mijn eigen functioneren.
Zijn en blijven eigenlijk nogal passief; als je er geen stok achter zet gebeurt er weinig nieuws.	Kunnen met wat ondersteuning van mijn kant veel meer aan dan ze zelf denken.
Als je eenmaal aandacht geeft aan opmerkingen over de cultuur en werksfeer dan groeit het aantal klachten.	Alles wat je aandacht geeft, groeit; kijk naar wat er wél goed gaat. Besproei de planten, niet het onkruid. De richting voor duurzame groei.

Mijn manier van werken

Mijn medewerkers

Tegen vitaliteitmanagement		Voor vitaliteitmanagement
Gaat nu eenmaal voor een groot deel naar gezeur rondom medewerkers.		Krijg ik dubbel terug als ik die in mijn mensen investeer.
Is te kostbaar om te investeren in zoiets ongrijpbaars als vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Is meer iets voor P&O.	Mijn tijd	Kan ik het beste rechtstreeks investeren in mijn belangrijkste productiemiddel; mijn mensen.
Het is net crisis geweest; het is nu niet het moment om te investeren in de ontwikkeling van mijn mensen. Dat mag mijn opvolger doen.	Mijn geld	Als ik nu niet investeer in de kwaliteit van mijn mensen, dan heb ik over een paar jaar een probleem, doordat ze niet meer bij de tijd zijn.
Als ik alles van mijn mensen had willen begrijpen was ik wel psychologie gaan studeren.	Mijn kennis	Inzicht in de lekken en bronnen van energie binnen mijn club maakt me een goede people manager.

Vitaliteit hoe herken je het?

Hoe merk je dat mensen zich lekker in hun vel voelen op het werk? Waar moet je als leidinggevende op letten? Door veel medewerkers wordt vitaliteit als een hygiënefactor ervaren: je weet pas wat het is als het er niet meer is. Met andere woorden: vitaliteit wordt nogal eens als een vanzelfsprekendheid gezien.

Pas als mensen geconfronteerd worden met ziekte of lichamelijk ongemak, signaleren ze dat er iets mis is met de vitaliteit. En dat is dan ook de voornaamste reden waarom er in de meeste organisaties vooral naar de negatieve kant van de vitaliteitsschaal wordt gekeken: naar de stressfactoren. Toch is het van groot belang om stil te staan bij datgene waar mensen energie van krijgen op het moment dat er nog geen sprake is van verstoring van de vitaliteit.

Maar hoe merk je nu aan medewerkers dat ze zich goed voelen? Je zou om te beginnen kunnen zeggen dat vitale medewerkers helder uit hun ogen kijken, makkelijk contact maken met anderen, praten over wat hen bezighoudt, fluitend op het werk komen, energie uitstralen, etc. Toch is het lastig om een profiel te maken van de vitale medewerker zonder rekening te houden met zaken als persoonlijkheid en omgevingfactoren. Iemand die van nature niet spraakzaam

is door zijn introverte persoonlijkheid zal, ook als hij zich vitaal voelt, niet aan het standaardprofiel van de 'vitale' medewerker voldoen. En iemand die net gehoord heeft dat zijn trouwe viervoeter ziek is, zal op dat moment een niet-vitale indruk maken, maar kan zich na korte tijd weer helemaal goed voelen.

Kortom, om echt een goede indruk te krijgen van de vitaliteit van een medewerker kun je het beste zijn persoonlijke beleving van dat moment onderzoeken. Als leidinggevende kun je er om te beginnen rechtstreeks naar vragen. Krijgt de medewerker nog voldoende energie uit wat hij of zij doet? Is er nog voldoende energie over voor het privéleven na een werkdag? Heeft de medewerker een doel voor ogen dat hem inspireert, dat hem in beweging zet? Is er nog sprake van voldoende groei? Om de medewerker zich zelf deze vragen te laten stellen kan gebruik worden gemaakt van de Vitaliteitscan; aan de hand van stellingen wordt de medewerker in staat gesteld het bewustzijn over zijn vitaliteit en zijn eigen bijdrage daaraan aan te scherpen. Zie ook het kader Meten is Weten verderop.

Vitaliteit zegt iets over de balans tussen draaglast en draagkracht. Onder draaglast verstaan we hier de factoren die gevoeld worden als 'moeten'; de verplichtingen voor wat betreft werk, gezin, sociale kring en zaken die op ons

drukken als problemen en ingrijpende levensgebeurtenissen. Onder draagkracht verstaan we onze kracht op geestelijk, lichamelijk en emotioneel gebied. Als de balans tussen deze twee kanten zoek is, is er al gauw sprake van negatieve stress. De balans kan op twee manieren verstoord raken: als de eisen te hoog zijn voor de draagkrachten raakt het systeem overbelast en wordt de kans op een burn-out groot. Maar de eisen kunnen ook te licht zijn in relatie tot de draagkracht en dan wordt de kans op onderpresteren door verveling groot. Dat laatste wordt ook wel een 'bore-out' genoemd.

