

BA[L]AN'S



Actiemap

voor een levensfasebewust loopbaanbeleid

Inhoud

Voorwoord	7
Wegwijs in de actiemap	9
Waar begin je?	13
Sta nog even stil voor je begint ...	21
1. Van vraag ... naar actie	21
1.1 Op onderzoek	21
1.2 Al sensibiliserend aan de slag	22
1.3 Blijvend informeren	23
2. Kijk je al levensfasebewust naar loopbanen?	25
3. Tips & Tricks	27

REFLECTIE

Inleiding	31
------------------	----

Levensfases

	35
1. Wat zijn levensfases?	36
1.1 Alle levensfases in kaart	37
1.2 Individuele verschillen	40
1.3 Overgangsmomenten	41
1.4 Levensfases en diversiteit	41
2. Praktisch gebruik	42

Verschillende brillen

	47
1. Een integrale benadering	
1.1 Het integrale kwadrant van Wilber	49
1.2 De verschillende onderdelen van het kwadrant	50
2. Competenties en talenten	53
2.1 Focus op sterktes	53
2.2 Een compromis ... het paarse model	54
3. Een waarderende benadering	55
3.1 Van een focus op problemen en tekorten ...	55
3.2 ... naar een waarderende benadering	55
3.3 De kracht van de waarderende benadering	56
4. Innovatieve arbeidsorganisatie	57
4.1 Arbeidsdeling	57
4.2 Actieve jobs	57
4.3 Sociale innovatie en levensfasebewust loopbaanbeleid	58

ACTIE

Inleiding	61
-----------	----

Begeleiding van individuen

1. ZOEKEN & VINDEN	69
1.1 Levensfasebewust zoeken & vinden	73
1.1.1 De balans opmaken	73
1.1.2 Jezelf (beter leren) kennen	74
1.1.3 De ultieme droom	78
1.1.4 De arbeidsmarkt leren kennen	80
1.1.5 Kiezen en actie ondernemen	81
1.1.6 Wervingskanalen en netwerken	82
1.1.7 Weerstand ombuigen in actie	84
1.1.8 Omgaan met negatieve beeldvorming	86
1.2 Begeleid jij individuen levensfasebewust bij het zoeken & vinden van het juiste jobdoel?	89
1.3 Tips & Tricks	91
1.4 Praktijkvoorbeeld	93
2. BINDEN & BOEIEN	97
2.1 Levensfasebewust binden & boeien	101
2.1.1 Wat bindt en boeit werknemers uit verschillende levensfasen?	101
2.1.2 Een job waarin ruimte is voor je talenten	101
2.1.3 Samenwerking met collega's	106
2.1.4 Combinatie werk-privé	108
2.1.5 Gezondheid	111
2.2 Begeleid jij individuen levensfasebewust bij het binden & boeien aan werk?	115
2.3 Tips & Tricks	117
2.4 Praktijkvoorbeeld	119
3. GROEIEN & BLOEIEN	123
3.1 Levensfasebewust groeien & bloeien	127
3.1.1 Ontwikkelingsbehoeftes	127
3.1.2 Eigen talenten versterken	130
3.1.3 Hoe leer je het best?	131
3.1.4 Inzetbaar blijven	134
3.1.5 Werken aan loopbaancompetenties	136
3.1.6 Opmaken van je persoonlijk ontwikkelingsplan	138
3.2 Begeleid je individuen levensfasebewust bij hun groeien & bloeien?	141
3.3 Tips & Tricks	143
3.4 Praktijkvoorbeeld	145
4. ACTIEPLAN	147

