

# Vitaliteit en inzetbaarheid: mensen in beweging brengen

Volwassen beleid leidt tot volwassen resultaten (deel 1)

Door: Pauline Miedema en Annette Aarts

**Medewerkers vitaal, gezond en inzetbaar houden. Succesvol beleid realiseren op dit vlak is een hele uitdaging. Leidinggevend ervaren dit thema vaak als iets wat er ook nog bij moet, of als het nieuwe speeltje van HR.**



*“Hoe krijg ik onze mensen in beweging? We bieden genoeg faciliteiten aan: een prachtig sportprogramma, fruit van de zaak, maar weinig mensen maken er gebruik van. Hoe kan dat nou?”*

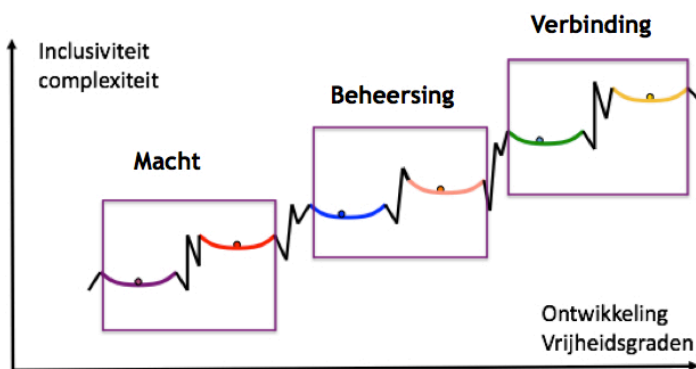
*“Sportprogramma? Fruit? Wat een onzin... ik heb liever een fiets van de zaak, dat is veel beter dan een beetje op zo'n loopband. En fruit? Ik bepaal zelf wel wat ik eet.”*

HR ervaart vaak weinig commitment bij de lijn. In de organisatie blijft het enthousiasme vaak beperkt tot een kleine groep medewerkers, die zich aanmelden voor vitaliteitprogramma's.

In dit artikel beschrijven we welke patronen in de organisatie ervoor zorgen dat gewenste resultaten uitblijven. We schetsen ook de opties waarmee een organisatie daadwerkelijk in beweging kan komen. Het gaat om het realiseren van een volwassen arbeidsrelatie tussen de leden van de organisatie: tussen management en medewerkers. Daar gaat de energie van stromen!

## Ontwikkeling van organisaties

Organisaties ontwikkelen zich onder invloed van veranderingen in de maatschappij. De wereld wordt complexer en er komt meer individuele vrijheid. Onderstaand model van organisatiedeskundige Van Marrewijk laat de evolutie van organisatieontwikkeling zien.



Figuur 1. Ontwikkelingsstadia van organisaties volgens de Cubrix, Marcel van Marrewijk

### Macht

De eerste organisaties die ontstonden waren eenvoudig; er was een baas en een aantal medewerkers die volgens nauwe instructies uitvoerden wat de baas bedacht. Het belang van de groep ging voor het individuele belang. De organisatie was hiërarchisch opgebouwd en gebaseerd op macht.

### *Beheersing*

De wereld werd complexer, er ontstonden nieuwe verbanden en ontwikkelingen volgden elkaar sneller op. Door die complexiteit was er meer behoefte aan beheersing. Processen werden ontwikkeld om efficiënter te werken en er kwam meer individuele vrijheid binnen organisaties.

Ook de aansturing verandert: door input en output te meten. In deze fase wordt de baas vervangen door de manager, een persoon die niet alleen mensen aanstuurt, maar vooral ook processen monitort en volgens richtlijnen werkt. De organisatie is nog hiërarchisch opgebouwd.

### *Verbinding*

Gezien de huidige complexiteit van de omgeving, wordt beheersing binnen organisaties steeds moeilijker en ontstaan er nieuwe organisatievormen. De volgende fase is die van verbinding, waarbij er netwerkorganisaties ontstaan. Het individu is belangrijker dan de groep. De hiërarchie lijkt voor een groot deel te zijn vervangen voor een netwerk met los/vaste schakels. Bij deze organisaties speelt vertrouwen en gelijkwaardigheid een belangrijke rol. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd en bepalen mede de koers.

