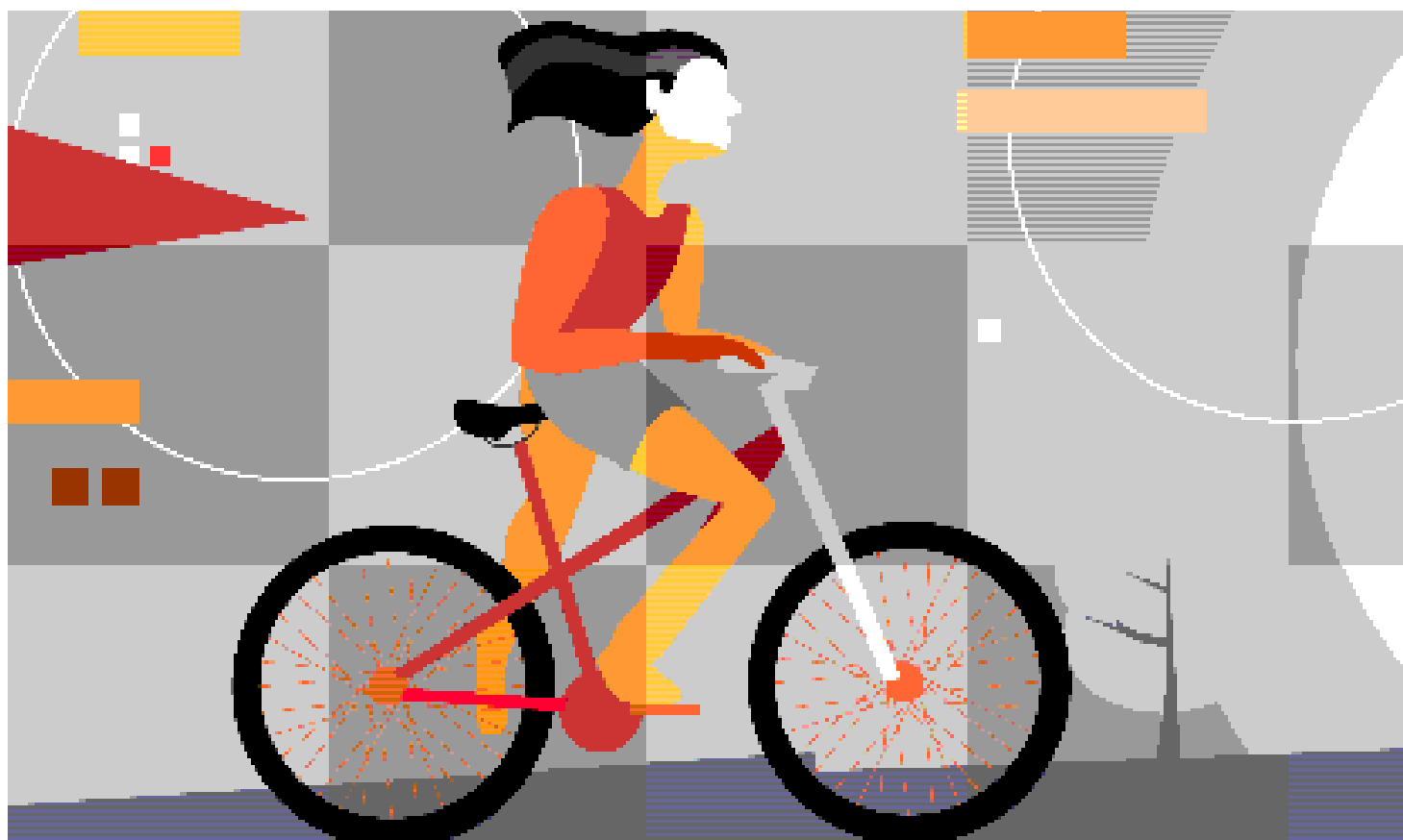


Iedereen in beweging

Hoe kan iedereen in de organisatie stappen zetten op het gebied van gezondheids- en zelfmanagementvaardigheden? Op alle niveaus in de organisatie? Met acht algemene regels voor de opzet van een leertraject komen grote én kleine organisaties in beweging.

tekst Rutger Balm en Marcel Balm



Natuurlijk is de concrete invulling van het leertraject voor werken aan gezondheid in elke organisatie anders. Want allerlei kenmerken hebben invloed op de specifieke inhoud en vormgeving. Denk aan omvang, aard van het werk, organisatiecultuur en volwassenheid van beleid. Toch gelden er voor alle organisaties ook een aantal universele regels.