Levensfasebewust personeelsbeleid	155
I. ZOEKEN & VINDEN	159
1.1 Levensfasebewust zoeken & vinden	163
1.1.1 Naar wie ga je op zoek?	163
1.1.2 Een aantrekkelijke vacature	165
1.1.3 Gebruik verschillende wervingskanalen en netwerken	167
1.1.4 Selectieprocedure	170
1.1.5 Omgaan met stereotiepe beeldvorming	172
1.1.6 Onthaal: vermijden van het draaideureffect	173
1.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het zoeken & vinden van medewerkers?	177
1.3 Tips & Tricks	179
1.4 Praktijkvoorbeeld	181
2. BINDEN & BOEIEN	185
2.1 Levensfasebewust binden & boeien	189
2.1.1 Wat bindt en boeit medewerkers uit verschillende levensfasen?	189
2.1.2 Investeren in kwaliteitsvolle jobs	190
2.1.3 Investeren in het inzetten van talenten	194
2.1.4 Een optimale samenwerking tussen collega's	196
2.1.5 Werk en privé in balans	201
2.1.6 Investeren in gezonde medewerkers	204
2.1.7 De rol van de direct leidinggevende	207
2.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het binden & boeien van medewerkers?	209
2.3 Tips & Tricks	211
2.4 Praktijkvoorbeeld	213
3. GROEIEN & BLOEIEN	217
3.1 Levensfasebewust groeien & bloeien	221
3.1.1 De ontwikkelingsbehoeftes van je medewerkers	221
3.1.2 Leerklimaat	224
3.1.3 Een levensfasebewuste blik op opleidingsbeleid	227
3.1.4 Loopbaangesprekken	230
3.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het groeien & bloeien van medewerkers?	237
3.3 Tips & Tricks	239
3.4 Praktijkvoorbeeld	241
4. ACTIEPLAN	243

PROJECT

Hoe het allemaal begon ...	253
1. Doelstelling BA[L]AN ^S	253
2. De projectnaam BA[L]AN ^S	254
3. Aanpak BA[L]AN ^S	255
4. Transnationaal karakter BA[L]AN ^S	256
Lerend Netwerk BA[L]AN^S	257
1. Waarom een Lerend Netwerk?	257
2. Een blik op het Lerend Netwerk BA[L]AN ^S	258
2.1 Ik leer, jij leert, wij leren van elkaar	258
2.2 Voor ieder wat wils	259
3. Tastbare resultaten	262

EXTRA

Dankwoord	265
Verklarende begrippenlijst	267
Lijst afkortingen	274
Literatuurlijst	275

Voorwoord

Vergrijzing, ontgroening, het optrekken van de pensioenleeftijd, langer aan het werk, werkbaar werk ... we komen het allemaal bijna dagelijks in de media tegen. Het is duidelijk dat we **'the elephant in the room'**¹ niet langer kunnen negeren.

Langere loopbanen zijn noodzakelijk. Maar hoe begin je daar aan? Hoe vermijden we dat we op termijn allemaal gaan lijken op uitgeperste citroenen? Hoe creëer je loopbanen die werknemers hun hele professionele leven lang én met goesting kunnen volhouden? En hoe zorg je ervoor dat zulke loopbanen ook bedrijven en organisaties ten goede komen?

Dankzij projectsubsidies van het ESF Agentschap Vlaanderen konden we twee jaar lang aan de slag rond het thema **'loopbanen in balans'**. We doopten ons project dan ook BA[L]AN^s. Met BA[L]AN^s zijn we gaan kijken naar de manieren waarop 'loopbanen in balans' mogelijk zijn en hoe we relevante actoren daarbij kunnen ondersteunen.

Ons uitgangspunt is dat 'een loopbaan in balans' **een gedeelde verantwoordelijkheid is van werknemers en werkgevers**. Werknemers hebben zelf invloed op hun loopbaan, maar ook werkgevers die inzetten op 'werk-bare jobs' dragen ertoe bij dat we langer aan de slag willen en kunnen blijven.

De insteek van **levensfasen** doorkruiste ons pad bij het concretiseren van het project: in elke levensfase krijgt 'een loopbaan in balans' immers anders vorm. We vonden het een waardevolle insteek om doorheen het hele traject mee te nemen.

