



Maakt van vitaliteit een prioriteit

Acht veel gemaakte fouten bij het implementeren van een vitaliteitstraject.

En de oplossing daarvoor om dit te
voorkomen!



Acht veel gemaakte fouten bij het implementeren van een vitaliteitstraject.

En de oplossing daarvoor om dit
te voorkomen!

Het boek 'Leiderschap bij verandering' van John Kotter is een van de klassiekers als het gaat om verandermanagement. Het vitaliseren van mens en organisatie is uiteindelijk ook een verandertraject. John Kotter is als hoogleraar verbonden aan Harvard Business School Kotter en deed hiervoor onderzoek bij meer dan honderd bedrijven. Hij is een autoriteit op het terrein van leiderschap en verandering. Zijn inzichten zijn vooral van belang wanneer het nodig is om tot duurzame gedragsveranderingen te komen binnen organisaties.

*"Het vitaliseren van mens en organisatie
is uiteindelijk ook een verandertraject."*

8 fouten/valkuilen bij verandering

John Kotter ontdekte acht fouten/valkuilen bij verandering:

1. Het toelaten van teveel zelfgenoegzaamheid.
2. Verzuimen een voldoende krachtige coalitie te vormen.
3. De kracht van visie onderschatten.
4. De visie minder dan 10.000 keer communiceren.
5. Obstakels laten voortbestaan die de visie in de weg staan.
6. Nalaten korte-termijnsuccessen te vieren.
7. Te vroeg juichen.
8. Verzuimen te verankeren in de organisatiecultuur.

8-fasenmodel voor veranderingen

John Kotter formuleerde, vanuit deze analyse van acht fouten bij verandering een 8-fasenmodel voor veranderingen. Het is goed om je bewust te zijn van deze fasen bij het implementeren van een vitaliteitstraject. Deze fasen zijn:

1. Urgentiebesef vestigen
2. Leidende coalitie vormen
3. Visie en strategie ontwikkelen
4. Veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak voor actie creëren
6. Korte termijn successen genereren
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen
8. Nieuwe benaderingen in de organisatiestructuur verankeren

ad 1. Urgentiebesef vestigen

Waarom moeten we veranderen om te vitaliseren? En welke problemen lossen we dan op? Alle betrokkenen moeten een besef van urgentie krijgen. Daarbij is het belangrijk emoties te genereren. Emoties, zoals hoop, vertrouwen, enthousiasme en optimisme, zijn de motor voor verandering. Cruciaal is dat er eensgezindheid is in de top van de organisatie dat veranderingen onontkoombaar zijn om van dit vitaliteitstraject een succes te maken. Er mag geen onduidelijkheid zijn op dit punt. Als dat wel zo is komt dat later in het proces terug als het moeilijk wordt. Dit besef zal veelal voortkomen uit markt- en concurrentieonderzoek, maar ook een slecht functionerende interne organisatie kan aanleiding zijn.

ad 2. Leidende coalitie vormen

Vorm een enthousiaste groep uit de volle breedte van de organisatie om de verandering en dit vitaliteits-traject te leiden. Mensen met een gemeenschappelijke passie voor vitaliteit en een formele en informele invloed die goed geworteld zijn in de organisatie en voldoende kritisch zijn. De coalitie moet beschikken over energie, deskundigheid, zeggenschap en geloofwaardigheid. Belangrijk is bovendien dat zij in staat zijn om als een inspirerend team samen te werken.

ad 3. Visie en strategie ontwikkelen

Ontwikkel een verandervisie en veranderstrategie: concreet, realistisch en eenvoudig. Door een algemene richting voor verandering aan te geven worden honderden of duizenden meer gedetailleerde beslissingen vereenvoudigd. Een heldere koers naar een vitalere organisatie motiveert mensen tot het ondernemen van actie in de juiste richting. Met behulp van de visie kunnen acties gecoördineerd worden. Met een gezamenlijke visie kunnen medewerkers met een zekere mate van autonomie werken en elkaar toch niet in de weg zitten.