Een steeds complexere omgeving vraagt om een andere benadering van het begrip "organisatie". Het model gebaseerd op macht voldoet in veel gevallen niet langer en het model gebaseerd op beheersing op een aantal punten ook niet. De flexibele netwerkorganisatie is in opmars, waarin medewerkers zelf nadenken, besluiten nemen, verantwoordelijkheid nemen, samenwerken en zichzelf en de organisatie ontwikkelen.

### **Veranderende rollen van leidinggevende en medewerker**

De rol van de leidinggevende is bij deze ontwikkeling veranderd van baas, via manager naar coach of dienend leider. Leiding geven in een professionele organisatie vraagt om visie, kaders en een goede support structuur die medewerkers in staat stelt de gezamenlijk gestelde doelstellingen te halen.

Van medewerkers wordt gevraagd zich proactief op te stellen en verantwoordelijkheid te nemen. Binnen een volwassen arbeidsrelatie functioneren medewerker en leidinggevende meer als gelijkwaardige partners dan als onder- en bovengeschikte. Vertrouwen, respect en wederkerigheid staan centraal en de medewerker en leidinggevende wisselen voortdurend informatie uit over prestaties, verbeterpunten, wensen ten aanzien van het werk, ontwikkelbehoeften en loopbaanwensen.

Op het eerste gezicht lijken leidinggevend en medewerkers die nieuwe rol op te pakken en is er écht wat veranderd. Maar als je goed kijkt, blijken oude patronen heel erg hardnekkig, ook al worden ze toegedekt door nieuw beleid.

### **Naar nieuwe interactiepatronen**

De veranderende rollen van leidinggevend en medewerkers vragen om nieuwe interactiepatronen. Om deze nieuwe interactiepatronen vorm te geven is het belangrijk om de oude interactiepatronen te begrijpen. Transactionele Analyse (TA) biedt een effectief model om interactiepatronen te verhelderen.

Gedurende de dag gaan er allerlei gedachten en gevoelens door ons heen en hebben we daar bepaalde gedragingen bij. Zo'n combinatie van gedachten, gevoelens en gedrag wordt in de TA een "egotoestand" genoemd. We onderscheiden drie egotoestanden: Ouder, Volwassene en Kind.

De *Ouder* bevat overgenomen normen en waarden van de buitenwereld, (voor)oordelen, kritiek (Kritische Ouder) en zorg (Voedende Ouder).

Het *Kind* bevat de natuurlijke impulsen, ervaringen, behoeften en gevoelens. Vanuit ons Natuurlijke Kind zijn we in contact met onze gevoelens, behoeften en onze passie. Het Aangepaste Kind kan zich positief aanpassen of juist overaanpassen of rebelleren.

De *Volwassene* is het objectieve deel in onszelf, dat in het hier en nu gericht is op de realiteit en de feiten.

Onderstaande figuur illustreert reacties vanuit de verschillende egotoestanden.

Egostoestand	Positief	Negatief
Kritische ouder	“Ik verwacht dat je verantwoordelijkheid neemt voor je gezondheid” ( <i>normstellend</i> )	“Iedereen moet sporten! Hebben we een fitnessruimte, zit iedereen nog steeds achter zijn bureau, niet in beweging te krijgen!” ( <i>afbrekend</i> )
Voedende ouder	“Iedere afdeling krijgt een fruitschaal” ( <i>zorgend/beschermend</i> )	“Ik weet wel van goed voor je is” ( <i>betuttelend, pamperen</i> )
Volwassene	“Waar heb je behoefte aan? Hoe kun je dat bereiken?” ( <i>denkt en handelt in het nu</i> )	
Aangepast kind	“Gaan jullie lunchwandelen, ik loop met jullie mee” ( <i>bereid tot aanpassing</i> )	“Een fitnessruimte? Ik bepaal zelf wel wat goed voor me is!” ( <i>rebellierend of overaangepast</i> )
Natuurlijk kind	“Wat ik echt graag wil...” ( <i>creatief, spontaan</i> )	“Ik ga vandaag niet naar mijn werk want ik heb geen zin” ( <i>ongebreideld</i> )

### Vitaliteitsbeleid en oude patronen

Vaak zien we dat vitaliteitsbeleid vanuit de Kritische (-) en Voedende Ouder (-) wordt ingezet. Dat is het oude vertrouwde gedragspatroon dat nog op macht gebaseerd is. Ouder gedrag roept Kind gedrag op en viceversa.

