

KLAAS KOSTER



VITALOGIE!

ZO BEREIK JE MEER
ENERGIE EN ZELFREGIE
VOOR JOU EN JE TEAM

Boom

VITALOGIE!

ZO BEREIK JE MEER ENERGIE
EN ZELFREGIE VOOR JOU
EN JE TEAM

KLAAS KOSTER

Boom

COLOFON

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Klaas Koster, 2020

Omslag en binnenwerk: Mr. Zimmerman, Eindhoven

Redactie: Janneke Sinot, SINOT – tekst en pr, Waalre

ISBN: 9789024428267

NUR: 808

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

INHOUD

Voorwoord	11
Ineens zag ik dubbel ...	
Inleiding	15
Vitalogie – De leer van de levensenergie	
Vitalogie	27
Wees zelfbewust, houd de zaag scherp en blijf jezelf ontwikkelen	
Fysiologie	55
Beweeg voldoende, eet gezond en neem genoeg rust	
Het stappenplan naar beter slapen	
beter ademen	
Psychologie	79
Alles wat je aandacht geeft groeit, richt je op het positieve	
Ecologie	111
Creëer je eigen context: kies een (werk)omgeving die bij jou past	
Filosofie	135
Ken je levensdoel en ga voor werk waarbij je ertoe doet	
Vitaal leiderschap	155
Zo stimuleer je zelfregie en creëer je positieve energie bij je team	
Nawoord	175
Alles is gezegd en daarmee niets	
Dankwoord	179
Vind dankbaarheid in alle momenten	
Literatuurlijst	183
Wacht niet op inspiratie, maar zoek deze op	
Succes begint met doen	189

VOORWOORD

INEENS ZAG IK DUBBEL ...

'Je vitaliteit is heel vanzelfsprekend, totdat ze niet meer vanzelfsprekend is!' Zelf heb ik dit in de zomer van 2015 aan den lijve ondervonden. Ik stond 's ochtends op en merkte dat ik van de ene op de andere dag dubbel zag. Dat was, los van dat het erg onpraktisch was, op zijn zachtst gezegd nogal beangstigend. Mijn vrouw is oncologiefysiotherapeute en bij haar gingen direct allerlei alarmbellen rinkelen. Mijn huisarts, die deze 'diplopie' (het plotseling dubbel zien) bevestigde, regelde direct en met grote spoed allerlei onderzoeken in het ziekenhuis om te achterhalen waar deze klacht vandaan kwam.

Dat een gezonde, jonge vent dergelijke spontane klachten had, was niet normaal en kon duiden op een TIA, een auto-immuunziekte, een hersentumor of een andere neurologische aandoening die je echt niet wenst en al zeker niet op je veertigste. Gelukkig konden de artsen niets van dit alles aantonen, maar tot op de dag van vandaag is onduidelijk wat er met mij aan de hand was. Overigens ging ik al na enkele weken langzaam steeds minder dubbel zien. En een paar maanden later was ik zelfs helemaal klachtenvrij.

Twee vragen hielden mij bezig: wat heeft dit dubbelzien veroorzaakt en hoe kan ik het in de toekomst voorkomen? Al snel kwam ik tot de conclusie dat mijn klachten weleens psychosomatisch en stressgerelateerd konden zijn ... Met als oorzaak een opeenstapeling van stressvolle situaties in korte tijd: een verhuizing, rigoureuze verbouwing en inbraak, mantelzorg en het overlijden van twee dierbaren, het opzeggen van een dienstverband en starten van een eigen bedrijf, de poging tot zelfdoding van een dierbare en, om het allemaal nog zwaarder te maken, een langdurig fertiliteitstraject.

Als ik er nu op terugkijk, herken ik nóg wel wat symptomen van een op de loer liggende burn-out. Zo vond ik feestjes niet meer zo leuk als vroeger en sprak ik liever een-op-een met mensen af. Nog liever sprak ik helemaal niet meer af.

Wat mij er uiteindelijk snel weer bovenop heeft geholpen, is de liefdevolle steun uit mijn omgeving in combinatie met mijn optimisme en keuzes maken die dicht bij mezelf liggen (iets wat ik leerde tijdens mijn masteropleiding nlp). Dat betekende wel dat ik mijn omgeving soms moest teleurstellen, wat geen makkelijke opgave is voor een rasechte pleaser. Het was wel precies wat nodig was om weer lekker in mijn vel te komen en deel te kunnen uitmaken van de maatschappij.

Voor het bedrijfsleven zijn afgebrande, uitgebluste medewerkers een serieus probleem. Het aantal burn-outs neemt al jaren schrikbarend toe. Naast al het persoonlijke leed betekent dit ook een verminderde productiviteit en beschikbaarheid van mensen. Duurzame inzetbaarheid? Het is een utopie als we blijven doen wat we nu doen en doorgaan op dezelfde weg.

Het realiseren van duurzame gedragsverandering vraagt om compassievolle managers met lef. Om leiders die vragen durven te stellen over de gezondheid, leefstijl, angsten en verlangens van de medewerkers. Om mensen die zelf het goede voorbeeld geven en daarmee anderen inspireren.

Jij kunt zo'n inspirator zijn. Met het lezen van dit boek zet je een belangrijke stap naar een energieke en vitaler leven. Voor jouzelf én voor je team.

KLAAS KOSTER

PS Ook als je geen leidinggevende bent, kun je een vitaal leider zijn en met je gedrag anderen inspireren. Het belangrijkste is dat je in actie komt!

