

Thema: or en HR

Organiseer het gesprek over vitaliteit bij medewerkers en organisatie

Vitaal voor twee

Vitaliteitsbeleid gaat uit van een gedeelde verantwoordelijkheid. Daarbij scheidt de werkgever de voorwaarden met programma's en faciliteiten, en maken werknemers daar gebruik van terwijl ze verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen vitaliteit. Het gaat altijd om maatwerk. Met een belangrijke initiërende, organiserende of verbindende rol voor de or.

Door Alberthe te Brake en Caroline Geelen

Vitaliteit is 'hot'. Google erop en je krijgt meer dan 5,5 miljoen(!) hits (vijf jaar geleden waren dat er 'nog maar' 500.000). Het is een begrip waar je niet meer omheen kunt, maar tegelijkertijd moeilijk vat op kunt krijgen. Wij beperken ons in dit artikel tot arbeidsvitaliteit en definiëren dit als 'het vermogen om met plezier prestaties te leveren en op constructieve wijze mee te veranderen met wat de werkomgeving vraagt'. Vitaliteit is dynamisch. Het is individueel zeer divers en afhankelijk van persoonlijke beleving en moment. Het gaat om de juiste balans tussen energiegevers en energievreters. We onderscheiden fysieke vitaliteit (li-

chamelijk fit zijn en voelen), sociale vitaliteit (prettige werksfeer en waardering ervaren) en mentale vitaliteit (gevoel van persoonlijke ontwikkeling). Oftewel: een mix van gezondheid, succesgevoel en zin.

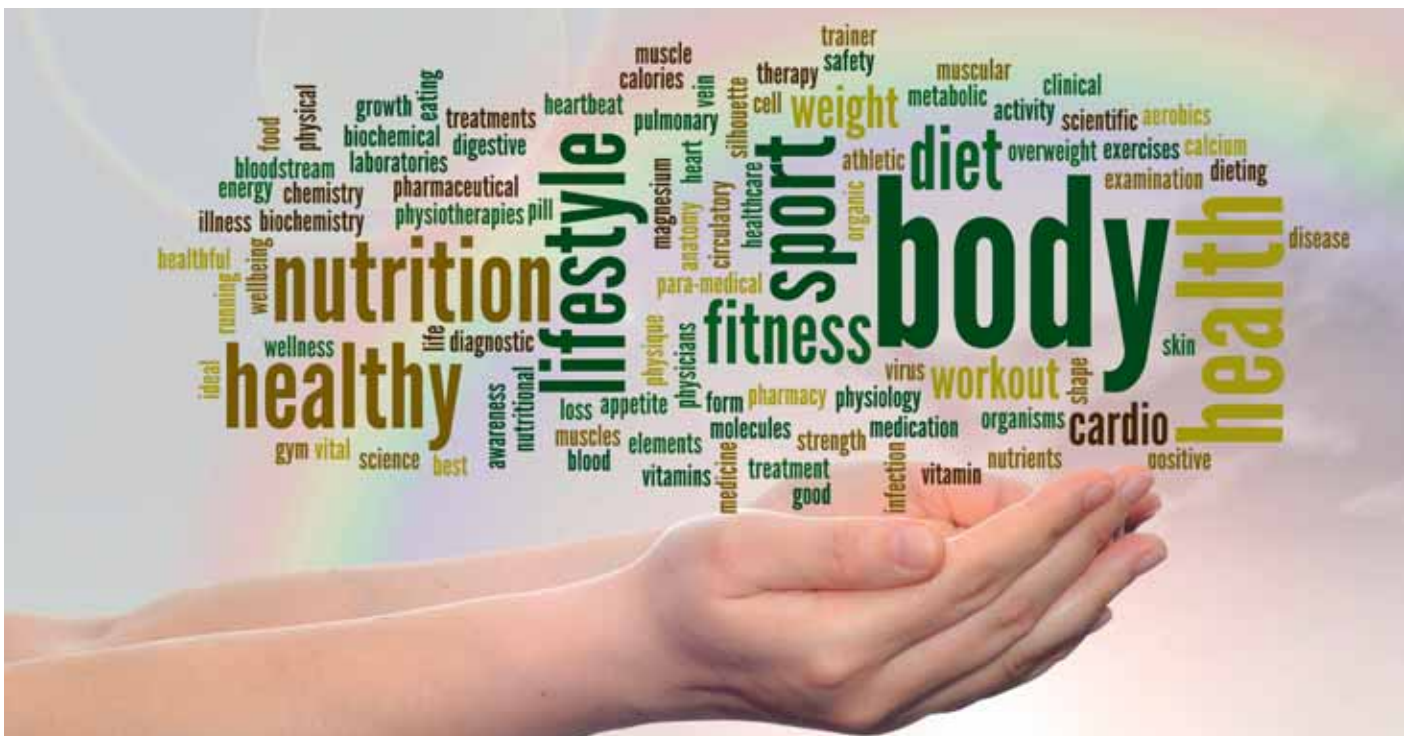
Bij het managen van vitaliteit is het zaak om de dynamische samenhang tussen omgeving, organisatie en individuen continu in beeld te houden. Meet regelmatig het heersende energieniveau op de verschillende vitaliteitsgebieden, spoor mogelijke energielekken op en boor nieuwe energiebronnen aan. Daarmee kent vitaliteitsbeleid per definitie geen blauwdruk van hoe vitale medewerkers eruit moeten zien. Het is onder-

