



Vitaliteitsadviseur

Vitaliseren op de werkvloer
Proefles



Sonnevelt 
Opleiders voor vitaal leven

Hoofdstukken lesmap

Om je kennis te laten maken met de opleiding lees je in deze proefles een klein deel van de lesmap. De lesmap is opgebouwd uit de volgende hoofdstukken:

Hoofdstuk 1 Inzicht

- Inspiratiemateriaal
- Instrumenten

Hoofdstuk 2 Plan

- Inspiratiemateriaal
- Instrumenten

Hoofdstuk 3 Aan de slag: Organisatie

- Inspiratiemateriaal
- Instrumenten

Hoofdstuk 4 Aan de slag: Leidinggevende

- Inspiratiemateriaal
- Instrumenten

Hoofdstuk 5 Aan de slag: Werknemer

- Inspiratiemateriaal
- Instrumenten
 - Scans
 - Health check
 - Actieplan
 - Leermonitor

Hoofdstuk 6 Resultaat en borgen

- Inspiratiemateriaal
- Instrumenten

Visie op duurzame inzetbaarheid

1.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema in onze huidige arbeidsmaatschappij. Dit heeft te maken met:

- Veranderende arbeidsrelaties – meer flexibiliteit, tijdelijk arbeidsrelaties en meer arbeid als zelfstandige.
- Het verhogen van de pensioenleeftijd
- Regelingen voor vervroegd pensioen zijn verdwenen
- Technologische ontwikkelingen – risico op kwalificatieveroudering, noodzaak van blijven leren.
- Personeelschaarste (kwalitatief en kwantitatief) – noodzaak tot langer doorwerken en vergroting van de arbeidsparticipatie.
- Verschuiving in type arbeidsvraag – krimp en groei van sectoren en regio's.

Langdurig hetzelfde werk doen bij eenzelfde bedrijf of instelling is er niet of nauwelijks meer bij. Technologische, mondiale economische ontwikkelingen zijn de belangrijkste oorzaken dat de vraag naar arbeid blijft veranderen. “Werknemers zullen steeds meer met het idee moeten leren leven dat arbeidsrelaties eindig kunnen zijn”, zeggen Gaspersz & Ott (1996:9). Waar vroeger de nadruk lag op lifetime-employment, ofwel langdurig hetzelfde werk doen bij eenzelfde bedrijf, is de laatste jaren de nadruk komen te liggen op lifetime-employability.

Lifetime-employability betreft de mogelijkheid om gedurende het gehele arbeidsleven flexibel inzetbaar te blijven en organisatieoverstijgende mobiliteit te vertonen (Thijssen, 1996). In een arbeidsrelatie gebaseerd op lifetime-employability streven werknemers permanent naar behoud of vergroting van hun vermogen om werk te verkrijgen en werkgevers scheppen mogelijkheden om deze ambities te kunnen realiseren (Gaspersz & Ott, 1996:8). Volgens recente gegevens van UWV wordt al ruim 30% van de arbeidscontracten gekenmerkt door enige vorm van flexibiliteit, variërend van het traditionele uitzendwerk tot tijdelijke contracten en werken als ZZP'er (Goudswaard, 2007).

Duurzame inzetbaarheid is de laatste jaren nog hoger op de agenda gekomen door de demografische ontwikkelingen van vergrijzing, ontgroening en bevolkingskrimp in sommige regio's, waardoor ondanks de recente economische recessie, er grote krapte op de arbeidsmarkt te verwachten is. Langer blijven doorwerken en vergroting van arbeidsparticipatie van vrouwen en personen met een ongunstige arbeidsmarktpositie en (langdurig) werklozen zijn noodzakelijk. De Commissie Arbeidsparticipatie ('commissie Bakker') heeft in 2008 duurzame inzetbaarheid voor deze onbenutte arbeidsreserve

van circa 1 miljoen mensen maatschappelijke topprioriteit genoemd. Hierdoor komen bij duurzame inzetbaarheid tevens zaken als vitaliteit, gezondheid en slijtage door arbeidsomstandigheden in ‘zware beroepen’ om de hoek kijken en – zoals de commissie bepleit – een cultuurverandering en structureel andere aanpak in arbeidsmarkt en sociale zekerheid.

1.2 Wat is duurzame inzetbaarheid?

Belangrijke determinanten van de inzetbaarheid van werkenden zijn vanzelfsprekend hun werkvermogen en hun gezondheid, en de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden die organisaties bieden. Duurzame inzetbaarheid verwijst ook naar de toekomst. Daarom zullen we, als we de ‘duurzame inzetbaarheid’ van mensen willen bepalen, uiteindelijk de meetinstrumenten via onderzoek moeten valideren op de voorspellende waarde: Heeft iemand met een goede ‘inzetbaarheidsscore’ inderdaad een grotere kans om ook na jaren een betere arbeidsmarktpositie te hebben dan iemand met een lage score? Dergelijk onderzoek is nog nauwelijks gedaan, al bestaat er voor de aspecten gezondheid en verzuim vooral ten aanzien van fysiek inspannende beroepen wel de nodige bewijskracht (zie o.m. Ilmarinen e.a. 1997).

Welke begrippen komen naar voren in het denken over duurzame inzetbaarheid? We zien drie niveaus of invalshoeken:

- Individueel, waarin het gaat om het werkvermogen van een individu.
- Organisatie, waar het gaat om de arbeidsomstandigheden en de productiviteit en toegevoegde waarde van werknemers voor de organisatie.
- Arbeidsmarkt, waarbij het gaat om het inspelen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Het werkvermogen van een werknemer is de mate waarin een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk (psychisch) in staat is zijn/haar huidige werk uit te voeren, volgens de SER (2009).

Werkvermogen is hier gedefinieerd als kenmerk/eigenschap van de werknemer, al gebeurt dit in wisselwerking met de eisen en omstandigheden van het huidige werk. De onderbouwing van dit werkvermogen als actuele inzetbaarheid gaat terug tot de theorie van de Person-Environment Fit uit de tachtiger jaren (zie bijvoorbeeld French e.a. 1981). Dit is later aangevuld met de notie dat het niet alleen om de arbeidsbelasting en risico's gaat, maar ook om de steun die het werk biedt. Zie het Demands-Job Resources model (Bakker en Demerouti 2007).

(...)

2

Stap 1. Visie en doel

Waar gaan we naartoe?

ORGANISATIE X

2.1 Inleiding

Duurzame inzetbaarheid is een thema dat veel toegevoegde waarde heeft voor de strategische doelen van de organisatie.