Bij onbalans is het niet altijd nodig en soms zelfs contraproductief om iemand te ontzien. Je kunt er ook voor kiezen om de draagkracht te vergroten door ondersteunende maatregelen. Hieronder bespreken we de twee belangrijkste vormen van disbalans meer in detail.

Uit balans: burn-out

Medewerkers met een burn-out zijn uit balans geraakt. Ze zijn het contact verloren met wat ze echt belangrijk vinden en hebben geen realistisch beeld meer van wat hun inspanningen opleveren. Hard werken is niet per se de oorzaak van een burn-out, wel de manier waarop de werknemer met de werkdruk omgaat. Bij burn-out is een

werknemer zo ver en zo lang over zijn draagkrachtgrenzen gegaan dat zijn lijf zegt "ik doe niet meer mee." Hij voelt zich doorgaans niets meer waard en denkt dat hij niets meer kan. Hij trekt zich emotioneel uit het sociale leven terug. En tot slot weet hij niet meer wat hij wil. Hij is zijn bezieling, zijn eigen koers kwijt. Dit hele patroon is ernstig voor de persoon zelf, omdat hij zo niet door kan gaan en ernstig voor de organisatie waar hij werkt omdat dit veel geld kost.

Uit balans: bore-out³

Een ander verschijnsel van disbalans tussen draagkracht en draaglast is de bore-out. Het is in onze maatschappij interessanter om te spreken over stress dan over verveling. Toch komt dat laatste ook veel voor op de werkplek. Het wordt echter veel minder door het management gesignaleerd en vaak komen medewerkers er door schaamte niet snel voor uit. De medewerkers die lijden aan werkverveling willen niet het etiket krijgen dat ze lui zijn of geen initiatief kunnen tonen. Juist omdat ze wel graag willen werken, schamen ze zich voor het feit dat ze zich vervelen. Niets te doen hebben en iedere werkdag uitzitten is voor een professional verschrikkelijk.

Paradoxaal wordt deze situatie juist door de werknemer zelf in stand gehouden. De schaamte en angst leiden er toe dat

ze het willen verbergen en de schijn op gaan houden: ze doen alsof ze het enorm druk hebben. Ze lopen vaak van de werkplek weg om te gaan printen en kopiëren, maken uitgebreid lijstjes, verschuiven stapels papier op het bureau, gaan iets vaker en langer naar de wc, halen nog eens koffie en thee, internetten met een Word document open om snel te kunnen switchen, staren intensief naar het beeldscherm, spreiden het werk over de hele dag etc. Allemaal strategieën om maar druk en goed bezig te lijken.

Alsmaar aan window dressing te moeten doen is op den duur erg vermoeiend en onbevredigend. Hoe langer deze toestand duurt, hoe moeilijker het wordt om hierin verandering aan te brengen. De medewerker valt ten prooi aan verslaving. Niet aan de adrenaline zoals de burn-out gevallen, maar aan de ledigheid. Net als bij burn-out zijn de gevolgen behoorlijk ingrijpend. Onvoldoende belaste medewerkers kunnen geagiteerd, lusteloos, onzeker, moe en depressief zijn en langdurige onderbelasting verhoogt de kans op ziekte. De oorzaken kunnen verschillen van een verkeerd gekozen baan, desinteresse, het werken onder niveau, een manager die niet kan delegeren of er geen aandacht aan schenkt of een onduidelijke werkverdeling.

VOORBEELD

Liesbeth is een jonge veelbelovende advocate die, na een paar jaar op een groot en gerenommeerd advocatenkantoor te hebben gewerkt, gekozen heeft om met een collega mee de overstap te maken naar een nieuw door hem te starten kantoor. Het start als het meewerken aan de realisatie van een mooie droom. Liesbeth voelt zich mede verantwoordelijk voor de opbouw, maakt lange dagen en krijgt geleidelijk aan steeds minder oog en tijd voor het leven naast haar werk. Ze voelt zich moe en vervreemd van het leven om haar heen en de moeheid lijkt ook na een nacht goed slapen niet meer over te gaan. Door de loyaliteit die ze voelt naar haar collega verzuimt ze hem op de hoogte te brengen van hoe ze zich voelt. Haar collega is druk met het binnenhalen van opdrachten en gunt zich nog geen tijd voor de 'people'-kant van zijn nieuwe kantoor ; hij verzuimt het voeren van een echt gesprek met Liesbeth. En dan komt de dag dat Liesbeth op de gemeente "hoe gaat het met je'-vraag" van een vriendin alleen nog maar kan huilen. Ze kan niet meer ophouden met huilen en meldt zich ziek.

De bedrijfsarts constateert een burn-out. Haar collega neemt contact met haar op en probeert het gesprek alsnog met haar te voeren. Alleen al van het idee dat ze terug moet naar het kantoor waar ze instortte, kan ze zich misselijk

voelen worden. Het gesprek met haar leidinggevende gaat ze uit de weg; ze is bang om weer in het loyaliteitsconflict gezogen te worden. Liesbeth wil niet meer en neemt na twee maanden ontslag.

