

# VITALITEIT

het vinden van de juiste  
balans tussen werk en prive



Handreiking voor  
managers en HRM'ers

# Voorwoord

*"De meeste mensen zoeken geluk, ze kijken ernaar uit. Ze proberen het in iets of iemand buiten henzelf te vinden. Dat is een fundamentele vergissing. Geluk is iets wat je bent, en het komt door de manier waarop je denkt" - (Wayne Dyer)*



# Inhoudsopgave

- 03** **Inleiding**  
Vitaliteit integreren
- 05** **Vitaliteit**  
Een hot topic, en dát is waarom
- 07** **De vitale werknemer**  
Zo herken je een niet-vitale werknemer
- 09** **De vitale organisatie**  
Dingen die jouw organisatie kan doen
- 14** **Jouw rol als (HR-)manager of ondernemer**  
Tips waarmee je werknemers kunt stimuleren
- 17** **Ruscha Verhoef**  
Nog even (uitgebreid) voorstellen

# Inleiding

Energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken, met een groot doorzettingsvermogen. Dat is volgens Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker de definitie van vitaliteit. Beide zijn arbeids- en organisatiepsycholoog en daarnaast hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan gerenommeerde universiteiten. En hoewel Schaufeli en Bakker het natuurlijk kunnen weten, voeg ik graag nog iets toe aan hun definitie. Vanuit mijn opleiding aan de MARK Academy voor Leefstijl zie ik vitaliteit namelijk als het onderlinge samenspel tussen je fysieke gezondheid, je mentale fitheid, je sociaal-emotionele balans en de mate van eigen regie en zingeving die je in je leven ervaart. Ook persoonlijke ontwikkeling en doen waar je werkelijk happy van wordt, zijn dus belangrijk om je vitaal te voelen.

Als dit samenspel in balans is voel je je gezond, ben je gemotiveerd en productief en heb je plezier in je (werk)dagen. En het gaat zelfs verder. Want ben je vitaal, dan kun je de persoon zijn die ten diepste in jou zit. Dan kun je volledig jezelf zijn.

## Verstoring op één van de vlakken

Is er echter een verstoring op één van de vlakken dan raak je op den duur uit balans. Je voelt je uitgeput, gedeprimeerd of onzeker. Je slaapt slecht, waardoor je het gevoel krijgt dat je het dagelijks leven niet meer aankunt. Je merkt dat zaken in het honderd lopen. Of je ervaart spanningen in je relaties op het werk of privé. Die kant heb ik zelf ook ervaren. Ik weet hoe het is om niet vitaal te zijn - het heeft er bij mij voor gezorgd dat ik burn-out raakte. Ik was te lang uit balans, en ik ging er langzaam maar zeker aan onderdoor. Ik brandde af, had geen energie meer en was mijn zelfvertrouwen kwijt. Het leidde bij mij zelfs tot een depressie, waar ik met medicatie én goede coaching weer uit ben gekomen. Coaching die niet alleen gericht was op mijn fysieke gezondheid, maar ook op zingeving en mindfulness.

## Aandacht hebben voor de signalen

Ik heb dit e-book geschreven, omdat ik op een missie ben. Veel mensen zorgen niet goed voor zichzelf, maar zijn zich daar niet bewust van. En dat terwijl tijdig aandacht hebben voor de signalen die je lichaam geeft een burn-out kan voorkomen. Niet alleen fysieke signalen, maar ook signalen op het gebied van mentale fitheid en sociaal-emotionele balans. Het is belangrijk dat je open staat voor het totaalplaatje en dat je leert luisteren naar je innerlijke drijfveren en waarden. Mensen daar bewust van maken, dát is mijn eerste missie.