ad 4. Veranderingsvisie communiceren

Managers communiceren vaak onvoldoende of ze versturen tegenstrijdige boodschappen. In beide gevallen leidt dit tot een vastgelopen transformatie. Wanneer men er niet in slaagt visie te communiceren, wordt dit vaak toegeschreven aan de beperkte intellectuele capaciteiten van medewerkers of aan het algemeen menselijk verzet tegen veranderingen. De oplossingen zitten echter in veel communiceren. Regelmatig herhalen van de boodschap is noodzakelijk. Ook moet communicatie niet alleen top-down, maar in twee richtingen. Luisteren naar wat mensen te zeggen hebben en daar iets mee doen, is waar het om gaat. Ook zal het management door voorbeeldgedrag moeten laten zien wat verwacht wordt en wat dat oplevert.

ad 5. Een breed draagvlak voor actie creëren

Misschien wel de belangrijkste voorwaarde? Commitment vanuit de top! Verandering in de omgeving vraagt om verandering in de organisatie. Ingrijpende interne transformatie lukt zelden als niet heel veel mensen meewerken. Werknemers zullen echter in het algemeen niet als ze niet weten hoe ze het anders moeten doen of het gevoel hebben dat ze dat niet kunnen. Belemmeringen in structuren, vaardigheden, systemen en management zullen daarom opgeruimd moeten worden.

ad 6. Korte termijn successen genereren

Ingrijpende veranderingen vergen tijd, soms heel veel tijd! Fanatieke gelovigen zullen vaak de rit uitzitten wat er ook gebeurt. De rest van ons verwacht meestal overtuigende bewijzen dat alle inspanning lonend is. Korte termijn successen vormen een beloning voor degenen die hard werken om de verandering tot stand te brengen

ad 7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

De korte termijnsuccessen leiden tot een toegenomen geloofwaardigheid om alle systemen, structuren en beleidsregels die niet op elkaar aansluiten te veranderen. Neem mensen aan die de veranderingsvisie kunnen implementeren. Versterk dit proces met nieuwe projecten en thema's. Onderzoek wat werkt, verfijn de aanpak en voer deze door naar alle systemen en afdelingen. Houd de 'sense of urgency' hoog, maar voorkom uitputting.

ad 8. Nieuwe benaderingen in de organisatiestructuur verankeren

Cultuur verandert pas nadat je met succes de handelingen van mensen veranderd hebt, nadat het nieuwe gedrag voor de groep een bepaalde periode lang voordeel heeft opgeleverd en pas als mensen het verband zien tussen de nieuwe handelingen en de verbetering van de prestaties. Deze veranderingen kunnen verloop tot gevolg hebben. Soms is de enige manier om tot verandering te komen bepaalde sleutelfiguren te vervangen. Discipline om dingen anders – beter – te blijven doen, is essentieel. Op zich een heel interessante theorie, maar hoe werkt dat dan concreet in de praktijk wanneer je met strategisch vitaliteitsmanagement aan de slag gaat en handen en voeten wilt gaan geven aan vitaliteitsbeleid? Belangrijk daarbij zijn onderstaande punten:

- **Het management zijn de beste ambassadeurs**

Als er onvoldoende draagvlak en commitment is vanuit de organisatie worden minder betrokken medewerkers nooit bereikt. We zien dat het omarmen van initiatieven vaak begint bij een leidende coalitie, dit zijn de ambassadeurs. Deze early adopters zullen uit nieuwsgierigheid bijvoorbeeld eerder gebruik maken van een stilteruimte of sta-zit bureau. Als het hogere management daar óók gebruik van maakt prikkelt dit de medewerkers die nog even de kat uit de boom kijken. Directieleden moeten de boodschap niet alleen verspreiden, maar vooral voorleven. 'Een medewerker doet niet wat een leidinggevende zegt, maar wat een leidinggevende doet.'

- **Heldere communicatie**

Het in beweging krijgen van medewerkers begint bij het overbrengen van een pakkende boodschap waar iedereen zich in herkent. Denk hierbij ook vooral aan de woordkeus en inzet van middelen. Voor medewerkers in de IT-branche praat je bijv. in de kantine over 'brainfood' waardoor je hersenen effectiever werken en je nog meer probleemoplossend kan werken i.p.v. over healthy food waar je gezond van wordt. Kortom, maak goed duidelijk waarom je iets doet

en gebruik de taal van jouw mensen. Ook moet de herkenbaarheid groot zijn, zorg ervoor dat je door de gehele organisatie zichtbaar bent. Een berichtje op het intranet volstaat niet. Hang posters op, verspreid flyers, gebruik de interne app en wees creatief zodat het gesprek op de werkvloer ontstaat.