Dus hoe verschillend ze ook zijn, alle organisaties kunnen de volgende acht regels hanteren bij de opzet van een leertraject:

1. Richt het leertraject op iedereen
2. Train doelgericht
3. Bespreek ieders intrinsieke motivatie
4. Mobiliseer voorkennis
5. Faciliteer de stap van willen naar doen
6. Creëer samenhang tussen leeractiviteiten en communicatiemiddelen
7. Iedereen kan een ambassadeur zijn
8. Goed voorbeeld doet goed volgen

1. Richt het leertraject op iedereen

Een gezonde en vitale organisatie wordt gevormd door gezonde en vitale medewerkers op alle niveaus in de organisatie. De organisatie is immers een optelsom van de individuele medewerkers. Willen we blijvend de gezondheid en

vitaliteit verhogen, dan is het belangrijk dat een leertraject zich werkelijk op iedereen richt. Op die manier kunnen we een collectieve kracht aanboren die uitstraalt naar de organisatie als geheel. Want pas wanneer nieuw gedrag onderdeel is van de organisatiecultuur, kunnen we hetzelfde resultaat behalen met minder tijd, energie en geld.

Participatie van iedereen in het leertraject vormt daarmee de basis voor gedeeld eigenaarschap, collegialiteit en 'zorg voor elkaar'. Gelukkig kunnen gezondheid en vitaliteit een conversatiestarter zijn, en een opstap voor verbinding. Want veel mensen hechten waarde aan een goede gezondheid en daar kunnen we op inspelen.

Iedereen in de organisatie kan zich verenigd voelen in een generiek vraagstuk (het kost moeite om aandacht te geven aan de eigen individuele gezondheid, het gaat vaak met vallen en opstaan). Ook kan iedereen zich verenigd voelen in de zoektocht naar een oplossing (zelfmanagement). Het leertraject werkt daarbij als bindende factor. Zoals ook de coronapandemie een bindende factor kan zijn. Want door corona is het veel gebruikelijker geworden om even aan de ander te vragen hoe het ermee gaat.

Is er al eerder in uw organisatie een leertraject uitgevoerd voor iedereen? Zo ja, hoe is dat verlopen? Wat zijn de 'lessons learned'? Zo nee, waarom niet? Hoe kunt u dit op de agenda krijgen?

2. Train doelgericht

Waar we met het leertraject naar streven, is dat iedereen in de organisatie eigenaarschap toont voor de eigen gezondheid en vitaliteit. In het eerste artikel van deze serie ('Grip op keuzes', Arbo 5-2020) bespraken we al de relatie met gezondheids- en zelfmanagementvaardigheden. Want personen met deze vaardigheden kunnen zelf de regie over het leven nemen. Daarnaast zijn ze in staat om concrete en aantoonbare resultaten te behalen op gezondheid en vitaliteit. En ook kunnen ze een positieve individuele verbetercyclus in gang zetten.

Het is daarom van groot belang dat iedereen in het leertraject steeds voor ogen houdt dat we deze vaardigheden willen ontwikkelen. Want ze zijn onmisbaar om zelf verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Serie

Dit artikel is het slot van een serie over gezondheidsvaardigheden. In het eerste artikel 'Grip op keuzes' (Arbo 5-2020) legden we uit dat gezondheidsvaardigheden trainen het startpunt kan zijn van een positieve verbetercyclus van individuele medewerkers. Hierdoor ontstaat een opwaartse beweging van gezonde keuzes, gezond gedrag en een gezonde leefstijl. In artikel twee 'Bal in eigen veld' (Arbo 6-2020) bespraken we hoe organisaties medewerkers kunnen stimuleren om zich de daarvoor benodigde zelfmanagementvaardigheden eigen te maken. In dit derde en laatste artikel gaan we in op algemene regels voor het opzetten van een leertraject voor iedereen, in grote én kleine organisaties.