Voorwaarde is wel dat er sprake is van een gedegen aanpak waarbij aansluiting wordt gevonden met de bedrijfsvoering. Continuïteit, heldere kengetallen, kennismanagement, leiderschap, kostenbesparing, efficiënte inzet van middelen, imagoverbetering, cultuurverandering en ontwikkeling van de organisatie zijn voorbeelden van opbrengsten van duurzame inzetbaarheid.

In de praktijk blijkt het een mooie uitdaging te zijn voor de vitaliteitsadviseur om duurzame inzetbaarheid op de strategische agenda te krijgen en de opbrengsten meetbaar en zichtbaar te krijgen.

In dit hoofdstuk staan een aantal hulpmiddelen om de aansluiting te vinden bij de strategische agenda en de opbrengsten zichtbaar te maken voor uw opdrachtgever.

Bedrijf scannen en richting bepalen

Als vitaliteitsadviseur adviseer je organisaties over de toegevoegde waarde van duurzame inzetbaarheid voor de strategische doelen van de organisatie. Je helpt de organisatie om visie, richting en strategie te bepalen om de doelen te realiseren. Als adviseur ben je sparringpartner voor management, HR/P&O en leidinggevenden.

Je maakt een analyse met de bedrijfsscan om te bepalen waar de organisatie nu staat en waar de organisatie naartoe wil. Met de bedrijfsscan breng je in beeld hoe management, HR, OR en leidinggevenden het beleid en de randvoorwaarden voor duurzame inzetbaarheid beleven:

- aansluiting bij de visie en strategie van de organisatie;
- het huidige beleid en de aanwezige middelen en maatregelen;
- communicatie & draagvlak;
- eigen verantwoordelijkheid en cultuur;
- rol van de leidinggevenden, management en HR/P&O;
- beschikbaarheid van kengetallen en stuurinformatie.



Open dag

Je bent van harte welkom om ons te bezoeken op de open dag. Laat je inspireren en maak kennis met de opleiding Vitaliteitsadviseur. Daarnaast kun je tijdens deze dag presentaties van andere opleidingen bijwonen en gedurende de hele dag kennismaken met medewerkers en docenten van Sonnevelt, lesmateriaal inkijken en je laten adviseren door onze studietoestelcoach.

[Kijk hier](#) voor actuele data van de open dagen en meld je aan!

In de praktijk begeleidt de adviseur, na het invullen van de scan, een werkgroep/sessie met management, HR, leidinggevenden en OR om te komen tot een heldere analyse van de uitkomsten en de vertaling naar concrete actiepunten.

Resultaat

Na dit onderdeel heb je inzichten gekregen in de benodigde randvoorwaarden en het beleid voor optimale implementatie van duurzame inzetbaarheid. De adviseur is in staat een gezamenlijke visie te creëren, richting vast te stellen en de verantwoordelijkheden voor actie te beleggen in de organisatie. Je beschikt over een aantal tools om dit proces in de organisatie te faciliteren.

Inhoud

Een belevingsgerichte module waarbij je afwisselend de rol van management, HR/P&O, OR en leidinggevende leert ervaren. Deze module kan je helpen om verschillende belangen in de organisatie op elkaar af te stemmen en een gezamenlijke richting te bepalen.

Leerdoelen

- Inzicht verkrijgen in de verschillende rollen binnen de organisatie en bijbehorende belangen;
- Begeleiden van een werksessie om tot een gezamenlijke richting te komen;
- Analyseren van de organisatie en vaststellen van de prioriteiten;
- Vertalen van de huidige situatie naar de gewenste situatie en beleggen van de verantwoordelijkheden om daar te komen.

2.2 Visie formuleren

In de oriëntatiefase heeft de organisatie bepaald waar de toegevoegde waarde van duurzame inzetbaarheid zichtbaar wordt gemaakt. De volgende stap is een visie te formuleren die past bij de strategische doelen van de organisatie en aan te geven hoe de toegevoegde waarde praktisch ingevuld wordt.

Een duidelijke visie maakt kenbaar hoe tegen duurzame inzetbaarheid wordt aangekeken, wat de optimale situatie is en wat de verwachte opbrengst is. Een duidelijke visie is noodzakelijk om een helder plan van aanpak te ontwikkelen. Met een heldere visie wordt richting gegeven aan de activiteiten die ondernomen worden om als organisatie optimaal te presteren en de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen.

In paragraaf 2.2 ziet u verschillende vragen die u leiden door het proces om een concrete visie op duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen. In paragraaf 2.2 ziet u een voorbeeld van een visie tot postervorm teruggebracht. In paragraaf 2.3 ziet u een voorbeeld van een uitgeschreven visie op duurzame inzetbaarheid.

Vragen voor visie formuleren

Als vitaliteitsadviseur helpt u om de vitaliteitsvisie toe te spitsen op de organisatie van uw klant. Bij het formuleren van de visie is het van belang om hier de toegevoegde waarde van duurzame inzetbaarheid voor elk van de stakeholders (management, leidinggevenden, HR en medewerkers) in acht te nemen.

Vragen die u als vitaliteitsadviseur kunt stellen voor visieformulering duurzame inzetbaarheid
1. Waarom wilt u werken aan duurzame inzetbaarheid?
2. Welke opbrengsten verwacht u met het sturen op duurzame inzetbaarheid? Geef aan wat de toegevoegde waarde is voor: a. management/organisatie:..... b. leidinggevenden:..... c. HR: d. medewerkers:.....
3. Waar wilt u naartoe met duurzame inzetbaarheid in uw organisatie? Wat is uw ideaalplaatje, wanneer bent u tevreden?
4. Vanuit welke uitgangspunten/principes wordt er in uw organisatie tegen inzetbaarheid aangekeken? Wat zijn de overtuigingen binnen uw organisatie?
5. Wat doet uw organisatie wel en wat niet op het gebied van HR-beleid? Welke aanpak past bij uw organisatie?
6. Welke doelgroepen zijn er te onderscheiden in uw organisatie als het gaat om inzetbaarheid?
7. Beschrijf de verantwoordelijkheden voor duurzame inzetbaarheid van de stakeholders. a. management:..... b. leidinggevenden:..... c. HR: d. medewerkers:.....
8. Met wie werkt uw organisatie samen om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen? Welke eisen stelt u aan uw samenwerkingspartners?
9. Wat typeert de werkwijze rondom uw HR-beleid?
10. Welke middelen heeft u ter beschikking om de inzetbaarheid van uw medewerkers te bevorderen?
11. Wanneer, bij welke randvoorwaarden kunt u starten met het werken aan inzetbaarheid?
12. Hoe zorgt u ervoor dat duurzame inzetbaarheid onderdeel wordt van uw bedrijfsvoering en wordt geborgd binnen de organisatie?
13. Beschrijf op welke manier duurzame inzetbaarheid past bij visie, missie en strategie van uw organisatie.



