

“Vitaliteit op de werkvloer gaat niet over losse initiatieven, maar over de context waarin keuzes worden gemaakt”

Waarom vitaliteitsprogramma's vaak mislukken

Door: Chantal Bieshaar



Chantal Bieshaar is eigenaar en NLP-trainer van Heart Systems Nederland. “De ander ondersteunen in het proces van ontwikkeling, het nemen van de regie en het durven volgen van de eigen passie. Bewust worden dat je dit zelf kunt beïnvloeden, en dit aan anderen overbrengen. Dat is mijn passie”. www.heartsystems.nl

Vitaliteit is een sleutelbegrip in moderne werkomgevingen. Werkgevers investeren steeds vaker in vitaliteitsprogramma's met als doel de gezondheid, betrokkenheid en productiviteit van hun medewerkers te verbeteren. Alleen wordt daarbij vaak voorbijgegaan aan onuitgesproken normen, waarden, verwachtingen en overtuigingen die bij werknemers en organisaties leven, merkt NLP-trainer en coach Chantal Bieshaar. Gevolg: gezondheidsprogramma's hebben zelden het gewenste effect. Het herkennen van ongeschreven regels en belemmerende automatische patronen, is een eerste stap naar werkende vitaliteitsinterventies.

In menig bedrijf worden steeds vaker vitaliteitsprogramma's geïntroduceerd. Bijvoorbeeld in de vorm van een 'vitaliteitsweek', waarbij het vullen van de workshops een uitdaging blijkt. Of er wordt een smartwatch aangeboden, gekoppeld aan een actie waarbij medewerkers strijden om het hoogste aantal afgelegde kilometers bij een door het bedrijf georganiseerde run. In de eerste weken is het enthousiasme groot, maar zodra de top drie van marathonlopers duidelijk is, ontstaan er al snel grapjes zoals: "Ik doe mijn hond de smartwatch om en laat hem een uurtje rennen." Of er wordt een prachtig ingerichte fitnessruimte aangeboden, inclusief instructeur, maar deze wordt vooral gebruikt door medewerkers die al actief sporten.

Ironisch genoeg blijven juist de medewerkers die je wilt bereiken passief. Ze lijken geen regie te nemen over hun welzijn en ervaren de initiatieven regelmatig zelfs als een extra belasting.

Verborgene barrière

Een belangrijke oorzaak van deze tegenvallende resultaten, ligt vaak in wat ik noem de *ongeschreven regels van het spel*. Dit zijn subtiele, vaak onuitsproken normen, waarden, verwachtingen en overtuigingen die binnen een organisatie leven, zowel bij het management als bij medewerkers.

Deze ongeschreven regels sturen in sterke mate het gedrag van medewerkers aan. Enerzijds zijn werkgevers vaak niet duidelijk genoeg over wat ze van hun medewerkers verwachten. Anderzijds wordt er meestal weinig aandacht besteed aan *waarom* medewerkers geen regie nemen over hun vitaliteit.

We gaan er vaak vanuit dat kleine aanpassingen in de omgeving voldoende zijn om gedrag te veranderen. Maar als we de neurologische niveaus van Robert Dilts erbij nemen, zien we dat dergelijke aanpassingen meestal slechts het laagste niveau raken: de omgeving. En dat is precies het niveau waarop gedragsverandering meestal beperkt effectief is.

Neurologische niveaus

Om gedrag duurzaam te veranderen, is het belangrijk te begrijpen op welk niveau je ingrijpt. De neurologische niveaus van Robert Dilts bieden een waardevol kader:

1. **Omgeving:** het laagste niveau, waar de meeste vitaliteitsprogramma's zich op richten, zoals het aanbieden van fruit, een smartwatch, fitnessruimte of een vitaliteitsweek.
2. **Gedrag:** concrete acties, zoals pauzes nemen of deelnemen aan een workshop.
3. **Vaardigheden:** het aanleren van nieuwe gewoontes, zoals mindfulness of time management.
4. **Overtuigingen en waarden:** hoe denkt iemand over gezondheid en vitaliteit? Wat motiveert iemand?
5. **Identiteit:** hoe ziet iemand zichzelf? Beschouwt iemand zichzelf als vitaal en in controle?
6. **Zingeving:** het hogere doel dat iemand nastreeft. Hoe sluit vitaliteit hierop aan?

