

Vitalenten Revolutie

Samen bewegen naar vitale en
talentvolle mensen en organisaties

**INCLUSIEF
BOEK
BONUSSEN**

Masja Slor

*Voor mijn dochters,
de toekomst van onze kinderen;
waarom we nu moeten handelen*

Masja Slor

“

‘Wat een geweldig boek! Masja maakt heel duidelijk dat je zowel aan vitaliteit én talent moet werken. Ze gaan hand in hand samen. Het gaat niet alleen om het bedenken maar juist ook om het dóen en precies daar gaat het in organisaties vaak mis.

Ze legt helder en stap voor stap uit wat écht nodig is (en waarom) om je organisatie klaar te stomen voor de toekomst. Ze laat zien waar het fout kan gaan en hoe je dat voorkomt. Als je actief met de vragen aan de slag gaat kom je erachter wat je al goed doet en waar er nog kansen liggen. Er wordt ook duidelijk dat de problemen van het individu een weerspiegeling zijn van een wat er speelt op groter niveau.

Wat ik sterk vind, is dat ze laat zien hoe je met kleine stappen al verschil kunt maken. Een vitalentvolle organisatie begint met eerlijk kijken naar hoe het nu gaat, en dan bewust andere keuzes maken. Het is een mega waardevol boek, een combinatie van duidelijke, heldere theorie en concrete vragen/acties waar je meteen mee aan de slag kunt. Dit maakt het boek zo waardevol.’

Petra Bakker

True Talent Coaching

“

‘Wanneer duurzaamheid en betekenisvol werken hoog in het vaandel van je organisatie staan, dan kan het niet anders zijn dat je kiest voor de Vitalentenrevolutie. Masja Slor brengt met deze prikkelende titel drie unieke krachtbronnen samen: vitaliteit, talent en revolutie. Een veerkrachtige en gezonde organisatie komt ons niet zomaar aangewaaid. Het is het resultaat van een revolutionaire keuze: zeg volmondig ‘ja’ tegen de investering in de vitaliteit en talentontwikkeling van jezelf en medewerkers.

Masja neemt ons, als lezer, met veel liefde voor mensen en organisaties, mee naar de implementatie van deze holistische en systemische visie. Op een praktische en uitnodigende wijze, onderbouwd door moderne theorieën, brengt ze de Vitalentenrevolutie sprankelend tot leven.’

Peter Dalmeijer

Oprichter Vidarte, opleider, trainer, opsteller en coach



'De Vitalentenrevolutie is een makkelijk leesbaar boek, begrijpelijk en boeiend, ook voor mensen die voor het eerst in dit onderwerp duiken. Het boek heeft een creatieve manier om heel makkelijk te switchen tussen wat je zelf kan doen als werknemer of juist als manager of als werkgever. De ideeën en theorieën zijn breed toepasbaar en heeft voor iedereen wel raakvlakken, wat inspireert en direct motiveert. Masja heeft een pakkende schrijfstijl en een frisse blik op de probleemstelling. De tekst wordt ondersteund door leuke feitjes, praktijkvoorbeelden, oefenopdrachten, praktische tips en een stappenplan om ook daadwerkelijk aan de slag te kunnen gaan. Je wordt je bewust gemaakt van je eigen rol in het geheel en de verschillen binnen organisaties op basis van je eigen ervaring en arbeidsverleden.'

De Vitalentenrevolutie gaat dieper in op de toepasbare bedrijfsstrategieën, doelen bepalen en halen, handige tips en interessante (beproefde) theorieën, voor het maatschappelijk domein maar ook zeker het bedrijfsleven. De invloed van bedrijfscultuur, bedrijfsstructuur en de aanpak van uitdagingen bij cultuurverandering of omgaan met weerstand. Kortom, dit boek is een perfecte gids voor het werken naar een duurzame organisatie met duurzame oplossingen, vitaliteit en talentontwikkeling hoog in het vaandel!'