Individuele gedragsverandering kan samengaan met een cultuurverandering, en persoonlijke ontwikkeling met organisatieontwikkeling. Organisaties die de thema's gezondheid, vitaliteit en zelfmanagement willen gebruiken als kapstok voor een gezondere en vitalere organisatiecultuur, kunnen het leertraject versterken vanuit een veranderkundige invalshoek. De zeer toegankelijke fabel 'Onze ijsberg smelt!' (zie Literatuur onderaan dit artikel) biedt daarbij houvast.

3. Bespreek ieders intrinsieke motivatie

Wij denken dat iedereen, als het erop aankomt, moeite wil doen voor de eigen gezondheid en vitaliteit. Want wij geloven in ieders intrinsieke motivatie. Deze intrinsieke motivatie is misschien niet altijd zichtbaar. Maar dat wil nog niet zeggen dat die er niet is. De vraag is vooral wat ervoor nodig is om latente intrinsieke motivatie bespreekbaar en zichtbaar te maken. Oftewel: wat is ervoor nodig om bespreekbaar en zichtbaar te maken dat iedereen zich wil ontfemen over iets dat zo dierbaar is?

Een algemene regel is dat mensen zich pas zelf over iets gaan ontfemen als zij »

autonomie en authenticiteit voelen. Zolang mensen het gevoel hebben dat ze iets doen voor een extrinsieke beloning (of het voorkomen van straf), blijft eigenaarschap dus uit. In veel organisaties ontnemen extrinsieke motivatoren (beloning, straf, geld) die top-down worden georganiseerd het zicht op individuele drijfveren. Juist binnen dit leertraject is het om die reden zo belangrijk om mensen zelf de eerste stap te laten zetten. En ze daarmee autonomie te geven over hun eigen ontwikkeling.

Hoe zit u er zelf bij? Als u denkt aan uw eigen intrinsieke motivatie, waar denkt u dan aan? Hoe ontfermt u zich over uw eigen gezondheid en vitaliteit? Wat zijn uw voornemens? Hoe brengt u die vervolgens in de praktijk?

4. Mobiliseer voorkennis

Mensen nemen makkelijker nieuwe informatie op en maken zich eenvoudiger nieuwe vaardigheden eigen als de informatie en oefenstof aansluiten bij de individuele voorkennis, reeds aanwezige vaardigheden, ervaringen en belevingswereld. Het geleerde zal dan bovendien veel beter beklijven. Dit is een algemeen didactisch leerprincipe dat men het 'aanknopingsprincipe' noemt.

Vanuit dit aanknopingsprincipe is individuele aandacht een zeer kritische succesfactor. Voorkennis mobiliseren is daarbij een vereiste – wat goed kan met dit generieke thema. De concrete tip is om te kietelen aan de ziel van iedereen, zoals we beschreven in ons tweede artikel 'Bal in eigen veld' (Vakblad Arbo 6-2020).

5. Faciliteer de stap van willen naar doen

Is ieders intrinsieke motivatie bespreekbaar en zichtbaar gemaakt en ieders voorkennis gemobiliseerd? Dan is het vervolgens belangrijk dat iedereen de concrete mogelijkheid heeft om in actie te komen. Want mensen die tijd en energie willen investeren in de eigen gezondheid en vitaliteit, moeten natuurlijk de gelegenheid krijgen dat ook echt te doen.

Bestaat er een plek waar zij cursussen en trainingen kunnen volgen? Is men op de hoogte van die plek? Hoe zit het met het persoonlijke budget? Heeft iedereen daar informatie over? Zijn er

mensen in de organisatie aangewezen bij wie men met vragen terecht kan? Want: hoe makkelijker mensen de stap van willen naar doen kunnen maken, hoe groter de kans dat zij hun inspanningen volhouden en hun gedrag blijvend veranderen.

