

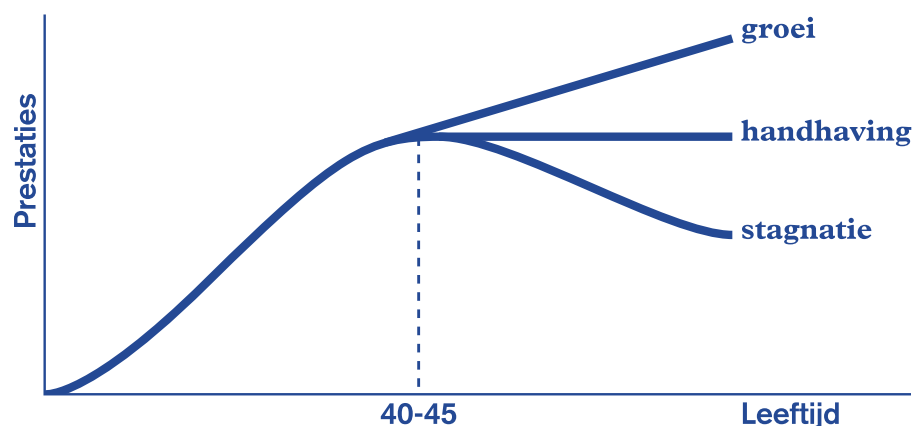
Preventie van stagnatie, behoud van inzetbaarheid

Vitaliteitsprofiel

Een methode waarmee al in een heel vroege fase loopbaanstagnatie voorspeld kan worden.

Veel mensen van 40/45 jaar en ouder schatten hun kansen steeds lager in. Ze ontwikkelen een negatief zelfbeeld wat betreft hun positie op de arbeidsmarkt en studiemogelijkheden. Het aftellen is begonnen. De productiviteitscurve buigt naar beneden. Anderen blijven tot op hoge leeftijd groeien in productiviteit, flexibiliteit en creativiteit. Zij weten de curve op het hoogste punt te handhaven of zelfs omhoog bij te stellen. Dat zijn de winnaars op de arbeidsmarkt van morgen. Wat is hun geheim? Hoe profiteren organisaties daarvan? En is dat fenomeen te stimuleren, bij individuen en in teams?

De uitdaging is, met andere woorden: *‘Beating the curve’*.



Kennis en creativiteit leveren de energie om blijvend te innoveren

De meeste bedrijven richten hun aandacht wat betreft management development veelal op jongeren en hun door-groei. In de middenzoom, de bulk van de mensen, dreigt stagnatie.

Stagnatie in competentie-, kennis- en loopbaan-ontwikkeling. Het gevolg is demotivatie, spanning, het zich afzetten tegen verandering et cetera.

Het slechtste wat je nu kunt doen, is nalaten te investeren in 40/45-plussers. Want dan blijven de ontwikkelkansen van deze mensen onbenut, en worden ze al snel een kostenpost. Veertigers en vijftigers moet juist de kans worden geboden een draai te maken, zodat ze de curve kunnen verslaan.

Blijvende vernieuwing

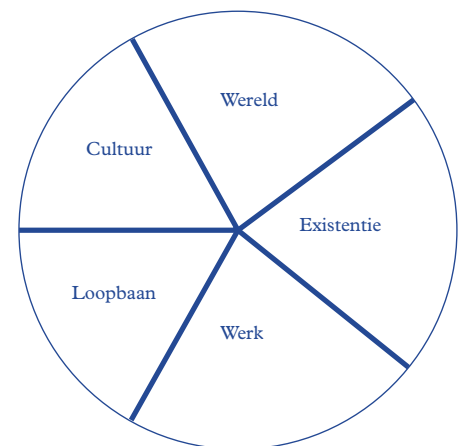
De demografische situatie van morgen, met minder jongeren en de relatieve toename van de groep veertigers en vijftigers, maakt van stagnatiepreventie en behoud van inzetbaarheid een 'must'. Om de eenvoudige reden dat de kennis en creativiteit van 40-plussers nodig zijn om te kunnen innoveren en in onze kenniseconomie mee te komen.