En toen ging de bal met de olifant aan het rollen ... We promootten een loopbaanbeleid dat rekening hield met de levensfase van (potentiële) werknemers, ondersteunden actoren die betrokken zijn bij loopbanen van mensen, verspreidden een informerende nieuwsbrief, organiseerden activiteiten en zetten een Lerend Netwerk op.

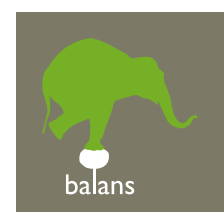
Het resultaat van deze rollende bal heb je nu in je handen: de **BA[L]AN^s-actiemap** voor een levensfasebewust loopbaanbeleid.

Het **Lerend Netwerk BA[L]AN^s** was onze voornaamste inspiratiebron bij het schrijven van deze map. De gekozen thema's, behandelde vragen, besproken cases, tips, kaders en hulpmiddelen die tijdens het Lerend Netwerk aan bod kwamen, hebben we in de map verwerkt. Ook de input van onze transnationale partners hebben we her en der in de actiemap opgenomen.

Met deze actiemap willen we je warm maken om zelf aan de slag te gaan met een **levensfasebewust loopbaanbeleid** en zo mee te werken aan een win-winsituatie voor werknemers en werkgevers. Laat je inspireren en prikkel door alle informatie, praktijkvoorbeelden, materiaal en tips die deze actiemap te bieden heeft ...

Veel lees-, doe- en leerplezier!

Het BA[L]AN^s-team



¹ **Elephant in the room** Engelse uitdrukking voor 'een onmiskenbaar probleem waar niemand over durft te beginnen'.

Wegwijs in de actiemap

Met deze actiemap hopen we je te inspireren om op een levensfasebewuste manier om te gaan met loopbanen van medewerkers in je organisatie of met loopbaanbegeleiding van individuen. We bieden je allerlei insteken aan om zelf een **levensfasebewuste dialoog** aan te gaan met de betrokkenen in je organisatie of met individuele werknemers en/of werkzoekenden. We reiken je geen stappenplan of handleiding aan die je van A tot Z moet lezen vooraleer je er in de eigen praktijk mee aan de slag kan. Het is namelijk onze overtuiging dat een **levensfasebewust loopbaanbeleid** maatwerk is en iedereen zijn weg hierin moet vinden. Met deze map willen we je wel ondersteunen bij het creëren van je eigen actieplan op maat.

VOOR WIE IS DEZE MAP?

Deze actiemap is bedoeld voor **alle actoren die betrokken zijn bij loopbanen** van werknemers en werkzoekenden, zoals HR-medewerkers, HR-verantwoordelijken, loopbaanbegeleiders, VDAB-consulenten, sectorconsulenten, diversiteitsconsulenten, projectontwikkelaars EAD, activeringsconsulenten, bedrijfsleiders, leidinggevenden, jobkanaalconsulenten, trajectbegeleiders ...

Om deze brede waaier aan gebruikers te ondersteunen, belichten we levensfasebewust loopbaanbeleid zowel vanuit de werknemerskant als vanuit de werkgeverskant. Daarom heeft deze map een dubbel opzet. Ze wil ondersteuning bieden bij:

1. het levensfasebewust begeleiden van individuen bij loopbaanuitdagingen
2. het vormgeven van een levensfasebewust personeelsbeleid in organisaties

WAT VIND JE IN DE MAP?

In de map vind je achtergrondinformatie, kaders, vragen, tips en praktijkvoorbeelden die je ondersteunen bij het werken aan **loopbanen in balans** via een competentiegebaseerd levensfasebewust loopbaanbeleid. We reiken je allerlei insteken aan waarmee je werknemers of werkgevers kan sensibiliseren en ondersteunen, bijvoorbeeld bij:

- het in kaart brengen, benutten en inzetten van talenten en competenties;
- het maximaal afstemmen van de jobinvulling en het jobdoel van werknemers en werkzoekenden op de levensfase waarin ze zich bevinden en de wensen, motivaties en toekomstplannen die ze daarbij hebben;
- het zorgen voor een **win-winsituatie** waar zowel organisaties als individuele werknemers en werkzoekenden baat bij hebben;
- ...