**“Vitaliteit is het onderlinge samenspel tussen je fysieke gezondheid, je mentale fitheid, de sociaal-emotionele balans en de mate van eigen regie en zingeving die je in je leven ervaart”**

## Ruimte en aandacht voor vitaliteit

Maar ook anderen kunnen signalen oppikken. Voordat ik burn-out raakte kreeg ik regelmatig een bezorgde opmerking van mensen uit mijn omgeving. “Gaat het wel goed met je?” Maar als je niet vitaal bent, of zelfs al burn-out bent geraakt, dan is een keer een gesprek voeren niet genoeg. Natuurlijk, die gesprekken zetten je even aan het denken. Maar je wilt niet zeuren, je wilt doorgaan en je wilt je niet ziek melden, want... En daar kom ik bij mijn tweede missie. Ik wil organisaties bewust maken van het feit dat een bedrijfscultuur waarin ruimte en aandacht is voor vitaliteit voor medewerkers in een lastig parket écht het verschil kan maken. Leiderschap is daarbij van essentieel belang. De sleutel tot succes zit namelijk niet alleen in het tijdig herkennen van niet-vitale medewerkers, maar ook in als organisatie zelf het goede voorbeeld geven.

## Vitaliteit integreren in de bedrijfscultuur

Dit e-book is daarom speciaal geschreven voor jou als (HR-)manager of ondernemer. Met tips, verhalen en inspirerende cases laat ik jou graag zien hoe je vitaliteit integreert in de bedrijfscultuur, maar ook hoe jij als persoon collega's kunt aanmoedigen en motiveren om vitaal te worden of blijven. Vitale mensen leveren namelijk voor iedereen voordelen op: voor jouw organisatie, voor hun collega's én voor zichzelf.

Veel leesplezier gewenst!

Ruscha Verhoef  
IN SHINE OUT

# Vitaliteit

“Waarom is vitaliteit tegenwoordig zo'n hot topic?”, vraag je je misschien af. En inderdaad, waar vroeger de nadruk lag op lifetime-employment, is de laatste jaren de nadruk komen te liggen op lifetime-employability. Oftewel: werknemers moeten een leven lang vitaal zijn. Dat heeft verschillende redenen, waaronder:

- Veranderende arbeidsrelaties;
- Het verhogen van de pensioenleeftijd;
- Het verdwijnen van de regelingen voor vervroegd pensioen.

Hierdoor ontstaat de noodzaak om langer door te werken en de arbeidsdeelname te vergroten. Dat houden werknemers alleen vol wanneer zij vitaal (genoeg) zijn. Uit onderzoek blijkt bovendien dat 60 procent van de werkenden dagelijks met stress te maken heeft en dat 33 procent van de werkenden regelmatig last ervaart van een (te) hoge werkdruk. Het aantal mensen met burn-outklachten neemt daardoor jaarlijks toe met liefst met 8 procent. Ook om stress het hoofd te kunnen bieden is vitaal zijn van essentieel belang.

## De consequenties van niet-vitale werknemers voor jouw organisatie

Al het voorgaande gaat natuurlijk over het belang van vitaliteit voor jouw werknemers. Alleen hierom al is het voor jouw organisatie belangrijker dan ooit om in te zetten op vitaliteit: als organisatie kun je werknemers heel goed ondersteunen. Maar ik heb één cruciale reden nog niet genoemd: de consequenties van niet-vitale werknemers voor de resultaten van en in jouw organisatie. Waar vitale werknemers betrokken, gemotiveerd en bevlogen zijn, zijn niet-vitale werknemers (eerder)vermoeid, minder gemotiveerd en minder productief. Ook liggen bij deze werknemers een bore-out, burn-out, depressie en/of fysieke ongezondheid op de loer.

# De vitale werknemer

Dit wil je als (HR-)manager of ondernemer zoveel mogelijk voorkomen. De consequenties zijn namelijk:

- Een hoog ziekteverzuim of zelfs arbeidsongeschiktheid, en in zet van interventies om de werknemer weer op de rit te krijgen;
- Een hoog personeelsverloop;
- Een lage betrokkenheid, en daardoor een lagere geleverde kwaliteit;
- Minder werkplezier: werknemers die wél met plezier werken zijn 31 procent meer productief, verkopen 37 procent meer en zijn drie keer zo creatief.

## Streven naar werknemers die wél vitaal zijn

Streef jij binnen jouw organisatie naar werknemers die wél vitaal zijn?