“Het is mijn passie mensen te ondersteunen vitaal jong te blijven en vitaal oud te worden. Het is leuk om te delen. Het inspireert mij ook weer om te horen waar anderen mee bezig zijn.”

Wilma Wouters

Docent Vitaliteitsadviseur

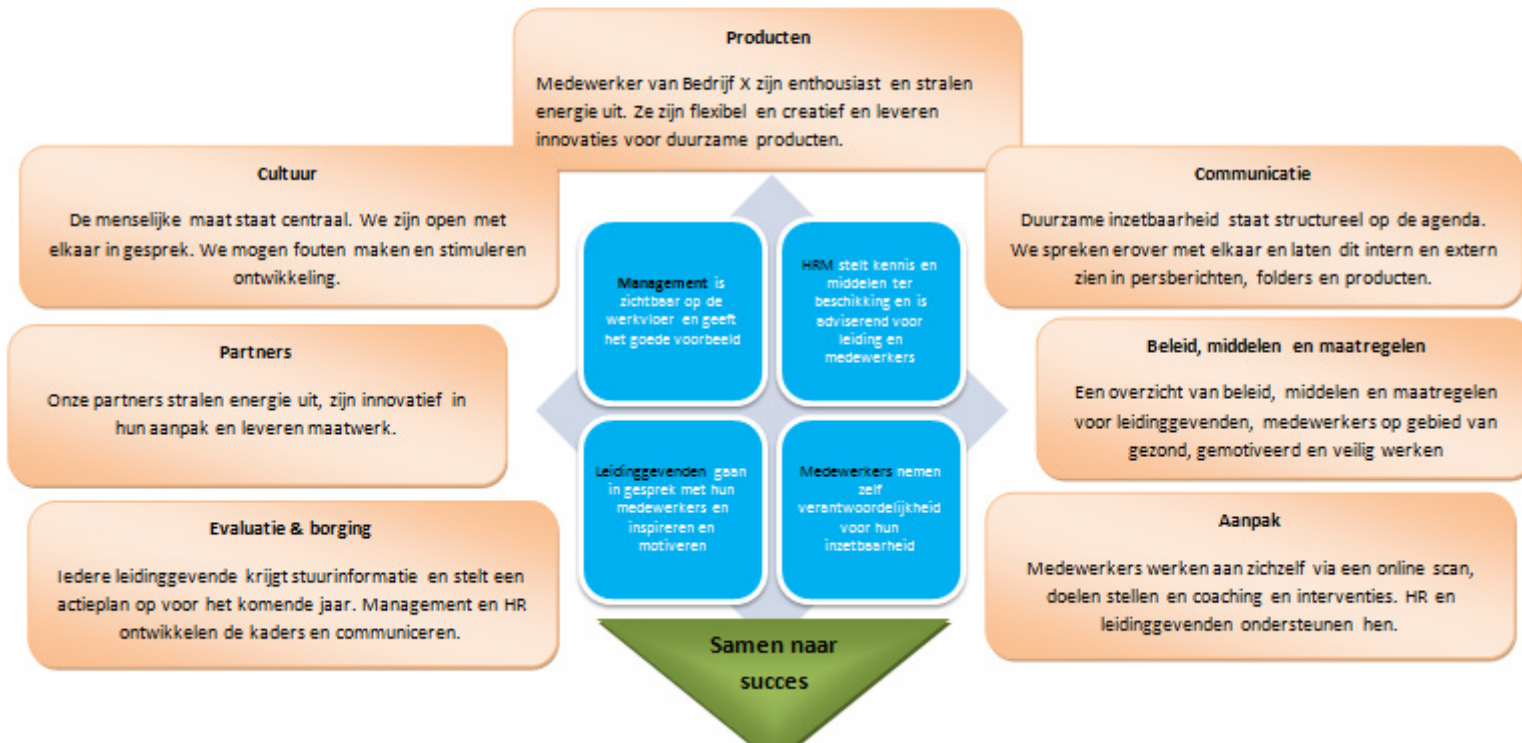
2.2.2 Voorbeeld visie in postervorm

Visie Duurzame Inzetbaarheid

Waarom? Bedrijf X vindt binden en boeien van medewerkers, goed werkgeverschap, een open dialoog en eigen regie bij gezondheid en ontwikkeling belangrijk. Een vergrijzend personeelsbestand, veel fysieke klachten, moeilijk vinden van personeel zijn aandachtspunten.

Wat is het? Duurzame inzetbaarheid betekent voor Bedrijf X medewerkers die gezond, competent, gemotiveerd en productief zijn nu en in de toekomst. En zelf de regie nemen over hun loopbaan. Voor de organisatie is de inzetbare medewerker de sleutel tot nieuwe innovaties.

Opbrengsten Verzuimreductie van 5 naar 2,5%, efficiëntere inzet van interventies, we voeren open gesprekken met elkaar, positief in de pers met dit thema, koploper en meest innovatieve organisatie in de branche.