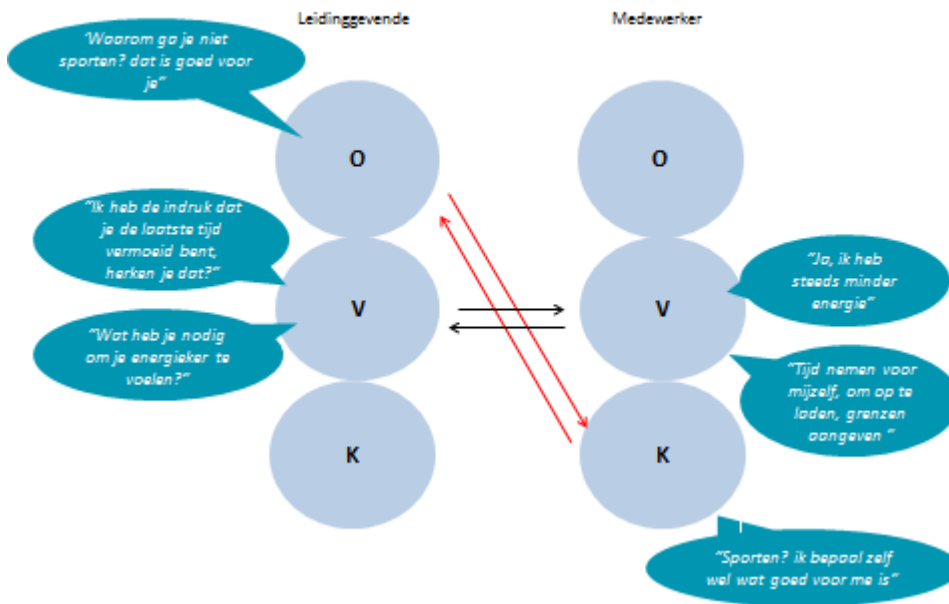
Op het moment dat mensen vanuit Ouder worden benaderd, reageren zij bijna automatisch vanuit Aangepast Kind. De uitspraken in bovenstaande tabel illustreren dit. Een Ouder-Kind patroon is effectief in een organisatie die vanuit macht functioneert, maar niet effectief in de moderne organisatie die vanuit verbinding tot resultaten komt.

### Stimuleren zelfmanagement

Wil je zelfmanagement en eigenaarschap bij medewerkers stimuleren, dan is het effectiever de communicatie vanuit de Volwassene in te zetten, met als doel de volwassene in de ander aan te spreken.

Volwassen gedrag roept Volwassen gedrag op. Daarmee geven organisaties invulling aan de volwassen arbeidsrelatie. Van ‘moeten’ naar ‘willen’. Bij de volwassen arbeidsrelatie worden medewerkers aangesproken op hun intrinsieke motivatie en uitgenodigd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun vitaliteit en inzetbaarheid. Vanuit Volwassen interactiepatronen komt werkelijk verbinding tot stand!

Onderstaande figuur illustreert de interactie vanuit Ouder-Kind en vanuit de Volwassene egotoestand.



### Teleurstelling

Ook beleidsvorming op het gebied van vitaliteit, gezondheid en inzetbaarheid komt vaak tot stand in Ouder-Kind patronen. Het management, soms met een werkgroep, stelt doelen en bedenkt wat goed zou zijn voor medewerkers. Dit gebeurt overigens met de beste intenties, men wil graag een goede werkgever zijn en goed voor mensen zorgen.

Vervolgens worden diverse interventies ingezet, van gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant en sportprogramma's, tot loopbaanprogramma's en persoonlijke coaching. En dan blijkt dat medewerkers daar niet of nauwelijks iets mee doen. Het management is teleurgesteld en de medewerkers ook.

### Samen beleid maken

Zolang je medewerkers niet betreft bij het vaststellen van doelstellingen en beleid over en voor hen maakt, worden zij geen eigenaar van hun eigen vitaliteit en inzetbaarheid en komen zij niet in beweging.