In dit voorbeeld zien we hoe belangrijk het is om als leidinggevende tijdig het gesprek aan te gaan. In het ideale geval heeft de leidinggevende oog voor de vroege signalen: lange dagen maken, na een weekend niet echt uitgerust op kantoor verschijnen, een gejaagde indruk maken, zich geen tijd gunnen voor evaluatie etc. Maar dit type sensitiviteit is niet elke leidinggevende gegeven en daarom is het van groot belang om de vitaliteit regelmatig formeel op de agenda te zetten en de medewerker tijdig de juiste vragen te stellen door b.v. een Vitaliteitscan ter beschikking te stellen.

VOORBEELD

Kees is nu 56 jaar, getrouwd en hij heeft 3 oudere kinderen. Sinds 18 jaar werkt hij nu op de afdeling facilitaire dienst van een groot ziekenhuis. De laatste 8 als inkoper.

Kees vindt het inmiddels allemaal wel best. Haalt zijn energie vooral uit zijn privéleven. Het liefst vertrekt hij elke vrijdag zo vroeg mogelijk naar de camping. Dat is zijn lust en zijn leven. Hij organiseert er allerlei activiteiten voor de vaste gasten. Op het werk wordt hij het liefst met rust gelaten. De inkoop gaat zijn gangetje; met vrijwel alle vaste leveranciers bestaat een langdurige relatie en de prijzen zijn wel zo'n beetje uit onderhandeld. Af en toe werkt hij onder werktijd aan zijn eigen website; hij zit toch alleen op zijn kamer. Werk is inmiddels vooral moeten, je moet nu eenmaal geld verdienen. Gewoon doen wat ze van je vragen en niet teveel opvallen, dat is het motto. Hij kan het werk op routine af en zit zich soms ronduit te vervelen. Ach, er is altijd wel iemand waar je langs kunt om een bakkie te doen.

Na al die tijd weet hij wat er verwacht wordt en wat hij kan en niet kan. Kom niet aan met allerlei nieuwe zaken. Zoveel verandert er nu ook weer niet. Ja, al die nieuwkomers met al hun kouwe hum! En maar lawaai maken. Bukken dus en wachten tot het overwaait.

Nu is er weer een re-organisatie aangekondigd. Moet hij vooruitlopend daarop ineens meedoen aan een vitaliteitstest. Vitaal genoeg! Hij fietst elke weekeinde zeker 75 kilometer.

Het is inmiddels gewoon te laat om nog van baan te veranderen. Wie wil hem nu nog iets anders laten doen? Een paar jaar geleden, heeft hij het wel eens aangekaart bij zijn vorige manager, maar die kwam er niet op terug, dus doet hij sindsdien alsof hij het maar druk heeft met zijn inkoop. Zo af en toe een uitje op kosten van een leverancier, da's eigenlijk ook wel aardig. Laat de boel maar zo blijven. Nog 4 jaar en de vut is in zicht! Misschien kan hij dan in Frankrijk een kleine camping gaan runnen; hij is al volop aan het Googelen.

Ook in dit voorbeeld wordt duidelijk dat het tijdig aangaan van een gesprek over uitdaging in het werk van groot belang is om een bore-out te kunnen voorkomen. De signalen zijn wellicht nog lastiger te duiden als in het geval van een dreigende burn-out. Juist om die reden is het opnemen van de juiste vragen over vitaliteitsbeleving in de formele gesprekken over functioneren van essentieel belang. Voorkomen is beter dan genezen.

Vitaliteit hoe bevorder je het?

Vitaliteit is veel meer dan afwezigheid van ziekte. Het is een combinatie van gezondheid, een gevoel van succes en zin. Of een organisatie, team of individu vitaal is en blijft hangt met veel factoren samen. Zorg dat u de dynamische samenhang tussen omgeving, organisatie en individuen continu in beeld houdt. Wellicht wilt u vitaliteit deel uit laten maken van uw mission statement. Werken aan vitaliteit kan globaal twee vormen aannemen:

Revitaliseren

Verlagen van kosten door reductie van arbeidsongeschiktheid

Vitaliseren

Verhogen van productiviteit door vergroten van de duurzame inzetbaarheid

De ervaring leert dat het bevorderen van vitaliteit in eerste instantie vooral maatwerk is. Zeker oudere werknemers verschillen zo in achtergrond en dus aanpak dat een standaardprogramma eerder contraproductief werkt. Hoe meer keuzevrijheid en hoe aantrekkelijker het meedoen aan de aangeboden aanpak wordt gemaakt, hoe groter de kans op succes.

Een goede manier om vitaliteit (en de eigen verantwoordelijkheid daarvoor) automatisch op de agenda te krijgen en te houden is het introduceren van een zogenaamde 10.000 urenbeurt. Elke medewerker krijgt eens in de 5 jaar een zelf te besteden budget om aan zijn of haar eigen duurzame inzetbaarheid te werken. Dit werkt uitstekend in combinatie met een keuzemenu van door de organisatie aangeboden of voorgeselecteerde activiteiten. Deze kunnen variëren van subsidie voor de inhuur van iemand voor leefstijladvies tot en met de mogelijkheid om een loopbaanadviseur te consulteren, dan wel yogales of subsidie op een cursus assertief communiceren. Het belangrijkste is dat de medewerkers weten dat hun werkgever er aan hecht dat ze af en toe eens aandacht aan zichzelf en hun inzetbaarheid besteden.