Tim van Unnik

Manager Tender & Proposal Desk Royal IHC



'Wat mij raakt in dit boek van Masja Slor is haar missie: ze wil organisaties vitaler maken, plekken waar mensen tot bloei komen in plaats van langzaam uitdrogen. Ze wil een 'vitalentenrevolutie!'. In dit boek bundelt ze haar jarenlange ervaring als veranderaar en brengt ze inzichten uit organisatiedynamiek en systemisch denken samen. Ze nodigt je uit om met vertrouwen te kijken naar wat er echt toe doet: het bouwen van een omgeving waarin mensen energie krijgen en hun talent kunnen laten groeien. Daarbij geeft ze praktische handvatten om mee aan de slag te gaan. Masja Slor laat zien hoe je organisaties vitaler maakt. Haar boek is een uitnodiging om met vertrouwen te bouwen aan een omgeving waar mensen energie krijgen en hun talent laten groeien.'

Loekie Cornelissen

Sociaal- en organisatiepsycholoog bij LOEKAN | Leiderschap & auteur van *Nieuwsgierig leiderschap, eerste hulp bij gedoe op je werk*





Inhoud

Inhoud	9
Voorwoord	11
Inleiding	15
 Deel I. Het belang van Vitalentvolle organisaties	
1. De essentie van een Vitalentvolle organisatie	21
2. Het belang van vitaliteit en talentontwikkeling	27
3. Bouwstenen van de organisatie-identiteit: cultuur, structuur en strategie	57
4. Anders kijken naar organisaties: systemische benadering	101
5. De 8 kenmerken van een Vitalentvolle organisatie	113
 Deel II. Praktisch aan de slag met Vitalentvolle organisaties	
6. Waar staat jouw organisatie nu? Meten van vitaliteit en talentontwikkeling	121
7. Van plan naar praktijk: op naar een Vitalentvolle organisatie	129
8. Stappenplan voor het creëren van een Vitalentvolle werkplek	135
9. Wat als het ingewikkeld wordt: uitdagingen bij cultuurverandering	141
Tot slot	151
Over de auteur	153
Nawoord	155
Dankwoord	157
Bronnen en literatuur	159



Voorwoord



Mijn gezin bestaat uit een fijne partner en twee geweldige dochters. Zoals wellicht elke ouder voel ik immens veel liefde voor mijn meiden. Vanaf het moment dat zij werden geboren, voelde ik het potentieel van deze prachtige mensjes. Ik heb ze geprobeerd zoveel mogelijk als mensen op te voeden die vertrouwen hebben in hun eigen kennis en kwaliteiten, liefdevol en met compassie naar zichzelf en anderen kunnen kijken en vanuit hun eigen plek in het geheel de wereld een beetje mooier maken.

Aan de andere kant zie ik in mijn werk als organisatieadviseur dat er op werkgebied een toename is in de frequentie en duur van verzuim en dat er steeds meer spanning in de maatschappij ontstaat. In 2024 zijn er volgens cijfers van het CBS in Nederland 9,8 miljoen mensen aan het werk. Dat is 76% van de beroepsbevolking. Deze mensen dragen allemaal op hun eigen wijze een steentje bij aan onze maatschappij. Zo blijft ons sociale systeem in balans en kunnen we als individu en collectief overleven. Raakt de boel uit balans (veel verzuim, uitval, verloop of verminderde inzetbaarheid van medewerkers), dan gaat het collectief piepen en kraken. Binnen no-time zijn dan ook onze kinderen, onze nieuwe toekomstige collega's, onderdeel van een systeem dat afbreuk doet aan de potentie die zij hebben en mensen wellicht onnodig buitensluit van het werklevens. Dat kan nooit de bedoeling zijn.

Dit is uiteraard een breed maatschappelijk probleem waarvan de oplossing bestaat uit veel complexe schakels en tandwielen die met elkaar verbonden zijn. Een van die schakels is de huidige manier van organisatieinrichting en het effect op diens medewerkers. Deze groep moeten we koesteren. We moeten zuinig op ze zijn, zodat ze deze maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen blijven dragen totdat ze de fakkel weer doorgeven aan een nieuwe generatie – mijn fantastische kinderen of kleinkinderen en wellicht ook de jouwe.