JONG GELEERD, OUD GEDAAN

Steeds meer mensen worden getroffen door een burn-out en ook nog eens op steeds jongere leeftijd. Op dit moment maakt één op de drie jongeren (16 tot 24 jaar) zich zorgen dat hij uiteindelijk opgebrand raakt! In de leeftijdsgroep van 25 tot 35 jaar ervaart 16% burn-outklachten. Hiermee liggen de percentages ruim 10% boven het landelijk gemiddelde. (Bron: CBS)

Het gaat mij aan het hart dat steeds meer jongvolwassenen met een burn-out thuis komen te zitten. Ik zie het dan ook als mijn persoonlijke missie om daar wat aan te doen. Mijn plan? Het bestaande onderwijsprogramma van basis- en middelbare scholen uitbreiden met het vak vitalogie. Wie al jong leert goed zijn energie te managen, daarin keuzes durft te maken en de consequenties ervan aanvaardt, heeft daar nog een leven lang profijt van. De volledige inkomsten uit de royalty's van dit boek zal ik gebruiken om deze droom waarheid te laten worden.

Het voordeel voor mijzelf? Werken aan het volbrengen van mijn levensmissie geeft mij enorm veel energie. Weten waarvoor je op deze wereld bent, is een belangrijke succesfactor voor een vitaal leven.

*'Everything is energy and
that's all there is to it.'*

ALBERT EINSTEIN

INLEIDING

VITALOGIE – DE LEER VAN DE LEVENSENERGIE

'O, nee hè?' Geert, een ambitieuze, hardwerkende projectmanager, kijkt bij het uitstappen verschrikt naar de achterbank van zijn auto. Daar ligt zijn dochter te slapen in de maxicosi. Op zich een lief plaatje, maar ook een probleem. Geert had haar op weg naar zijn werk namelijk moeten afzetten bij het kinderdagverblijf. Met twee zware projecten aan zijn hoofd en tien deadlines hijgend in zijn nek, is hij dat helemaal vergeten!

Jij hebt ze vast ook weleens: van die momenten waarbij je zo druk bent in je hoofd, dat je niet meer stilstaat bij jezelf en je omgeving. Of periodes waarin het leven jou leidt, in plaats van dat jij je leven leidt. Je voelt je niet fit en vitaal, je gaat slechter slapen en meer piekeren. Na een dag hard werken duik je niet de sportschool in, maar plof je op de bank. Aan alle kanten voel je dat de energie niet stroomt.

Ook in bedrijven zien we dit gebeuren. De krapte op de arbeidsmarkt en de snelheid waarmee de technologie zich ontwikkelt, maakt dat veel mensen een enorme werkdruk ervaren. Het aantal uitgebluste medewerkers neemt nog altijd toe. De een zit al thuis met een burn-out, de ander is zo gejaagd dat het niet is vol te houden, weer een ander voert op de werkvloer ongemotiveerd zijn taken uit.

Misschien herken je het ook wel van de organisatie waar jij werkt. Heb

je het gevoel dat je aan mensen moet trekken? Nemen ze te weinig verantwoordelijkheid of eigenaarschap? Gun jij jezelf, je bedrijf en je medewerkers beter? Dan is het goed dat je dit boek leest. Want het helpt je met de vragen en uitdagingen waar je voor staat. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat die oudere werknemer niet langer de kerstbomen aftelt tot aan zijn pensioen? Hoe verander je zijn mindset zo dat die laatste jaren van zijn werkende leven de meest inspirerende worden uit zijn loopbaan, waar hij met trots en voldoening op terug kan kijken? Hoe help je jonge ouders als Geert, die niet weten hoe ze het allemaal rondgebreid krijgen, aan een gezonde werk-privébalans? Hoe breng je een succesvolle gedragsverandering tot stand bij jezelf en je collega's? Hoe geef je met kleine aanpassingen je team een grote energieboost?

De sleutel tot succes is vitamine A: (bewuste) Aandacht. Stilstaan bij jezelf en je omgeving. En daar vervolgens je collega's mee helpen. Kortom: je moet je bekwamen in de vitalogie.

VITALOGIE, WAT IS DAT?

Laten we eerst eens kijken wat vitalogie nou precies is. Als het woord in Van Dale zou staan, zou de betekenis luiden:

vitalogie

› Latijn: *vita* (leven) + Grieks: *logos* (leer)

leer van de vitaliteit van levende wezens en levensvormen

Een beoefenaar van de vitalogie wordt een vitaloog genoemd. Het woord 'vitalogisch' betekent: met betrekking tot de levenskracht van levende wezens. Het heeft dus te maken met levensenergie.

Vitalogie is de leer van de menselijke lichamelijke en geestelijke levenskracht die wordt gestuurd door bewust en onbewust gedrag. Vitalogie helpt mensen om inzicht te krijgen in de factoren die ervoor zorgen dat zij zich sterk en fit voelen en beschikken over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen.

Vitalogie gaat over persoonlijk leiderschap en zelfregie. Het gaat over (weer) de controle en verantwoordelijkheid nemen over je leven. Daar is lef voor nodig en een gezonde portie zelfliefde ('ik ben het waard'). Het vraagt ook om vertrouwen in jezelf: dat de keuzes die je maakt goed voor je zijn, ongeacht wat anderen daarvan vinden.