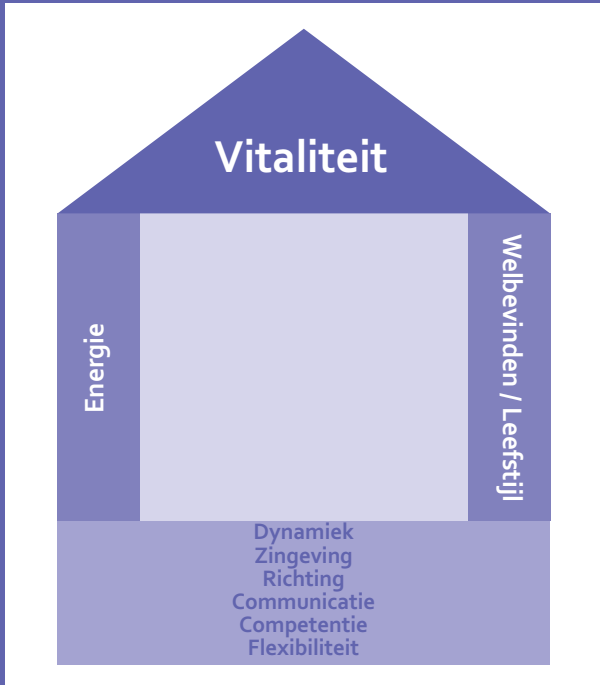
Hieronder staan tips en aanwijzingen die kunnen helpen bij het vergroten en/of behouden van de vitaliteit binnen uw organisatie. Ze zijn uitgesplitst naar maatregelen op organisatieniveau en individuele maatregelen.

METEN IS WETEN

Om de mate van vitaliteit van mensen en organisatieonderdelen in kaart te kunnen brengen, maakt Oudstanding gebruik van de Vitaliteitscan. Deze vragenlijst geeft inzicht in de huidige vitaliteitbeleving van medewerkers in relatie tot hun werkvermogen en inzetbaarheid. Ze geeft zicht op het complexe samenspel tussen de mentale, sociale en fysieke factoren waarvan bekend is, dat ze invloed kunnen hebben op de vitaliteit van medewerkers. Daarnaast krijgt men praktische handvatten voor het vergroten van de eigen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dit is zeker effectief indien de scan wordt nabesproken met een begeleider die over de juiste gespreks- en beïnvloedingsvaardigheden beschikt.

Deze scan geeft naast het beeld van de vitaliteitbeleving een beeld van eventuele vitaliteitlekken. De scan is verdeeld in 8 deelaspecten: Energie, dynamiek, zingeving, richting, communicatie, competentie, flexibiliteit en welbevinden. Er is een versie voor mensen met werk en een voor mensen die (weer) op weg zijn naar werk.

Figuur: Thema's binnen de Vitaliteitscan



Een ander veel gebruikt instrument is de Work Ability Index (WAI). Deze vragenlijst richt zich op het vaststellen van het werkvermogen en doet op grond daarvan een voorspelling van het toekomstige werkvermogen. De beide

instrumenten vullen elkaar goed aan. Bij de WAI ligt het accent meer op het vaststellen van de fysieke belasting en bedreigingen voor de gezondheid. Bij de Vitaliteitscan ligt het accent op de psychosociale beleving in relatie tot werk en de mogelijkheden om daar middels zelfsturing wat aan te doen. De optelsom van beiden geeft een goed beeld van het te verwachten werkvermogen in relatie tot de actuele vitaliteitbeleving.

Bij het (re-)vitaliseren van medewerkers op basis van deze meetinstrumenten kan het volgende stappenplan gevolgd worden:

- ◆ Onderzoek met de medewerker (s) hoe het is met de **persoonlijke vitaliteit** door het erkennen, herkennen van de uitslag van een Vitaliteitscan in combinatie met een goed gesprek over de invloed van iemands vitaliteit op het werk en diens toekomstige inzetbaarheid. Liefst, maar niet noodzakelijkerwijs, aan de hand van een instrument zoals de Vitaliteitscan die de actuele vitaliteitsbeleving in beeld brengt.
- ◆ Onderzoek wat **de invloed van de organisatie** daarop is.

- ◆ Formuleer **individuele actiepunten** voor behoud of verbetering van productiviteit en inzetbaarheid.
- ◆ Formuleer **verbeterpunten** op het niveau van de **leidinggevende**, het **team** of de **organisatie**.

Met het organiseren van relatief korte, maar intensieve bewustwordingworkshops is al snel een begin van beweging en toegenomen zelfsturing te realiseren. Mensen krijgen het gevoel dat er aandacht voor hen is en alleen al van het samen met elkaar bekijken wat mogelijk is krijgen ze vaak al nieuwe energie.

