

Preventie van stagnatie bij medewerkers

"Dit is een prachtig nieuw instrument in de dienstverlening van CAP: preventie van stagnatie. In een vroege fase worden de scheurtjes in de motivatie, het welbevinden of de collegialiteit van de medewerker zichtbaar. Daardoor is tijdige interventie mogelijk en daarmee het behoud van de inzetbaarheid van de medewerker."

Het enthousiasme van Ron van de Water over de resultaten is aanstekelijk. Hij is directeur-eigenaar van Learnworks, een psychologisch advies- en servicebureau dat zich richt op management- en loopbaanontwikkeling. Hij studeerde sociologie, counseling en psychotherapie en verdiepte zich in gestalt-therapie en zelfconfrontatiemethodiek. Hij deed zijn levens- en werkervaring op bij onder andere het Centrum voor Militair Leiderschap, bij Unilever en bij Océ van der Grinten. Bij het psychologisch test- en adviesbureau GITP was hij medeoprichter van een centrum voor loopbaanontwikkeling. Zeven jaar geleden startte hij de onderneming Learnworks. Met Learnworks ondersteunt Van de Water organisaties bij het inrichten en vormgeven van managementdevelopment. Het onderdeel 'onderzoek en ontwikkeling' bevat methodes om stagnatie bij werknemers te signaleren, aan te pakken en dus hun inzetbaarheid te behouden. "Te veel werknemers haken te vroeg af en verliezen hun veranderingsbereidheid en flexibiliteit. Aan het moment van afhaken gaat vaak een geschiedenis vooraf, waarin de betreffende medewerker geleidelijk minder goed is gaan functioneren. De kunst is tijdig te ontdekken dat er sprake is van stagnatie, ook al is er volgens betrokkene of omstanders niets aan de hand." Van de Water legt het uit.

Signaleren van stagnatie

Het begon in één van zijn vorige werksituaties met een analyse van collega's die in de WAO terecht waren gekomen. Van de Water ontdekte dat achteraf gezien eigenlijk al jaren eerder de eerste signalen van stagnatie zichtbaar waren. De analyse bleef hem boeien en leidde tot een schema met vier fasen over het verloop van stagnatie. De eerste fase is het gezond functioneren: de man of vrouw is fit voor de job. Dat kan overgaan in inadequaat functioneren: ogenschijnlijk gaat het prima, maar binnenin ontstaan de eerste haarscheurtjes, de flexibiliteit toomt een beetje in. Verandert er niets, dan kan het overgaan in disfunctioneren: dat is zichtbaar voor de omgeving. In fase vier is sprake van langdurig ziekteverzuim of afhaken. Van de Water: "In die fase wordt meestal pas gereageerd op wat er mis is gegaan. Dat is te laat. Cijfers bewijzen hoe weinig mensen dan weer fit worden. De weg terug is heel zwaar. Daarom is de methode om stagnatie tijdig te signaleren zo belangrijk."

Learnworks helpt managers en personeelsfunctionarissen om die stagnatie tijdig te signaleren. "Je leert te zien dat er iets aan de hand is. Als een medewerker moeite heeft met verandering, afwachtend is, niet doorvraagt of terughoudend is, moeilijk controleerbaar is, risico's mijdt en dergelijke, dan is er sprake van stagnatie." Om deze stagnatie in beeld te krijgen heeft Learnworks een vragenlijst ontwikkeld. Deze vragen aan de hand van groei-indicatoren maken helder of iemand vooruitgaat, stilstaat of achteruit gaat. De groei-indicatoren zijn zaken als een bredere inzetbaarheid, flexibiliteit en communicatie. Een factor is ook of iemand met enthousiasme over zijn werk praat en meekijkt naar de organisatiedoelstelling. Van de Water: "De essentie is of mensen kijken 'wat kan ik betekenen voor de organisatie en hoe kan ik bijdragen' in plaats van 'wat is goed voor mij.' De eerste insteek werkt enorm vitaliserend voor de persoon in kwestie en daarmee voor de collega's en de organisatie. Deze mensen zijn bereid om verouderde succesrecepten los te laten en te leren door middel van nieuwe uitdagingen."

De werkdokter: diagnose binnen tien minuten

Als uit deze vragenlijst blijkt dat stagnatie op de loer ligt, dan kan de Werkdokter ingezet worden. De Werkdokter is een hulpmiddel waarmee snel een diagnose gesteld kan worden. "Met de Werkdokter kun je risico's vaststellen in loopbaanontwikkeling en de daaronder liggende stagnatie diagnosticeren. Het systeem is web-based en daarmee overal toepasbaar. Het is een geautomatiseerd systeem dat vragen stelt en op grond van de antwoorden voorstellen doet voor mogelijke diagnoses en een aanpak. De Werkdokter geeft aan of de stagnatie te maken heeft met prive, werk of gezondheid en adviseert of er wel of niet een expert bij moet komen."