Omdat je inziet dat het zowel voor de individu als voor jouw organisatie van groot belang is? Besef dan dat je aan die vitaliteit allebei wat kunt doen. De werknemer door aandacht te geven aan zijn of haar fysieke gezondheid, mentale fitheid en sociaal-emotionele balans, door gezond te eten en door voldoende te bewegen. Jij als (HR-)manager of ondernemer door te zorgen voor een gezonde werkomgeving en goede arbeidsvoorwaarden. Oftewel: door vitaliteit te integreren in de bedrijfscultuur.

In het vorige hoofdstuk schreef ik al kort over de consequenties van een niet-vitale werknemer voor de resultaten van en in jouw organisatie. Maar hoe herken je een niet-vitale werknemer eigenlijk? Voor veel managers en ondernemers is dit nog steeds geen gemakkelijke opgave.

Onderstaande kenmerken kunnen je hierbij helpen:

- Een niet-vitale werknemer heeft weinig energie en is minder veerkrachtig. Hij of zij kan niet (meer) goed omgaan met stress en onverwachte situaties.
- Een niet-vitale werknemer vindt het lastig om zich te focussen op zijn of haar werk.
- Een niet-vitale medewerker neemt weinig eigen regie en vertoont geen eigenaarschap.
- Een niet-vitale werknemer is (vaak) vermoeid, oogt ongezond, is (vaak) apathisch of vertoont lethargisch gedrag. Hij of zij is (vaak) gestresst en/of is ernstig verveeld. Ook kan een niet-vitale werknemer pessimistisch en mopperig zijn.  
Een niet-vitale werknemer loop er vaak de kantjes vanaf en is verminderd productief.  
Een niet-vitale werknemer heeft vaker dan voorheen de neiging om te verzuimen.

## Factoren die ervoor zorgen dat iemand niet langer vitaal is

Er zijn diverse factoren die ervoor kunnen zorgen dat een werknemer niet langer vitaal is. Wat veel mensen niet weten, is dat een hoge werkdruk of stress op de werkvloer vrijwel nooit de enige oorzaken zijn. Met name factoren uit de sociaal-maatschappelijke omgeving en de financiële- en juridische situatie hebben invloed op de lichamelijke en psychische gezondheid van mensen. Een (negatieve) verandering in één van de

genoemde factoren kan een negatieve invloed hebben op de lichamelijke en psychische gezondheid en dus op de gehele vitaliteit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ontslag (van de partner), ziekte of overlijden van een dierbare, relatieproblemen, een verhuizing, financiële problemen of juridische problemen. Deze gebeurtenissen zijn bekende stressoren en kunnen somberheid, een burn-out, een depressie of lichamelijke klachten als gevolg hebben.

### **Gevolgen vermijden of aanpakken**

Er zijn verschillende dingen die een niet-vitale werknemer zelf kan doen om ervoor te zorgen hij of zij weer vitaal wordt en zich voelt zoals ik in het intro beschreef. Deze tips kun jij vandaag nog meegeven:

- Zorg voor voldoende slaap en schakel op tijd af. Extra tip: wil je hier meer over weten, lees dan eens [deze blog](#).
- Kies voor gezonde voeding.
- Zorg voor een verantwoord beeldschermgebruik. Extra tip: heb je een iPhone, stel dan de schermtijd in. Zo word je je bewust van je beeldschermgebruik.  
Probeer mindful te leven. Dat kan bijvoorbeeld door iedere dag me-time in te plannen, ook al is het maar tien minuten, of door dingen die je dwars zitten niet te lang op te potten en bespreekbaar te maken.  
Zorg voor voldoende beweging en voorkom inactiviteit. Wandelen, fietsen, maar ook traplopen: zelfs de kleinste interventies kunnen voor een gezondheidswinst zorgen.

## **De vitale organisatie**

Naast de dingen die werknemers zélf kunnen doen om vitaal te worden en blijven, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, zijn er ook dingen die jouw organisatie kan doen. Wat daarbij het allerbelangrijkste is: stel de mens centraal. Uit verschillende praktijkvoorbeelden die zijn onderzocht door FCB (Conferentie vitaal en inzetbaar, 2011) blijkt namelijk dat wanneer vitaliteit van boven wordt opgelegd, het lastiger is om betrokkenheid te vinden bij de werknemers. Werknemers hebben het gevoel dat vitaliteit aan ze wordt opgedrongen en daardoor valt de inbedding op de werkvloer niet goed.