Interventies op organisatieniveau

Omdat de win-win situatie voor de hand ligt wordt in de CAO-onderhandelingen tussen werkgevers en vakbonden steeds meer vorm gegeven aan het in de lucht krijgen en houden van een pro-actief en structureel vitaliteitbeleid. In principe is de concrete uitwerking dermate afhankelijk van zaken zoals bestaand beleid, bedrijfscultuur en stijl van leidinggeven dat de beste concrete maatregelen niet alleen sterk variëren per branche, maar ook per individuele organisatie. Toch zijn er wel een aantal algemene tips te geven.

- ◆ Denk aan interventies op het gebied van blijvend leren: stimuleer medewerkers van functie of rol te wisselen, regelmatig iets nieuws te leren – en dat hoeft niet altijd in de vorm van opleiding of training. Stimuleer tijd in te bouwen voor evaluatie en reflectie en kijk ook naar de leeftijden op het moment dat u teams samenstelt: zorg dat jongeren van ouderen kunnen leren en andersom.
- ◆ Zet de energiebalans op de agenda m.b.t. gesprekken over functioneren. Waar krijgt de medewerker energie van, waar lekt het voornamelijk weg, hoe herstelt hij? Kijk naar hoe het werk wellicht beter ingericht kan worden, rekening houdend met de energiebalans.

- ◆ Schroom niet om ook leefstijlonderwerpen bespreekbaar te maken. Vaak wordt dit door leidinggevenden lastig gevonden, ze vinden dat ze dan te dichtbij komen en zijn bang dat het als bemoeizucht ervaren wordt. Uit onderzoek blijkt echter dat 75% van werkend Nederland vindt dat de baas zich mag bemoeien met de leefstijl van ongezonde medewerkers. Voeding en beweging zijn essentieel voor het onderhouden van de vitaliteit, gezien het grote aantal uren dat een medewerker op het werk vertoeft, is het van belang om als werkgever te onderzoeken welke randvoorwaarden gecreëerd kunnen worden om de medewerker te ondersteunen in het werken aan lichamelijk welbevinden. Denk aan zaken als lunch wandelen, minder suiker- en vetaanbod in de kantine, sponsoring van sportschoolabonnementen, stoelmassage, etc. De kans van slagen is groot als ook rekening gehouden wordt met de funfactor. Kijk ter inspiratie naar het Youtube filmpje “pianostairs”.
- ◆ Vitaliteit van boven af parachuteren heeft maar beperkt zin. Zorg dat het ook op de agenda van de werkvloer komt door b.v. een werkgroep Vitaliteit in het leven te roepen waar medewerkers zelf initiatieven kunnen nemen die dichtbij hun eigen belevingswereld liggen. Het aanstellen van een coördinator die opgeleid is in

thema's rondom mentale gezondheid kan een goede aanjager zijn.

- ◆ Mensen worden steeds gevoeliger voor hun fysieke werkomgeving. Licht, kleuren, meubels, planten, het heeft allemaal invloed op de vitaliteitsbeleving, hoewel nog vaak onbewust. Het blijkt dat een goed kantoor klimaat de productiviteit met 10 tot 15% kan verbeteren en het ziekteverzuim met 25% kan verlagen. Denk hierbij aan een goede afstelling van installaties zoals verwarming, ventilatie en koeling, maar ook aan een goede kwaliteit licht, isolatie, voldoende groeiend groen en mogelijkheid tot ongestoord werken.
- ◆ Gemeende aandacht en een luisterend oor zijn zeer effectief als het gaat om het in beeld krijgen en verbeteren van de algemene voorwaarden voor vitaliteit. Als een en ander doorschiet en op 'pamperen' gaat lijken wordt het echter contraproductief. Medewerkers voelen haarfijn aan welke collega's terecht klachten hebben of verzuimen en wie zich 'aanstelt'. Leidinggevende die daarin de verkeerde keuzes maken worden snel ongeloofwaardig. Het is van groot belang te investeren in de aanpak van verzuim.

- ◆ Doe aan generatiemanagement. Houdt rekening met levensfasen en houdt mensen scherp door in hun ontwikkeling te blijven investeren, dan wel (parttime) anderen te laten coachen.
- ◆ Geef mensen een persoonlijk vitaliteitsbudget en regel aanbod volgens een keuzemenu. Laat mensen zelf kiezen uit (door de werkgever gesubsidieerde of met korting ingekochte) vitaliteitsbevorderende maatregelen.
- ◆ Zorg voor herkenbare successen en zet op grond daarvan de juiste mensen in het zonnetje.

Interventies op individueel niveau

Bij het beïnvloeden van de persoonlijke vitaliteit van jezelf (of een van je medewerkers), is het van belang om rekening te houden met de ervaring dat elke verandering bij bewustwording begint. Dat is om te beginnen een gesprek tussen betrokkene en diens leidinggevende of een coach, al dan niet op basis van de uitslag van een vitaliteitscan.