De meeste programma's blijven steken op de niveaus van omgeving en gedrag. Als je echte verandering wilt, zul je als werkgever minimaal aandacht moeten besteden aan de hogere niveaus, zoals overtuigingen en waarden. Begrijpen waarom mensen geen regie nemen over hun vitaliteit, is essentieel om een programma succesvol te maken. En mogelijk is het ook interessant om in te steken op het niveau van vaardigheden. Heeft iemand wel de juiste vaardigheden om zijn mentale of fysieke gezondheid te beïnvloeden? En aan de vragen die je dan gaat stellen, merk je waarschijnlijk al dat het logischer is om voor meer maatwerk te gaan. Begrijpen *waarom* mensen geen regie nemen over hun eigen vitaliteit, is daarom essentieel om een programma succesvol te maken.

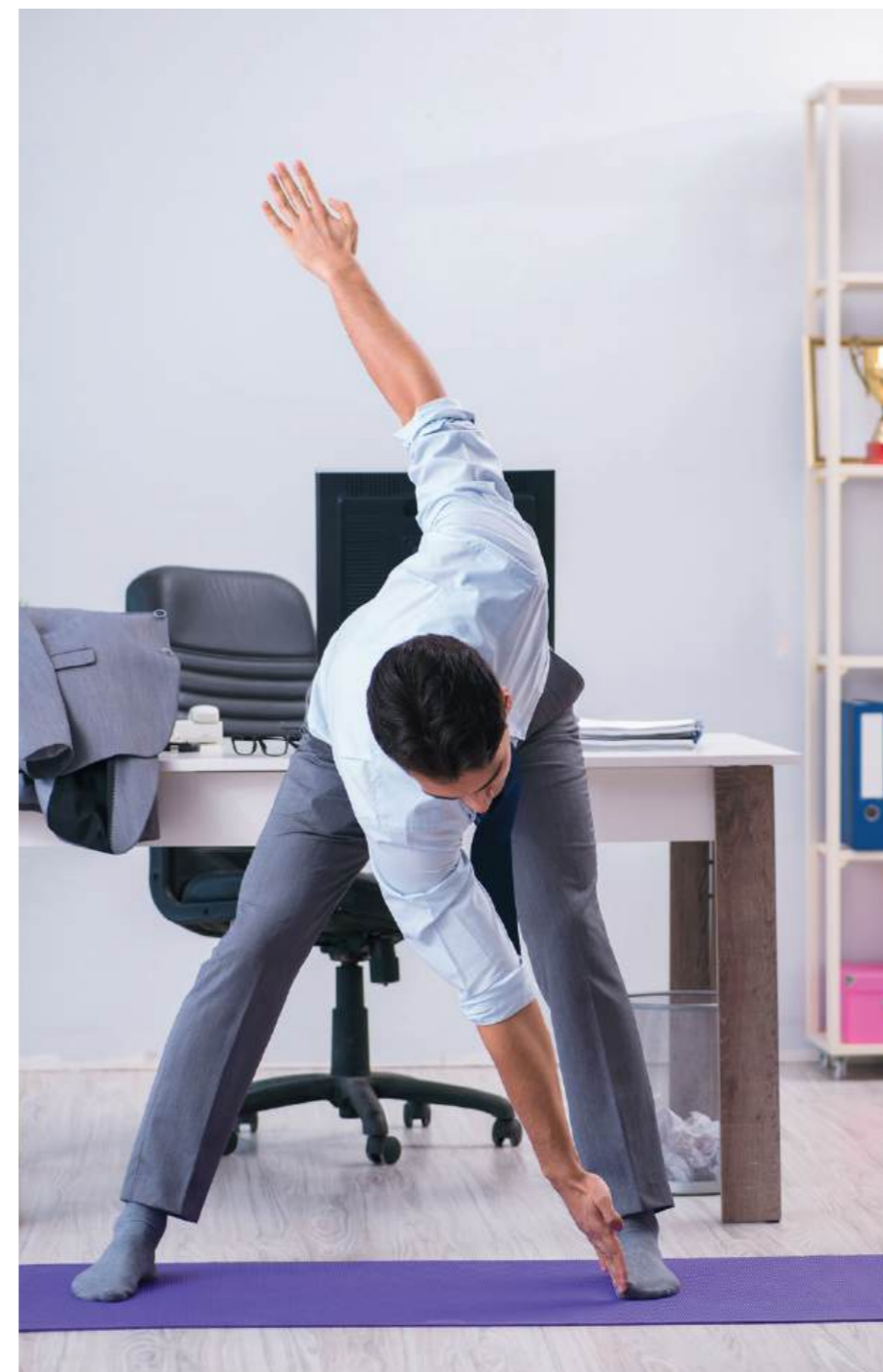
Ongeschreven regels herkennen

Ongeschreven regels zijn de niet-uitsproken normen, waarden en overtuigingen die gedrag binnen een organisatie sturen. Je kunt ze herkennen binnen je bedrijfscultuur of als persoonlijke overtuigingen op individueel niveau.

