

Spitsuur of kalm water: ontwikkel!

De dynamiek op de arbeidsmarkt vraagt om innovatieve medewerkers die kunnen schakelen en vooruitkijken. Robotisering bijvoorbeeld zal het werk veranderen en een appel doen op het vermogen om nieuwe kansen en mogelijkheden te zien. Geen enkele medewerker ontkomt aan de noodzaak om zich aan te passen en zelf sturing te geven aan zijn eigen dynamische loopbaan. Dat vraagt om brede competenties. Maar waarom zou u als werkgever investeren in bredere competenties?

Als organisatie en medewerker een langdurige relatie voor ogen hebben, leidt vak- of functiegerichte scholing vaak automatisch tot verhoging van de interne arbeidsmarktwaarde. Is de toekomst minder bestendig, dan is investeren in bedrijfs specifieke kennis onaanvaardbaar voor beide partijen.

Investeren in bredere competenties is dan wel zinvol, zowel voor de medewerker als de werkgever. De medewerker heeft er het meeste belang bij om zijn brede competenties te ontwikkelen. Dit verhoogt immers zijn arbeidsmarktpositie, of hij nu wel of niet bij uw organisatie blijft werken.

Goodwill

Er zijn echter ook redenen voor werkgevers om te investeren in bredere competenties. Allereerst zijn vakcompetenties en persoonlijke competenties vaak niet los van elkaar te zien. De topspecialist die niet in staat is om mee te groeien, verliest al gauw zijn meerwaarde. En wie stelselmatig te veel hooi op de vork

- 1 Beroepsexpertise of vakspecifieke kennis en vaardigheden: de medewerker houdt ontwikkelingen op het eigen vakgebied bij, weet wat er speelt in aangrenzende vakgebieden en levert een bijdrage aan professionalisering.
- 2 Anticipatie en optimalisatie: de medewerker speelt op tijd in op de ontwikkelingen in zijn vakgebied of binnen zijn organisatie of functie. Hij is proactief en kan de vertaling maken tussen maatschappelijke of marktontwikkelingen en toekomstige functie-eisen.
- 3 Persoonlijke flexibiliteit: de medewerker heeft het vermogen zich aan te passen en weet zich een plek te verwerven in deze dynamische wereld.
- 4 Organisationsgevoel: de medewerker is in staat om deel te nemen aan de organisatiestructuur, bijvoorbeeld door warm te lopen voor de missie van de organisatie, maar ook door successen en mislukkingen met anderen te delen en vruchtbaar samen te werken.
- 5 Balans: de medewerker weet een evenwicht te bereiken tussen het nastreven van zijn eigen belangen en die van de organisatie.

Verschillen

Als het om deze vijf competenties gaat, zijn er flinke verschillen tussen medewerkers. Dat heeft deels te maken met persoonlijkheid en deels met de levensfase waarin iemand zich bevindt. Wie perfectionistisch is ingesteld, legt de lat van nature hoog en is daarmee gevoeliger voor stress. Wie een gesloten mindset heeft, zal meer te leren hebben

Ook u heeft belang in investeren in brede competenties

neemt, kan een burn-out krijgen, met alle gevolgen voor de productiviteit van dien. Tot slot kweekt uw organisatie goodwill bij medewerkers door in hun ontwikkeling te investeren. Dat geldt voor beide partijen.

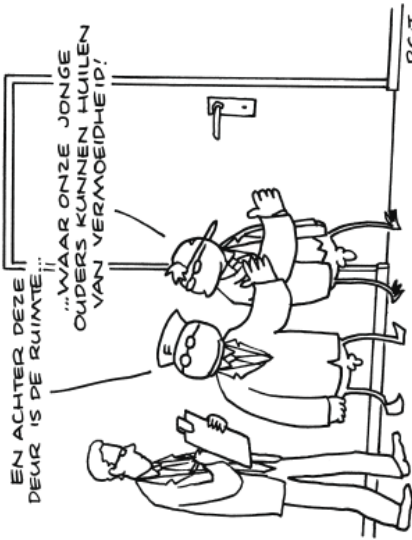
Investeren in bredere competenties is dan wel zinvol, zowel voor de medewerker als de werkgever. De medewerker heeft er het meeste belang bij om zijn brede competenties te ontwikkelen. Dit verhoogt immers zijn arbeidsmarktpositie, of hij nu wel of niet bij uw organisatie blijft werken.