Ik draag daar aan bij door mijn verantwoordelijkheid te nemen en mijn kennis en visie te delen. Ik ondersteun organisaties op systemische wijze naar een vitale en talentvolle organisatie, zodat het collectief in balans blijft. Natuurlijk kan ik dat niet alleen en heb ik anderen daarbij nodig.

Ik zie mezelf daarom als aanjager van de Vitalentenrevolutie – geen trend, maar een échte revolutie.

Een grootse verandering die de geschiedenisboeken ingaat en desnoods de politiek op zijn grondvesten doet schudden. Niet vanuit strijd, maar vanuit compassie voor elkaar, voor mijn kinderen en alle andere generaties die nog na ons gaan komen. Om zo samen bij te dragen aan een mogelijke oplossing, de balans binnen onze maatschappij te herstellen en weer vanuit menselijkheid voor onszelf en elkaar te zorgen. Daar is het intussen tijd voor.

Doe jij met me mee?

Liefs,

Masja Slor

“

*‘Het beste moment
om een boom te planten
was 20 jaar geleden.
Het een na beste
moment is nu.’*

CHINEES GEZEGDE



Inleiding



Organisaties staan al jarenlang onder grote druk. Er zijn forse personeelstekorten en medewerkers vallen regelmatig kort- en langdurig uit (TNO, 2024). Digitalisering en AI doen steeds meer hun intrede op de werkvloer, maar leveren nog niet direct arbeidsverlichting op (SER, 2025). Daarnaast werken er verschillende generaties samen die allen weer een andere behoefte hebben en daarmee een andere vraag aan de werkgevers stellen. De huidige werkgevers zijn daar nog onvoldoende op ingericht (PWC, 2025). Managers zijn vaak van de generatie pragmaten en vinden dat hun medewerkers minstens net zo hard moeten werken om iets te verdienen. En dat terwijl het team meer bestaat uit generatie X die intussen een carrière heeft gebouwd en nadenkt over het pensioen en jonge collega's die vanuit bewustzijn andere keuzes maken (PWC, 2025). Gevolgen van de verhoogde werkdruk en het onvoldoende aansluiten van de organisaties op de behoefte van de medewerkers zijn bijvoorbeeld de alsmaar toenemende verzuimcijfers en personeelstekorten (managementboek.nl, 2025). Dit vraagt van organisaties om af te stemmen op de behoefte van de maatschappij en te onderzoeken of de manier waarop loondienst wordt vormgegeven nog aansluit bij de huidige en toekomstige maatschappij.

Een van de manieren om als organisatie toekomstbestendig te zijn, is het behouden van medewerkers die noodzakelijk zijn voor de dienstverlening of het product. Medewerkers kun je behouden door vitaliteit en talentontwikkeling een plek te geven en zo duurzame inzetbaarheid te vergroten. *Maar hoe komt het dat we al jaren praten over duurzame inzetbaarheid en digitalisering, maar de problemen nog niet teruglopen?*

Dit zijn vragen die mij de afgelopen jaren hebben beziggehouden en waar de basis is gevormd voor de Vitalentenrevolutie. Ik noem het bewust een revolutie, omdat we als collectief iets anders moeten doen om een tegenbeweging op gang te brengen.



Revolutie: een snelle en onomkeerbare verandering of opstand van het volk, die tot politieke verandering leidt.

De druk op de maatschappij is intussen zo groot geworden, dat we onszelf klem zetten. Dit moet veranderen, dit kunnen we veranderen. Jij, ik, samen met de rest! Dat begint met het verkennen van het maatschappelijke probleem en de mogelijke oplossingsrichting. Daarom neem ik jullie graag mee in verschillende manieren om naar organisaties te kijken en zo oplossingsrichtingen binnen jouw organisaties te verkennen.