Als er binnen uw organisatie al een leertraject is gestart of u denkt dat er een gestart zou kunnen worden, welke aanpak zou dan het beste renderen voor uzelf? Oftewel: hoe zou u zelf gefacilieerd willen worden?

6. Creëer samenhang tussen leeractiviteiten en communicatiemiddelen

Het aanleren van gezondheids- en zelfmanagementvaardigheden vraagt een traject met een doorlooptijd van soms meerdere jaren. Net zo goed als dat je niet zomaar even leert pianospelen of tennissen, zo duurt het ook een tijdje voordat iemand daadwerkelijk extra impact heeft op de eigen gezondheid en vitaliteit. Dit proces vraagt om extra bewustwording, extra kennis over het eigen gedrag, extra zelfreflectie en extra zelfregulatievaardigheden.

Om verspilling van tijd, geld en energie te voorkomen, is een goede samenhang nodig tussen alle leeractiviteiten en communicatiemiddelen. Wat leert men face-to-face tijdens individuele gesprekken, interactieve workshops, kantinebijeenkomsten en events? Wat leert men digitaal vanuit online trainingen? Hoe wordt het leertraject ondersteund met campagnemiddelen? Want al deze inspanningen los van elkaar organiseren en uitvoeren zal ten koste gaan van de effectiviteit en efficiëntie van het leertraject.

Uiteraard zijn ook omgevingsveranderingen van groot belang vanuit bijvoorbeeld de ergonomie, arbeidshygiëne en psychologie (denk aan nudging). Het succes van het leertraject hangt sterk af van een adequate toepassing van maatregelen vanuit de arbeidshygiënische strategie!

7. Iedereen kan een ambassadeur zijn

Een deel van de deelnemers zal sneller in beweging komen dan een ander deel – er zijn nu eenmaal altijd voorlopers. Zorg daarom dat deze voorlopers de mogelijkheid krijgen om anderen te

motiveren. Stimuleer ze bijvoorbeeld om met collega's in gesprek te gaan. Of zorg dat ze hun verhaal kunnen doen over de eigen ervaringen.

Op deze manier wordt het voor iedereen steeds normaler om aandacht te schenken aan gezondheid en vitaliteit. En ook om extra gezondheids- en zelfmanagementvaardigheden te ontwikkelen. Wees u er daarbij van bewust dat iedereen van iedereen kan leren als het over gezondheid en vitaliteit gaat. Zo kunnen managers bijvoorbeeld vaak veel leren van de medewerkers aan wie zij leidinggeven.

8. Goed voorbeeld doet goed volgen

Mensen laten zich erg sturen door de beslissingen van anderen. Een aandachtspunt daarbij is dat mensen vooral kijken naar mensen met autoriteit om in te schatten wat ze wel en niet doen. Verwachten we van iedereen dat zij zich ontwikkelen op het gebied van gezondheid, vitaliteit en zelfmanagement? Dan is het van groot belang dat in ieder geval alle leidinggevenden dit ook doen. Zorg daarom dat tijdens het leertraject heel duidelijk is dat de bedrijfsleiding ook meedoet. Op deze manier geven leidinggevenden het goede voorbeeld en stimuleren zij bovendien de medewerkers.

Het totaalplaatje

Wilt u dat iedereen in de organisatie eigenaarschap toont voor eigen gezondheid en vitaliteit? En dat iedereen zich extra gezondheids- en zelfmanagementvaardigheden eigen maakt? Dan is een beweging van twee kanten nodig. Een beweging van onderaf, waarin de medewerkers zelf de regie nemen en individuele ontwikkelstappen zetten. En een beweging van bovenaf, waarin de bedrijfsleiding het goede voorbeeld geeft, omgevingsveranderingen mogelijk maakt en het leertraject faciliteert. «

Rutger Balm (gedragspsycholoog) en **Marcel Balm** (opleidingskundige en arbo-professional) werken beiden bij de Balm academie.

De auteurs zijn sprekers op het Landelijk Arbo Congres op 1 oktober 2020, kijk op www.arbocongres.nl.

Literatuur

Kotter J. en Rathgeber H. Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden (22e druk). Amsterdam: Business Contact.