

REEKS VITALISEREND LEIDERSCHAP DEEL 01 VAN 10



CxO Redactie

IN DEZE REEKS:

1. VITALISEREND LEIDERSCHAP
2. Energiebandieten en energiebronnen
3. Focus & aandacht
4. Gewoontes
5. Fysieke fundatie
6. Mentale fundatie
7. Emotionele fundatie
8. Zingevende fundatie
9. Cultuur, karakter en dialoog
10. De cirkel rond

VITALISEREND LEIDERSCHAP DE VITALE ORGANISATIE

“Waarom zou een organisatie aandacht besteden aan de vitaliteit van teams en individuele medewerkers? Je kunt de vraag ook anders stellen: wat verliezen we indien we pas aandacht aan energie van mensen geven wanneer zij hun engagement kwijtraken of verzuimen van het werk?” Aan het woord is Katharina Mullen (KM) van Brussels Vitality Initiative, een organisatie die zich richt op vitaliteit van mens en organisatie. Een gesprek over hoe we als de organisatie, als team én als individu menselijke energie kunnen managen.

VITALE ORGANISATIE: WAT ZIJN GLOBAAL KENMERKEN?

KM: “Kernachtig verwoord kenmerkt een vitale organisatie zich doordat zij constructief omgaat met alles wat op haar pad komt. In de basis is zo'n onderneming flexibel en komt ze gemakkelijk in beweging – intern gedreven en extern uitgedaagd. Ze speelt dus snel in op vragen en wensen van klanten en op acties van concurrenten. Medewerkers hebben een hoog engagement en daardoor zijn ze ook coöperatiever naar elkaar. Volgens een recente Gallup studie is het echter met engagement niet goed gesteld; uit ‘State of the global workplace’ (2013) bleek dat de overgrote meerderheid van de werknemers wereldwijd een negatieve ervaring op het werk rapporteerde. In België zou 66% niet geëngageerd zijn en zou zelfs 22% ‘actief ontkoppeld’ zijn of tegenwerken. Tegenwerken uit zich in negatieve communicatie over de organisatie, collega's besmetten met negatieve attitude en gedrag, geen goesting hebben om aanwezig te zijn en continu op zoek zijn naar een andere job.”

IS VOOR DIT LAGE ENGAGEMENT MEER ONDERBOUWING?

KM: “Uit de Deloitte-studie ‘Global human capital trends 2015’ komen dezelfde cijfers naar voren. Deze onderzoekers gaan in hun analyse dieper en leggen de nadruk op organisatiecultuur en leiderschapsstijl: ‘Terwijl de meeste leiders worden geëvalueerd op basis van de bedrijfsresultaten, moeten organisaties beginnen met leiders verantwoordelijk te houden voor het

bouwen van een sterke en duurzame cultuur, het luisteren naar feedback om mensen te boeien en binden en teams functioneel te houden.’ Daarvoor is het essentieel is te begrijpen hoe engagement, leiderschap, cultuur en prestaties samenhangen.”

LEIDERSCHAP IS DUS WEZENLIJK?

KM: “Cruciaal is dat leiderschap ondersteunend is én tegelijkertijd uitdagend: niet streven naar maximalisatie van prestaties maar naar optimalisatie. Optimale inzet verhoogt de arbeidsproductiviteit, voedt het engagement en de arbeidsvreugde. Maximalisatie echter zet al deze factoren onder druk en put bovendien nog de fysieke, mentale en emotionele veerkracht uit. Een vitale organisatie heeft reserves nodig voor het invullen van onverwachte kansen of het oplossen van onvoorziene problemen, onvermoeide mensen komen dan in stress terecht omdat de reserves al zijn verbruikt. Productiviteit en engagement nemen significant toe wanneer men bewust omgaat met de eigen energie, zo toonde een longitudinale studie van het Human Performance Institute. Er werden verbeteringen gemeten van 6-7% qua arbeidsproductiviteit en reductie van arbeidsbeperkingen (ziekte, concentratieverlies, demotivatie). Deze cijfers geven een indicatie van de enorme besparingen die gerealiseerd kunnen worden door vroegtijdig de eigen energie te managen: het actuele ziekteverzuim in België van 6,3% kost 11 miljard euro. Nog eens drie keer zoveel verlies ontstaat door presentisme, zijnde onproductieve aanwezigheid op het werk.”