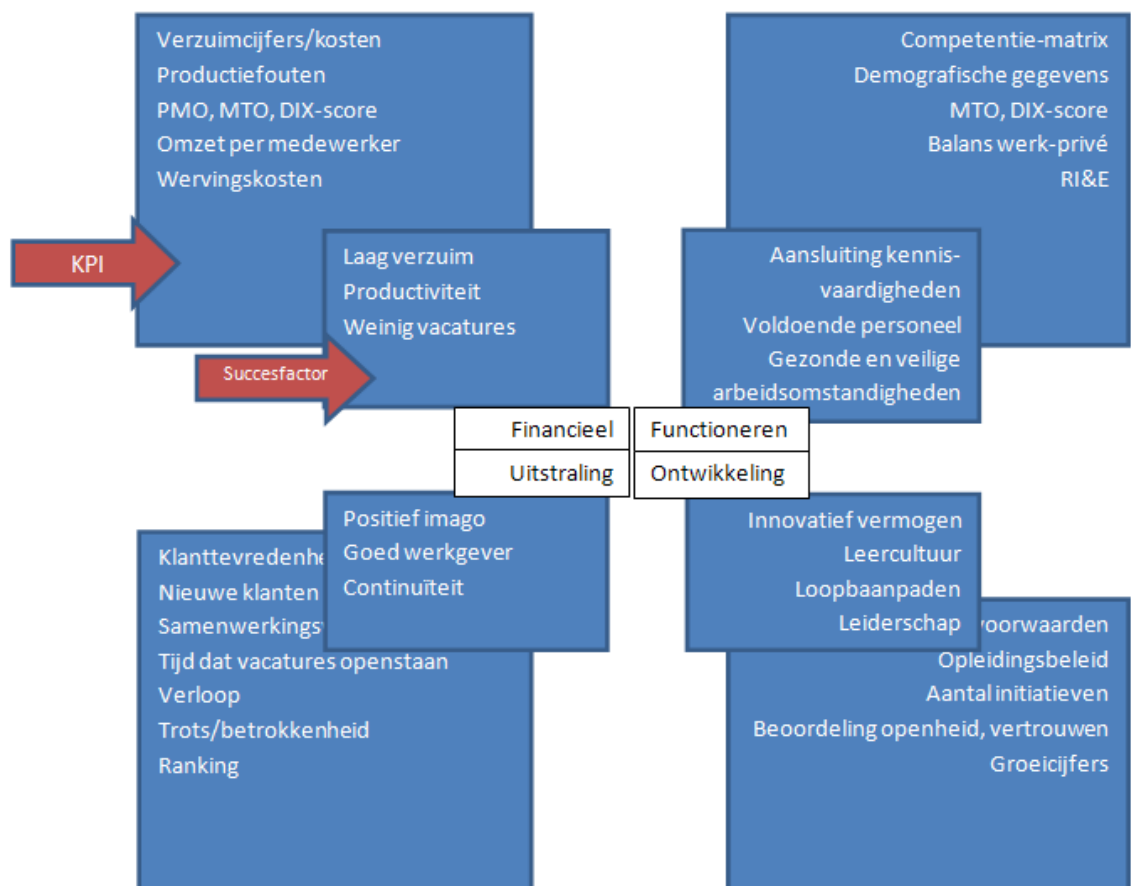


2.3 Scorecard Duurzame Inzetbaarheid

De scorecard Duurzame inzetbaarheid vormt de basis voor het vaststellen van de opbrengsten van duurzame inzetbaarheid op strategisch niveau. De scorecard wordt gebruikt als gespreksleidraad om prioriteiten te stellen in de gewenste en verwachte opbrengsten. De opbrengsten zijn verdeeld in vier categorieën:

- Financieel: opbrengsten in termen van kostenbesparing en financiële winst
- Imago: uitstraling naar de markt (klanten en arbeidsmarkt)
- Functioneren: efficiëntie van processen en inzet van middelen
- Ontwikkeling: cultuur in de organisatie en ontwikkeling van mensen en producten

Door middel van een 'rode' pijl wordt de belangrijkste categorie vastgesteld. Vervolgens wordt de hoofddoelstelling binnen de categorie uitgewerkt in concreet meetbare opbrengsten. Voor elk van de andere categorieën worden tevens de opbrengsten geconcretiseerd om een totaalbeeld van de opbrengsten te verkrijgen.



In paragraaf 2.3.1 en 2.3.2 zijn voorbeelden gegeven van de uitwerking van de opbrengsten.

Verzuim

Minimaal €225,-- per medewerker per dag

- Verzuim% * aantal FTE * brutoloon * % loondoorbetaling
- 100% opslag vervangingskosten, productiviteitsverlies, etc.
- 27% werkgeverslasten
- % ureninzet leidinggevenden voor verzuimbegeleiding
- % ureninzet HR/P&O voor verzuimbegeleiding

Verloop

25% - 150% van het jaarsalaris per vertrekkende medewerker

- Advertentiekosten, werving en selectiekosten
- Ureninzet P&O, leidinggevenden voor exitgesprekken
- Opvang tijdelijke invulling, inwerktijd en verminderde productiviteit
- Verlies ervaring, kennis
- Onderbreking klantcontact, onderbreking managementaansturing

Belangrijke weging: doorlooptijd vervullen vacature, schaarse functie

Preventie - Presenteisme

25% van de medewerkers verhoogd risico op uitval

- 5% mdw sterk verhoogd risico op uitval = 18% productiviteitsverlies
- 20% mdw verhoogd risico op uitval = 8% prod. Verlies
- 75% mdw = 1% productiviteitswinst haalbaar

Voorbeeld: 50% van de medewerkers met risico binnen 6 maanden terug naar goede inzetbaarheid = 2,4% productiviteitswinst = 36 FTE op 1500 mdw

Motivatie en betrokkenheid

Verbetering bedrijfsresultaten bij meer motivatie

- 18% productiviteitswinst, 37% minder verzuim, 60% minder fouten
- 16% meer winst
- 49% minder ongevallen
- 12% meer klantloyaliteit, 49% minder verloop

Amerikaans onderzoek (Gallup), resultaten in Nederland in de kinderschoenen

Programma en providers

Efficiëntere benutting van middelen

- Vast arbo-contract = €143 * aantal FTE vs flexibele bedrijfsarts
- Inkoop gezondheidsinterventies vs betere benutting collectiviteit, onderhandelen over het aanbod
- Alleen inkopen verzekeraar vs samen onderhandelen, kracht van het grote getal
- Preventief programma vs verzuiminterventies
- Inzet eigen HR medewerkers vs inhuur expertise
- Zelf het wiel uitvinden / ontwikkelen vs lerend netwerk, samen ontwikkelen, kennis delen
- Ongemotiveerde medewerkers vs investeren in loopbaanontwikkeling
- MTO, PMO, RIE vs integrale meting en programma
- Alleen premie arbeidsongeschiktheid vs onderhandelen over meerwaarde verzekeraar

Ontdubbeling

- efficiëntere inzet van middelen
- betere benutting collectiviteit
- flexibele inhuur ipv vaste contracten
- benutten van elkaars kennis

“Een hele goede waardevolle opleiding voor mij. Mijn doel van tevoren was om mijn rugzakje op het gebied van vitaliteit te vullen. Dat rugzakje is niet overbelast maar wel heel goed gevuld. Met casussen, voorbeelden uit de praktijk, werkvormen. Heel divers. Ik ben blij dat ik de opleiding Vitaliteitsadviseur heb gedaan.”