De eerste stappen naar verandering beginnen bij het beantwoorden van een aantal vragen voor jezelf: Hoe levenslustig sta ik in mijn werk/het leven? Wat denk ik, doe ik en voel ik? Hoe liggen de relaties hiertussen? In welke mate speelt mijn omgeving, mijn persoonlijkheid en mijn motivatie een rol en wat is de wisselwerking daartussen? Onderstaande tips zijn geschreven op de lezer zelf, maar zijn in principe makkelijk te vertalen naar elementen die je helpen om je medewerkers of collega's te begeleiden.

Sociale vitaliteit

- ◆ Zorg dat je voldoende sociale steun organiseert in je werkomgeving. Vraag jezelf af wie van de mensen in je directe werkomgeving je vertrouwt. Wacht niet tot je in een situatie komt waarin de gevraagde steun acuut is. Vertel bijvoorbeeld dat je het lastig vindt om hulp of

steun te vragen en dat je graag de betrokken persoon hiervoor zou willen inschakelen als dat nodig is.

- ◆ Zorg dat je uitspreekt wat je op je lever hebt. Veel stressgerelateerde klachten komen voort uit het lang opkroppen van zaken en het onvoldoende ontladen van emotie.

Mentale vitaliteit

- ◆ Breng eens in kaart welke opleidingen en trainingen je de afgelopen jaren hebt gevolgd. Neem hiertoe b.v. je c.v. door. Wat valt je op? Van wanneer dateert je laatste opleiding/training? Welke trainingen, opleidingen of coaching hebben je werkelijk verder gebracht? Welke competenties heb je er vooral ontwikkeld? Welke competenties zou je verder willen uitbouwen? Op welke competenties wil je vooral aangesproken worden in je werk?
- ◆ Ga ook eens na in welke werksituaties je je heel goed voelt omdat je competenties optimaal aangesproken worden. Welke competenties zijn dit? Hoe vaak verkeer je in dergelijke situaties? Hoe zou je dit kunnen uitbreiden? Het is goed om deze vragen door een ander aan je te laten stellen zodat je aangezet wordt om zo specifiek en concreet mogelijk te antwoorden.

- ◆ Pauzeer bewust. Adem aan het begin van je pauze een minuut lang bewust in en uit. Stel een doel: richt je bewust op één detail: je koffie, de geluiden van buiten, iets moois in de omgeving. Word je afgeleid door een hardnekkige gedachte (of iemand anders), spreek die dan vriendelijk toe. Zeg dat je er na je pauze op terugkomt. Neem na je pauze dezelfde concentratie en welwilende houding mee naar je werk.

Fysieke vitaliteit

- ◆ Leg je eet- en bewegingspatroon eens onder de loep. Zorg je voor gezonde maaltijden (vooral ontbijt!) waarbij voldoende vezels en weinig vet en suiker zorgen voor een goede spijsvertering en een gelijkmatige afgifte van energie? Eet je op tijd? Neem je de tijd om te eten? Drink je voldoende water?
- ◆ Besteed je dagelijks minimaal een half uur aan lichamelijke inspanning? Zorg je dat je regelmatig beweegt op een dag door b.v. de trap te nemen, in de lunchpauze te wandelen, op de fiets naar je werk te gaan, etc.?
- ◆ Uiteraard zijn bovenstaande tips niet uitputtend. Op de website van Oudstanding verschijnen regelmatig aanvullende tips, verwijzingen en ervaringen.

De website van Oudstanding, www.oudstanding.nl, bevat een kenniscentrum met meer praktijkhandvatten om de individuele vitaliteit te beïnvloeden.

MOTIVATIE MANAGEMENT

De meeste mensen beginnen gemotiveerd en met enthousiasme aan een nieuwe baan. Maar als ze de kans niet krijgen om zich te ontwikkelen, als er niet naar ze geluisterd wordt of als ze last krijgen van een slechte samenwerking en werksfeer dan slaat de motivatie na verloop van tijd om in gelatenheid en emotioneel afhaken. Betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers worden bepaald door expliciete afspraken over b.v. arbeidsinhoud, HR-regelingen, organisatiestructuur, etc., maar nog veel meer door impliciete afspraken die zich uiten in het zog. "psychologisch contract". We kunnen motivatie zien als het resultaat van tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Als we betrokkenheid en tevredenheid tegen elkaar afzetten, kunnen we een matrix maken. Deze matrix kan gebruikt worden als gespreksinstrument tussen leidinggevende en medewerker over zijn houding in en ten opzichte van de organisatie. Door deze indeling te gebruiken kunnen we vier typen medewerkers onderscheiden die elk specifiek gedrag vertonen en die een eigen aanpak vereisen.

tevrede + - tevrede	Passief tevreden	Gemotiveerd	
	Vervreemd	Gefrustreerd	
	-	Motivatie	+

Vervreemd

Weinig gemotiveerd, weinig tevreden. Deze medewerkers zijn te herkennen door regelmatig gemopper, niet meedoen met groepsactiviteiten en zich zoveel mogelijk onttrekken aan de organisatie. Ze laten vaak een negatieve houding zien, die z'n weerslag heeft op de collega's.