Voorbeelden binnen de bedrijfscultuur

- "Ik moet mijn mails binnen vijf minuten beantwoorden, anders krijg ik commentaar."
- "Als ik tijdens de pauze ga sporten, denken ze dat ik mijn werk niet serieus neem."
- "Persoonlijke problemen bespreek je niet op de werkvloer."

"Begrijpen waarom mensen geen regie nemen over hun eigen vitaliteit, is essentieel om een programma succesvol te maken"



Voorbeelden op individueel niveau:

- "Een werkgever heeft niets te maken met mijn vitaliteit."
- "Ik heb al alles geprobeerd, maar ik kan het gewoon niet."
- "Ik durf me niet in sportkleding te vertonen uit angst voor negatieve reacties."

Deze regels worden zelden uitgesproken, maar ze beïnvloeden gedrag sterk omdat ze verweven zijn met hogere niveaus in het denken en handelen van mensen.

Illusie van vitaliteitsprogramma's

Ik ben van mening dat veel vitaliteitsprogramma's zijn gebaseerd op het idee dat medewerkers vanzelf de regie willen en kunnen nemen over hun welzijn. Dit wordt vaak beredeneerd vanuit mensen die de waarde vitaliteit voor zichzelf al hoog hebben staan. Maar hoe zit het met degenen die dat minder vanzelfsprekend vinden? Weten we wat de achterliggende programma's of ongeschreven regels zijn die bij deze medewerkers op de achtergrond draaien?

Soms weten we niet wat er achter deze ongeschijnlijke onverschilligheid schuilgaat. Misschien probeert iemand al jaren af te vallen, maar slaagt daar keer op keer niet in. Misschien is iemand thuis mantelzorger én heeft hij of zij drie kleine kinderen, waardoor er nauwelijks tijd overblijft voor zichzelf, laat staan voor een vitaliteitsprogramma.

Het kan ook zijn dat er onvoldoende psychologische veiligheid is op de werkvloer om aan de eigen vitaliteit te werken. Zeker als er ongeschreven regels leven rondom het wel of niet mogen falen en fouten maken. En dan hebben we natuurlijk ook de medewerker die niet zo gecharmeerd is van bemoeienissen van de werkgever in de privésfeer. En ook dat is ieders recht, dat willen we nog wel eens vergeten. Want zolang iemand zijn werk gewoon prima kan uitvoeren, is er geen reden om iemand aan te spreken op zijn vitaliteit.

De doelgroep waar de standaard vitaliteitsweken of programma's zinvol voor zijn, is de groep die heel graag wil en de tijd heeft, maar simpelweg niet weet waar te beginnen. Voor deze laatste groep kan een laagdrempelige 'vitaliteitsspeeltuin' nuttig zijn.

Automatische patronen als belemmering

Als we spreken over het pakken van regie over vitaliteit, houden we dus vaak onvoldoende rekening met de automatische patronen die op individueel en groepsniveau aanwezig zijn. En juist het gegeven dat ze 'automatisch' zijn, maakt het zo moeilijk om ze te veranderen. Deze patronen zijn diepgeworteld in het dagelijkse gedrag en worden vaak onbewust gevolgd. Want laten we eerlijk zijn: als het eenvoudig was om de regie te pakken, hadden we geen 'verzorgingscultuur' nodig.

Ongeschreven regels zijn vaak de verborgen kracht die mensen tegenhoudt om verantwoordelijkheid te nemen. Ze sturen het gedrag vanuit de achtergrond en zijn zo verweven met persoonlijke overtuigingen en groepsnormen dat ze nauwelijks opvallen. Dit maakt ze hardnekkig en lastig te doorbreken. Mensen zijn zich vaak niet eens bewust van hun eigen 'ongeschreven regels' en de automatische programma's die hun keuzes en acties beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan overtuigingen zoals 'Ik moet altijd bereikbaar zijn' of 'Fouten maken is een teken van zwakte'. Zonder deze regels zichtbaar te maken, blijft echte gedragsverandering buiten bereik.

Realistische verwachtingen

Als werkgever moet je begrijpen dat gedrag niet wordt bepaald door beleid, maar vooral door deze ongeschreven regels en de psychologische veiligheid binnen een organisatie. Deze bepalen in hoeverre medewerkers zich comfortabel voelen om keuzes te maken die hun vitaliteit bevorderen.