Tijdens de voorbereidingen voor dit boek heb ik met veel mensen gesproken over de revolutie, de beweging die ik op gang wil brengen. Wat ook aan bod kwam in deze gesprekken is de associatie met het woord revolutie. De een denkt aan vernieuwend, revolutionair, de ander juist aan strijd en de barricade opgaan. Voor mij staat revolutie voor het op gang brengen van een noodzakelijke beweging. Een een beweging, beginnend met bewustzijn, waar je niet meer omheen kunt en die maatschappelijk gedragen wordt.

In dit boek deel ik mijn visie en neem ik je mee in deze beweging. Ik leg uit hoe mens en organisaties in elkaar zitten en hoe je ervoor kunt zorgen dat vitaliteit en talentontwikkeling op elke laag van de organisatie geborgd wordt, zodat het echt een onderdeel wordt van de identiteit van de organisatie.

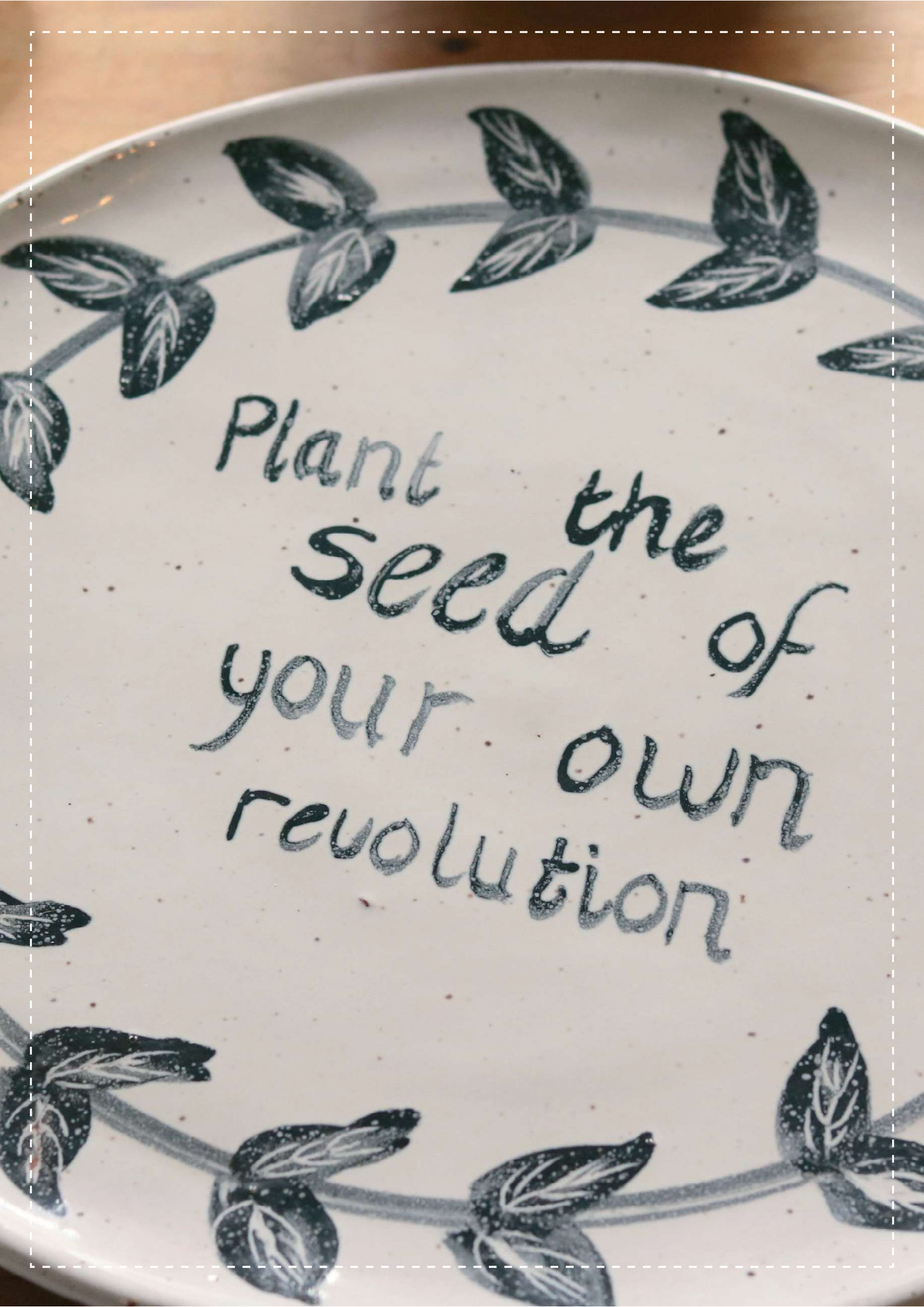
Leeswijzer

Dit boek is opgebouwd uit twee delen. Deel I gaat over het begrip Vitalentvolle organisatie. In dit deel krijg je uitleg over de aspecten waaraan je een Vitalentvolle organisatie herkent. In deel II lees je hoe je zelf als onderdeel van een organisatie, in welke rol dan ook, aan de slag kunt. Dit wordt gedaan door het uitreiken van oefenopdrachten, vele praktijkvoorbeelden en interessante tips en weetjes.

Zo vind je verspreid door het boek ook verschillende boekbonussen waarmee je online nog meer leert over Vitalentvolle organisaties. Daarnaast krijg je handige tools om zelf aan de slag te gaan. Download deze boekbonussen op mijn website via wellminded.nl/boekenbonussen of scan de QR-code.



Om de leesbaarheid te vergroten wordt in het boek hij als aanspreekvorm gebruikt. Daar kan echter ook zij of die gelezen worden.



Plant the
seed of
your own
revolution

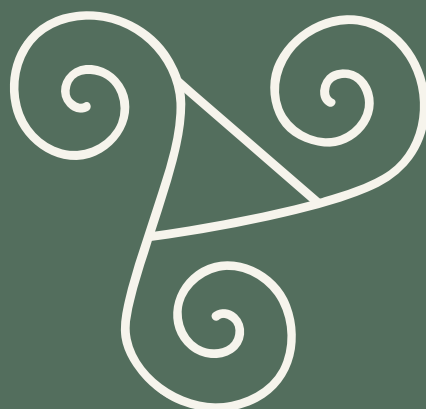
“

*‘Accepteer wat je niet
kunt veranderen en
verander wat je niet