Fianne

Oud student Vitaliteitsadviseur

Winst in preventie - productiviteit

Productiviteitsverlies - preventiewinst	Huidig - vul in DIX-score	Te realiseren - effectmeting DIX
% mdw sterk verhoogd risico op uitval	5,0%	2,5%
% mdw verhoogd risico op uitval	20,0%	10,0%
1% verbetering bij mdw zonder risico	75,0%	87,5%
Kosten productiviteitsverlies	Huidig	Te realiseren
Verloren productiviteit sterk verhoogd risico	€ 141.750	€ 70.875
Verloren productiviteit verhoogd risico	€ 252.000	€ 126.000
Verhoogde productiviteit - geen risico	€ 118.125	€ 137.813
Totaal	€ 511.875	€ 334.688

Winst in verzuim

Verzuimpercentage	Huidig	Te realiseren
Verzuim %	6,1%	4,5%
Kosten	Huidig	Te realiseren
Verzuimkosten - loon	€ 960.750	€ 708.750
Opslag indirecte kosten	€ 672.525	€ 496.125
Opslagkosten werkgeverslasten	€ 259.403	€ 191.363
Kosten contracten	€ 85.800	€ 85.800
Externe kosten interventies	€ 125.000	€ 92.213
Interne kosten ldg	€ 67.500	€ 49.795
Interne kosten HR	€ 18.000	€ 13.279
Totaal	€ 2.188.978	€ 1.637.324

Totale winst verzuim + productiviteit

Besparing verzuim + productiviteitswinst	
Totaal	Per FTE
€ 728.841	€ 1.620



Onze leermethode

50%

Leren door te ervaren

30%

Leren van elkaar

20%

Theorie

Onze persoonlijke aanpak met klassikaal onderwijs zorgt voor een opleiding die wat extra's geeft: je krijgt wat je verwacht, maar er komt altijd iets bij.

In balans zijn is de voorwaarde voor een lang en gelukkig leven

Wat is vitaliteit? In balans zijn is de voorwaarde voor een lang en gelukkig leven

De Wereld gezondheidsorganisatie (WHO) zegt het volgende over het begrip gezondheid: Er is een evenwicht tussen lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welbevinden. Als we aan mensen vragen waar ze het meeste behoefte aan hebben in hun leven, dan krijgen we meestal antwoorden als; rust, liefde, genieten en balans.

Nu zijn al die begrippen het gevolg van een aantal factoren die aanwezig moeten zijn om die bovenstaande gevoelens te ervaren. Echte rust is bijvoorbeeld een combinatie van vrij zijn van gedachten, volledig in het hier-en-nu leven en jezelf kunnen accepteren zoals je bent in een bepaalde situatie.

Om je gezondheid in balans te hebben zijn er ook een aantal voorwaarden die met elkaar in evenwicht moeten zijn. We hebben ze voor je in een piramide gezet in een volgorde van belangrijkheid.



Als je alle onderdelen van de piramide in voldoende mate in je dagelijkse leven kunt toepassen, zal je een evenwicht ervaren in je leven. Hiermee verhoog je ook de kans dat je op een hoge leeftijd nog gezond zal zijn.

Als we ‘topprestaties’ willen bedrijven, dan moet een evenwichtige leefstijl de basis zijn.

Onze maatschappij is sterk ingesteld op presteren en het verrichten van topprestaties. Daar is op zich niets mis mee en wat dat betreft is er ook niets nieuws onder de zon. Wat wel nieuw is, is dat we vergeten zijn om datgene te doen om een topprestatie mogelijk te maken.

We zijn vergeten dat actie afgewisseld moet worden met ontspanning. We ademen niet goed, we nemen geen breaks. We gebruiken toxische stoffen om ons gaande te houden, we dwingen onszelf en anderen om door te gaan met deadlines, ontslagdreiging en dergelijke. Als we ons al bewegen of ‘ontspannen’ doen we dit vaak ook stressvol. Onze stresschemie is vaak zo allesoverheersend dat we daar ook verslaafd aan raken (‘workaholic’). Op deze manier kunnen we niet anders dan minder goed gaan functioneren; we zijn niet meer zo effectief. Ook in dit opzicht is uitgebreid aangetoond dat onze leefstijl een grote invloed heeft op ons functioneren.

Mensen met een grotere capaciteit voor zelfontspanning, zorg voor zichzelf, spannings(stress)management, een gezond voedingspatroon, lichaamsbeweging en andere bewuste leefstijlveranderingen, functioneren veel beter.

Een leefstijlprogramma in bedrijven moet aantrekkelijk zijn

Wetenschappers schatten dat ongeveer 25% van wat er met ons gebeurt, kan worden teruggevoerd op onze genen en andere invloeden die we niet in de hand hebben. Dat betekent dat we door verandering van onze leefstijl een behoorlijke grip hebben op onze gezondheid.

Als we het woord ‘leefstijl’ horen kan dit al gemakkelijk de associatie opleveren met vervelende dingen die we moeten doen om onszelf weer gezond te maken. We zijn zo gewend te denken in termen van ziekte. De dokter heeft bijvoorbeeld vastgesteld dat we een verhoogde bloeddruk hebben, een verhoogd cholesterol en een te hoog gewicht. Nu moeten we afvallen en dit geeft een beeld van draconische maatregelen en het nalaten van allerlei geneugten in ons leven. Horen we dan ook nog dat we moeten fitnessen dan is de ellende compleet. Het resultaat: geef mij maar een pil.

Het is algemeen bekend dat het veranderen van je gedrag in bovenbedoelde zin niet alleen erg moeilijk is maar ook meestal mislukt. Gewichtsverlies is daar een goed voorbeeld van; menigeen heeft zijn goede bedoelingen aan (aanvankelijk) succes op den duur zien stranden. Misschien is de achtergrond van het mislukken van gedragsverandering wel dit problematische ‘moeten’.

Je kunt als vitaliteitsadviseur dit patroon doorbreken door de medewerkers en het management te motiveren tot gedragsverandering voor de problemen zich hebben aangediend. En als er al problemen zijn, of worden geconstateerd, dan ga je nog steeds niet uit van een ‘heilig’ moeten, maar breng je de organisatie eerst weer in contact met wat de prioriteiten zijn in hun leven, met hun vitaliteit en levensvreugde. Jouw devies als vitaliteitsadviseur is aantrekkelijkheid; aantrekkelijkheid is de beste motivator.

Een leefstijl die aansluit op het leven zelf, is aantrekkelijk, zo blijkt, omdat we beter in ons vel gaan zitten, meer ontspannen en tegelijk effectiever zijn. In deze laatste opmerking zit ook weer een (voor de hand liggend) geheim: iedereen zoekt in zijn leven naar een balans tussen ontspanning en effectiviteit.

Vaak worden deze gezien als tegenstelling maar ze vormen een dynamisch evenwicht. Als we op een ontspannen en open wijze in de wereld staan, geeft dit ons alle informatie die we nodig hebben (veel meer dan dat we de wereld door een gekleurde bril of met oogkleppen bezien); we kijken, luisteren en voelen beter. Wat is het gevolg van beter kijken, luisteren en voelen en dus meer informatie? Meer effectiviteit in ons handelen. En wat is weer het gevolg van dit alles: dat we beter in ons vel zitten. Dit laatste is een alledaagse zegswijze voor het feit dat we voldoen aan een zeer basaal (en dynamisch) evenwicht: het evenwicht tussen ontvangen en geven, ontspannen/ontvankelijkheid en effectief bezig zijn.

“Vanuit mij nieuwe rol als vitaliteitsmanager had ik behoefte om wat zaken samen te brengen onder de noemer duurzame inzetbaarheid. Ik heb veel inzichten gekregen, maar vooral ook de rode draad kunnen pakken. Ik heb ook veel geleerd van de andere studenten die allemaal in andere soorten bedrijven en branches werken. Wat vooral ook heel waardevol is zijn alle instrumenten die je aangeboden krijgt. Je kunt gelijk aan de slag. Dit is het geluid van de toekomst!”

Maaike Thijssen
Oud student Vitaliteitsadviseur

We zitten hiermee midden in de stroom van het leven en dat is niet alleen aantrekkelijk, het maakt ook dat het leven stroomt, in en om ons en.....(dat blijkt uit veel onderzoek)... het houdt ons gezond!

Wat behelst die leefstijl eigenlijk waarover we spreken? Het gaat over goede voeding en meer bewegen, maar het is meer dan dat.

In de Griekse geneeskunde uit de tijd van Hippocrates, gebruikt men het woord diaita, waar inderdaad ons woord dieet vandaan komt. Maar het was in hun opvatting veel meer dan ons woord dieet suggereert. De Grieken bedoelden met het woord diaita een hele reeks levens- en dus gezondheidsbevorderende maatregelen, zoals voedingsmiddelen, baden, massage, gymnastische oefeningen, seksualiteit, meditatie en.....activiteit als werk, maar dan met mate.

De Grieken raadden in dit verband ook aan om nooit teveel te doen (maiden agan). Wij zouden zeggen; 'zachtjes aan dan breekt het lijntje niet'.

Een goed vitaliteitsprogramma heeft dezelfde ingang als onze Griekse voorgangers: het integreert zoveel mogelijk leefstijlfactoren tot een effectief en elkaar ondersteunend geheel. Het leefstijlprogramma is gebaseerd op een aantal wetmatigheden die we allemaal wel kennen, maar die door onze drukke levensstijl op de achtergrond zijn geraakt. Omdat deze factoren elkaar ondersteunen en versterken is er snel resultaat en voelen we ons gezond en 'lekker in ons vel' en.....dat is aantrekkelijk.

Sonnevelt wil bijdragen aan kwalitatief goed leven voor iedereen. Dit vraagt om een hoog kwaliteitsniveau. [Lees hier meer](#) over onze kwaliteit.



3 Draagvlak Leidinggevenden ORGANISATIE X

Inleiding

Het creëren van draagvlak is een belangrijke voorwaarde voor succesvolle implementatie van duurzame inzetbaarheid. Voor de implementatie van inzetbaarheidsbeleid is het nodig dat wordt gecommuniceerd waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor zowel de organisatie als voor de werknemers. Vage of onduidelijke informatie over duurzame inzetbaarheid kan immers door werknemers verkeerd geïnterpreteerd worden, bijvoorbeeld als signaal om zich voor te bereiden op ontslag-golven.

Het gaat zoals Gaspersz & Ott (1996:99) zeggen “*vooral om de verduidelijking hoe een meer employable, flexibeler personeelsbestand kan bijdragen tot de verwezenlijking van de doelen die het bedrijf zich stelt*”. Het creëren van draagvlak vindt plaats in alle lagen van de organisatie. Bij het formuleren van de visie, het bepalen van strategische doelen en analyseren van de huidige en gewenste situatie, worden verschillende geledingen betrokken. Werken aan duurzame inzetbaarheid betekent op zoek gaan naar de win-situatie tussen werkgever en werknemer.

De dialoog staat hierbij centraal. De dialoog staat voor een open cultuur waarin mensen in staat zijn een ‘goed gesprek’ met elkaar te voeren en te luisteren naar elkaars behoeften. De leidinggevenden spelen een sleutelrol in de dialoog. De leidinggevenden gaan met medewerkers in gesprek over hun inzetbaarheid in relatie tot het functioneren. Hierbij gaat het om gewoon een goed gesprek voeren. Hieronder een aantal grondregels voor een ‘goed gesprek’. In deze les staan enkele hulpmiddelen om het draagvlak onder leidinggevenden te vergroten. Veel succes met deze stap!

3.1 Leidinggevenden

Leidinggevenden vervullen een sleutelrol bij optimale arbeidsinzet van medewerkers. Concreet betekent dit dat een leidinggevende medewerkers ondersteunt en stimuleert om te werken aan gezondheid, loopbaanontwikkeling en werk-privébalans. Om dit te realiseren zijn een aantal randvoorwaarden gewenst vanuit de organisatie en daarnaast kennis, vaardigheden en een grondhouding van de leidinggevende zelf. Implementeren van duurzame inzetbaarheid vraagt dan ook om een actieve rol van leidinggevenden bij het ontwikkelen van een programma voor medewerkers. Hieronder wordt in paragraaf 2.1 een voorbeeldvisie op leidinggevenden weergegeven, vervolgens volgt in

paragraaf 2.2 een scan voor leidinggevend, in paragraaf 2.3 een beschrijving van een draagvlakbijeenkoms en in paragraaf 2.4 een voorbeeld van concrete acties.

3.1.1

Visie op leidinggeven

Mensen staan in deze tijd anders in het leven en werk. Ze zijn individualistischer geworden, laten zich minder vanzelfsprekend leiden door hiërarchie en regels en hebben ook een veel minder vanzelfsprekende loyaliteit aan de organisatie waarvoor ze werken. Gezaghebbend leiderschap moet worden verdiend, met name ook door mensen in hun individuele behoeften en opvattingen te (h)erkennen en hen van daaruit mee te nemen in veranderingen. Eigenlijk zijn mensen in deze tijd alleen maar bereid doelstellingen en opdrachten van leidinggevend te aanvaarden, als die ook aansluiten bij hun eigen overtuigingen.

De traditionele vorm van leiderschap, gestoeld op hiërarchie, macht en controle heeft geen toekomst meer en wordt door medewerkers in toenemende mate niet geaccepteerd.

Managers die zich in hun stijl van leiderschap meer willen laten leiden door de behoefte van mensen aan zelfstandigheid en autonomie, ervaren bij medewerkers op dit punt overigens nog vaak een zekere mate van ambivalentie. Medewerkers zenden vaak een dubbel signaal uit: ze willen geleid worden en zichzelf leiden. Ze vragen om duidelijke richtlijnen en opdrachten, maar zijn vaak slechts bereid die uit te voeren als ze de zin ervan zelf onderschrijven.