VOOR IEDER WAT WILS

De BA[L]AN^S-actiemap bestaat uit drie grote delen. Afhankelijk van je leerstijl kies je er zelf voor om bepaalde stukken al dan niet door te nemen.

- Het **eerste deel** van deze actiemap reikt vooral **theoretische achtergrond** aan. Je maakt er kennis met de levensfasen en de verschillende brillen waarmee wij naar een levensfasebewust loopbaanbeleid kijken.
- Het **tweede deel** van deze actiemap is gericht op **actie**. Het bevat allerlei handvaten om aan de slag te gaan met een levensfasebewust loopbaanbeleid:

✓ Toelichtingen

over verschillende thema's waarbij we enerzijds vertrekken vanuit kaders en theorieën die aan bod kwamen tijdens de bijeenkomsten van ons Lerend Netwerk en die we anderzijds illustreren met concrete voorbeelden.

✓ **Inspirerende vragen**

die je met een levensfasebewuste blik helpen te reflecteren over de huidige gang van zaken in je organisatie of in je begeleiding van individuen bij loopbaanuitdagingen.

✓ **Tips en suggesties**

die je inspiratie geven om aan de slag te gaan rond levensfasegerichte uitdagingen en om de levensfasebewuste dialoog in je organisatie of met individuen op gang te brengen.

✓ **Praktijkvoorbeelden**

die je een beeld geven van hoe andere organisaties en loopbaanbegeleiders aan de slag gaan met een thema.

- Het **derde deel** van deze actiemap geeft je uitleg over **het project BA[L]AN^s**. Je leest er o.a. hoe we te werk gingen bij het opzetten van ons Lerend Netwerk.

WEGWIJZERS

- Praktijkvoorbeelden vind je in de **grijze kaders**.
- **Gekleurde kaders** maken je attent op kenmerken van de levensfases.
- **Symbolen** wijzen je op allerlei zaken:



Naast het **vraagteken** vind je vragen om even over na te denken.



De **stekker** reikt je inspirerende tips & tricks aan om zelf aan de slag te gaan.



De **gloeilamp** wijst je op aandachtspunten.



De **olifant** verwijst je naar een ander onderdeel waar je nog relevante informatie vindt over datgene wat je aan het lezen bent.



De **wereldbol** verwijst je naar materiaal (achtergrondinformatie, hulpmiddelen, goede voorbeelden, ondersteuning) op de website.

Wanneer de wereldbol je doorverwijst naar materiaal op de website vind je dit terug op www.loopbaneninbalans.be. De onderverdeling van het materiaal op de website komt overeen met die van de actiemap. Als je bijvoorbeeld botst op materiaal in DEEL INDIVIDU, dan vind je dat op de website ook terug in DEEL INDIVIDU. Waar relevant geven we je bij het materiaal op de website ook mee of en hoe je het laagdrempelig kan toepassen voor bepaalde kansengroepen.

We raden je aan om deze actiemap al 'surfend' te lezen en te gebruiken: begin bijvoorbeeld bij een thema dat momenteel belangrijk is voor jou of jouw organisatie, laat de inhoud op je inwerken, ga eens kijken naar het bijhorend materiaal, sta stil bij de reflectievragen of experimenteer met de tips & tricks. Je kan op eender welke plaats in de map 'surfen' naar een ander onderdeel dat voor jou interessant is. Tijdens het lezen kan je de verschillende delen door elkaar gebruiken.