Van de Water laat de werking zien. Aan de ingebeelde werknemer vraagt de Werkdokter onder andere naar de aan- of afwezigheid van motivatie, uitdaging, routine, prikkels, spanning, chaos, communicatie en vertrouwen. Op grond van de antwoorden geeft de Werkdokter een aantal mogelijke diagnoses met een zekerheid van 50 tot 60 procent. Daarna volgt een dieper onderzoek naar het gedrag. Onze werknemer beantwoordt de vragen of hij nog wel vrolijk is, te laat naar bed gaat, vlucht in het werk, rationaliseert en een gespannen indruk maakt. Ook vraagt de werkdokter naar zaken als belastbaarheid, coöperatieve opstelling, flexibiliteit, sociale ondersteuning, de thuissituatie en de visie van de werknemer op diens stagnatie. De werkdokter gaat opnieuw rekenen en de tweede genuanceerdere diagnose geeft aan dat er voor negentig procent sprake is van bijvoorbeeld een burnout of een onjuiste beroepsrichting.

Geld- en tijdwinst én beleidsinformatie

De Werkdokter levert profijt voor werknemer en werkgevers en betekent bovendien geld- en tijdwinst. "Hiermee bespaar je dokterskosten, je bent er sneller bij en je doorbreekt het idee van medicalisering. Er zijn vaak heel andere oplossingen mogelijk dan de medische wereld kan bieden", aldus Van de Water. "Bovendien kan de uitkomst van belang zijn voor een bedrijfsanalyse of om te kijken wat mogelijk is bij een reorganisatie. Een van onze opdrachtgevers gebruikt het omdat de gemiddelde leeftijd van de werknemers omhoog gaat. De uitkomst wordt gekoppeld aan het persoonlijk ontwikkelingsplan."

Op grond van de uitkomsten van de vragenlijst en de Werkdokter kan een behandeling wenselijk of nodig zijn. In dat geval komt de CAP-medewerker met het eigen aanbod, zoals training, counseling, mediation of coaching. Op deze wijze wordt er eerder geïntervenieerd en zijn de kansen op uitval geringer.

Vitaliteitsprofiel

Als de eerste twee instrumenten aanleiding geven tot nader onderzoek of een bedrijf wil gezondheidsmanagement ontwikkelen, dan kan het Learnworks vitaliteitsprofiel worden ingezet. Deze specialistische methode voorspelt vroegtijdig stagnatierisico's in de loopbaanontwikkeling. Het vitaliteitsprofiel laat zien of en in welke mate werknemers tussen de 40 en 45 jaar zich kunnen blijven ontwikkelen. Van de Water "Ik vergelijk het vaak met onderzoek naar metaalmoetheid: niemand ziet het, maar het kan er wel degelijk zijn. Het is dus een preventief instrument doordat het voorspelt. Het is te zien als een uitbreiding van het periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek."

Er worden metingen verricht op vijf domeinen, namelijk cultuur, wereld, existentie, werk en loopbaan. "Op elk domein krijgen de werknemers uitspraken voorgelegd die zij rangschikken van goed naar kwaad. Je krijgt helder hoe ze denken, hoe ze zich voelen, wat ze wel of niet graag doen, wat onbalans of blokkades oplevert, wat energie kost of oplevert enzovoorts. De werknemer beslist uiteindelijk wat er met het resultaat gebeurt, maar als hij het wil kan de werkgever er gebruik van maken en investeren in de werknemer. Het is een scherpzinnig en nauwkeurig instrument om diagnoses te stellen, innovatief in zijn soort.

Uitkomst kan bijvoorbeeld zijn dat iemand zijn talenten niet kwijt kan op de plek waar hij zit. Bij iemand met depressieve klachten kan naar voren komen dat de echte oorzaak volstrekt ergens anders ligt. De rootcauses, de diepe oorzaken komen boven en dus kun je aan de juiste oplossing werken. Wie niet investeert in de veertigers en vijftigers laat de ontwikkelkansen onbenut. Sterker nog, dan worden deze medewerkers een kostenpost. Dit vitaliteitsprofiel levert een inzetbaarheidspaspoort dat je fit houdt."

Binnenkort heeft CAP Nederland de Werkdokter in het aanbod. Het is een waardevolle aanvulling op het totaalpakket van CAP om zodoende eerder te signaleren en te interveniëren. CAP en Learnworks blijven de ervaringen en kennis verzamelen en de methoden herontwikkelen en vernieuwen.”

De Werkdokter geeft steun bij vragen zoals:

- *welke veranderingen kan men aan en welke niet?*
- *Hoe groot is de flexibiliteit?*
- *Is de werkdruk niet te hoog?*
- *Is de psychische belasting verantwoord?*
- *Is er de bereidheid om te blijven leren?*
- *Hoe staat het met durf, initiatief en ondernemersschap?*