

LEVENSFASEBELEID VERGOOT DE DUURZAME INZETBAARHEID

Voor jong en oud

Uw medewerkers tevreden houden, helpen met het bewaren van de balans tussen werk en privé én de duurzame inzetbaarheid vergroten. Er ligt nogal wat op uw bordje. U zult moeten inspelen op de behoeften van uw medewerkers. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Uw medewerkers hebben allemaal verschillende behoeften. Zo hebben oudere medewerkers vaak andere belangen dan de jongere garde.

Door rekening te houden met de levensfasen van uw medewerkers, zorgt u ervoor dat ze duurzaam inzetbaar blijven. Dit kunt u doen met generatiemanagement of levensfasebeleid.

Idee

Het verschil tussen levensfasebeleid en generatiemanagement is dat dit laatste zich meer richt op de invloed van de tijdgeest waarin mensen zijn opgegroeid. Zo maakt het bijvoorbeeld uit of een generatie in hoog- of laagconjunctuur is opgegroeid en welke maatschappelijke ontwikkelingen er verder gaande zijn. Een levensfase is een leeftijdsperiode waarin mensen zich psychologisch en fysiek vergelijkbaar ontwikkelen en een aantal levensgebeurtenissen en sociale situaties delen. Levensfasebeleid richt zich dus meer op de huidige omstandigheden en leeftijdsgerelateerde situatie.

Nadruk

Het concept van levensfasen bestaat al heel lang. Het gaat om het idee dat er in een mensenleven gemeenschappelijke fasen zijn aan te wijzen. Hoewel het concept van levensfasen de nadruk legt op de overeenkomsten tussen medewerkers,

wil dat nog niet zeggen dat er geen grote individuele verschillen zijn. Zo komt de combinatie van werk met een gezin veel voor bij dertigers, maar ook bij twintigers en soms vijftigers. Naarmate de leeftijd stijgt, maken medewerkers een fysieke ontwikkeling en een competentieontwikkeling door. De fysieke lijn – ook wel de hardware genoemd – daalt al vanaf twintigjarige leeftijd, terwijl de ervaringslevenslijn – ook wel de software genoemd – nog lange tijd kan doorgroeien. Hoe sterk deze ontwikkeling is, hangt af van de eigen investering of inspanning voor persoonlijke groei en de kansen en uitdagingen die de omgeving biedt. Verschil-

MT Rendement geeft u in een reeks van drie artikelen meer informatie over hoe u kunt inspelen op verschillende levensfasen van uw medewerkers. Inzicht in de drijfveren van verschillende leeftijdsgroepen, kan zorgen voor een hogere medewerkerstevredenheid. In MT Rendement 3 en 4-2013 komen de vijf verschillende levensfasen uitgebreid aan de orde. Dit artikel begint met een inleiding in levensfasebeleid en wat het kan betekenen voor uw organisatie.

lende levensfasen brengen ieder hun eigen wensen en risicofactoren mee.

Aandacht

Zo kenmerkt zich de eerste ‘volwassen’ levensfase (de oriëntatiefase) tot circa 25 jaar door de wens er maatschappelijk bij te horen. Tegelijkertijd hebben medewerkers van deze leeftijd nog weinig idee wat er echt bij hen past en wat de gebruiken zijn op de werkvloer.

In de volgende fase – de ambitiefase – is het centrale thema ‘regie voeren’. Alles vraagt in deze levensfase aandacht: vrienden, carrière, studie, werk, hobby’s en vaak ook een startende relatie of gezin. Doorgaan tot diep in de nacht en de volgende dag weer fit op het werk verschijnen, wordt lang opgevangen door jeugdige vitaliteit. Het is tegelijkertijd de fase waarin een burn-out veel voorkomt, omdat grenzen stellen en keuzes maken vaak een uitdaging zijn.

Rust

De fase van 35 tot 45 jaar is een fase van stabilisatie. Er is rust in de tent. Denken, voelen en handelen zijn geïntegreerd geraakt. Medewerkers in deze levensfase kunnen daardoor effectief werken en hebben inzicht in het grotere geheel. Ergens in deze fase kan bij de medewerker de vraag opkomen of dit nu alles is. Blijf ik de rest van mijn loopbaan in dit werk, bij deze werkgever? Of gooi ik het roer helemaal om?

