

Leeftijd & Loopbaanmanagement

Bron:

Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op vergrijzing en ontgrijzing*, Kluwer, Mechelen.

Meer info:

www.leeftijdenwerk.be - www.ouderenenarbeid.be - www.werk.be

Algemeen

Velen van de cohorte van de oudere werknemers zijn gewend om levenslang bij één werkgever te werken, en vaak in gelijkaardige functies. De cohorte van de hedendaagse jongeren is momenteel dan weer in belangrijke mate samengesteld uit jobhoppers. De loopbaanuitdagingen waar beide groepen mee geconfronteerd worden, kunnen met een zelfde concept benaderd worden: bewegingskapitaal – de mogelijkheden van een persoon om zich te bewegen op de arbeidsmarkt. Het concept ‘bewegingskapitaal’ in het discours van de transitionele arbeidsmarkt is voor beide groepen van belang (Forrier, Sels en De Coen, 2007), maar ook voor de organisaties waarin ze werken om maximaal in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt.

In het bewegingskapitaal zijn er drie cruciale delen. Ten eerste is het belangrijk de competentie te bezitten effectief dingen te kunnen doen die relevant zijn voor de positie waarin je zou willen zitten. Iemand die in een leidinggevende functie zat in de chemie, kan na werkloos te zijn geraakt, een restaurant openen als zij of hij naast de leidinggevende capaciteit relevante horeca kennis weet op te bouwen. Dit eerste stuk van het bewegingskapitaal is het ‘knowing how’, de vaardigheden, kennis en expertise van het individu.

Het bewegingskapitaal bevat ook de loopbaanverwachtingen en –motieven. Dit ‘knowing why’ is vaak niet evident voor ouderen die lang bij eenzelfde werkgever gewerkt hebben en bijvoorbeeld 20 jaar lang niet hebben moeten solliciteren, laat staan nadenken wat ze met hun loopbaan willen.

Een laatste en belangrijk aspect van bewegingskapitaal is het ‘knowing whom’. Bewegen op de arbeidsmarkt vereist een up-to-date netwerk. Ouderen focussen vaak meer op de emotionele aspecten van werkrelaties (bij deze persoon voel ik me goed) in plaats van de functionele (bij deze persoon kan ik voordeel halen).

Analyse

Uit deze theorie kunnen we enkele kernvragen destilleren om na te gaan hoe het loopbaanbeleid binnen de organisatie functioneert.

- Is er binnen de organisatie sprake van mobiliteit onder het personeel (zowel horizontaal als verticaal, als intern en extern)?
- Worden periodiek de loopbaanwensen besproken in loopbaan- of functioneringsgesprek met werknemers uit alle leeftijdsgroepen? Wordt hier ook voor ouderen ingegaan op loopbaanverwachtingen?
- Wordt op basis van deze gesprekken voor werknemers in alle leeftijdsgroepen een loopbaanplan opgesteld, bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan?
- Er is een belangrijke link tussen leeftijd en het geloof in eigen doeltreffendheid en ontwikkeling: eerdere succesvolle deelname aan opleiding, het kunnen inschatten van eigen kansen door ervaringen van gelijken, sociale steun, angst en gezondheid. Is er binnen de organisatie sprake van een opleidingsbeleid voor werknemers in alle functie-

en leeftijdsgroepen? Ondersteunt het opleidingsbeleid werknemers die minder geloof in eigen doeltreffendheid hebben?

Aandachtspunten en opportuniteiten

Van Buul en Maas (2005) geven vanuit hun concept van levensfasebewust personeelsbeleid 3 verschillende focussen. (1) Een focus op ontwikkeling en groei. De geplande functieveranderingen hebben vooral betrekking op de doorgroei naar (meestal) hogere, maar in ieder geval complexere functies. (2) Een andere focus is kwalitatieve verdieping. Ontwikkeling wordt gecontinueerd, maar heeft dan het karakter van kwalitatieve verdieping binnen een zelfde functieniveau. Loopbaanbeleid kan hier inhoud en vorm krijgen door middel van bewuste horizontale functieveranderingen als jobrotatie, jobverbreding of jobverrijking. (3) Een derde focus is gericht op het tot wederzijds genoeg blijven functioneren. Met name als gevolg van te grote spanningen tussen de (subjectief ervaren) belasting en belastbaarheid kunnen wijzigingen in de functie-inhoud noodzakelijk worden.