Wat vitale organisaties kenmerkt is dat zij werknemers actief betrekken en het vragen om mee te denken en mee te doen met vitaliteit in de organisatie. Vitale organisaties zetten de mens in hun organisatie dus centraal. Werknemers voelen zich daardoor gesteund om keuzes te maken die bijdragen aan hun eigen vitaliteit. Ze durven daarvoor te kiezen, omdat ze weten dat dit aangemoedigd en gestimuleerd wordt. Daardoor nemen zij zelf verantwoordelijkheid voor hun gezondheid, voor hun werk én voor hun bijdrage aan jouw organisatie.

### **De mens centraal**

De mens centraal zetten klinkt wellicht moeilijker dan het in werkelijkheid is. Je hoeft niet het wiel opnieuw uit te vinden: er zijn al veel goede resultaten, goed werkende instrumenten en inspirerende voorbeelden gerealiseerd. Ik geef je graag wat voorbeelden die je kunnen helpen. Het zijn (praktijk) voorbeelden op het gebied van arbeidsvoorwaarden en vitaliteitsbeleid, die andere vitale organisaties al inzetten en waarbij zij hun werknemers aan het roer zetten. Daardoor ontplooiën zij zélf initiatieven om vitaal te zijn en blijven.

## **De meest voor de hand liggende zaken bespreek ik graag eerst**

Laat werknemers hun werktijden vrij indelen, waarbij in overleg af en toe een dagje thuis werken ook mogelijk is - als werknemers er maar voor zorgen dat zij hun uren maken en gestelde doelen halen. Zo speel je meteen in op de levensfase waarin werknemers zich bevinden. Werknemers die hun kinderen 's ochtends zelf naar school willen brengen of 's middags willen ophalen, krijgen daar bijvoorbeeld de ruimte voor.

## **Maak een duidelijk beleid rondom de bereikbaarheid buiten werktijden**

Het instellen van een duidelijk beleid rondom de bereikbaarheid buiten werktijden is een heel goed idee. Leidinggevenden adviseer ik: mail niet in het weekend, 's avonds of als je weet dat iemand op vakantie is. Het signaal is dat de werknemer geacht wordt om altijd bereikbaar te zijn. Frankrijk probeert zakelijk mailverkeer na werktijd via wetgeving in de ban te doen. Symboolpolitiek, zeggen velen, maar ik vind het initiatief toch te prijzen. In Duitsland zijn er zelfs al bedrijven die op dit gebied drastische stappen nemen. Volkswagen bijvoorbeeld, waar de afspraak is dat er buiten werktijd niet wordt gemaild.

## **Zorg voor empathisch leiderschap**

Vraag niet op vrijdagmiddag of een rapport op maandagochtend op het bureau kan liggen. Zeg nooit tegen werknemers die aangeven dat ze de werkdruk te hoog vinden, 'dat we allemaal wel eens moe zijn'. Vraag in plaats daarvan wat je kunt doen om het werk te verlichten. Installeer een douche, zodat werknemers op de racefiets naar het werk kunnen. Regel voor werknemers korting op een sportabonnement of bootcamp. Of maak het aanbod van het bedrijfsrestaurant gezonder.

## **Er zijn ook minder voor de hand liggende voorbeelden die vitale organisaties nu al inzetten.**

Stel een Chief Happiness Officer aan. Investeren in het geluk van medewerkers is een slimme zet. En daar kan een Chief Happiness Officer (CHO) een mooie toevoeging voor zijn. Neem als voorbeeld bijvoorbeeld Coolblue, waar de CHO 'Chef Happiness' heet. Het doel van een CHO? Een werkomgeving creëren die het welzijn en ja, zelfs het geluk, van werknemers verbetert. De voornaamste taak van de CHO is het ontplooiën van verschillende initiatieven waar mensen gelukkiger van worden op de werkvloer. Alles om ervoor te zorgen dat onze mensen zich gezien en gewaardeerd voelen.' Om zijn of haar doelen te bereiken moet een CHO zowel een communicator als een mediator zijn, die de hindernissen voor werknemers oplossen. Het is dus iemand waar werknemers bij terecht kunnen als zij (in jullie organisatie) ergens tegenaan lopen.