kunt accepteren.’*

**FILOSOFISCHE
UITSPRAAK**

Deel I

Het belang van
Vitalentvolle
organisaties



Giraffen zijn slimme, sociale dieren die in hechte groepen leven. Ze zorgen voor elkaar, zijn flexibel en delen leiderschap. Dat lijkt erg op hoe vitale, talentvolle organisaties samenwerken (Muller, 2023).



1.

De essentie van een Vitalentvolle organisatie



Vitaliteit en talentontwikkeling zijn vandaag de dag niet meer weg te denken uit discussies over goed werkgeverschap en toekomstbestendige organisaties. Toch blijft het in de praktijk vaak een uitdaging om deze begrippen écht te laten landen op de werkvloer en ze te verankeren in de identiteit van de organisatie. Wat maakt dat sommige organisaties erin slagen een gezonde, inspirerende en duurzame werkplek te creëren, terwijl anderen blijven hangen in losse initiatieven of oppervlakkige oplossingen? In dit hoofdstuk maak je kennis met het fundament van een Vitalentvolle werkplek. Je ontdekt wat Vitalenten zijn, hoe zij het verschil maken voor zowel medewerkers als de organisatie, en waarom het essentieel is om verder te kijken dan alleen fysieke vitaliteit of eenmalige trainingen. Deze inzichten vormen samen de basis om in het volgende deel van het boek zelf praktisch aan de slag te gaan met vitaliteit en talentontwikkeling in jouw eigen organisatie.

Oefenopdracht

Laat je gedachten afglijden naar een werkplek waar je met een glimlach aan terugdenkt. Misschien is dat wel je eerste bijbaantje als vakkenvuller, als krantenbezorger of als young professional. Ga terug naar die werkplek waar je het naar je zin had. Ben je daar? Mooi. Wat maakte deze werkplek leuk? Waren het de collega's? De vrijheid? Uitdagende werkzaamheden? Of een fijne manager? Al deze en meer zaken hebben invloed op je werkplezier en daarmee ook de vitaliteit en talentontwikkeling.