Het kan ook anders. Hoe? Maak samen het beleid. Ga een open volwassen gesprek met medewerkers aan over vitaliteit en inzetbaarheid: schets ontwikkelingen in de maatschappij, de organisatie en haar toekomst, vraag wat zij nodig hebben om hún bijdrage aan de organisatie te kunnen leveren: vitaal en duurzaam inzetbaar zijn.

Vraag door en luister naar hun behoeften en verlangens. Daag mensen vervolgens uit om zelf met voorstellen te komen waarmee zij vitaal en inzetbaar blijven. Vaak is dit een proces van vallen en opstaan. Ook medewerkers zijn gewend vanuit oude patronen te reageren. Als je als management aangesproken wordt vanuit een Kind-rol, dan is het een natuurlijke reactie om meteen (weer) in de ouderrol te schieten.

Ruimte om zelf te bepalen lijkt prettig maar brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Het is soms makkelijker om je als Aangepast Kind op te stellen en geen initiatief te nemen,

dan zelf keuzes te maken. In veel grote organisaties heerst(e) een verzorgende cultuur (Zorgende Ouder). Alles werd voor medewerkers geregeld. Dat verzorgende heeft mensen wat passief gemaakt en daar loopt nu zowel de leidinggevende als de medewerker tegen aan. Het realiseren van duurzaam inzetbare en vitale medewerkers vraagt dus om volwassen gedrag van manager én medewerker.

### Samenvattend

Het succesvol realiseren van vitaliteits- en inzetbaarheidsbeleid hangt dus nauw samen met de ontwikkeling van de organisatie. In een organisatie die nog in de machtsfase verkeert, is vitaliteits- en inzetbaarheidsbeleid lastig te realiseren. De vitaliteit van een medewerker ligt namelijk buiten de directe macht van de werkgever. Je kunt iemand niet dwingen thuis het bier te laten staan of verplichten om te sporten.

Bovendien is er vertrouwen nodig tussen leidinggevende en medewerker om zich kwetsbaar op te durven stellen. Waarbij leidinggevend een faciliterende rol nemen in plaats van een sanctionerende rol.

In een organisatie in de verbindingsfase, is een coachende leiderschapstijl doorgaans aanwezig. De meeste organisaties bevinden zich op dit moment in de beheersingsfase. In deze organisaties is een volwassen verhouding tussen management en medewerkers nog niet vanzelfsprekend.

Wil je dat mensen écht in beweging komen, zodat zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun vitaliteit en inzetbaarheid, dan is een volwassen arbeidsrelatie tussen leden van de organisatie noodzakelijk.

#### 6 tips

- *The power is in the proces*: focus niet op de inhoud en het resultaat, maar focus op het proces. Dan komt het resultaat vanzelf.
- Betrek medewerkers echt bij het opstellen van doelstellingen, beleid en uitvoering: inzetten van passende interventies: waar hebben zij werkelijk behoefte aan?
- Start proeftuintjes: kijk wat succesvol is en laat dat groeien.
- Doe een check op de volwassen arbeidsrelatie in de organisatie: is die er niet? Onderneem dan actie en betrek de mensen erbij die daar verantwoordelijk voor zijn.
- Wees consequent in de volwassen rol, laat je niet verleiden om weer in de ouderrol te schieten.
- Stel persoonlijke ontwikkelbudgetten in waarmee medewerkers bewust een keuze maken voor een interventie waarmee zij hun vitaliteit en inzetbaarheid willen vergroten.

Annette Aarts is coach. Vanuit Anders Eigen coacht zij mensen en organisaties in hun ontwikkeling, op de thema's persoonlijk leiderschap, vitaliteit en inzetbaarheid. Zij is tevens kennispartner van Eforis. [www.anderseigen.nl](http://www.anderseigen.nl), [www.anderseigen.nl/lieverlank](http://www.anderseigen.nl/lieverlank), [annette@anderseigen.nl](mailto:annette@anderseigen.nl)

Pauline Miedema is Arbeids- en Organisatiedeskundige, consultant van Eforis en is eigenaar van adviesbureau voor mens en organisatie [de zebra-fabriek](http://www.zebra-fabriek.nl). [www.zebra-fabriek.nl](http://www.zebra-fabriek.nl), <http://eforis.nl>