Vitalogie is dus een breed begrip. Het raakt niet alleen het fysieke lichaam, maar ook het mentale, sociale en spirituele deel. Deze elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en hebben een directe invloed op elkaar. De vitaliteitsschijf (zie figuur 1) maakt dit in één oogopslag inzichtelijk; ze representeert een integrale kijk op vitaliteit. Om je energiek te voelen, is een cadans nodig van het lichaam (fysiologisch), de geest (psychologisch), de omgeving (ecologisch) en zingeving (filosofisch). Waar het om gaat, is dat je leert je energie – of het gebrek daaraan – te ontleden. En je ervan bewust te worden aan welke knop je moet draaien om de energie (weer) te laten stromen.



Figuur 1 – Vitaliteitsschijf: de vijf aandachtsgebieden voor het verkrijgen en behouden van levensenergie

BLIJVEND IN BALANS BESTAAT NIET

Streef jij naar een goede balans tussen werk en privé? Tussen sterk zijn en jezelf kwetsbaar durven opstellen? Tussen meegaan met anderen en je eigen pad bewandelen? Dan is er slecht (of juist supergoed) nieuws voor je: duurzaam in balans zijn bestaat niet. Balans is een kort moment van evenwicht dat al snel weer doorbuigt naar de ene of de andere kant. Probeer die balans dan ook niet vast te houden, dat levert alleen maar stress op.

Het leven is als een hartslag op een ecg-monitor: het kent pieken en dalen. Er zijn volop mooie momenten, maar je vindt ook uitdagingen op je pad. Continu is er een afwisseling tussen bewegen en stilstaan. Wanneer je beseft dat blijvend in balans zijn niet bestaat – en je daar dus ook niet naar streeft – ontstaat ontspanning. Met af en toe plankgas geven is niets mis, zolang je daarna het gaspedaal maar weer loslaat. Anderen helpen om hun doelen te halen is prima, zolang je daarna maar weer je eigen pad volgt.

Zo is het ook met de vitaliteitsschijf. De integrale visie waarop deze is gebaseerd, beschouwt de mens als één geheel. Zijn lichaam en al zijn gevoelens, emoties, gedachten, zijn omgeving en zijn zorgen en verlangens zijn met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Gebeurt er wat op het ene niveau, dan heeft dat direct effect op een ander niveau. Alle energiebronnen blijvend in balans houden, is een utopie. Zo werkt het leven nou eenmaal niet. De kunst is om regelmatig opnieuw even stil te staan bij hoe je op elk vlak scoort (in hoofdstuk 1 vind je daarvoor een handige test) en zo nodig actie te ondernemen.

Streef niet naar balans, maar naar een gezond, natuurlijk ritme. Ga voor cadans!

In de vitaliteitsschijf zijn de vier basisbehoeften van de mens te herkennen, zoals Stephen Covey die beschreef in zijn boek *De 8ste eigenschap*. Hij signaleert daarin ‘het paradigma van de complete mens’. In de kern zijn wij vierdimensionale wezens, met een lichaam, hoofd, hart en ziel. In vrijwel alle westerse en oosterse filosofieën tref je steeds eenzelfde fysieke, mentale, sociaal-emotionele en spirituele dimensie aan. Deze worden weliswaar met verschillende termen aangeduid, maar komen ongeveer op hetzelfde neer. Ze vertegenwoordigen de vier basisbehoeften van de mens, te weten: leven (fysiek), leren (groei en ontwikkeling), liefhebben (relaties) en iets nalaten (bijdragen, ertoe doen). Als we deze behoeften weten te vervullen, komen we in ‘balans’ met onszelf en kunnen we onze talenten ontplooiën en benutten.

Omdat bewustwording een cruciale rol speelt in het geheel is dit als een apart onderdeel opgenomen in de vitaliteitsschijf, onder de noemer ‘vitalogisch’. Het biedt een logisch denkkader waarin de noodzaak en het nut van vitaal leven centraal staan. Want ... zonder noodzaak, geen verandering!

SUCCESVOL VERANDEREN

De vitaliteitsschijf helpt je om succesvolle interventies te plegen. Bij jezelf en je team. Daarbij gaat het dus om vier energiebronnen, binnen deze vijf aandachtsgebieden:

- 1. VITALOGISCH**
de noodzaak en de keuzes die je dient te maken om vitaler te leven
- 2. FYSIOLOGISCH**
je lichaam en je levensstijl
- 3. PSYCHOLOGISCH**
je mindset en je emoties
- 4. ECOLOGISCH**
het samenspel tussen jou en je omgeving
- 5. FILOSOFISCH**
jouw innerlijke waarom, je talenten en je drijfveren

Wat je wilt, is dat de energie stroomt. Dan zit je lekker in je vel en krijg je veel voor elkaar. Maar het omgekeerde kan ook gebeuren: je hebt geen puf om je in te zetten voor een echt goed resultaat en voelt je futloos. Zie je dat bij je medewerkers gebeuren, dan is het zaak dat je de dialoog met ze aangaat. Dit boek leert je hoe je dat doet. Aan de hand van een doordachte theorie, gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, en met volop voorbeelden uit de praktijk. Een vitaal leider is zich ervan bewust dat zijn positieve energie aanstekelijk werkt, maar ook dat zijn negatieve energie besmettelijk is.

De kunst is om vanuit de verbinding met jezelf de verbinding met de ander te maken en daardoor de energie tussen jullie te laten stromen. Een vitaal leider stimuleert de zelfregie bij zijn teamleden, zodat zij verantwoordelijkheid nemen over hun eigen vitaliteit. Hoofdstuk 6 laat zien hoe je vitaal leiderschap vormgeeft in de praktijk.