Een Vitalentvolle werkplek wordt gevormd door de organisatie en alle mensen die daar werken. Deze mensen binnen een organisatie noem ik Vitalenten. Maar, wat zijn Vitalenten eigenlijk precies? Je ontdekt het in dit hoofdstuk, zodat je de basis leert om in deel II zelf aan de slag te kunnen.

1.1. Wat zijn Vitalenten?

Het woord Vitalenten komt van een samenvoeging van vitaliteit en talentontwikkeling. Ze vormen samen de voornaamste onderdelen die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarbij gaat vitaliteit niet alleen over lichamelijk fit zijn. Vitaliteit komt van het Latijnse woord Vita, dat letterlijk leven betekent. Vitaliteit gaat daarom vrij vertaald over levenskracht of de energie om te leven. Levenskracht wordt bepaald door de geestelijke en lichamelijke gesteldheid die zorgt voor de energie om te leven.

Er zijn verschillende manieren om naar vitaliteit en talentontwikkeling te kijken. Ik heb in de loop der jaren vier pijlers gedestilleerd die deze levenskracht beïnvloeden en samen de Vitalentencirkel vormen:

- *Lichamelijke vitaliteit*: fysieke fitheid, inrichting van de werkplek, maatwerkoplossingen, uithoudingsvermogen en herstelvermogen.
- *Sociale vitaliteit*: de organisatiecultuur, samenwerking, feedback en conflict-hantering en de mate van onderlinge samenhang met je omgeving.
- *Mentale vitaliteit*: persoonlijke veerkracht, spanningsregulatie en stressbestendigheid. Maar bij mentale vitaliteit gaat het ook over energieverdeling en timemanagement.
- *Identiteit*: dit gaat over jouw persoonlijke, natuurlijke talenten, eigenaarschap, waarden, overtuigingen en zingeving.

Deze vier pijlers samen zorgen voor een gezonde voedingsbodem waarin talent kan groeien en zich ontwikkelen. Talentontwikkeling zorgt op zijn beurt voor voldoende uitdaging, kwaliteitsverbetering, rust, duidelijkheid over de verwachtingen en duurzame inzetbaarheid. Belangrijk om te beseffen is dat de oplossingen nooit vanuit slechts één pijler komen. In de praktijk zijn de pijlers altijd met elkaar verbonden en beïnvloeden ze elkaar voortdurend.

1.2. De Vitalentencirkel: het een kan niet bestaan zonder het ander

In de Vitalentencirkel vormen de taartpunten samen de Vitalenten en gaat het zelden over één enkele pijler. Lichamelijke vitaliteit heeft invloed op je mentale vitaliteit en andersom, je mentale vitaliteit weer op je sociale vitaliteit en andersom en alle pijlers samen hebben ook weer invloed op je identiteit. Het één kan niet zonder het ander en samen vormen ze elkaar. Als niet alle pijlers worden aangepakt, dan heeft dit een nadelige invloed op de duurzaamheid van deze vitaliteitsinitiatieven.