Stilstaan bij die vragen is belangrijk. Soms leidt dat tot een grote koerswijziging, maar vaker tot een herbevestiging van eerder gemaakte keuzes. De latere levensfasen (de balansfase en de verzilveringsfase) kenmerken zich door meer



aandacht voor inspiratie en het leveren van toegevoegde waarde en tegelijk een afnemende fysieke belastbaarheid.

Stress

Door in te spelen op de verschillende behoeften van uw medewerkers in de verschillende levensfasen, vergroot u de duurzame inzetbaarheid. Zo kunt u in de levensfase waarin zorg voor het gezin belangrijk is, de combinatie van werk- en zorgtaken faciliteren. Denk aan flexibele werktijden of thuiswerken. U voorkomt dan dat uw medewerkers bij calamiteiten veel stress ervaren met alle negatieve gevolgen van dien.

Inzet

Natuurlijk kunnen uw medewerkers in zo'n geval calamiteitenverlof opnemen, maar het maakt veel uit op welke manier dit tot stand komt. Een werkgever die werkende ouders positief tegemoet treedt, mag andersom – zo blijkt uit de praktijk – rekenen op extra inzet als dat nodig is.

Gebruikmaken van specifieke kwaliteiten van verschillende levensfasen is ook met het oog op de bedrijfsvoering van belang. De combinatie van ervaring van de oudere medewerkers met de frisse en creatieve blik van junioren zorgt voor succes bij het invoeren van verbeteringen. Een ICT-bedrijf koos bij het werken in projectgroepen daarom voor een gemixte samenstelling. Volgens de organisatie waren de jonge medewerkers sterker in het ‘out of the box’ denken en senioren in het tactisch presenteren van vernieuwingen en het ondersteunen van de implementatie.

Klein

Soms is zo'n leeftijdmix niet mogelijk en zijn medewerkers uit een bepaalde leeftijdsgroep moeilijk te krijgen of binnen de organisatie te houden. Bij een grote adviesorganisatie, die geen ruimte voor parttime werk bood, vertrokken veel goed functionerende dertigers. Uit de exitinterviews kwam naar voren dat zij liever bij een organisatie gingen werken waar het wel mogelijk was om interessant werk in deeltijd te doen.

Alleen parttime werk bieden kan echter ook tot een eenzijdige leeftijdssamenstelling leiden. Jongeren zijn bij het betreden van de arbeidsmarkt vaak niet geïnteresseerd in een klein parttime contract. Zij zijn dan juist toe aan meer inkomenszekerheid, willen zich ontwikkelen en er volledig voor gaan. Door een aantrekkelijke werkgever te zijn voor alle leeftijden kunt u op den duur een beter verdeelde leeftijdsopbouw in uw organisatie opbouwen.

Scheef

Ook als daarvoor nu geen mogelijkheden zijn, bijvoorbeeld vanwege inkrimping, is het verstandig om te anticiperen op de tijd dat het wel weer mogelijk zal zijn. Zo is de leeftijdsverhouding op een belastingkantoor met een gemiddelde leeftijd van 49 jaar flink scheef. Er werken weinig jongeren. Om te voorkomen dat de inbreng van jongere medewerkers die straks aangenomen zullen worden, ondergesneeuwd raakt, organiseert de Belastingdienst nu al zogenaamde generatiebijeenkomsten. Hierbij probeert de organisatie waardering tussen de verschillende leeftijdsgroepen te stimuleren.

Gericht

Zowel in uw beleid als in de communicatie is het van belang om in te spelen op levensfasen. Neem levensfase, leren en loopbaanontwikkeling structureel op in de gesprekken met uw medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan de plannings-, voortgangs- en functioneringsgesprekken. In de praktijk is dit vaak nog niet het geval. De kennis van levensfasen maakt het echter makkelijker om de verschillende behoeften en drijfveren bespreekbaar te maken en gerichte vragen te stellen. De kans is bovendien groot dat uw medewerkers zich veel beter begrepen en gezien voelen en daarom ook best bereid zullen zijn om zich extra in te zetten voor uw organisatie.

Mieke Verbaarschot, adviseur Leeftijd @ Werk, e-mail: mverbaarschot@leeftijd.nl, tel.: 06 57 55 75 79, www.leeftijd.nl