De formule voor succesvol veranderen vind je in hoofdstuk 1. Zo ook het zelftransformatiemodel, dat begint met zelfreflectie (stilstaan bij wat je beweegt) en via zelfverbinding en zelfliefde leidt naar waar het allemaal om draait: zelfregie. De hoofdstukken 2 tot en met 5 behandelen elk een energiebron van de vitaliteitsschijf (fysiologisch, psychologisch, ecologisch, filosofisch). Als je weet aan welke knop je moet draaien, wordt fit en vitaal zijn een stuk makkelijker. Een kleine verandering op een van de vier gebieden kan al een enorm verschil maken. Iets meer bewegen, iets gezonder eten, iets beter slapen, iets meer ontspanning, een iets positievere mindset – alles hangt met elkaar samen. Als je meer beweegt, ben je meer ontspannen; als je beter slaapt, eet je vaak ook beter. Een kleine verandering leidt vaak tot een volgende verandering en al snel voelen gezonde beslissingen beter dan ongezonde beslissingen. Daarmee is het vliegwiel van de vitaliteitsschijf in werking gezet!

Begin bij jezelf, ervaar wat het met je doet als je zelf met de tips aan de slag gaat. Het is dé manier om daarna ook je collega's vooruit te helpen. Als je jezelf meer bewust bent van je eigen vitaliteit, leer je jezelf beter kennen en sta je ook meer in verbinding met jezelf en je omgeving.

VERTRAGEN OM TE VERSNELLEN

Duurzame verandering vraagt, naast de voorbeeldfunctie die je als leidinggevende hebt, om eigenaarschap bij je medewerkers, zodat besluiten breed gedragen worden. Het BOB-proces (ook wel bekend als de driefasetheorie, ontwikkeld door de sociaal psycholoog Robert Freed Bales) is hiervoor een handige tool. In drie stappen – Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming – werk je toe naar meer energie en zelfregie binnen je team. Je kunt hetzelfde proces doorlopen om je eigen vitaliteit te vergroten. De belangrijkste vragen per fase zijn:

1. BEELDVORMING

Wat is vitaliteit? Welke gemeenschappelijke taal hanteren we? Welke informatie verzamelen we? Welke bronnen gebruiken we?

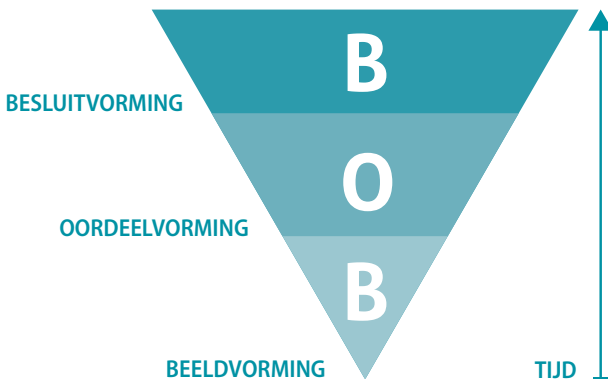
2. OORDEELSVORMING

Hoe is het op dit moment met mijn vitaliteit en die van mijn teamleden en de organisatie gesteld? Wat vinden we hiervan en hoe zouden we willen dat deze is?

3. BESLUITVORMING

Wat zijn de doelen? Wat is er nodig om die te bereiken? Welke kleine stap leidt tot grote verandering?

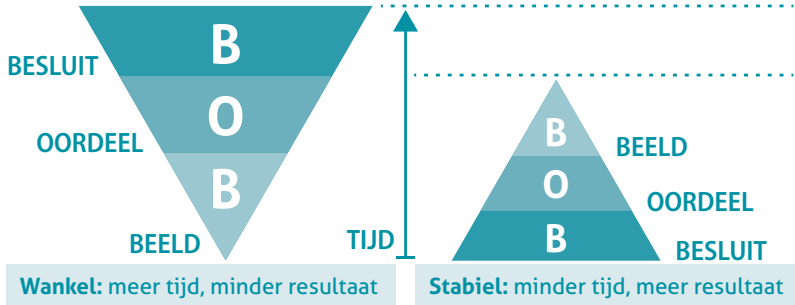
In de praktijk ziet dit proces er vaak zo uit:



Figuur 2 – Het BOB-proces in de praktijk: weinig tijd voor beeldvorming, veel voor besluitvorming

Er wordt weinig tijd (zo'n 10%) besteed aan beeldvorming, iets meer aan oordeelsvorming (zo'n 30%), maar de meeste aandacht gaat uit naar de besluitvorming (zo'n 60%). We hebben de neiging al besluiten te gaan nemen voordat het probleem echt duidelijk is. Dat is niet handig, want als we te vroeg denken de dingen te begrijpen, is de kans groot dat we iets missen. In bedrijven die weinig tijd besteden aan de beeldvorming, verloopt de oordeelsvorming dan ook vaak moeizaam, omdat er steeds nieuwe, aanvullende informatie wordt ingebracht. Dit maakt het verkrijgen van draagvlak in de besluitvormingsfase een hele klus, die ook nog eens veel tijd kost.

Veel slimmer is het dan ook om de piramide om te draaien en vooral tijd te besteden aan de beeldvormingsfase (figuur 3). Soms moet je vertragen om te versnellen. Wanneer je een compleet plaatje hebt van het probleem, kun je besluiten nemen die de werkelijke oorzaak aanpakken. Omdat iedereen zich kan vinden in de analyse, worden de besluiten bovendien door het hele team gedragen. Naast betere resultaten levert deze aanpak ook nog eens tijdwinst op.