*Als HR-medewerker lees je bijvoorbeeld in **DEEL ORGANISATIE** iets over het inzetten van talenten van medewerkers in een organisatie. Je bent hierin geïnteresseerd en leest dat je in **DEEL INDIVIDU** vindt hoe je met de techniek van Appreciative Inquiry op zoek kan gaan naar talenten van medewerkers. Om hier meer over te weten 'surf' je naar **DEEL INDIVIDU**. Daar zie je dat je hier ook nog materiaal over kan terugvinden op de website. Onze olifant wijst je de weg!*

EN ... ACTIE!

Op het einde van **DEEL INDIVIDU** en **DEEL ORGANISATIE** sommen we in een samenvattend kader de belangrijkste aandachtspunten van een levensfasebewust loopbaanbeleid nog eens voor je op.

We reiken je ook een blanco kader aan dat een aanzet biedt voor jouw **actieplan op maat**. Hierin noteer je zelf welke actiepunten je ziet voor een levensfasebewust personeelsbeleid in een organisatie of voor de levensfasebewuste begeleiding van individuen bij hun loopbaanvragen.



*Voor ondersteuning bij de opmaak of het uitvoeren van een actieplan rond het opzetten of verder uitwerken van een levensfasebewust loopbaanbeleid kan je als organisatie gebruik maken van een **diversiteitsplan**.*



*Deze actiemap is gebaseerd op het concept van de **CompetentieCompagnon** die we hebben ontwikkeld in kader van het ESF-project 'Competent met je talent!'. Het succes van deze 'actiemap voor een duurzaam personeelsbeleid' bij organisaties toont aan dat er een grote belangstelling en bereidheid is om met een dergelijk instrument in de eigen context en op de eigen werkvloer aan de slag te gaan. In de **CompetentieCompagnon** vind je praktische tips en achtergrondinformatie om te werken aan missie/visie, creëren van draagvlak, communicatie ...*

TOT SLOT

Achteraan in de map vind je een verklarende begrippenlijst en een uitgebreide literatuurlijst.

Omwille van de **leesbaarheid** in deze actiemap:

- gebruiken we de mannelijke vorm van woorden voor genderneutrale verwijzingen;
- hanteren we de term '**organisatie**' zowel voor bedrijven en ondernemingen uit de profit sector als voor openbare besturen en organisaties uit de social profit en de sociale economie;
- kozen we de term '**werknemers**' voor individuen (werknemers, werkzoekenden, zelfstandigen, herintreders ...) die loopbaanvragen hebben, naar nieuwe uitdagingen zoeken, zich willen heroriënteren ...;
- en de term '**loopbaanbegeleiders**' voor wie loopbanen van werknemers begeleidt, zowel binnen als buiten een organisatiecontext.