Gefrustreerd

Deze groep bestaat uit medewerkers die weliswaar teleurgesteld en gefrustreerd zijn, maar nog wel betrokken. Ze zijn geraakt door wat er met de organisatie gebeurt, maar ze voelen zich niet gehoord of onvoldoende ondersteund in hun pogingen veranderingen aan te brengen.

Hun frustratie uit zich vaak in cynisch gedrag tijdens vergaderingen en teambijeenkomsten. Daarnaast worden ze vaak als "lastig" gezien.

Passief tevreden

In deze groep zien we mensen die over het algemeen redelijk vrolijk naar hun werk komen. Ze doen hun werk en gaan aan het eind van de dag weer naar huis. Ze leveren een redelijk tot goede bijdrage aan de organisatie, maar doen niets extra's. Wanneer een vraag gesteld wordt die buiten hun formele taken valt, geven ze niet thuis. Ze zijn dus geen koplopers bij innovatie en verandering. De houding is die van "het zal mijn tijd wel duren".

Gemotiveerd

In deze groep vinden we de vitale medewerkers die gemotiveerd zijn, plezier in het werk hebben, zich onderdeel van het team en de organisatie voelen en betrokken zijn bij wat er moet gebeuren, ook voor wat betreft de toekomst. Ze hebben een actieve inbreng in teambijeenkomsten en zijn bereid een stapje extra te doen. De houding is die van "aan de slag".

In de psychologie wordt een onderscheid gemaakt tussen **intrinsieke en extrinsieke motivatie**. Extrinsieke motivatie is gebaseerd op externe factoren zoals beloning,

dwang, angst voor mislukking etc. Intrinsieke motivatie komt 'van binnenuit' en is gebaseerd op 'persoonlijke waarden' zoals een zinvolle bijdrage willen leveren, graag voor mensen zorgen, een goede relatie met mensen op het werk etc. Extrinsieke motivatie verdwijnt zodra de bron wegvalt (dat verklaart waarom bonussen en loonsverhoging slechts kort doorwerken). Intrinsieke motivatie 'onderhoudt' zichzelf.

Dat verklaart meteen waarom je iemand anders eigenlijk niet kunt motiveren; je kunt hem hooguit helpen om door het stellen van de juiste vragen te onderzoeken waar hij/zij intrinsiek voor gemotiveerd is (of was). Dat weer boven tafel krijgen en inbedden in de werksituatie, is vaak het halve werk.

"Motiverende gespreksvoering" is een methode die zichzelf bewezen heeft als het gaat om het in beweging krijgen van lastig te motiveren medewerkers. Dat gebeurt door het positief beïnvloeden van de intrinsieke motivatie. Coaches en leidinggevendenden die deze methode hanteren blijken 2 x zo goed in het beïnvloeden van (negatieve) gewoontes van anderen dan mensen die de overtuigende strategie gebruiken. De belangrijkste lessen staan hieronder.

Overtuigen door argumenteren, dreigen, schaamte wekken etc. wekt in principe alleen maar weerstand en of ontkenning op. Mensen gaan nóg sterker terugvallen op hun oude gewoonten. Wat wél goed helpt is gemeente belangstelling tonen voor wat mensen drijft. Dat kan onder andere door:

Open vragen stellen

Hiermee toon je belangstelling en laat je zien te willen begrijpen wat de ander belangrijk vindt: “Wat houdt jou op dit moment het meeste bezig?”

Reflecteren

Inspelen op het (achterliggende) gevoel van de ander. “Je merkt wel dat je minder energie hebt, maar je weet nog niet of je er nu iets aan wilt veranderen.”

Bevestigen

Geef af en toe een gemeend compliment of steek iemand een hart onder de riem. “Je bent best wel een doordouwer als ik zie wat je al geprobeerd hebt. Kennelijk vind je het zó belangrijk dat je toch nog eens wilt kijken hoe er wél verandering in kan komen.”

Samenvatten

Helpt om mensen het gevoel te geven dat je echt naar ze luistert. "Het klinkt of je twee verschillende kanten van de situatie ziet. Aan de ene kant maak je je zorgen over de overstap en aan de andere kant hoor ik je zeggen dat het eigenlijk beter zou zijn om langzamerhand de stap te zetten".

Tip: Je kunt anderen helpen om hun beslissingen voor te bereiden door het samen maken van een beslissingsbalans. Wat zijn de voor- en nadelen van de huidige situatie en de voor- en nadelen van de toekomstige situatie? Stel alleen vragen. Laat de medewerker de voor- en nadelen zelf verwoorden. Vraag door naar nadelen van de situatie zoals die is en vraag door naar meer voordelen van veranderen. Vraag vooral naar voordelen die aansluiten bij iemands waarden. Vat aan het einde van het gesprek alles samen door min of meer letterlijk te herhalen wat iemand heeft opgesomd. Som de nadelen van niet veranderen op en eindig met de voordelen en concrete plannen voor de verandering. "Ik heb je horen zeggen dat:....., , en, Ik heb je ook horen zeggen, dat je niet alleen fitter zou voelen als je meer ging sporten, maar ook dat je vrouw het op prijs zou stellen en dat het je mogelijk maakt om je oude hobby weer op te pakken. "

LEIDERSCHAP EN VITALITEIT

Het "nieuwe werken" brengt nieuwe uitdagingen voor de aansturing met zich mee. Hoe houd ik medewerkers betrokken als we elkaar zo weinig zien; hoe zorg ik, dat zowel mijn nieuwe als mijn meer ervaren medewerkers omvorm tot flexibele en zelfsturende professionals, die soepel meebewegen met wat de baas van hen vraagt?

