

Een organisatie heeft integraal vitaliteitsmanagement nodig

De meeste betrokkenen zijn het er over eens dat vitaliteitsmanagement in organisaties integraal moet zijn om effectief te zijn. Integraal klinkt natuurlijk goed, maar wat het precies inhoudt is nog onderwerp van studie en ervaringsuitwisseling.

Integraal vitaliteitsmanagement

Bij de vraag *wat* integraal vitaliteitsmanagement is ga ik er overigens helemaal van uit dat er vele mooie wegen naar Rome leiden. Ik geloof niet in één juiste oplossing voor alle organisaties. Uiteindelijk zijn organisaties net zo verschillend als mensen. Zelfs binnen één organisatie kunnen de wijzen van aanpak verschillen naar gelang de doelgroepen. Een verpleegkundige ervaart een totaal andere stress als een bureaumedewerker, een loodsmedewerker heeft totaal ander werk als een verkoper.

Mijn ervaring is dat er juist kracht van uit gaat wanneer organisaties zelf hun eigen route door het landschap vastleggen.

Ook is het goed je route van tijd tot tijd te herijken: geen enkele aanpak werkt voor de eeuwigheid. De energie die je genereert door je eigen weg en reisplan te vinden creëert enthousiasme en betrokkenheid en komt de organisatie ten goede. Een organisatie kan gerust het ene jaar op andere thema's focussen als het andere jaar. Originaliteit houdt een organisatie fris. Hiermee heb ik al een paar kenmerken genoemd die in mijn ogen belangrijk zijn voor integraal vitaliteitsmanagement:

- ontwikkel als organisatie je eigen aanpak
- durf daarbij creatief te zijn
- pas je aanpak steeds aan aan de veranderde behoefte van organisatie en medewerkers

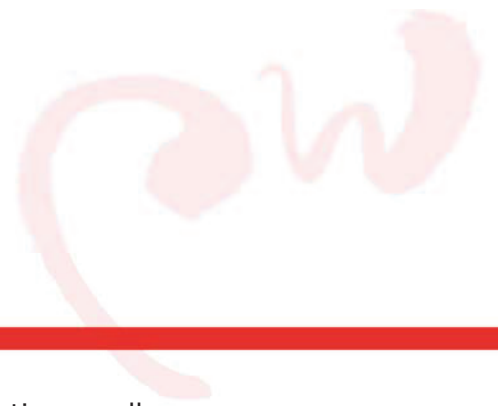
Het volgende model werd door Paul Wormer Consultancy in samenspraak met Eosta (het Nederlandse, wereldwijd grootste handelshuis voor biologische groente en fruit, www.eosta.com) ontwikkeld. Ik gebruik het vanwege zijn eenvoud graag als kapstok voor integraal vitaliteitsmanagement.

Eosta heeft een uitgewerkt en doordacht HRM beleid dat maximaal stoelt op het leggen van leiderschap en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie. Het HRM beleid is op de volgende vijf elementen van de integrale vitale organisatie gebouwd. Deze elementen komen steeds weer terug, onder andere in de jaargesprekken.

Twee fundamenteën

De vitale organisatie heeft twee fundamenteën:

De **arbeidsvoorwaarden** (denk daarbij aan het arbeidsvoorwaardenpakket, de arbeidsomstandigheden, voorzieningen en faciliteiten). Onvrede over de arbeidsvoorwaarden hindert het 'vol voor de organisatie willen



gaan'. Natuurlijk wil dit niet zeggen dat de organisatie aan alle wensen voldoet. Wel dat zij goed communiceert over deze zaken.

De **duidelijkheid van de organisatie** (denk daarbij aan de bekendheid en vertrouwdheid bij medewerkers met missie, visie en doelstellingen van het bedrijf; of denk aan duidelijkheid van functies en procedures, aan structuur van de afdeling en aan de aansturing). In veel organisaties is onduidelijkheid een gigantische bron van energieverlies. Onduidelijkheid betekent verlies van energie. Duidelijkheid creëren betekent vitaliteitswinst.



Drie vitaliteitszuilen

Op deze twee fundamenten rusten drie vitaliteitszuilen: de lichamelijke, de sociale en de mentale vitaliteit.

De **lichamelijke** vitaliteit gaat over zaken zoals de work/life balance, de gezondheid en vitaliteit, de ruimte en aandacht binnen het bedrijf hiervoor, de aandacht van het bedrijf voor een medewerker in geval van arbeidsongeschiktheid of reïntegratie. 't Betekende bijvoorbeeld dat een medewerker niet alle vijf dagen overwerkte, maar op woensdag eerder weg kon gaan om te sporten. Met als aangenaam gevolg dat hij op donderdag en vrijdag fitter was, en niet meer bijna in slaap viel achter zijn scherm.

De **sociale** vitaliteit behandelt vragen over de werksfeer binnen het team en de afdeling, respect en 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 overhebben, bij twijfel verzuimen of toch naar hun werk gaan,

op zoek gaan naar een andere baan, etc. Deze vitaliteitszuil kan niet onderschat worden!

De **mentale** vitaliteit focust op het ontwikkelpotentieel en de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker: ervaart deze voldoende zelfstandigheid en ontwikkelruimte in zijn / haar functie, profiteert het bedrijf maximaal van initiatief, creativiteit en inbreng van de medewerker, zijn de medewerkers bekend met de maatschappelijke betrokkenheid en missie van de organisatie en kunnen zij zich hiermee identificeren? Autonomie en verantwoordelijkheid van medewerkers kunnen groeien wanneer ze geworteld zijn in identificatie met doelen en waarden van het bedrijf.

Dit model maakt de vitaliteitsdomeinen van een organisatie op eenvoudige wijze zichtbaar. Daarbij is het voor een vitale organisatie nodig dat alle domeinen alle goed scoren. Perfect hoeft het natuurlijk niet te zijn, maar de inspanning van het bedrijf op de verschillende velden wordt waargenomen door de medewerkers. Bij medewerkerenquêtes kunnen bijvoorbeeld gericht vragen gesteld worden, zodat de blinde vlekken van de organisatie of van een afdeling zichtbaar worden. Ook in jaargesprekken komen de verschillende gebieden aan de orde. Naar behoefte kunnen vervolgens individuele, groeps- of bedrijfsinterventies uitgezet worden. Het ene jaar ligt de nadruk op pauzes nemen, het andere jaar op de ontwikkelingsruimte van medewerkers.

Vitaliteit is een dynamisch evenwicht

Persoonlijke vitaliteit is een dynamisch evenwicht dat je steeds weer moet verwerven, je bent er nooit klaar mee: jij verandert, je levenssituatie verandert, en het oude evenwicht is aan vernieuwing toe. Datzelfde geldt ook voor de vitaliteit van een organisatie. Juist het actief en creatief hiermee bezig zijn genereert de energie die medewerker en bedrijf nodig hebben.

Paul Wormer, arts MBA januari 2011