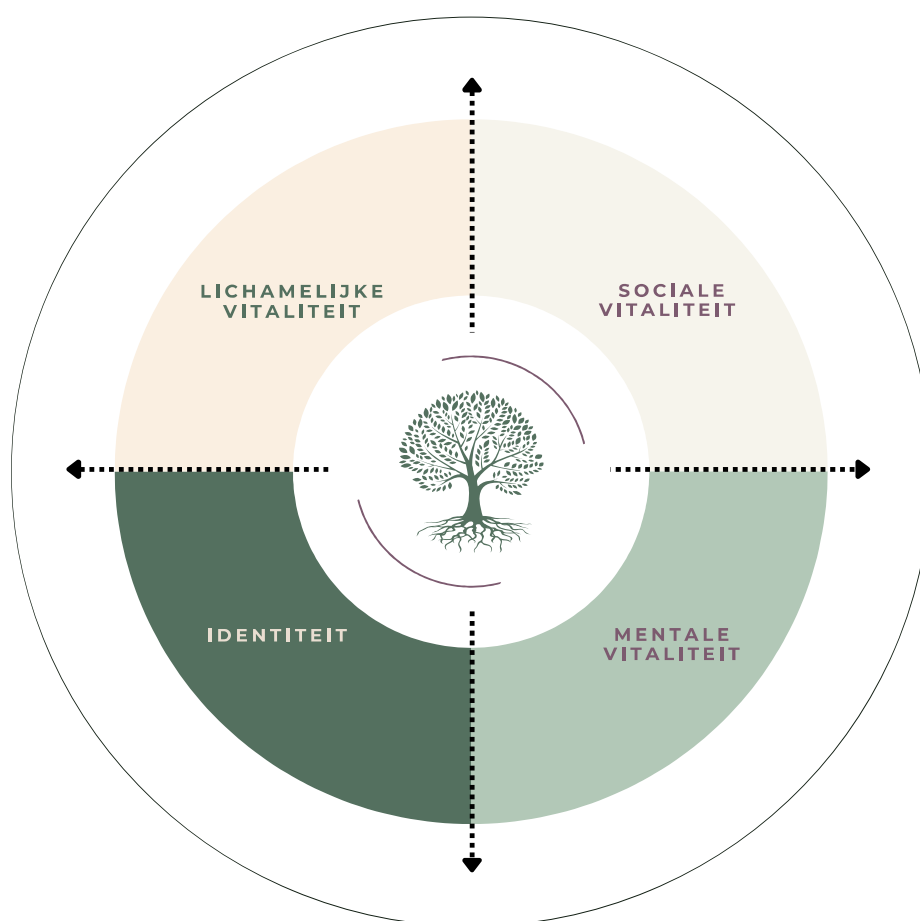
In de praktijk zie je echter veel trainingsaanbod gericht op één enkele pijler, zoals inspirerende workshops aanbieden die de vitaliteit vergroten, fruit in de kantine zetten of korting geven op de sportschool als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Een timemanagementcursus, mindfulnesscursus of leefstijltraining is natuurlijk fantastisch om als organisatie aan te bieden. Realiseer je hierbij alleen wel – met de uitleg over de verschillende pijlers in je gedachten – dat dit slechts een deel van de vitaliteit beslaat.

Het gaat vaak mis doordat de context van de organisatie onvoldoende wordt meegenomen. Een organisatiecultuur waarin je status verkrijgt door andere collega's af te vallen, structureel overuren te maken of bijvoorbeeld samen een fijne rookpauze in te lassen, maakt het niet makkelijk om het geleerde in de praktijk te brengen. De kans is groot dat je weer vervalt in oude, destructieve gedragspatronen als er geen voedingsbodem is voor een Vitalentvolle werkplek. De intentie is er, het duurzame resultaat ontbreekt. Sterker zelfs: het wordt onthouden als gefaalde poging en maakt de kans op een nieuwe poging om het destructieve gedrag te doorbreken alleen maar kleiner.



Een workshop timemanagement kan heel waardevol zijn. Het is echter geen oplossing voor te veel werk door personeelstekorten. Ook een mindfulnesscursus helpt niet tegen onveiligheid binnen teams en meer werk is ook geen oplossing voor de behoefte aan meer uitdaging.

De meeste organisaties zijn er dus al achter dat vitaliteit belangrijk is voor de medewerkers. Een Vitalentvolle organisatie heeft echter alle pijlers van de Vitalentencirkel geborgd binnen de identiteit van de organisatie. Zo worden vitaliteit en talentontwikkeling meer dan een PR-stunt of alleen een HR-initiatief dat niet goed van de grond komt. Een Vitalentvolle organisatie begint bij het beschrijven in de organisatiestructuur en organisatiestrategie, maar werkt pas als het ook echt geborgd is binnen de organisatiecultuur. Deze drie samen vormen voor mij de basis voor de identiteit van de organisatie. Het borgen van de organisatiecultuur kan alleen als je oog hebt voor de samenhang tussen deze onderdelen, het menselijke aspect binnen de organisatie en de organisatie op alle lagen als zodanig inricht.