Daarmee is een vorm van leiderschap, die erop gericht is mensen zoveel mogelijk te stimuleren tot zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid in de praktijk, niet eenvoudig. Er wordt door medewerkers op managers een beroep gedaan om sturing te geven en de problemen op te lossen die hen worden voorgelegd. Als aan die vraag wordt voldaan, ervaren managers tot hun verbazing vaak weerstand en eigenzinnig gedrag van medewerkers, die kritiek uiten op het feit dat ze te weinig bij de besluitvorming zijn betrokken.

Leiderschap gericht op eigen regie en zelfsturing vraagt dus een bepaalde stijl, een andere vaardigheid en vooral een andere grondhouding. Sleutelwoorden hierin zijn 'kracht' en 'vertrouwen'. Dit geldt zeker voor managers in de zorg, die naar hun aard vaak gericht zijn op aanpakken en het daadkrachtig oplossen van problemen en daarmee snel in de valkuil terecht komen waarin ze goedbedoeld de eigen regie frustreren.

Leiderschap tot eigen regie en zelfsturing is gedreven door de wens medewerkers zoveel mogelijk tot zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te brengen. Het leidinggevend handelen is hier consequent op gericht. Steeds staat daarbij de vraag centraal welke aanwijzing of interventie, medewerkers helpt de eigen regie te kunnen oppakken en in toenemende mate op de eigen kracht te vertrouwen. Daarin is een balans nodig tussen enerzijds het bieden van voldoende kader en 'dekking' voor medewerkers om zich veilig te voelen om te leren en te experimenteren. Anderzijds dient er voldoende ruimte en afstand te zijn, zodat medewerkers niet te snel steun zoeken en afhankelijk worden.

Het ontdekken van die nieuwe leiderschapstijl draait in de kern om deze bewustwording.

Bevorderen van eigen regie is een grondhouding.

Een leider die maximaal eigen regie wil bevorderen, zal dat alleen kunnen als hij een fundamenteel vertrouwen in mensen heeft. Dat geldt voor zijn medewerkers, maar ook voor het vertrouwen in zichzelf. Je moet kunnen steunen op de overtuiging dat eigen regie leidt tot het beter functioneren van mensen, meer voldoening in het werk en uiteindelijk tot het beter functioneren en presteren van organisaties. Je moet vertrouwen op 'de (stille?) kracht van de werkvloer'.

Dat vertrouwen vraagt lef, de moed om los te laten en te vertrouwen. Daarin zit altijd een 'sprong', een fase waarin je mensen of teams het vertrouwen hebt gegeven en de ruimte en tijd moet geven om tot een werkvorm en een resultaat te komen. Je kunt daarin wel kaders aangeven en 'output' met elkaar afspreken, maar je zit er niet meer bovenop. Dat betekent dat je een flink stuk 'control' moet durven loslaten. Je kunt ook niet altijd meer gedetailleerd bepalen hoe ze het precies aanpakken. Het leidt soms tot kleurverschillen, niet alle teams pakken het op dezelfde manier aan. Het impliceert ook een risico, loslaten in vertrouwen geeft geen garantie op resultaat. Zeker als het dreigt te ontsporen en correctie onvermijdelijk is, is het de kunst de interventies te kiezen die mensen of teams niet doen terugvallen in afhankelijk gedrag. De rijkdom van samen durven leren van wat er niet goed gaat, leidt over het algemeen tot onvervreembare wijsheid hoe het in de toekomst anders moet en kan.

Bevorderen van eigen regie is een vaardigheid

De leiderschapstijl die eigen regie als uitgangspunt heeft, is bovenal een grondhouding, een mentaliteit waarin de leider gericht is op het zelfsturend maken van mensen (inclusief zichzelf) en teams. Bewustwording op die grondhouding is de kern van het ontwikkelen van die stijl. Dat wil niet zeggen dat je er geen leiderschapsvaardigheden voor nodig zijn.

Visie & Strategie Organisatie <i>Hieronder volgen een aantal stellingen over de missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie ten aanzien van het sturen op duurzame inzetbaarheid. Geef per stelling aan (aankruisen) wat voor u van toepassing is.</i>	Geheel mee eens	Mee eens	Mee eens	Geheel mee eens
1. Ik ben bekend met de missie/visie en doelstelling van de organisatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid nu en in de nabije toekomst				
2. Het MT draagt de visie uit dat gezonde, capabele en gemotiveerde werknemers een belangrijke bijdrage leveren aan positieve bedrijfsresultaten				
3. De visie van de organisatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is vertaald in concrete doelstellingen voor mijn team/afdeling				
4. Ik word door mijn leidinggevende/MT aangestuurd en gefaciliteerd om de inzetbaarheid van mijn medewerkers te bevorderen.				
5. Sturen op duurzame inzetbaarheid is onderdeel van de resultaatafspraken die ik heb met mijn leidinggevende				
6. Het is voor mij duidelijk welke rol/verantwoordelijkheid ik als leidinggevende heb in het bevorderen van de inzetbaarheid van mijn medewerkers				

Samenwerking

Hieronder volgen een aantal stellingen over samenwerking binnen uw organisatie.
Geef per stelling aan (aankruisen) wat voor u van toepassing is.

	Geheel mee eens	Mee eens	Mee eens	Geheel mee eens
21. Ik word door HR/P&O goed geïnformeerd over de mogelijkheden/trends inzake duurzame inzetbaarheid				
22. Ik beschik over voldoende kengetallen rondom verzuim				
23. Ik beschik over voldoende kengetallen rondom vitaliteit (werkprive balans, gezondheidsrisico's en welbevinden)				
24. Ik beschik over voldoende kengetallen rondom loopbaan en ontwikkeling				
25. Ik word door de Arbodienst/bedrijfsarts goed geïnformeerd over de inhoud en het proces van verzuimende medewerkers				
26. Ik spar geregeld met andere collega leidinggevendenden over ervaringen omtrent het bevorderen van gezondheid, mobiliteit en ontwikkeling				

De definitie die Stephen Covey geeft van leiderschap luidt dat een goede leider een eigen stem heeft en erop gericht is medewerkers een eigen stem te laten vinden. Een goede

Mijn kennis & Vaardigheden

Hieronder volgen een aantal stellingen over uw kennis en vaardigheden op het gebied van sturen op duurzame inzetbaarheid. Geef per stelling aan (aankruisen) wat voor u van toepassing is.