Figuur 3 – Omkering van de tijdsbesteding in het BOB-proces: een stabiele basis en in minder tijd meer resultaat

Hoe belangrijk zo'n compleet plaatje is, wordt motsoi duidelijk in de Indiase parabel 'De blinde mannen en de olifant' (vertaald naar het Engels door John Godfrey Saxe). Zes blinde reizigers lopen op hun levensweg tegen verschillende delen van een olifant aan. De een voelt aan een slagtaand en concludeert dat een olifant een soort speer is. Een ander grijpt bij toeval in de kronkelende slurf en vindt dat een olifant op een slang lijkt. Een derde vergelijkt het dier met een touw omdat hij

de staart te pakken heeft. Zo scheidt elke blinde zijn eigen versie van de realiteit, gebaseerd op zijn persoonlijke, beperkte ervaring en perspectief en niet gebaseerd op het hele plaatje.

Zo gaat het ook vaak met het in kaart brengen van vitaliteit bij jezelf, je team of binnen de hele organisatie. Er wordt vaak gekeken naar slechts één onderdeel van het begrip 'vitaliteit'. Met als resultaat dat er besluiten vallen die niet gedragen worden en dus ook niet leiden tot een duurzame gedragsverandering. Belangrijk is om 'de complete olifant' te zien. Zorg dan ook dat iedereen hetzelfde beeld als startpunt neemt en spreek van tevoren af op basis van welke criteria je een oordeel vormt. Het besluit volgt dan eigenlijk vanzelf.

HET BELANG VAN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL

De werkelijkheid zien we allemaal door onze eigen bril. Iedereen heeft een eigen, vaak beperkt beeld van het probleem en de oplossing. We steken er veel energie in om de ander te overtuigen van onze visie en ons gelijk. Leidt dit tot het gewenste resultaat? Nee, de ambities van je organisatie maak je alleen waar als je een gemeenschappelijke taal hanteert. Een heldere taal waarmee je energie en een gezonde drive creëert. Zo'n 80% van de mensen denkt bij het begrip 'vitaliteit' alleen aan gezond eten en bewegen. Maar zoals de vitaliteitsschijf laat zien, is het veel meer dan dat. Een fruitmand neerzetten of een lunchwandeling faciliteren is echt niet voldoende om je medewerkers vitaal te houden. Je taak als leidinggevende is aan je mensen uitleggen hoe breed het begrip 'vitaliteit' is en achterhalen aan welke knop er moet worden gedraaid. Een gemeenschappelijke taal is nodig om de ander op zijn gedrag te kunnen aanspreken. Zo'n kader voorkomt dat iedereen vanuit zijn eigen beperkte beeld naar de situatie blijft kijken, waardoor er al snel discussie ontstaat over genomen besluiten. Neem in de beeldvormingsfase dan ook volop de tijd om alle data, feiten, meningen en invalshoeken te verzamelen. Zet ze voor jezelf en met elkaar op een rij en loop er eens een 'rondje omheen'. Bepaal ook samen hoe je verderop in het proces tot een besluit komt. Dit levert betere besluiten op, die je ook nog eens minder energie kosten.

Door het lezen van dit boek leer je – voor jezelf en met anderen – bij elke energiebron het BOB-proces succesvol te doorlopen. Je weet je inbreng en effectiviteit bij het behandelen van vitaliteitsvraagstukken te vergroten. Je krijgt de belangrijkste feiten op tafel. Je krijgt helder op basis van welke criteria het oordeel tot stand komt. Tot slot weet je een afgewogen en gedragen besluit te nemen.

Bij elk hoofdstuk vind je twee stuks laaghangend fruit, die je de energie geven om vervolgens meer onderdelen van de vitaliteitscirkel aan te pakken. Bedenk wel: duurzame gedragsverandering en de bewustwording die daarvoor nodig is realiseer je niet in één dag. Gun jezelf dan ook de tijd. Leg dit boek af en toe even weg, neem een ‘vitalogisch momentje’, reflecteer op wat je hebt gelezen en maak je een oefening eigen. De tips en adviezen in de praktijk brengen is natuurlijk prachtig. Maar probeer dat niet allemaal in één week voor elkaar te krijgen. Stap voor stap naar je doel toewerken vergroot de kans op een succeservaring en dus op een vliegwieleffect.

*'Zonder noodzaak
geen verandering.'*

VITALOGIE

WEES ZELFBEWUST, HOUD DE ZAAG SCHERP EN BLIJF JEZELF ONTWIKKELEN

Hoe kom je met succes tot nieuwe, effectieve leefgewoonten bij jezelf en je collega's? Die vraag staat centraal in dit hoofdstuk. Het reikt je de formule aan voor succesvolle gedragsverandering. Want veranderen mag dan moeilijk zijn, het kan wel! Alles begint met bewustwording: het inzien van de noodzaak en het nut van een vitaal leven. Medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn en daarmee zelf de regie nemen over hun vitaliteit, zien we natuurlijk het liefst. Wat daarvoor nodig is? Zelfreflectie, zelfliefde en zelfvertrouwen.

