

In beweging met levensfasescan en de loopbaanpotentiometer

Peter Rooze

Levensfasebewust personeelsbeleid is het HRM-onderwerp voor de komende jaren. Steeds meer organisaties worden geconfronteerd met medewerkers met leeftijdsfase gerelateerde problemen. 'Employability' is de basis voor levensfasebewust personeelsbeleid. Het staat voor inzetbaarheid ('employable') en aanpassingsvermogen ('adaptability'). Inzetbaarheid wordt vooral bepaald door iemands reputatie, prestatie, innovatievermogen, persoonlijkheid en beschikbaarheid. Om deze aspecten inzichtelijk te maken is de levensfasescan en de loopbaanpotentiometer ontwikkeld. Beiden zijn digitale instrumenten die op internet beschikbaar zijn. Deze instrumenten maken levensfasebewust personeelsbeleid praktisch uitvoerbaar.

Onder invloed van het 'vergrijzingsscenario' wordt in het huidige personeelsbeleid de aandacht vooral gericht op de senior medewerkers. Het perspectief van vervroegd pensioen moet immers plaats maken voor gemotiveerd langer blijven werken. Maar ook de andere leeftijdscategorieën kennen hun specifieke 'generatieproblemen'. Zo geldt voor de leeftijdscategorie 35 - 45 jaar dat het combineren van gezin en loopbaan geen eenvoudige opgave blijkt. Of de veertigers die educatieverlof willen opnemen wat niet ten koste mag gaan van de carrière!

En wat te denken van de groep vijftigers die te maken krijgen met plotse veranderingen in de organisatie. Zij worden geconfronteerd met bijvoorbeeld mantelzorg en een afnemend carrièreperspectief. Goed levensfasebewust personeelsbeleid richt zich dus niet alleen op de ouderen, maar op alle leeftijdscategorieën.

Beleid alleen is niet voldoende

Levensfasebewust personeelsbeleid formuleren is vaak het probleem niet. De uitdaging ligt in het motiveren van de personen die het aangaat. Zij zullen doelgericht moeten werken aan 'employability'.

De vraag is: hoe krijg ik deze medewerkers in beweging? Mensen komen pas in beweging wanneer er een prikkel is. Dit kan een negatieve of een positieve prikkel zijn. De 'sense of urgency' om te veranderen wordt het hoogst wanneer

iemand totaal vastgeroest zit in zijn functie en levensopvatting en plotseling voor een dilemma wordt gesteld.

Een voorbeeld hiervan is iemand die zijn dagen aftelt die hij/zij moet werken en gericht is op behoud van de 'verworvenheden'. Wanneer de organisatie besluit om de pensioengerichte leeftijd te verhogen komt de klap hard aan! Een minder voor de hand liggend voorbeeld is wellicht de veertiger die samen met zijn levenspartner en gezin een stabiele situatie heeft gecreëerd. Deze structuur zorgt voor een voorspelbaar leven met een heldere scheiding tussen werk en privé. Het werk wordt routinematige afgehandeld en afgesproken prestaties worden geleverd. Niets meer en niets minder.

Deze balans wordt wreed verstoord wanneer de persoon in kwestie een slechte beoordeling krijgt en vervolgens wordt 'verzocht' zijn loopbaan elders voort te zetten.

In beide gevallen geldt dat de personen onvoldoende rekening hebben gehouden met veranderende omstandigheden. In plaats van op de automatische piloot te werken aan de 'levensloop' is het beter om permanent te werken aan 'employability'.

Theorie over verandering van Lewin

De eerste fase betreft loskomen van de bestaande situatie, met andere woorden 'ontdooien' ('unfreezing'). Het resultaat is de acceptatie van de noodzaak van verandering. De tweede stap is 'moving'. Dit is de overgang van de oude naar de nieuwe situatie. De derde en laatste fase is 'freezing'. De opgave is om de nieuwe situatie ook daadwerkelijk te bestendigen. De nieuwe situatie wordt als het ware bevroren ('freezing').

De kunst is om mensen bewust te maken van de noodzaak van 'employability' voordat deze urgent wordt (of is). Bewust maken van het belang van 'employability' kan met behulp van verschillende interventie-instrumenten. Denk hierbij aan workshops, trainingen en coachingsgesprekken. De vraag daarbij is: 'Hoe krijg je iemand zover dat hij gemotiveerd deelneemt aan deze evenementen?'

Gemotiveerd betekent hier dat de persoon in kwestie een intrinsieke behoefte heeft om te werken aan het verhogen van zijn 'employability'. Uitgangspunten bij interventies kunnen zijn 'unfreezing, moving and freezing'. De hiervoor genoemde interventie-instrumenten behoren tot de fase 'moving' en 'freezing'.

Een instrument dat gebruikt kan worden in de fase van 'unfreezing' is het stellen van een diagnose met behulp van een test, zoals de levensfasescan.

Een test heeft als voordeel dat het in een vertrouwde omgeving en zelfstandig kan worden toegepast. De kracht van het diagnose-instrument wordt vergroot, wanneer degene die de test invult direct wordt beloond met de resultaten van de test en adviezen. Dit laatste is met de beschikbare internettechnologie geen utopie maar een reële mogelijkheid.



Figuur 1 Relatie tussen bedrijfsdoel, ondersteunend levensfasebewust personeelsbeleid en balans tussen werk en privé.

Plan van aanpak levensfasebewust personeelsbeleid

Levensfasebewust personeelsbeleid bestaat uit een aantal activiteiten. Deze activiteiten zijn gebaseerd op een aantal uitgangspunten, zoals:

1. Bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.
2. Aansluiten op de behoeften van de medewerkers.
3. Anticiperen op maatschappelijke trends en komende wetgeving.

Uitgangspunt bij de uitvoer van het plan is niet alleen de behoefte van de medewerker zoals de balans tussen werk en privé, maar ook de balans tussen de bedrijfsdoelstellingen en de vraag naar producten en diensten (zie figuur 1).

Het levensfasebewust personeelsbeleid ondersteunt de gewenste in-, door- en uitstroom van de medewerkers. Met als zichtbare resultaten een gezonde mobiliteit en 'employability'. Het plan van aanpak voor het invoeren van levensfasebewust personeelsbeleid bestaat uit een aantal fasen:

1. Inventarisatie en analyse van knelpunten in het huidige levensfasebewust personeelsbeleid, wensen en ideeën in de organisatie.
2. Beleidsbepaling levensfasebewust personeelsbeleid en bijbehorende arbeidsvoorwaarden.
3. Implementatie van levensfasebewust personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden