

Tools

Elke leeftijd is leertijd

De kracht van methodieken

Competentiegericht personeelsbeleid is al langer in vele bedrijven en organisaties een beetje een pleonasme. Zo'n gedegen personeelsbeleid is per definitie ook leeftijdsbewust, want aangepast aan de leeftijd van dat personeel. Aan elke leeftijd, en dus van bij werving en selectie over loopbaanontwikkeling tot en met de exit-fase. Levenslang leren is daarbij een belangrijke wegwijzer.

ARTIKEL

Toon Van Den Brempt



Voor opleidingsverantwoordelijken en HR-managers zijn hier belangrijke taken weggelegd. Ze hebben het daarbij vaak niet onder de markt, als ze geprangd

zitten tussen de hamer van de aandeelhouders en de CEO en het aambeeld van hun personeel. Hoe vaak hebben we niet HRD-mensen horen klagen dat zij wel verplicht worden om investeringen in oudere werknemers terug te brengen tot een onbetamelijk minimum? En zelfs om hun oudere collega's vervroegd te doen uittreden – waarbij leeftijdsdiscriminatieregels (meestal impliciet) dreigen overtreden te worden?

In dit korte overzicht willen we helpen de brug te leggen tussen leeftijd en leertijd, en wel door enkele methodieken aan te reiken die HRD-managers van nut kunnen zijn.

'Met goesting blijven werken en leren'

Dit is niet alleen een kreet, een adagium, een streefdoel dat we met dank aan Hilda Martens tot die van het expertisecentrum Leeftijd & Werk hebben gemaakt. Het is ook de titel van een tweeluik van instrumenten die zij en haar collega's van Universiteit Hasselt ontwikkelden. Beide zijn te vinden op www.werkgoesting.be.

Het eerste is een zelfbevragsingsinstrument, een reflectie- en actie-instrument dat de bedrijfsleider en/of personeelsverantwoordelijke kan helpen om binnen het eigen bedrijf op regelmatige basis te onderzoeken in welke mate een aantal kritische

condities voor een leerkrachtige werkomgeving aanwezig zijn: (1) een energiegenererende missie en toekomstvisie, (2) een leercultuur, (3) flexibele structuren en systemen, (4) ondersteunend leiderschap, (5) lerende medewerkers en (6) leer mogelijkheden. Zoals de ondertitel ervan suggereert, gaat het instrument op zoek naar de kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid. Het is een gids naar het oplijsten van verbeterpunten, het stellen van prioriteiten en het uitwerken van een actieplan. Het tweede, 'Interorganisationeel Leren en Innoveren via Actieleergroepen', laat ons uitgebreid kennismaken met de 'actieleergroep' als

soneel en Arbeid een boeiend document: 'Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van Levensfasegericht personeelsbeleid'. Een uitgebreide, methodische analyse van de organisatie maakt duidelijk of bijvoorbeeld een van de elementen cultuur, managementstijl, structuur, strategie, personeel of systemen aanpassing behoeft.

Meer info op www.senior-power.nl, www.leeftijdenwerk.be.

Analyse van de uitdagingen

Zo zijn we bij een tweede doelstelling aabeland. Een leeftijdsbewust of levensfasebewust personeelsbeleid kan enkel succes-

Streefdoel:

'Met goesting blijven werken en leren'

hefboom om leren en innoveren tussen bedrijven te stimuleren. Actieleergroepen rond specifieke cases worden afgewisseld met de trainingsmodules 'erkenning en motivatie', 'kennisdeling en -borging' en 'leidinggeven en coachen'.

Er zijn ook verschillende Nederlandse methodieken die ingaan op de basisfilosofie van een leeftijdsbewust of een levensfasebewust personeelsbeleid. Zo ontwikkelde Fontys Hogeschool voor Per-

vol zijn als het ingrijpt in de juiste dingen. Een grondige analyse is daarom een cruciale factor in een goed project. Hiervoor bestaan verschillende methodieken: 'Leeftijdsspiegel', 'Met en is weten', 'Senior power quick scan', 'GOC personeelsbalans' of 'Wat vertellen mij enkele kengetallen over de situatie in mijn onderneming?'

Belangrijk bij deze elementen is dat ze zicht geven op de toekomstige situatie. Wat is de gemiddelde pensioenleeftijd? Wat is de gemiddelde doorstroom bij jon-

geren? Als er niets verandert aan ons beleid, hoeveel procent van mijn jonge en oude werknemers en hun kennis zullen uitstromen binnen vijf jaar?

Mentorship

'Growing Together' is een website over het opzetten van mentorship in uw organisatie. De website gaat op een praktische manier in op de voorbereiding, het mentorshipstraject, de coördinatie en evaluatie en de afronding van het project.