FORMULE VOOR SUCCESVOL VERANDEREN

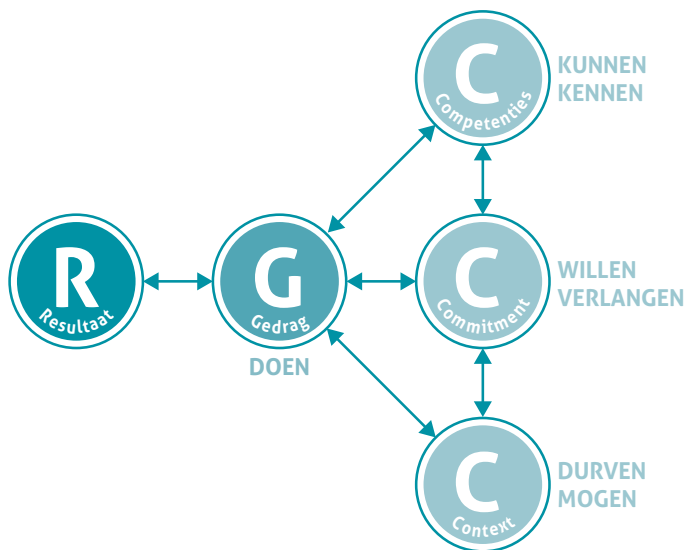
Heb je de ambitie om met je bedrijf de omzet te verdubbelen? Wil je met een sublieme service al je concurrenten aftroeven? Of de meest aantrekkelijke werkgever in je sector worden? Dan zul je in beweging moeten komen. Het bereiken van je doelen vraagt om actie. Anders

gezegd: voor resultaat is gedrag nodig. En om tot een nieuw, ander resultaat te komen, is ander gedrag nodig, van jou en de mensen om je heen. Nu willen mensen over het algemeen wel verandering, maar liever niet zelf veranderen ... en al helemaal niet veranderd worden. In de praktijk lopen ambitieuze veranderplannen maar al te vaak vast op onwil, onkunde en onbegrip.

Wat maakt veranderen nou zo lastig? Laten we daarvoor eerst de formule voor succesvolle verandering eens bekijken:

$$R = G \times C^3$$

R staat voor het gewenste resultaat. G is het gedrag dat nodig is om dat resultaat te bereiken (je moet iets doen). Of een persoon het gewenste gedrag laat zien, is afhankelijk van drie factoren: zijn Competenties, zijn Commitment en de Context (C³). Figuur 4 maakt dit inzichtelijk.



Figuur 4 – De formule voor succesvolle verandering: $R = G \times C^3$

Onderzoek toont aan dat 80% van de mensen die willen veranderen niet succesvol is. John Norcross van de University of Scranton bestudeerde jarenlang mensen met goede voornemens. Hij stelde vast dat twee derde van hen het nieuwe gedrag slechts een maand volhoudt, na drie maanden stopt de helft en na twee jaar zet nog maar één op de vijf mensen de gedragsverandering door.

Wat verandering zo moeilijk maakt, is dat vrijwel iedereen laag scoort op minimaal een van deze drie C's. Er is dus sprake van:

- **ONVOLDOENDE COMPETENTIES (AANGEBOREN EN AANGELEERD)**
(bepaalde vaardigheden, het kennen en kunnen van de persoon is ontoereikend) en/of
- **TE WEINIG COMMITMENT**
(belemmerende overtuigingen, de wil of het verlangen om te veranderen is niet groot genoeg) en/of
- **EEN CONTEXT DIE NIET STIMULEREND IS**
(matige steun uit de omgeving, de persoon in kwestie durft niet te veranderen, mag dat niet of denkt dat hij dat niet mag)

Laten we als voorbeeld een medewerker nemen met een tabaksverslaving. Of het hem zal lukken om met roken te stoppen, hangt onder meer af van zijn kennis en vaardigheden. Weet hij hoe hij het beste kan stoppen? Welke mate van verslavingsgevoeligheid heeft hij? Is hij bekend met de hulpmiddelen die voorhanden zijn? Heeft hij toegang tot programma's die hem kunnen helpen? En als dat zo is, wil hij dan ook echt van zijn verslaving afkomen? Is hij bereid om hiervoor de adviezen van een coach op te volgen? En om de consequenties van zijn keuze te aanvaarden (bijvoorbeeld een andere manier moeten zoeken om met stress om te gaan en geen gezellige rookpauzes meer met collega's). Tot slot zal de context stimulerend moeten zijn om een stoppoging tot een succes te maken. Een rookruimte op het werk en tabaksverslaafde collega's maken de kans van slagen een stuk kleiner.

? WIST JE DAT ...

Zonder willen wordt kunnen nooit doen.

De tweede C, het commitment, is vaak de echte hefboom. Als de noodzaak om te stoppen hoog is – een medewerkster heeft bijvoorbeeld te horen gekregen dat ze longemfyseem heeft – dan zorgt ze er wel voor dat ze de benodigde context creëert. Ze vraagt bijvoorbeeld haar partner om ook te stoppen, ze ontloopt de rookruimte op het werk of gaat op zoek naar een andere werkgever, die meer aandacht heeft voor vitaliteit en die roken ontmoedigt.

Succesvolle, vitale leiders creëren een context die vitaliteit stimuleert. Om bij het voorbeeld van de tabaksverslaving te blijven: ze stoppen zelf met roken en organiseren bijvoorbeeld een stoppen-met-roken-challenge, faciliteren workshops van een verslavingsexpert en creëren een rookvrije omgeving. Mogen sigaretten alleen buiten in de kou of in een onaantrekkelijke rookruimte worden opgestoken? Ook dat maakt het medewerkers makkelijker om met deze ongezonde gewoonte te stoppen.

ZELFTRANSFORMATIE

Hoe de juiste competenties, een sterk commitment en een stimulerende context bijdragen aan succesvolle verandering, wordt duidelijk in het zelftransformatiemodel (figuur 5). Wat je als manager uiteindelijk wilt bereiken, is dat je medewerkers zelf de regie nemen over hun vitaliteit. Dat geldt natuurlijk ook voor jouzelf, als jij je energieke wilt voelen. Als je merkt dat het jouzelf of een collega aan zelfregie ontbreekt, helpt dit model je te herleiden waar dit mogelijk vandaan komt.