Meerwaarde

Beate van der Heijden, hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen, onderscheidt vijf competenties die belangrijk zijn voor medewerkers om hun meerwaarde te behouden:

FOKKE & SUKKE

HEBBERN EEN DOORDACHT LEVENSFASEBELEID



waardoor ze beter grotere verbanden zien en proactief zijn. Deze brede competenties zijn voor een veertiger dan ook gemakkelijker te bereiken dan voor jongere collega's. Het risico is echter dat ze 'te' geseteld raken, wat een obstakel is om te blijven leren. Hier geldt: 'use it or lose it': wie niet meer leert, krijgt de rekening gepresenteerd in latere leeftijdsfasen.

Levensfasen: 50-60 jaar

Balans: vijftigers hechten meer waarde aan werken vanuit hun intrinsieke motivatie. Andere - zelfgekozen - uitdagingen kunnen zeer stimulerend zijn voor hen. Ouderen zijn doorgaans makkelijker in staat om balans aan te brengen en beschikken over een goed zelfsturend vermogen. Het ego treedt meer naar de achtergrond, waardoor ze zich beter in een ander kunnen inleven en een onderwerp vanuit meerdere perspectieven zien.

Verzilvering: zestigers willen de vruchten plukken van de ervaring en mensenkennis die ze hebben opgedaan. Ze zoeken graag uit op welk terrein ze meerwaarde kunnen bieden. Meestal hebben ze een goed organisationsgevoel en zijn ze sterk in het vinden van balans. De flexibiliteit van zestigers (maar ook van vijftigers) neemt echter af. Dat geldt sterk op het fysieke vlak: de omschakeling van dag naar nacht in ploegdiensten vormt bijvoorbeeld een extra belasting, maar ook mentaal schakelen kost meer moeite.

Uitdagingen

Veel leren gebeurt op de werkvloer: oudere, jongere en medewerkers van middelbare leeftijd hebben elkaar veel te bieden. Door die verschillen in persoonlijkheid en levensfase te benutten, kunnen (zelfsturende) teams hun productiviteit en samenwerking versterken. Het faciliteren van de zelfsturing en het lerend vermogen van uw werknemers is één van uw grootste uitdagingen. Coaches en opleiders kunnen u hierin ondersteunen.

Mieke Verbaarschot, adviseur en trainer bij Verbaarschot & partners, tel. 06 57 55 75 79, e-mail: mieke@verbaarschot-partners.nl

op het gebied van flexibiliteit en anticiperen. Levensfasen zijn interessant om rekening mee te houden, omdat die het mogelijk maken in meer algemene zin iets te zeggen over ontwikkeling, kracht en zwakte in die verschillende fasen. Dat biedt goede kapstokken als u met medewerkers in gesprek gaat over hun individuele loopbaan- of ontwikkelplannen. Als het gaat om de ontwikkeling van brede competenties in relatie tot de levensfasen, maken de meeste medewerkers de volgende ontwikkeling door: van oriëntatie, naar ambitie, naar stabilisatie, naar balans, tot uiteindelijk verzilvering.

Levensfasen: 20-40 jaar

Oriëntatie: twintigers zijn nieuw op de arbeidsmarkt. Ze zijn vooral geïnteresseerd in het ontdekken van wat bij hen past en zijn volop bezig met het ontwikkelen van hun beroepsidentiteit. Voor hen is het belangrijk om de spelregels van de functie en de organisatie te leren kennen. Ze hebben vaak actuele, frisse kennis en zijn goed in staat om nieuwe kennis op te doen. Hun persoonlijke flexibiliteit is groot. De zogeheten 'quarterlife crises' maken twintigers echter kwetsbaar voor een verstoorde balans. Keuzestress en te veel hooi op de vork nemen zijn veelal de boosdoeners. Dijkeuzes gaan overigens over meer dan werk. Ze gaan ook over 'hoe en wanneer te zetten' in het privéleven. De onzekere arbeidsrelaties van veel twintigers kunnen extra stressfactoren zijn. Ambitie: dertigers hebben meestal hun eigen plek gevonden in hun werk en groeien uit tot vakvolwassen specialisten of managers. Omdat ze zich in de spitsuurfase van hun leven bevinden, worden ze flink uitgedaagd om een balans te vinden tussen werk en privé. Zij kunnen echter last hebben van de zogeheten 'dertigersdiscrepantie': het accent ligt vaak op eenzijdige cognitieve ontwikkeling, waardoor ze problemen ondervinden in het samenwerken of leidinggeven. Stabilisatie: bij veertigers zijn denken, voelen en handelen meer geïntegreerd,