De auteurs linken dit aan de drie onderscheiden fasen. Zoals we eerder al vermeldden zien we dit als drie verschillende attitudes naar loopbaan waar een individu op verschillende leeftijden mee geconfronteerd kan worden. Een jonge vader met een verregaand engagement in een buurtcomité kan de focus hebben om te blijven functioneren, een 58 jarige die nog voor minstens zeven jaar een nieuwe job aangaat kan een focus hebben van ontwikkeling en groei.

Loopbaanmanagement zoekt een winwin situatie tussen de organisatievraag naar aantal en vaardigheden van medewerkers en facilitatie van loopbanen van kernmedewerkers. Loopbaanmanagement voor de organisatie betekent dus ook het zoeken van een evenwicht tussen in en out, retentie en aanwerving. Mensen die niet meer ‘passen’ in een vernieuwde organisatie moeten via loopbaangesprekken de mogelijkheid geboden krijgen om op zoek te gaan naar een beter passende job elders binnen de organisatie of buiten de organisatie. Maar loopbaanbegeleiding betekent ook dat goede mensen moeten kunnen kiezen voor en begeleid worden in een beter passende job binnen of buiten de eigen organisatie – dit vanuit het adagio dat een werknemer enkel kan gemotiveerd zijn als hij werkelijk op zijn plaats zit. Maar in 4 op de 5 gevallen loopt het allemaal niet zo’n vaart. Loopbaanbegeleiding resulteert meestal in een beslissing om in de zelfde functie op de zelfde plaats te blijven, maar om iets aan de bestaande situatie te doen. Zo komt het vaak voor dat men na loopbaanbegeleiding vraagt naar een functioneringsgesprek met de leidinggevende om de eigen situatie meer in handen te nemen.

Hier zijn klassiek een aantal uitdagingen te erkennen in een leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- Verantwoordelijkheid van de loopbaan ligt bij individu (Claus, 2008) én werkgever.
- Gebrek aan eerlijke gesprekken met individuen over hun gepercipieerd potentieel. Dit geldt a fortiori voor oudere werknemers. Vaak zijn –zeker jongere leidinggevenden erg terughoudend om over de “carrière” van een oudere werknemer te spreken uit schrik om deze op gedachten te brengen om op brugpensioen te gaan. (Sap, Staelens, Trio en Lammens, 2003) We kunnen er van uitgaan dat de oudere werknemer maar al te goed weet dat zij of hij op brugpensioen kan. Een afwezigheid van loopbaangesprekken is een afwezigheid van bevrage en motiverende factoren. Ouderen geraken minder betrokken en haken dus juist door de afwezigheid van –onder

andere- loopbaangesprek af. Een tegengestelde strategie blijkt meer vruchten af te werpen. Dewilde, Vlaminckx, De Vos, Buyens (2006) komen tot de conclusie dat betrokkenheid (naast kwaliteit van de arbeid) de hefboom is om ouderen langer aan de slag te houden. De praktijk bij Securitas illustreert dit. Securitas heeft vorming georganiseerd voor oudere werknemers over eindloopbaan: juridische en financiële aspecten van op pensioen gaan, maar ook psychologische gevolgen. Informatie verschaffen hoe op pensioen te gaan is goed voor de retentie van de werknemers!

- We zegden al dat loopbaanmanagement ook rekening moet houden met ins en outs. Voor werknemers met een lange anciënniteit is dit zeker geen evidentie. In gevallen dat het hun eerste job is en ze een decennialange band met de organisatie hebben, vraagt dit soort gesprekken dat de loopbaanbegeleider sterk in zijn schoenen staat.

- Vaak zijn de meeste medewerkers niet zichtbaar voor managers. Ze kennen goede mensen buiten hun team niet. Dit staat specifieke loopbanen van jongeren en ouderen (jobrotatie, verbreding, ...) in de weg.