Om deze reden geloof ik niet in het walhalla van standaard vastgestelde vitaliteitsprogramma's. Dat wil niet zeggen dat je moet stoppen met initiatieven zoals vitaliteitsweken; deze kunnen een waardevolle extra activiteit zijn. Zelfs als je maar een klein deel van de medewerkers bereikt, kunnen dergelijke programma's bijdragen aan meer betrokkenheid. En met een beetje mazzel steken ze anderen aan met hun enthousiasme.

Wel is het belangrijk om de verwachtingen realistisch te houden. Onze maatschappij legt al veel druk op medewerkers en hoge verwachtingen kunnen de luchtigheid en het plezier uit een programma halen. Bovendien is het cruciaal om als

werkgever een bescheiden rol te erkennen: vitaliteit is geen kernactiviteit waarvoor medewerkers betaald worden.

Maak het onzichtbare zichtbaar

Werkdruk wordt vaak veroorzaakt door onverwachte factoren. Onderzoek wat er echt speelt. Vraag medewerkers naar hun ervaringen en percepties rondom vitaliteit en welzijn. Observeer gedragspatronen tijdens werktijden.

- Hoe worden pauzes benut?
- Wat gebeurt er als iemand een wandeling maakt tijdens werktijd?
- Hoe wordt gereageerd op overwerk of flexibele werktijden?

Vraag ook naar de thuissituatie. Kan een betere werk-privébalans worden bereikt door werktijden aan te passen of meer flexibiliteit te bieden?

Bij werkdruk en vitaliteit hebben we vaak de neiging om groot te denken. Toch maken juist kleine aanpassingen meestal het grootste verschil. Een voorbeeld: in een team klaagden medewerkers over een hoge werkdruk door de 'stapel' werk op het bureau van de leidinggevende. Door deze stapel op te ruimen en iedereen een eigen pakket voor de dag te geven, verdween het gevoel van werkdruk.

Een ander voorbeeld: in een ICT-afdeling met veel polsklachten, werd het beleid ingevoerd dat pauzes niet achter het scherm mochten worden doorgebracht. Medewerkers moesten hun eigen koffie of thee halen in plaats van gebruik te maken van bedienrondes. Deze kleine aanpassingen hadden een groot effect op zowel de gezondheid als de werksfeer (even een praatje bij de koffieautomaat).

Psychologische veiligheid

Dit is misschien wel het moeilijkste, maar ook het meest cruciale aspect: psychologische veiligheid betekent dat medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken en zichzelf te zijn, zonder angst voor negatieve gevolgen. Als we het over psycholo-

gische veiligheid en vitaliteit hebben, dan zou dit eigenlijk geen jaarlijks terugkerend programma moeten zijn, maar een integraal onderdeel van de cultuur.

Goed voorbeeld, doet goed volgen, dus:

- Stimuleer open communicatie en voorbeeldgedrag vanuit leidinggevenden.
- Ga met leidinggevenden in gesprek over hoe zij openheid kunnen bevorderen.
- Zorg dat zij zelf als eerste deelnemen aan vitaliteitsprogramma's.
- Stimuleer leidinggevenden om duidelijke pauzes te nemen en op tijd te vertrekken.
- En laat medewerkers meedenken over laagdrempelige activiteiten op teamniveau.

Investeer preventief in de balans van medewerkers en wacht niet tot iemand overbelast raakt. Ga meer

voor maatwerk en geef medewerkers hun eigen vitaliteitsbudget om zelf te bepalen wat zij nodig hebben om te werken aan hun eigen vitaliteit. Maak het normaal dat het oké is om te experimenteren en te ontdekken wat voor iemand wel of niet werkt. Want als je wil dat een medewerker de regie neemt over zijn vitaliteit, is een belangrijke eerste stap om hen ook het vertrouwen te geven dat ze zelf kunnen bepalen wat zij nodig hebben.

Vitaliteit op de werkvloer gaat niet over losse initiatieven, maar over de context waarin keuzes worden gemaakt. Ongeschreven regels spelen hierin een grote rol. Door deze zichtbaar te maken en een veilige, ondersteunende omgeving te creëren, geef je medewerkers de ruimte om zelf regie te nemen over hun welzijn. Het resultaat? Een gezonde, betrokken en productieve organisatie die klaar is voor de toekomst. ■



“De meeste vitaliteitsprogramma's blijven qua aanpak steken op de niveaus van omgeving en gedrag”