Gesteund door sociale media zoals LinkedIn; Facebook en Twitter opereren mensen steeds meer en steeds makkelijker in verschillende netwerken. Grenzen vervagen; tussen privé en werk, tussen functies en rollen en tussen de eigen werkgever en andere stakeholders.

Organisaties veranderen van gesloten, hiërarchisch en onpersoonlijk naar open, authentiek en verbonden. Sturen op vitaliteit wordt in veel gevallen sturen op afstand. Hoe motiveer ik ze hier en nu, dat ze straks doen wat goed is voor ons allemaal? Dat is de vraag voor het nieuwe leiderschap. Welke groepen zijn nog aangehaakt en wie drijft langzaam weg? Hoe houd ik ze energiek en bij de les.

Flexibiliteit en creativiteit en het vermogen om te inspireren worden steeds belangrijker als leiderschapscompetenties. Leiders moeten zelf het goede voorbeeld geven en

expliciet werken aan hun eigen vitaliteit en inzetbaarheid. Uit onderzoek blijkt dat mensen eigenlijk naar twee zaken écht kijken, als ze hun baas beoordelen: de betrokkenheid die ze ervaren en de mate waarin ze ruimte krijgen voor persoonlijke groei.

In het boek *Leiders leren; met vallen en opstaan*, beschrijft Jeroen Seegers de vier rollen die nieuwe leiders moeten combineren:

- ◆ **Ondernemen:** doelgericht leidinggeven
- ◆ **Managen:** taakgericht leidinggeven
- ◆ **Coachen:** mensgericht leidinggeven
- ◆ **Voorbeeldfiguur:** integer, leergierig, flexibel en vitaal opereren

Om mensen betrokken te houden gaat het er dus vooral om voldoende empathie en inlevingsvermogen te laten zien. Daarnaast is het van belang dat de leider voldoende uitdaging weet te bieden om het leervermogen van zijn mensen op peil te brengen of te houden.

Wie zich wil bekwamen in het vergroten van de intrinsieke motivatie van zijn mensen, kan te rade bij de zogenaamde

Motiverende gespreksvoering. Van deze benadering is bewezen, dat ze twee keer zo effectief is als de klassieke benadering van het met argumenten, druk of negatieve consequenties confronteren van de ander. De reactie hierop is namelijk vaak dat u weerstand oproept. Motiverende gespreksvoering richt zich juist op het aanboren van de eigen overtuigingen en intrinsieke motivatie van de ander. Niet alleen geschikt als het eigenlijk (te) laat is zoals bij burn-out, bore-out of hoog ziekteverzuim, maar ook bij het gemotiveerd en duurzaam vitaal aan boord houden van de ervaren generaties. De werkelijk effectieve leider van de 21e eeuw weet op persoonlijk niveau verbinding te maken met de waarden die zijn mensen aan het werk houden.

'Oudstanding biedt
een maatschappelijk
verantwoorde oplossing
voor uw arbeidsvraagstuk.'

Contact

Voor meer informatie over Vitaliteit en
wat Oudstanding voor u kan betekenen:

OUDSTANDING GROEP B.V.

Naritaweg 12 E

1043 BZ Amsterdam

020 799 09 49

info@oudstanding.nl

www.oudstanding.nl

Deze uitgave is een initiatief van Oudstanding Groep B.V.

Bronnen

Assessment And Promotion Of Work Ability, Health And Well-Being Of Ageing Workers: Proceedings of the 2nd International Symposium on Work Ability 2005; J. Ilmarinen & G. Costa.

Bore-out, als verving je werk wordt; Philippe Rothlin, Peter R. Werder.

Handboek vitaliteit; P.J.Diehl, J.M. Stoffelsen, E. Wijlhuizen.

Hart aan het werk; Carien Karsten.

Vijf minuten voor jezelf in werktijd; J. Brantley & Wendy Millstine.

Vitaliteit en arbeid in 100 vragen; P.J.Diehl, J.M. Stoffelsen.

Leiders leren: met vallen en opstaan; Jeroen Seegers.

Motiverende gesprekken in de praktijk: werken aan gedragsverandering; Frank Goijarts en Michaela van der Veen.

Connect!; Menno Lanting.

Endnotes

- 1 Gepresenteerd tijdens zijn lezing op het congres van Stichting Blik op Werk 2009.
- 2 Ontwikkeld door Paul Wormer; overgenomen uit de nieuwsbrief Gezond in Bedrijf nr 2/2011.
- 3 Bore-out, als verveling je werk wordt; Philippe Rothlin, Peter R. Werder.