- **Van onderuit**

Kijk naar de initiatieven en de behoeften van de medewerkers. Het is een goede indicatie van welke hulpvraag er leeft op de werkvloer. Deze aanpak is bij uitstek geschikt als er minder draagvlak is vanuit hoger management. Het begint klein, maar toont heel duidelijk de behoefte die medewerkers hebben op het gebied van vitaliteit, beweging, voeding of ontspanning. Denk bijvoorbeeld aan een hardloopleague of een groepje dat gezonde recepten met elkaar uitwisselt. Signaleer deze ontwikkelingen en speel hierop in, het liefst samen met de initiatiefnemers.

- **Positieve organisatiecultuur motiveert**

Minder betrokken medewerkers kunnen vanuit positieve cultuur toch gemotiveerd raken. Deze cultuur ontstaat vanuit gezondheidsbeleid dat bijdraagt aan de overkoepelende doelstellingen van de organisatie. Het creëert een situatie waarbij betrokkenheid bij een initiatief automatisch gewaardeerd wordt. Medewerkers moeten zich gesteund voelen bij het deelnemen aan nieuwe initiatieven. Geef inzage in de doelstellingen en op welke wijze gezondheid en vitaliteit van de medewerker hieraan bijdragen.

- **Gezond gedrag is aanstekelijk**

Laat de actievelingen de non actieven motiveren, werk bijvoorbeeld met een buddysysteem. Mensen nemen soms niet de eerste stap omdat ze bang zijn, terwijl na die eerste stap de rest over het algemeen vanzelf gaat. Vanuit gezamenlijkheid werken aan vitaliteit neemt een stukje angst weg. Samen sta je sterker. Waarom zou een actieveling een minder actieve medewerker gaan motiveren? Omdat zij al meer ervaring hebben met de voordelen van een gezonde leefstijl. Zij gunnen hun collega's dezelfde ervaring van gezondheid en vitaliteit.

- **Verleiden boven het belerende vingertje**

Intrinsieke motivatie werkt altijd beter dan iets opleggen met een belerend vingertje. Initiatieven dienen zo gemakkelijk en aantrekkelijk mogelijk te worden gemaakt. Maak het gemakkelijk voor de medewerker om zélf een gezonde keus te maken en betrokken te raken. Binnen verschillende organisaties worden medewerkers verleid om vaker de trap te nemen. Door bordjes op te hangen met het aantal verbrande calorieën belonen we medewerkers voor hun inspanning. Ook het inzetten van programma's waarmee vitacoins te verdienen zijn werken erg goed.



Maakt van vitaliteit een prioriteit

Ondersteuning nodig?

VAN VISIE NAAR IMPLEMENTATIE

Duurzame inzetbaarheid handen en voeten geven gaat niet vanzelf. Het is een nieuwe manier van omgaan met alles wat er al is. Het vraagt vooral om ander gedrag van bestuur, management, staf en medewerkers. Dat betekent een open cultuur, vertrouwen en veiligheid. Het vraagt om telkens de 'win-win' te zoeken. De match tussen ambities van werkgevers en werknemers.

METING EN ADVIES

De vitaliteitsadviseurs van Vitalogisch zijn specialisten op het gebied van vitaliteitsmanagement en duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven en organisaties. Wij zetten zowel organisaties, leidinggevende als medewerkers aan om meer waarde toe te voegen aan de organisatie. Wij kennen de markt, zijn gericht op hands-on-implementatie en geven vanuit verschillende invalshoeken (Management, HR-afdeling, leidinggevende en medewerkers) advies op het gebied van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

EN VITALE KENNISMAKING?

Maak van vitaliteit een prioriteit! Wilt u ook meer vitaliteit voor uw bedrijf of uw medewerkers? Wij gaan graag met u in gesprek over uw vitaliteitsmanagement en de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers.

Neem geheel vrijblijvend contact met ons op.

040 - 2824711
info@vitalogisch.nl
www.vitalogisch.nl

Vitalogisch®

Maakt van vitaliteit een prioriteit