Learnworks onderzocht deze materie jarenlang. Wetenschappelijk én in de praktijk. Met verrassende uitkomsten. Want mensen die de curve weten te verslaan, doen dat met plezier en eigenlijk met maar twee wapens: blijvende vernieuwing en interesse voor de ontwikkeling van de organisatie. De blijvende vernieuwing ontstaat door de bereidheid om vroegere - maar inmiddels uitgedoofde - succesformules vaarwel te zeggen. De interesse voor de organisatie uit zich in de vraag die zij zich voortdurend stellen: wat kan mijn bijdrage zijn aan de ontwikkeling daarvan?

Unieke testmethode

Sommige mensen hanteren deze wapens als vanzelf. Maar ook anderen

kunnen ze inzetten, als ze maar op de juiste wijze worden aangereikt. Hoe? Daarvoor ontwikkelde Learnworks het Vitaliteitsprofiel. Een unieke testmethodologie, die een objectieve, individuele analyse oplevert. Met als doel: een plezierige, duurzame relatie tussen mens en werk. Zodat routine plaats maakt voor energie. En het 'aftellen' wordt omgezet in de wil om gemotiveerd - en dus met plezier - dóór te gaan. De kernbegrippen daarin zijn: vitaliteit, inzetbaarheid en mentale fitheid. Dit vraagt om een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.



Cirkeldiagram met vijf domeinen

Vijf referentiedomeinen

De vitaliteit van mensen hangt in hoge mate af van de voortdurende interactie tussen mens en omgeving. Bewust en onbewust beoordeelt het individu daarbij tal van zaken als goed of slecht, als belangrijk of onbelangrijk. Daarbij zijn vijf referentiedomeinen onontkoombaar:

- **wereld**
(het bestand zijn tegen de omgeving)
- **existentie**
(het goed in je vel zitten)
- **werk**
(het plezierig productief blijven)
- **loopbaan**
(de uitdagingen, drijfveren en interesses)
- **cultuur**
(blijven met veranderingen)

De mens gebruikt daarbij een referentiekader dat in de loop der jaren wordt opgebouwd door kennis en levenservaringen. Uit die persoonlijke analyse volgen de reacties, emoties, sympathieën en antipathieën. En een inschatting van de kansen die de omgeving het betrokken individu te bieden heeft. Of niet. Dat bepaalt de manier waarop men in het leven staat en de moeite die men wil doen om te sturen en te groeien. Of juist een gevoel dat langzaam - maar zeker - leidt tot accepteren, afwachten en dan: wegglijden.

Het Learnworks Vitaliteitsprofiel

Een objectieve, niet te beïnvloeden methode, brengt de – meestal nog onzichtbare - gevaren in kaart. Het profiel brengt de ‘root-cause’ van mogelijke stagnaties in kaart op meerdere niveaus tegelijk, zoals een goede diagnose betaamt, en levert de wapens om die te pareren. Duidelijk wordt waar de groeikansen liggen en hoe die zijn te benutten. Een unieke meetmethode die rekening houdt met de manier waarop een mens is gegroeid tot wie hij nu is, en dat vertaalt naar kansen voor de toekomst. Om daarmee naast preventie ook verdieping te bieden.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Centrale activiteit	Uitvoeren deeltaken onder supervisie	Onderscheidende bekwaamheid tot stand brengen	Begeleiden/ontwikkelen/interfacen	De richtingen van de organisatie vormgeven
Primaire rollen	Helper Leerling	Individuele bijdrager Technisch inhoudelijk specialist	Coach/ informele mentor Ideeënleider Interne consultant Projectleider/ teamleider	Ideeën innovator Interne ondernemer Sponsor Pathfinder
Belangrijke psychologische issues	Afhankelijkheid	Onafhankelijkheid	Verantwoordelijkheid voor derden opnemen	Verantwoordelijkheid voor de organisatie nemen

Loopbaanfasen

Het onderzoek leert, dat een loopbaan vier fasen kent.

Het is niet iedereen gegeven alle vier de fasen te doorlopen. Maar het is wel van belang te constateren dat de kans op stagnatie - ondergemiddelde en afnemende prestaties - in fase 1 en 2 beduidend groter is dan in fase 3 of 4. En dat dit kan worden bijgestuurd. Zeven groei-indicatoren zijn daarvoor essentieel.