## **Denk na over samen sporten en ontspannen**

Uit onderzoek van Eurest onder duizend werkende Nederlanders blijkt dat ruim een kwart van werkend Nederland per week nul uur aan sport besteedt. Werknemers leggen de verantwoordelijkheid voor hun lichaamsbeweging op het bordje van de werkgever. Meer dan de helft van de werknemers verwacht meer te sporten als er sportfaciliteiten beschikbaar zijn op het werk.

"Ben jij sportief aangelegd? Dan ben je bij ons op je plek. Zo is er een vitaliteitsteam in het leven geroepen dat open staat voor allerlei initiatieven. Ook zijn er Topicanen die in de pauze of na werktijd met elkaar hardlopen. Sportschoenen in de werktas en gaan! Andere collega's zoeken elkaar liever op om te gaan schaatsen of wielrennen. Verder doet er jaarlijks een team van Topicanen mee aan de Amstel Gold Race en lopen er elk jaar twee teams mee met de Batavierenrace, waar wij sinds 2013 hoofdsponsor van zijn."

Deze tekst is te vinden op de werken bij-website van Topicus, een IT-bedrijf met ruim duizend werknemers. Deze organisatie investeert veel tijd, geld en energie in het samen laten sporten van werknemers - en met succes.

### **Wees niet bang om kosten te maken**

Pon Fit heeft als motto 'fit worden, fit blijven en fit zijn'. Zij werken daarvoor graag samen met externe specialisten, en schromen niet om hier kosten voor te maken. Hoe dit concreet werkt? Werknemers kunnen aangeven met welke specialist zij aan de slag willen, denk aan een psycholoog. Er wordt vervolgens gekeken naar wat die behandeling oplevert, in plaats van dat het kostenaspect leidend is. Pon Fit richt zich dus expliciet op het behalen van gezondheidswinst en het vergoten van de weerbaarheid, de gezondheid en het (werk)geluk van hun werknemers. Hoewel het waarschijnlijk ook leidt tot kostenreductie en een lager verzuim, wordt de méns centraal gesteld. Een mooi gegeven.

### **Kies voor samen ontwikkelen**

Laat medewerkers samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat. Leg de focus op het verder uitbouwen en beter benutten van krachten en talenten. Een aanpak die zorgt voor grote interne betrokkenheid en die zich richt op het verhogen van eigen regie, zelfmotivatie en zelfsturing van medewerkers. Een goed voorbeeld daarvan vind ik het 'unbossen' bij Wensink Mobility. Dit automotive-bedrijf richt zich op het ontwikkelen van ál hun medewerkers, met het oog op de grote veranderingen die in deze branche gaande zijn. Werknemers worden via hun employabilityprogramma Wensink Wijs op vele manieren aangemoedigd en gestimuleerd om eigenaarschap te ontwikkelen, en om hun (onvermoede) talenten te vinden en voor het bedrijf in te zetten. Het bedrijf stelt dat (samen) ontwikkelen in hun DNA zit. Het mooie van dit programma vind ik dat het topmanagement zelf als eerste volledig door de molen is gegaan.

### **Wees niet bang om een mobiliteitstraject aan te bieden**

Werknemers willen graag zelf de regisseur zijn van hun loopbaan. Daarom is het aanstellen van één of meerdere talentbegeleiders een goede zet. Met hen kunnen zij bespreken wat hun ambities zijn en wat ervoor nodig is om die (binnen jouw organisatie) waar te maken. Maar wees ook niet bang om voor werknemers die twijfelen over hun loopbaan binnen jouw organisatie een mobiliteitstraject in te zetten. Verrassend vaak leidt een mobiliteitstraject tot een verfrissende carrière-switch, omdat mensen bijna altijd meer kunnen dan ze zelf denken en omdat ze dikwijls gaandeweg tot het inzicht komen dat ze eigenlijk iets anders willen doen dan ze deden. Weliswaar kan een dergelijk traject voor zowel de werknemer als voor de organisatie enorm spannend zijn, maar de kans op bore-out, burn-out en ziekteverzuim wordt aanzienlijk verkleind. Uiteindelijk zijn er dus uitsluitend winnaars.