Weergave van de pijlers van het Vitalentenprogramma. Elke pijler heeft zijn eigen rol binnen het geheel. Als alle pijlers in balans zijn, dan vormen zij samen een gezonde en talentvolle organisatie.

Oefenopdracht

In dit hoofdstuk heb je ontdekt wat Vitalenten zijn en hoe de vier pijlers van vitaliteit en talentontwikkeling samen de basis vormen voor een gezonde, duurzame organisatie. Je hebt gezien dat het geen enkelvoudig probleem is en dat echte verandering pas mogelijk is als alle pijlers in samenhang worden benaderd en de context van de organisatie wordt meegenomen. Nu is het tijd om deze inzichten toe te passen op jouw eigen werkpraktijk.

Kijk eens goed naar je eigen organisatie en stel jezelf de volgende vragen:

- Welke (HR-)initiatieven zijn er?
- Aan welke pijler (lichamelijke vitaliteit, sociale vitaliteit, mentale vitaliteit en/of identiteit) dragen deze bij?
- Welke pijler is nog onvoldoende belicht?
- Hoe merk je dat deze pijler binnen jouw organisatie nog onvoldoende belicht is?

Bonus

Wil jij meer weten over gedragsverandering en of jij klaar bent voor de verandering? Scan dan hier de QR-code of ga naar **wellminded.nl/boekenbonussen** en doe de test!





Bijen hebben verschillende rollen in hun gemeenschap, zoals werkster of koningin, en werken samen om de kolonie gezond en sterk te houden. Door samen te werken en elkaars talenten te gebruiken, blijft de bijenkorf vitaal en succesvol. Dit lijkt op hoe teams in organisaties beter functioneren als iedereen zijn eigen talenten benut (Pijper, z.j.; Van der Tuyn, 2021).

2.

Het belang van vitaliteit en talentontwikkeling



We leven in een tijd waarin de druk op organisaties en medewerkers ongekend hoog is. De cijfers liegen er niet om: het verzuim stijgt, burn-outs zijn aan de orde van de dag en steeds meer mensen haken af (Inkomen Collectief, 2025). Toch blijven we deze problemen vaak benaderen als incidenten, als het probleem van die ene medewerker die 'even niet meekan' en uitvalt. Er wordt dan toegewerkt naar een vaststellingsovereenkomst om de samenwerking te beëindigen en daarna is het probleem voor de organisatie opgelost. Dat geldt dan misschien voor de organisatie, maar voor de medewerker zelf en de maatschappij blijft het probleem nog steeds bestaan.

Als je uitzoomt, zie je dat het probleem veel groter is. Het gaat niet over die ene medewerker die niet meekan, maar over steeds meer mensen die langdurig of blijvend uitvallen. De druk vanuit de maatschappij om alle ballen in de lucht te houden, is zo groot dat mensen overprikkeld raken. Er is te veel om bij te houden, het tempo is te hoog. Dat maakt dat vitaliteit en talentontwikkeling voor elke organisatie van essentieel belang is. Je leest er meer over in dit hoofdstuk.

Wist je dat...

volgens de Arbobalans 2024 van TNO de kosten voor werkgevers van loondoorbetaling over verzuimde werkdagen stegen van 5,1 miljard euro in 2015 naar 8,3 miljard euro in 2023? Daarvan was 4,9 miljard euro goed voor verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting. De totale verzuimkosten bedragen volgens verzuimspecialist Sazas voor een werkgever gemiddeld zo'n €405 per dag. Dit bedrag is opgebouwd uit kosten voor loondoorbetaling, vervanging, omzetverlies tijdens afwezigheid, arbodienstverlening en interne verzuimbegeleiding. Voor een fulltime medewerker is dat zo'n € 8.100 per maand! Na 24 maanden (2 jaar) lopen de kosten op tot bijna € 200.000 in totaal.