	Geheel mee eens	Mee eens	Mee eens	Geheel mee eens
27. Het gaat mij goed af om mijn medewerkers bewust te maken van hun eigen verantwoordelijkheid in het bevorderen van hun inzetbaarheid				
28. Ik weet mijn medewerkers (ongeacht leeftijd/levensfase/dienstverband/opleidingsniveau) te bewegen tot het oppakken van eigen verantwoordelijkheid over hun duurzame inzetbaarheid				
29. Ik weet hoe en onder welke condities ik zelfsturing onder medewerkers kan bevorderen				
30. Het gaat mij goed af om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid te vertalen in doelstellingen en acties op zowel individueel- als teamniveau				
31. Ik weet onder welke omstandigheden/randvoorwaarden ik een interventie kan inzetten				

leider zal zich dus in de eerste plaats moeten richten op het ontwikkelen en uitspreken van zijn eigen visie, met name de kernwaarden waardoor hij zich laat leiden. Deze kernwaarden en de erop gebaseerde toekomstvisie is essentieel voor het bevorderen van eigen regie. Het geeft een waardeoriëntatie, een ijkpunt van handelen die eigen regie inbedt in een zingevend kader.

Eigen regie is de kracht van de organisatie

Deze visie op leiderschap waarin eigen regie wordt beoogd, omvat in elk geval de volgende elementen:

- De leider werkt in dialoog met de medewerkers aan een set van gedeelde waarden, ambities en kaders;
- De leider expliciteert en bespreekt in dialoog met de medewerkers zijn missie en visie;
- De leider werkt vanuit persoonlijke kracht en zorgt ervoor dat de medewerkers hun eigen kracht leren kennen, koesteren, borgen en doen groeien;
- De leider creëert een veilige leeromgeving met ruimte voor experiment, fouten en kleurverschillen. De leider zorgt ervoor dat zowel leerprocessen als successen worden gedeeld en gevierd.
- De leider is een meester in schenken en ontvangen en leeft dit in zijn dagelijks functioneren voor.
- De leider neemt de voortgang waar en bespreekt en expliciteert die permanent in dialoog. Dat doet hij vooral door te complimenteren en te bevestigen van wat goed gaat.
- De leider weet het niet beter, maar stelt vragen die medewerkers vanuit hun professie kunnen beantwoorden.

3.1.2 Scan sturen op vitaliteit en ontwikkeling

De scan 'sturen op vitaliteit en ontwikkeling' is ervoor bedoeld om inzicht te krijgen in de randvoorwaarden die leidinggevendenden nodig hebben om hun medewerkers optimaal te stimuleren/coachen om te werken aan hun inzetbaarheid. Hieronder ziet u een aantal vragensets die binnen de scan gesteld worden.

3.1.3 Draagvlakbijeenkomst

Met de scan die is uitgezet hebben we zicht gekregen op de kennis, vaardigheden en randvoorwaarden die door leidinggevendenden gewenst zijn om medewerkers te stimuleren en ondersteunen bij het werken aan duurzame inzetbaarheid. Tijdens een zogenaamde draagvlakbijeenkomst bespreken we de resultaten om te komen tot een gezamenlijke richting en concrete acties om deze te versterken. Hieronder volgt een korte beschrijving van de bijeenkomst, zoals gecombineerd met coaching rondom de DIX wordt uitgevoerd.

Het programma

Ter voorbereiding op de training vullen leidinggevendenden het volgende in:

- de scan 'Aansturen op vitaliteit en ontwikkeling'
- de DIX om zelf te ervaren wat het is

Actiepunten draagvlak-bijeenkomst	
Onderwerp	Actiepunten
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzame inzetbaarheid krijgt officiële plek in werkoverleg • Benadruk dat de DIX een instrument is van de medewerker. Jij hebt de taak te faciliteren en stimuleren • Bijeenkomst tussen leidinggevenden en OR voor draagvlak • Informeren van teams die niet meedoen aan de pilot • Actief werven van ambassadeurs om het enthousiasme over te brengen in de organisatie
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiding van het jaargesprek door de medewerkers wordt aangescherpt en geprotocolleerd • Het jaargesprek wordt altijd afgesloten met een vervolgspraak. Duurzame inzetbaarheid is vast onderdeel van het jaargesprek. • Leidinggevenden stellen enkel open vragen. Regie van het jaargesprek ligt bij de medewerker • Leidinggevenden hoeven geen expert te zijn in gezondheid of loopbaan. Ze verwijzen door naar arbodienst of HR. Verantwoordelijkheid wordt afgebakend.
Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Bijeenkomst met leidinggevenden en medewerkers om ieders verantwoordelijkheden te benoemen. • Bijeenkomst met MT om de visie op leiderschap toe te lichten en te concretiseren • Casuïstiek wordt gedeeld op een nieuw in te richten kennisplatform • Intervisiestructuur opzetten voor leidinggevenden • Dashboard ontwikkelen om kengetallen en stuurinformatie op centrale plek beschikbaar te krijgen

Programma Draagvlakbijeenkomst

9.00 – 9.30	Introductie, doelen en verwachtingen vaststellen
9.30 – 10.00	Visie op duurzame inzetbaarheid en de DIX
10.00 – 10.45	Terugkoppeling resultaten scan en discussie voor stellen prioriteiten
10.45 – 11.00	Pauze
11.00 – 12.15	Actieplan formuleren voor eenduidige en concrete randvoorwaarden op basis van gestelde prioriteiten
12.15 – 13.00	Lunch
13.00 – 13.45	o Uitleg van het programma-ontwerp en de koppeling met interventies
	o Interpreteren van de DIX-rapporten en het risicoprofiel
13.45 – 14.15	Rollenspel 1. Casus risicoprofiel met gezondheidsklachten.*
14.15 – 14.45	Rollenspel 2. Casus medewerker die een loopbaanvraagstuk heeft.*
14.45 – 15.00	Pauze
15.00 – 16.00	Plenaire terugkoppeling, openstaande vragen en afsluiting

In het rollenspel gaan we in op het resultaat op de DIX en de vertaling naar een concreet actieplan en mogelijke interventie. Eén deelnemer is coach en één medewerker. Indien de aantallen het toelaten één iemand observant, die aan de hand van een aantal criteria kijkt hoe het gesprek verloopt.

3.1.4

Actiepunten

Op basis van de draagvlakbijeenkomst worden verschillende actiepunten geformuleerd om tot concrete verbeterstappen te komen. De ervaring leert dat deze actiepunten bijzonder waardevol zijn. Hieronder enkele voorbeelden:



Vitaliteitsadviseur

Studieadviseur

Tot zover de proefles van de opleiding Vitaliteitsadviseur.

Voor vragen over de opleiding kun je altijd contact opnemen met onze studieadviseur Jolien Mahler 0418 51 57 82 of stel je vraag direct aan de docenten tijdens een van onze open dagen.

www.sonneveltopleidingen.nl

Sonnevelt 
Opleiders voor vitaal leven