- **Breed inzetbaar**
- **Flexibiliteit**
- **Communicatie**
- **Grens verleggen**
- **Visie en inspiratie**
- **Tuning op organisatie-doelstellingen**
- **Kennen van je drijfveren**

De fundamentele vraag in het proces is: ‘hoe groeien mensen?’ Als daarover geen uitsluitsel is, zijn uitspraken over vitaliteit en behoud van inzetbaarheid zinloos. Maar is dat te meten, zodanig dat er preventief kan worden opgetreden? Het Learnworks Vitaliteitsprofiel toont aan dat dit kan. De groei-indicatoren geven mensen individueel de kans aan groei te werken. Waardoor ze zélf verantwoordelijk worden voor hun eigen ontwikkeling en het voorkomen van stagnatie. Een verantwoordelijkheid die thuishoort in ieder modern sociaal contract tussen werknemer en werkgever.

De methode

Het Learnworks Vitaliteitsprofiel is uniek in aanpak en analyse. De vijf

domeinen - wereld, existentie, werk, loopbaan en cultuur - komen in drie dimensies aan de orde: intrinsiek (voelen), extrinsiek (doen) en systemisch (denken). Niet constaterend, maar voorspellend. En niet per domein afzonderlijk, maar als één eenheid. Dus met oog voor hun onderlinge samenhang en beïnvloeding en de balans die daarin bestaat. Objectief, zonder de kans op beantwoording naar sociale wenselijkheid. Volgens een gestructureerde, holistische benadering. De meetresultaten worden met een referentiemodel geanalyseerd en samengevat in een direct bruikbaar rapport.

Voordelen

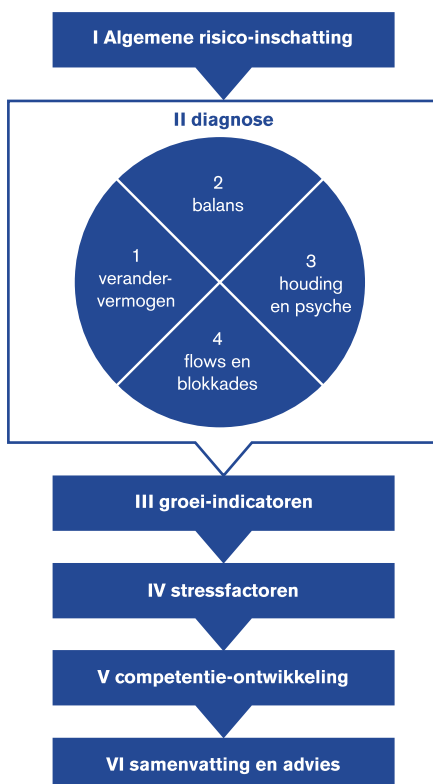
Dankzij de objectieve metingen ontstaat een individuele en inzichtelijke ‘röntgenfoto’, rekeninghoudend het verleden - hoe kwam de groei tot stand - en het heden: hoe staat de cliënt in het leven en waar liggen de kansen. Zo kan de lijn gericht worden doorbroken: ‘Beating the curve’. Met de juiste kennis en meetresultaten kunnen mensen worden geïnspireerd om door te groeien, daar waar anderen stagneren of zelfs vastlopen en afhaken.

Resultaten

Het Learnworks Vitaliteitsprofiel bevat meetresultaten op de vijf belangrijke domeinen. Daaruit volgt de analyse van de zeven groei-indicatoren. De meting leidt tot een scala onderliggende variabelen. Die omvatten een beeld van de samenstelling van de score en van de kansen en risico's.

De uitkomsten en aanbevelingen zijn voorspellend en daarmee preventief

Flows en blokkades treden aan het licht, inclusief de mogelijke negatieve invloeden die zij - zonder maatregelen - zullen krijgen op stress, competenties, functioneren en gezondheid.



Sociale innovatie, maatregelen en aanpak

Door een stapsgewijze invoering van de methode in de organisatie kunnen de juiste maatregelen worden genomen.

1. formulering van beleid en strategie
2. voorlichting van management en personeel
3. scan op risico-rating medewerkers
4. verdiepte oorzakenanalyse met behulp van het vitaliteitsprofiel
5. ontwerpen HRM-architectuur voor talentontwikkeling
6. borging resultaten en voortgangsmeting.