Het zelftransformatiemodel kent vier componenten, die in een nauwe relatie staan met elkaar:

1. ZELFREFLECTIE

Kunnen, kennen

Zelfleiderschap begint bij bewustwording en zelfreflectie.

Oftewel: stilstaan bij wat jou beweegt. Even uit de waan van

de dag stappen en een moment inbouwen om te reflecteren. Je bewust zijn van wie je bent en hoe jij jouw leven leidt. Wat kun je, wat ken je, wat wil je anders? Welke kwaliteiten en welke valkuilen heb je? Sleutelwoorden hier zijn zelfbewustzijn, zelfinzicht en zelfkennis.

2. ZELFLIEFDE

Willen, verlangen

Heb je voldoende zelfinzicht, dan kun je aan de slag met zelfacceptatie en 'weet' je wat je te doen staat (commitment). Daarbij gaat het niet om weten met je hoofd, maar om het weten dat in je hart zit. 'Volg je hart, want dat klopt!' Zo'n diepe verbinding met jezelf vraagt om zelfcompassie: van jezelf houden zoals je bent, dankbaar zijn voor je mooie kanten maar ook de keerzijde daarvan omarmen. Sleutelwoorden hier zijn zelfcompassie, zelfacceptatie, zelfwaardering. (Zie hoofdstuk 3: de weg naar een positiever zelfbeeld.)

3. ZELFVERTROUWEN

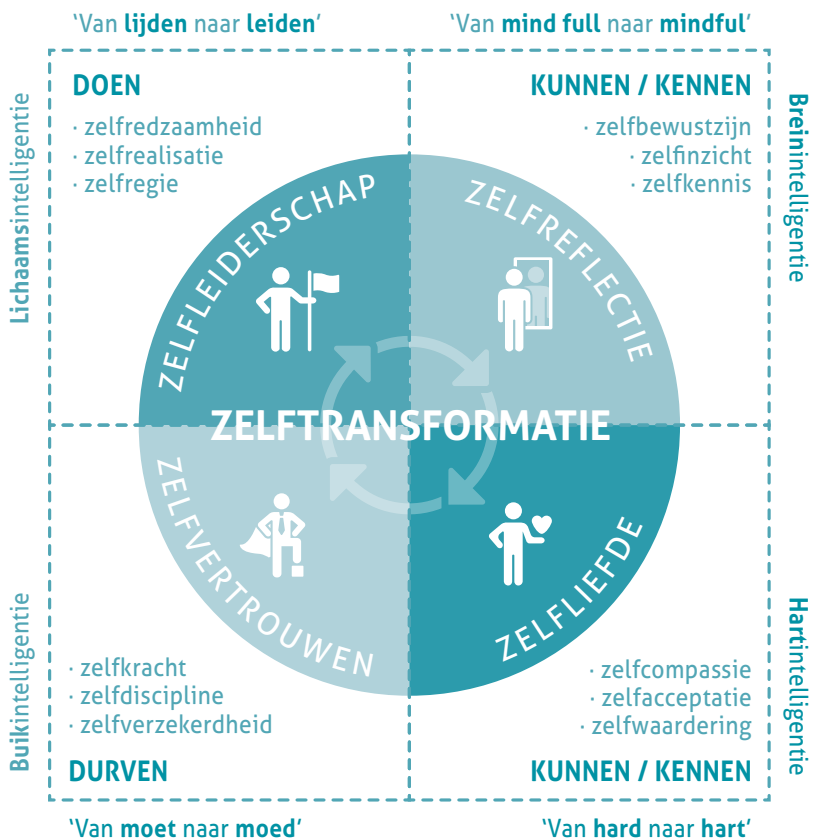
Durven, mogen

Accepteer en waardeer je jezelf, dan levert dat meer zelfvertrouwen op. En dat heb je nodig om de regie te nemen over je vitaliteit. Je moet durven, zelfverzekerd genoeg zijn om in actie te komen. Geen van buitenaf opgelegd 'moeten' dus, maar de moed en de discipline hebben om het zelf te gaan doen. En om, als die er nog niet is, ook zelf die stimulerende context te creëren. Zelfkracht, zelfdiscipline en zelfverzekerdheid zijn hier de sleutelwoorden.

4. ZELFLEIDERSCHAP

Doen, de regie nemen

Een gezond zelfvertrouwen is precies wat je nodig hebt om in actie te komen. Je verantwoordelijk voelen voor je eigen vitaliteit en zelf de regie nemen – dat is waar het om draait. Alleen dán leid jij je leven, in plaats van dat het leven jou leidt. Sleutelwoorden hier zijn zelfredzaamheid, zelfrealisatie en zelfregie.