steunend aan de mogelijkheden om de vitaliteit van medewerkers te stimuleren en te waarborgen.

Organisatieperspectief

Waarom is vitaliteit voor een organisatie belangrijk? Het antwoord is duidelijk: vitale medewerkers zijn in staat en bereid om in de veranderende en veeleisende omgeving mee te bewegen. Of het nu gaat om een overheidsorganisatie, een koekjesfabriek, een grote zorginstelling of een klein adviesbureau, geen enkele organisatie staat stil. Technologische en economische ontwikkelingen, (politieke) regelgeving, veranderingen in samenstelling van de bevolking, cultuurveranderingen; ze hebben alle invloed op strategische doelen en werkprocessen van organisaties. Welke ondernemingsraad heeft in de laatste drie jaar geen reorganisatie meegemaakt? Bovendien heeft onderzoek uitgewezen dat vitale medewerkers hun werk beter doen, beter contact hebben met collega's en leidinggevenden en meer binding hebben met de organisatie en dit ook naar buiten uitdragen.

Vitale organisaties geven hun medewerkers de mogelijkheid, maar ook de verantwoordelijkheid, om zich aan te passen aan de ver-



anderende eisen en tegelijkertijd de eigen vitaliteit te bewaken.

Medewerkersperspectief

Veel medewerkers ervaren pas wat vitaliteit inhoudt op het moment dat die er niet (meer) is. Wanneer er veranderingen optreden in de fysieke, sociale en/of mentale vitaliteit. Bijvoorbeeld bij langdurige of ernstige fysieke beperkingen, veranderingen in het privéleven (de komst van een baby, mantelzorg, scheiding) of een reorganisatie op het werk waardoor collegiale samenwerking verandert of verdwijnt. Aanpassing aan die nieuwe omstandigheden vraagt flexibiliteit, weerbaarheid en energie. Enerzijds zijn er de verplichtingen voor wat betreft werk, gezin, en sociale omgeving die we ervaren als 'moeten', de energievreters. Anderzijds is er de persoonlijke kracht op geestelijk, lichamenlijk en emotioneel gebied (inspiratie, motivatie, ontwikkeling) die helpt deze veranderingen vorm te geven, de energiegevers. Vitaliteitsbeleid geeft medewerkers de mogelijkheid zich allereerst bewust te worden van het belang van dit evenwicht: haal ik nog voldoende energie uit mijn werk, is er nog voldoende energie over voor mijn privéleven, wat inspireert me in mijn werk en wat wil ik nog leren? Vervolgens is er de verantwoordelijkheid om, afgestemd op de persoonlijke situatie, eigen keuzes te maken om de eigen vitaliteit te vergroten dan wel te waarborgen.

Kansen en valkuilen voor de or

De hierboven beschreven belangen die zowel organisatie als medewerkers hebben bij goed vitaliteitsbeleid, brengen de ondernemingsraad in een ideale positie. Vitaliteitsbeleid is immers goed voor de organisatie én voor de medewerkers.

Kansen

De or kan om te beginnen een signalerende functie hebben: geef je ogen de kost en leg je oren te luister in de organisatie. Zeker in deze tijd van snel op elkaar volgende veranderingen. Wat zie je gebeuren met het werkplezier van je collega's, is er bereidheid mee te werken aan de veranderende organisatie, hoe ontwikkelt zich het ziekteverzuim, wat horen we van klanten? Maar ook: hoe goed doet het management zijn best om medewerkers mee te krijgen in de veranderingen, luistert zij naar de ideeën en zorgen van de werkvloer, is er een besef van de noodzaak om het samen te doen?