# Jouw rol als (HR-)manager of ondernemer

Laat ik eerlijk zijn: ook als je alles uit het vorige hoofdstuk toepast, kan het tóch lastig zijn om werknemers in beweging te krijgen. Het vraagt namelijk om eigenaarschap en verandering. Sommige mensen vinden dat spannend, sommigen staan er helemaal niet voor open. Daarom geef ik je in dit laatste hoofdstuk graag wat tips waarmee je werknemers kunt stimuleren om zelf verantwoordelijkheid te nemen om vitaal te worden of te blijven. En om mee te gaan in jouw plannen of de plannen van jouw organisatie.

## Het goede voorbeeld geven

Geef allereerst zelf het goede voorbeeld: zorg voor een zichtbaar gezonde levensstijl en een zichtbaar goede balans tussen privé en werk. Op deze manier inspireer je werknemers en maak je hen nieuwsgierig. Organiseer daarnaast regelmatig bijeenkomsten, (sportieve) activiteiten en workshops om het gesprek over gezondheid, leefstijl en werkgeluk bespreekbaar te maken. Komen er te weinig mensen op af? Geef het dan niet op! Een 'zwaar' onderwerp als vitaliteit heeft tijd nodig om te beklijven.

## Drie stappen richting het vergroten van de vitaliteit

Verder zijn er drie stappen waarmee jij de vitaliteit van individuele werknemers kunt vergroten:

1. Sta stil bij de eerder genoemde factoren die de inzetbaarheid beïnvloeden;
2. Vertaal deze factoren naar de persoonlijke situatie;
3. Ga in gesprek en kom met een concreet vitaliteitsplan.

**Stap 01.** De eerste stap is om iemand zelf op zoek te laten gaan naar factoren die de vitaliteit beïnvloeden. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld een e-assessmenttool als een vitaliteits- of bevlogenheidsscan inzetten. Hiermee brengt de werknemer in kaart wat zijn of haar energiebronnen, stressoren en persoonskenmerken zijn, en hoe bevlogen ze zijn. Ook bevlogenheid bepaalt namelijk in belangrijke mate iemands vitaliteit. Zo stelt Willem van Rhenen, hoogleraar Engagement en Productiviteit aan Nyenrode, dat werknemers die een hoge mate van betrokkenheid ervaren, zich energiek voelen in hun werk.

**Stap 02.** Stap twee is om door middel van opdrachten dieper in te gaan op persoonlijke energiebronnen en stressoren. Hierbij is het ook belangrijk om een vertaalslag te maken naar de specifieke situatie van de werknemer op dit moment - werk én privé.

**Stap 03.** Uiteindelijk gaat het erom dat de werknemer concrete stappen neemt om vitaler te worden of vitaal te blijven. Jij kan hem of haar helpen door het opstellen van een actieplan. In zo'n actieplan legt de werknemer vast hoe hij of zij zijn energiebronnen meer kan benutten en de energiebalans kan bewaken dan wel verbeteren.

Tip: een coach kan helpen bij al deze drie stappen. Van het voeren van de eerste gesprekken tot het inzetten van e-assessmenttools tot het aanscherpen, concretiseren, uitvoeren en monitoren van het actieplan.