Vermijd leeftijdsdiscriminatie

Voor werkgevers is vaak nog onduidelijk welke leeftijdselementen kunnen vermeld worden in een vacature bijvoorbeeld. Dit omdat leeftijdonderscheid niet alleen ontstaat via leeftijdsgrenzen of geboortedata, maar ook onderscheid op schijnbaar neutrale criteria als anciënniteit, datum indiensttreding en ziekteverzuim, die in hun effect een onderscheid naar leeftijd bewerkstelligen.

Voor de Nederlandse wetgeving bestaat er een 'quickscan leeftijdswet'. Hier krijg je een indicatie of leeftijdonderscheid in de arbeidsvoorwaarden is toegestaan onder de Nederlandse wet. Er is ook een 'zelftest voor advertenties'. Voor België is er de webtool 'Leeftijd in personeelsadvertenties', te vinden op www.diversiteit.be (checklist leeftijd). De checklist is gebaseerd op een instrument dat werd ontwikkeld door het Nederlandse Expertisecentrum Leeftijd.

Functievariatie doet ook mensen leren

Oftewel: 'Roteren doet je leren': een handleiding voor iedereen die een jobrotatieproject wil ontwikkelen, uitgegeven door de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (SERV). Jobrotatie als inschakelinginstrument en een van de mogelijke instrumenten die een antwoord biedt op de behoefte aan opleiding van werknemers en aan opleiding en werkervaring van werkzoekenden. Deze handleiding is bedoeld voor alle personen die een jobrotatieproject willen ontwikkelen. Er werd een ideaalconcept uitgetekend waarbij met zo veel mogelijk elementen rekening werd gehouden.

Kennismanagement

'K+50 - kennismanagement voor en door 50plussers' <http://project.kahosl.be/kplus50/>

biedt webgewijs een drieluik aan:

1. 'Concrete oplossingen' wanneer u op zoek bent naar goede manieren om



Er zijn genoeg perspectieven om verder te sleutelen aan personeelsbeleid gericht op alle leeftijden.

kennis door te geven (waarbij het belangrijke onderscheid gemaakt wordt tussen kennisoverdracht, kennisborging en kennisproductiviteit);

2. 'Kennis verankeren': u wilt op een praktische manier het beheren en doorgeven van kennis in uw organisatie in kaart brengen en verankeren;
3. Sleutelprocessen, zodat u de cruciale kennis terzake kunt vastleggen.

Met dank aan promotor Syntra West.

De arbeidsparticipatie van vijftigplussers – om nog te zwijgen over zestigplussers – mag dan al (vooral in Vlaanderen) bedroevend ver onder de Lissabon-doelstellingen blijven hangen; de aanhoudende golf van ontslagen en herstructureringen geeft bitter weinig hoop op beterschap. Dat neemt niet weg dat er heel wat inspanningen geleverd worden. We verwijzen hier naar talloze leerrijke praktijken waar een of andere vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid gevoerd wordt en naar de vele leerpraktijken die ten goede komen van de hele loopbaan. Dat er toch nog perspectieven zijn om verder te sleutelen aan personeelsbeleid gericht op alle leeftijden mag ook blijken uit de nieuwe opstoot van diversiteitsplannen met focus op 'leeftijd en werk'. Dit jaar starten in Vlaanderen meer dan 150 bedrijven en organisaties met zulke 'L&W-plannen'. Dat gebeurt met de steun van 'Leeftijd en Werk-consulenten' die de Vlaamse overheid ter beschikking

stelt binnen het Impulsbeleid Evenredige Arbeidsdeelname. U vindt hier meer over op www.werk.be/beleid/div/.

Leeftijd is leertijd, we zeiden het al. Het verder ingang doen vinden van een gedegen leeftijdsbewust of duurzaam personeelsbeleid heeft zo ook zijn leertijd nodig. En dat geldt voor alle niveaus, alle geledingen, alle soorten in te zetten middelen. Het is pas als we gezamenlijk aan de weg kunnen timmeren, dat we ook een betekenisvolle afstand zal kunnen afleggen. Politieke beslissers en administraties moeten elkaar verder op die weg (blijven) vinden over de grenzen tussen landen, gemeenschappen en gewesten heen; sociale partners en intermediairen moeten eindelijk de stap durven zetten naar de enige mogelijkheid om uit de patstelling weg te geraken: het opzoeken van de win-win situatie; bedrijven en organisaties zullen concreet aan de slag moeten kunnen met uitgewerkte methodieken en instrumenten (daarvoor hopen we hier een bijdrage te leveren); last but not least zal accurate sensibilisering en communicatie de beeldvorming van jonge en oudere werknemers in het juiste daglicht moeten gaan stellen.

Toon Van Den Brempt is medewerker van het expertisecentrum Leeftijd en Werk, Departement Werk en Sociale Economie, Vlaamse overheid.