Figuur 5 – Het zelftransformatiemodel (Klaas Koster, 2019)

ZELFTRANSFORMATIE IN DE PRAKTIJK

Susan werkt al jaren in het consultancybedrijf van haar vader, waarvan ze later zelf eigenaar wordt. Daar voert ze regelmatig trajecten uit die ver van haar vandaan liggen. De essentie sluit niet aan bij haar persoonlijke drijfveren en waarden. Wanneer ze merkt dat ze het zo echt niet meer wil, gaat ze op zoek naar wat anders. Dat wordt eerst meubels maken, daarna een wijnopleiding, maar ook daar blijkt niet echt haar hart te liggen. Nadat ze is bevallen van een tweede kind,

blijkt ze 'totaal afgewerkt': haar hormoonhuishouding is niet in orde. Susan besluit haar leefstijl te veranderen. Ze gaat krachttraining doen en past haar voeding aan. Maar net wanneer dat haar ook mentaal begint te helpen, volgt opnieuw een grote klap: ze ontdekt dat haar partner – haar beste maatje – een verhouding heeft met een andere vrouw. Nog dezelfde week schrijft Susan zich in voor een nieuwe, verfrissende coachopleiding. Daar had ze haar oog al op laten vallen, maar haar (achteraf depressieve) partner vond het niet zo nodig dat ze hieraan deelnam. Ze besluit voor zichzelf te kiezen. Zo weet ze de angst, boosheid en machteloosheid die ze voelt, om te zetten in een investering in zichzelf.

Het is een pittige tijd, waarin haar partner helemaal de verbinding met zichzelf en zijn omgeving kwijtraakt. Toch lukt het Susan om niet vanuit haar ego te handelen, maar om haar hart te laten spreken. Op afstand steunt ze haar man, om het contact tussen hen en zijn contact met het gezin te behouden. Ze beseft: ik moet voor mezelf zorgen, uit liefde voor mijzelf en de mensen van wie ik houd. Met de hulp van een coach ontdekt ze hoe het komt dat ze anderen vaak zo ver over haar grenzen laat gaan. Pas wanneer ze het bij zichzelf zoekt, durft ze te zeggen: dit klopt niet, tot hier en niet verder. Ze wist wel dat ze haar grenzen mocht bewaken, maar 'dat weten in je hoofd is iets anders dan dat je het ook voelt'. Toen degene die ze van iedereen op de wereld het meest vertrouwde deed wat ze nooit had verwacht, voelde het alsof de bodem onder haar voeten werd weggeslagen. Wat nu, dacht ze. Ik adem nog steeds, ik leef nog steeds. Op dat moment kwam het besef: hé, ik kan het dus zelf (ook al zal dat met vallen en opstaan zijn).

Het resultaat: Susan gaat het coachvak weer in, maar nu vanuit een ander perspectief. Ze gaat werken met mensen die van binnenuit voelen dat ze aan de slag willen, niet omdat iemand anders het ze oplegt. Met haar partner heeft ze, op afstand, een warme relatie. Geen liefdesrelatie meer, wel een liefdevolle relatie. Vanuit een enorme pijn, maar ook vanuit een enorm verlangen, vond Susan eindelijk voldoende reden om voor zichzelf te kiezen! Wat het haar vooral opleverde? 'Ik heb nu veel meer eigenwaarde.'

STA EENS STIL BIJ WAT JE BEWEEGT

Zelfleiderschap begint dus met zelfreflectie. Met stilstaan bij wat je beweegt. Bewustzijn van het nut en de noodzaak om te veranderen, is wat je nodig hebt om de vier energiebronnen (fysiologisch, psychologisch, ecologisch en filosofisch) optimaal te benutten. Op tijd reflecteren voorkomt bovendien dat je onnodig energie verspilt, zoals gebeurde bij de zagende man die Stephen Covey opvoert in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Al uren is hij bezig met het omzagen van een boom en inmiddels is hij behoorlijk uitgeput van het loodzware werk. De suggestie om even te stoppen en eerst de zaag weer scherp te maken zodat het werk veel sneller gaat, legt hij naast zich neer. Geen tijd, ik moet nog veel te veel zagen – zo laat hij weten. Is dit een vitalogische keuze? Nee, natuurlijk niet. Soms moet je pas op de plaats maken, zodat je daarna sneller vooruitgang boekt.

Hoe gaat dat in jouw leven? Neem jij voldoende tijd voor zelfreflectie? Houd jij de zaag scherp? Stap uit de waan van de dag en gun jezelf de tijd voor een Vitascan (zie pagina 36). Zo werk je aan je bewustwording, voorwaarde om de drie BOB-stappen te doorlopen op je weg naar meer levensenergie. Dit is niet alleen waardevol voor jezelf, maar ook voor je collega's. Want vitaal leiderschap heeft alles te maken met voorbeeldgedrag. Medewerkers doen niet wat een leidinggevende zegt, maar wat een leidinggevende doet. Dus wil jij met een team energieke mensen de ambities van je organisatie waarmaken, dan ben jij zelf een belangrijke succesfactor.

Vitale leiders voelen zich (mede)verantwoordelijk voor het leven en de energie van de mensen die aan hen zijn toevertrouwd. Ze durven vragen te stellen over de gezondheid, de leefstijl en het geluk van hun medewerkers, maar evengoed over hun zorgen en behoeften. Zo worden hun drijfveren en intrinsieke motivatoren zichtbaar. Dit maakt het mogelijk om mensen daar in te zetten waar ze het beste tot hun recht komen. Vragen stellen over gezondheid, dromen en geluk betekent automatisch ook nadenken over de loopbaanwensen van je medewerkers. Welke functie wil die secretaresse over vijf jaar het liefste vervullen? En is ze fysiek en mentaal gezond genoeg om dat aan te kunnen? Dat zijn natuurlijk waardevolle gesprekken, zeker ook met het oog op duurzame inzetbaarheid.

? **WIST JE DAT ...**

'Elke dag zou je twintig minuten moeten mediteren.
Tenzij je het te druk hebt, dan zou je een uur moeten gaan
zitten.'

Oud zen-gezegde