## Het gesprek aangaan

Eigenlijk ben ik hiernaast nog één belangrijke stap vergeten. Een stap die je zeker niet over kunt slaan, namelijk: jij moet het eerst gesprek aan (durven) gaan. Als (HR-)manager of ondernemer ben jij de aangewezen persoon om te zorgen voor een open en veilige werkomgeving, waarin onderwerpen als stress en (werk)geluk bespreekbaar zijn. Zijn die omstandigheden gewaarborgd, stimuleer dan inderdaad het gesprek erover en maak ook leefstijl bespreekbaar. De volgende tips kunnen je helpen om gemakkelijker het eerste gesprek met een niet-vitale werknemer aan te gaan:

- Zorg dat je het doel goed voor ogen hebt. Wat wil je precies bereikt hebben aan het eind van het gesprek?
- Bepaal ook vooraf wat voor soort gesprek je wilt hebben. Idealiter is dit natuurlijk een tweezijdig gesprek waarin je samen met de werknemer naar een oplossing zoekt en toewerkt. Ik kan mij voorstellen dat de niet-vitale werknemer zich wel een voorstelling kan maken van een wereld waarin hij of zij bruist van de energie en zich on top of the world voelt. Welke eerste stapjes (babysteps!) kunnen er (gezamenlijk) gezet worden om dat (op het werk) dichterbij te laten komen? Begin klein, dan is het gesprek in ieder geval op gang.
- Bereid het gesprek goed voor, want dat geeft de niet-vitale medewerker (waar voor het gesprek spannend is) rust en vertrouwen. Indien mogelijk, weet iets méér over de persoon in kwestie en diens omstandigheden. Welke actuele zaken houden hem of haar bezig, bijvoorbeeld?
- Tijdens het gesprek: spiegel, benoem, vat samen en (ver)oordeel niet, maar neem de persoon mee in het verhaal dat tijdens het gesprek ontstaat. Laat de werknemer zelf gesprekspunten inbrengen. Daardoor wordt hij of zij mede-eigenaar van het probleem én van de oplossing. Dit doe je bijvoorbeeld door open vragen te stellen.

Ik geef je graag een paar voorbeelden:

- Hoe ervaar je je sociale leven?
- Wat wil je herstellen of waarin wil je groeien?
- Hoe wil je groeien in (delen van) je werk?
- Wat wil je stabiel houden?
- Wat minderen?
- Wat uitbreiden?
- Wat wil je leren?
- Hou houd je een toegevoegde waarde?
- Wat inspireert jou en hoe wil je groeien in inspiratie?
- Wat is voor jou zinvol?
- Hoe kun je dat versterken?
- Wat heb je nodig om zinvol te leven en te werken?
- En... Wat ga je nu doen?

Van alleen maar lezen verandert er niets. Het is tijd om in actie te komen. Hoewel ik hoop dat ik je nieuwe inzichten heb kunnen meegeven, weet ik dat er daadwerkelijk wat mee doen andere koek is. Ontzettend zonde, want ik weet zeker dat je dit e-book niet voor niets hebt gedownload. De belofte is een vitaal bedrijf met vitale werknemers, dus laten we er samen voor zorgen dat je dit ook krijgt.

## Gratis strategiesessie

Ik bied je een gratis strategiesessie van 45 minuten aan. Ik bereid me voor, analyseer je vraagstuk (op organisatie- of op individueel niveau) en geef je concrete tips waar je direct mee aan de slag kunt. Lijkt dit je interessant? Via [deze link](#) kun je een korte vragenlijst invullen ter voorbereiding op ons gesprek. Vervolgens neem ik persoonlijk contact met je op om een afspraak te maken.

# Nog even (uitgebreid) voorstellen

Mijn naam is Ruscha Verhoef, eigenaar van IN SHINE OUT. Ik ben coach, trainer en adviseur. Mijn kracht? Ik kan (complexe) zaken die onder- en bovenhuids gevoeld, verlangd en gewenst worden eenvoudig onder woorden brengen. Zo handel ik als HR-adviseur en business partner praktische HR-vragen af. Ontrafel ik complexe organisatievraagstukken. Vind ik de vraag achter de vraag en breng ik deze terug naar de essentie. Help ik jou om grote verandertrajecten op te pakken, denk aan het blijvend integreren van vitaliteit in jullie bedrijfscultuur. En help ik individuele werknemers om weer vitaal te worden.

Ik zie jouw aanvraag voor de strategiesessie graag tegemoet. Tot snel!



Ruscha Verhoef

Ruscha.nl