De strategische aanpak leidt tot concrete maatregelen, zoals een overall opleidingplan en individuele uitwerking per medewerker om achterstallig onderhoud en stagnatie op te lossen, het professionaliseren van managers op loopbaan en stagnatiebegeleiding en het maken van groeikernen door de vorming van teams rond innovators. Het organisatie-rapport ondersteunt het veranderingsproces. Dit rapport verdiept het inzicht in de betrokkenheid van mensen en het verander- en innovatievermogen van individuen en

de organisatie. Ook de relatie mens-taak-systeem wordt belicht, gevolgd door een inventarisatie van de knelpunten inclusief een interventieplan. Géén blauwdruk waarmee reorganisaties vanachter een tekentafel worden aangestuurd, maar een veranderstrategie die wérkt. Een strategie waarin echt geluisterd is naar het gevoel van de medewerkers, waarin de onderstroom van de organisatie duidelijk naar voren komt.

De praktijk: succesvolle interventies

- Na jarenlange verfijning en kristallisatie is het Learnworks Vitaliteitsprofiel inmiddels de basis voor samenwerking met een aantal grote, gerenommeerde bedrijven.
- Een groot internationaal opererend Nederlands bedrijf vreest aantasting van de vitaliteit van een belangrijk bedrijfs onderdeel door vergrijzing. Technologische veranderingen versterken het effect. Het Learnworks Vitaliteitsprofiel dient als 'vloot-schouw'. De risico's op stagnatie worden duidelijk en kunnen worden besproken en aangepakt.

- Een bekend - beursgenoteerd - bedrijf onderkent het belang van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Meer dan vijftig procent van de medewerkers is ouder dan veertig. OR en vakbonden stellen hun eisen. Besloten wordt tot een loopbaanvitaliteitscheck, een soort inzetbaarheidspaspoort.

- Een zorgverzekeraar helpt haar grootste klanten met preventie van uitval. Met de instrumenten van Learnworks krijgt men greep op het ziekteverzuim, wat leidt tot premieverlaging. Die komt alle partijen ten goede: bedrijf, werknemers en zorgverzekeraar.

Een onderdeel van de strijdkrachten investeert veel in professionals op sleutelposities. Daarom wordt besloten tot een jaarlijkse check op de duurzaamheid van hun inzet en vitaliteit.

- Een energieconcern werkt aan veranderingen in werkprocessen en klantsystemen. Daarmee zijn grote bedragen gemoeid. Maar sommige regiokantoren en afdelingen lopen

achter op de ontwikkelingen. Om gericht te interveniëren, worden die samen met Learnworks doorgelicht op stagnatiefactoren en met het personeel zal de verbetering doorgevoerd worden.

- Tijdens een reorganisatie worden de sleutelposities in het management van een energieleverancier opnieuw ingevuld. Het adagium wordt verlegd van 'past performance' naar 'future potential'. Met het Learnworks Vitaliteitsprofiel worden de kandidaten getoetst op verandervermogen en stressbestendigheid.

- Een landelijke dienstverlenende organisatie in de geestelijke gezondheidszorg gebruikt het Learnworks Vitaliteitsprofiel als innovatief-preventief instrumentarium voor haar klanten.

- Een HRM advies- en servicebureau heeft een nieuw concept ontwikkeld voor employabiliteit en leeftijdsbewust personeels- en loopbaanbeleid. Dat richt zich op flexibiliteit en souplesse. Het Learnworks Vitaliteitsprofiel dient daarvoor als basis.

- De afdeling Trainingen van een groot bedrijf wil de interne klanten bedienen met een nieuwe productmarkt combinatie om veroudering in kennis, kunde en houding tegen te gaan. Zij leveren de professionals, Learnworks de instrumenten en modellen voor interventie.

Co-creation: de leercurve

Learnworks levert het instrumentarium en de kennis voor onderzoek van de vitaliteit en het voorkomen van stagnatie. Als autonome eenheid of als aanvulling op de beschikbare kennis van bureaus en HRM-, MD- of trainingsafdelingen van bedrijven.

- Learnworks organiseert regelmatig masterclasses, waar professionals hun 'best practices' uitwisselen.

- Learnworks geeft adviezen over de implementatie van HRM-architecturen, inclusief presentaties om daarvoor het juiste draagvlak te creëren.

- Learnworks aggregiert de data waardoor benchmarking mogelijk wordt en doet vervolgonderzoek om te blijven innoveren.

Learnworks B.V.
Beekveld 56
5258 SJ Berlicum
T 073 - 656 21 39
F 073 - 656 79 79
E info@learnworks.nl
Internet www.learnworks.nl
K.v.K. Oost-brabant 17107509

Learnworks
architecture & services in human development and training