Duidelijke en serieuze signalen kunnen aanleiding zijn voor een volgende stap: initieer

een gesprek tussen directie, P&O, vertegenwoordiger van de (interne) arbodienst en een aantal medewerkers (uit verschillende lagen en onderdelen van de organisatie) over nut en noodzaak van vitaliteitsbeleid. Laat alle betrokkenen gezamenlijke uitgangspunten formuleren over vitaliteit: wat verstaan we eronder, wat willen we ermee bereiken, wat zijn voorwaarden voor vitaliteitsbeleid en wat is voor ons nu dé vitale medewerker?

In het vervolg daarop worden beïnvloedingsmogelijkheden onderzocht: welke energiebronnen en werkstressoren spelen een rol in onze organisatie en welke middelen kunnen we inzetten om deze in de juiste richting in beweging te krijgen? Niet alleen zeggen dat het belangrijk is, maar ook geld en tijd reserveren om gerichte interventies mogelijk te maken.

De ondernemingsraad kan door een vertegenwoordiging aan deze gesprekstafel invloed uitoefenen op de uiteindelijke afspraken. En tegelijkertijd kan hij stimuleren dat directie en medewerkers samen optrekken in het vitaliteitsbeleid. Kortom: een enorme kans om directe participatie te stimuleren en draagvlak te creëren voor een belangrijk besluit.

Valkuilen

Let wel goed op een paar valkuilen. Als or heb je wellicht al zo wat eigen ideeën over vitaliteit. Bedenk dat dit kader kan verschillen van dat van anderen. Sta open voor het gesprek over andere opvattingen en perspectieven. Besteed niet te veel tijd aan het overtuigen van de ander van je eigen gelijk. Dat leidt alleen tot demotivatie en afstel. Vitaliteitsbeleid is een zaak van (individueel) maatwerk. Dat kan worden uitgelegd als dat je daar als or niets mee te maken hebt. Bewaak vooral de collectieve aspecten en randvoorwaarden.


Interventies

Zoals gezegd, vitaliteitsbeleid is maatwerk. Toch is het mogelijk een aantal algemene tips te geven:

- Denk aan interventies op het gebied van blijvend leren: stimuleer medewerkers van functie te wisselen, regelmatig iets nieuws te leren. Kijk ook naar de samenstelling van de teams, zorg dat jongeren van ouderen kunnen leren en andersom.
- Zet de energiebalans op de agenda in functioneringsgesprekken. De uitkomst van een vooraf ingevulde vitaliteitsscan (voorbeeld op te vragen bij auteurs) kan een goede leidraad zijn voor dit gesprek.

- Geef buiten de formele gesprekken voldoende aandacht, een luisterend oor en feedback.
- Vitaliteit van bovenaf parachuteren heeft maar beperkt zin. Zorg voor voldoende draagvlak, luister naar initiatieven vanuit de medewerkers die dichtbij hun eigen belevingswereld liggen.
- Probeer leefstijlonderwerpen bespreekbaar te maken. Steeds vaker zie je programma's als 'BRAVO' die, veelal met succes, medewerkers ondersteunen bij meer Bewegen, stoppen met Roken, minder Alcohol gebruiken en adviezen geven over Voeding en Ontspanning. Maak dit ook leuk (kijk eens op Youtube naar 'Pianostairs').
- Geef aandacht aan de fysieke werkomgeving (temperatuur, licht, isolatie, planten, meubels). Een goede werkomgeving kan de productiviteit verbeteren en het ziekteverzuim verlagen.
- Geef mensen een persoonlijk vitaliteitsbudget.
- Vier de behaalde successen.
- Leer van anderen.
- Stop nooit met vitaliteitsbeleid, maar pas het waar nodig aan.
- Organiseer een collectieve kick-off, zodat het bij iedereen gaat leven (bijvoorbeeld in de vorm van een vitaliteitsweek met verschillende workshops).

Dan nog enkele tips op individueel niveau die ook vertaald kunnen worden naar begeleiding van medewerkers of collega's:

1. Organiseer sociale steun in je werkomgeving. Wacht niet tot je in een situatie komt waarin de gevraagde steun acuut nodig is.
2. Spreek je uit. De oorzaak van veel stressgerelateerde klachten ligt in te lang opkroppen.
3. Breng eens in kaart welke ontwikkeling je de laatste tijd hebt doorgemaakt (opleidingen, veranderende taken of functies) en welke competenties je verder zou willen ontwikkelen.
4. Ga eens na in welke werksituaties je je goed voelt.
5. Pauzeer bewust, rooster minimaal 30 minuten pauze per dag in.
6. Neem je eet- en bewegingspatroon onder de loep.
7. Besteed dagelijks een half uur aan lichamenlijke inspanning. 

Alberthe te Brake & **Caroline Geelen** zijn trainer-adviseur bij *Odyssee*, a.t.brake@odyssee-groep.nl en c.geelen@odyssee-groep.nl.