- De meeste medewerkers ontbreken loopbaanadvies. Kippers, Van den Broeck en Lamberts (2006, 39) tonen bijvoorbeeld aan dat slechts 23% van de KMO's regelmatig functioneringsbeoordelingen uitvoert voor oudere werknemers.

- Als loopbaangesprekken dan al uitgevoerd worden, zijn ze niet gelinkt met functie-invullingen en trainingen.

- Soms kan het moeilijk zijn voor een individu om op te komen voor haar of zijn loopbaan. Een werkgroep kan bijvoorbeeld de belangen behartigen van de oudere werknemers. Hoewel het risico op stigmatisering sterk moet bewaakt worden, is er in Nederland een politiecorps waar dit succesvol wordt toegepast¹.

Referenties

Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdswaardig personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen.

Claus M. (2008) *Beter met de jaren. 123 tips om te blijven werken met de glimlach na je vijftigste*. Lannoo.

De Wilde T., Vlaminckx A., De Vos A., Buyens D. (2007) "Het mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van de zilvervloot", *Over-Werk*, Acco, nr1, 111-115.

Forrier A., Sels L. en De Coen A. (2007) "De employability van oudere werknemers" In: A. De Coen, A. Forrier, M. Lamberts en L. Sels, *Leeftijd en Werk. Over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*, HIVA, Leuven, pp. 5-28.

Kippers E., Van den Broeck A., Lamberts M. (2006) *KMO's: Kansen op Maat van Oudere werknemers? Onderzoek in het kader van het Equal-project 'Keep Excellent Experienced People' (KEEP)*, HIVA.

Sap Ch., Staelens M., Trio A. en Lammens G. (2003) *Tussen zwerven en stilstaan. Loopbaanontwikkeling in een veranderende samenleving, ook voor de oudere werknemer*. Garant, Antwerpen.

Van Buul, G.J.C.M. en Maas J.F.J. (2005) *Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid*, Sectorfondsen Zorg en Welzijn.

Instrumenten

- Het "Kroonplan"² is een leidraad voor het gesprek tussen de leidinggevende en de werknemer over prettig en productief werken op het einde van de loopbaan. Hoe voer

¹ Aarendonk (2003, 81) verwijst naar Osse P. (1999) *Doorlopende banen*, Amsterdam, FNV pers.

² http://www.servicepuntmkb.nl/sa_mkb1193.asp

je zo'n gesprek? Wat bespreek je? Welke spelregels gelden er? Hoe leg je de afspraken vast? Het Kroonplan is ook bruikbaar voor groepen werknemers en voor mensen die niet in de laatste loopbaanfase zitten, maar wel dreigen vast te lopen.

- HRMCoach34 loopbaangesprek met uw medewerker van Unizo (www.hrmcoach.be) schets kort enkele tips. HRMCoach33 “Goede redenen om langer te blijven werken” geeft beknopt verschillende redenen.

- Een organisatie kan er voor kiezen het loopbaanbeleid uit te besteden. Hiervoor zijn er meerdere aanbieders die te vinden zijn op www.federgon.be. Als organisatie kan je ook de individuele werknemers stimuleren initiatief te nemen via <http://www.vdab.be/carriere>.

Praktijken

Hieronder verschillende leerrijke praktijken die u terugvindt op www.leeftijdenwerk.be

- > Aveve: Profiel- en geschiktheidsanalyse helpen reorganisatie
- > Decorteam Meuleman: Door een aangepaste opleiding evolueren bouwvakkers naar kaderlid en krijgen ook minder jonge mensen nieuwe kansen
- > Het Anker: Interne mobiliteit als antwoord op de stijgende verwachting bij opvoeders
- > Kind en Gezin: Anticiperen op demografische evoluties en eindloopbaanmaatregelen
- > Mariasteen: Beter voldoen aan werkeisen door screeningsmodule Ergolab
- > Omexco: Loopbaanbeleid bevordert langer werken
- > Securitas: De strijd tegen de brugpensioenreflex met een interactieve vorming