HOE KAN LEIDERSCHAP VITALISEREND WERKEN?

KM: “Het voorbeeld van leiders die zorgen voor hun eigen energie werkt aanstekelijk. Zo vinden leiders zelf de kracht om positieve acties te bezielen en ervoor te zorgen dat het bedrijf een plek is waar mensen willen werken omdat competitie binnen humane kaders opereert en niet leidt tot burn-out. Een authentiek menselijke aanpak vermindert het risico op energieverspilling en uitputting, omdat competitie en empathie zich evengoed kunnen ontwikkelen. Focus en effectiviteit nemen toe. Dit is onontbeerlijk om zinnig gebruik te kunnen maken van de technologische ontwikkelingen die over elkaar heen buitelen. De problemen waarvoor we staan vragen erom dat we ons niet laten afremmen door negatieve emoties en gepieker. We kunnen ons beter voorbe-

reiden om onze talenten en verbondenheid in te zetten voor nog grotere uitdagingen. De eigen energie managen werkt als hefboom voor veerkracht, daadkracht en innovatieve actie.”

NOG MEER LAST OP DE SCHOUDERS VAN LEIDERS?

KM: “De kernvraag is ‘welke last op wiens schouders?’ Vitale mensen zijn belastbaarder zonder onderuit te gaan. Wie echter niet optimaal voor de eigen energie zorgt, put zichzelf en anderen uit: dit kost bijvoorbeeld onevenredig meer aandacht van het management. Hoe dus mensen te ondersteunen voor optimale inzet? Niet middels meer financiële incentives. Het is al voldoende bekend dat deze niet werken boven een bepaald welstandsniveau. Incentives werken al helemaal niet voor mensen die moe, uitgeput of gedemotiveerd zijn. Daarom is leiderschap met aandacht voor het creëren van vitale organisaties onmisbaar: benadrukken dat alertheid voor energiebandieten essentieel is én aandacht aanmoedigen voor de eigen mentale, fysieke, emotionele en zingevende bronnen energiebronnen - om zich goed te voelen en talenten te kunnen inzetten.”

HOE FOCUS VINDEN IN DE DRUKTE?

KM: “Het is de intensiteit die groeit en die ons dreigt te overspoelen, tenzij we regelmatig even opzij stappen: een mens in de ogen kijken niet alleen in een skype-scherm, natuurgeluiden horen niet alleen op een MP3, het contact met de innerlijke stilte herstellen en zo onze energiebatterijen opladen. De uitdaging is nog te voelen wat ons lichaam vraagt aan voeding, beweging en rust zodat we fit zijn en de stamina hebben voor het creëren van exponentiële organisaties.”

PRAKTISCH: HOE CREËER JE EEN VITALE ORGANISATIE?

KM: “In essentie gaat het om het optimaliseren van energiebronnen zodat er meer reserve ontstaat. Indien er toch signalen van uitputting optreden, dan moet je deze gelijk opmerken en energie herstellen voordat er groter problemen zijn, zoals futloosheid, burn-out, ziekte. Vergeleken met de aanpak rond ziekte en burn-out focust vitaliteitsbeleid vroegtijdig op duurzaam functioneren. Daarom start stelselmatige aandacht voor vitaliteit veel eerder dan verzuimbeleid, ziektebeleid of gezondheidsbeleid: vitale mensen maken een vitale organisatie.”

Meer info:

katharina.mullen@BeVital.eu



DE VITALE ORGANISATIE

KENMERKEN



CONSTRUCTIEF



LEREND



ALERT



ACTIEF



FLEXIBEL

VITALISEREND LEIDERSCHAP

- OPTIMALISATIE - NIET MAXIMALISATIE
- EIGEN RESERVEKRACHT
- HERKENNEN WAARSCHUWINGEN
- VEERKRACHT & DAADKRACHT

VITALITEITSBELEID

- STELSELMATIG AANDACHT VOOR VITALITEIT
- RESERVES OPTIMALISEREN
- DUURZAAM FUNCTIONEREN
- VITALE MENSEN MAKEN EEN VITALE ORGANISATIE

WAT WINT U ERBIJ

6% MEER PRODUCTIVITEIT **SNELLER** HERSTEL VAN ZIEKTE

MEER GERICHTE AANWEZIGHEID OP HET WERK