BUT NOT LEAST

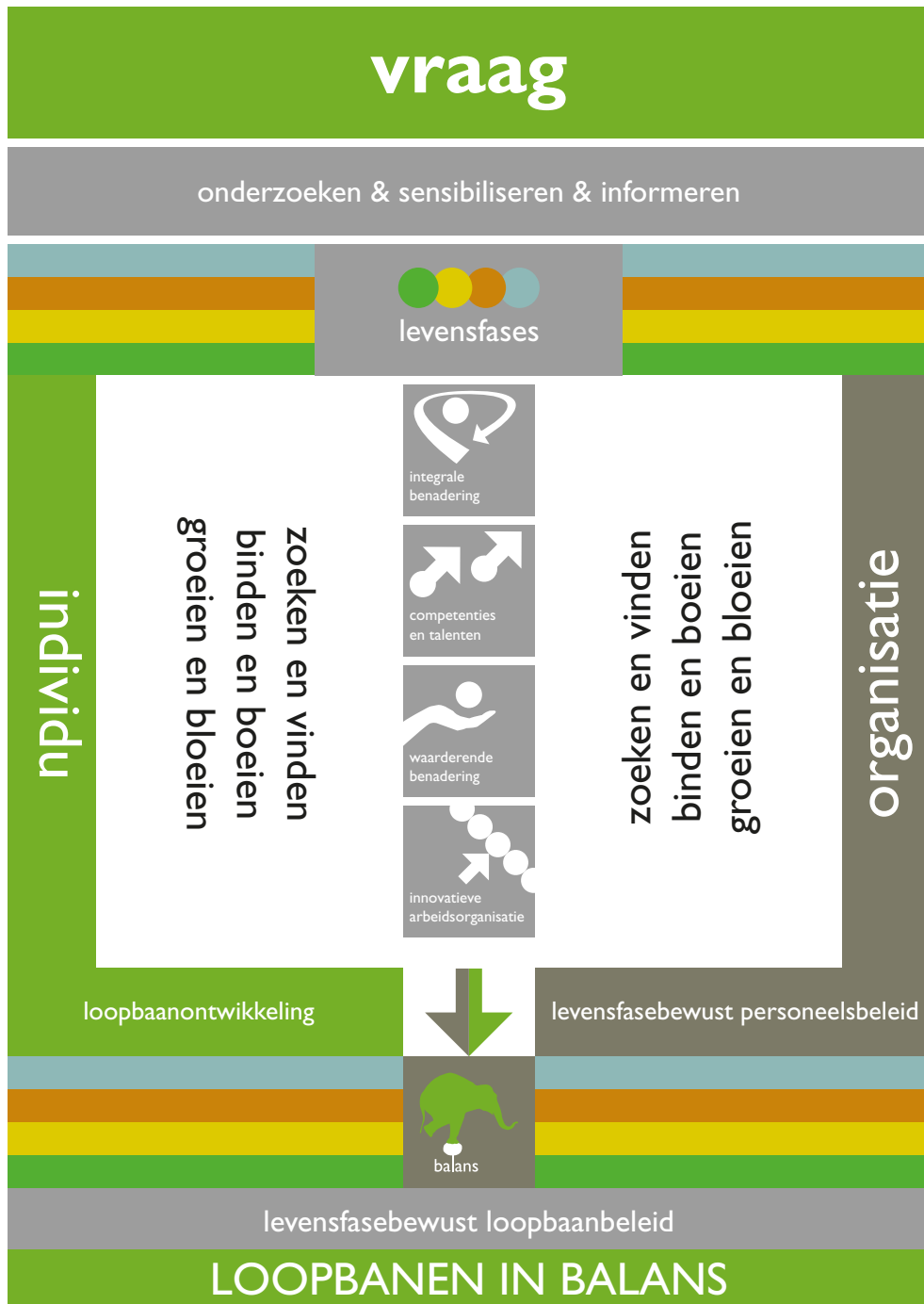
De kaders, methodieken, tips ... die je in deze map tegenkomt, kan je ook gebruiken om kansen te geven aan werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zoals alloctonen, personen met een arbeidshandicap, laaggeschoolden ...

Waar begin je?



Je start in deze actiemap waar je dat zelf wenst. Om met een levensfasebewuste bril naar het geheel te kijken, is het wel belangrijk dat je eerst kennismakt met de levensfases in **DEEL LEVENSFASES**. Vervolgens bepaal je zelf je route doorheen de map. Je kiest zelf waar je even stilstaat voor een reflectie, waar je een zijstraat neemt en waar je terugdraait voor verduidelijking.

Het kader hieronder zorgt ervoor dat je altijd een overzicht hebt op het geheel:



Helemaal achteraan vind je dit kader in een uitklapbare versie. Zo heb je bij het lezen altijd het overzicht naast je liggen.

TOELICHTING BIJ HET KADER

We belichten hier bondig elk onderdeel van het kader dat aan de basis ligt van de BA[L]AN^S-actiemap.

STARTVRAAG

vraag

De behoefte aan een levensfasebewust loopbaanbeleid groeit doorgaans vanuit een **concrete vraag of behoefte**. Die kan vertrekken vanuit een individu of vanuit een organisatie:

- een **individu** staat bijvoorbeeld stil bij zijn concrete loopbaan als hij op zoek gaat naar een job die echt bij hem past, als hij een beter evenwicht wil tussen arbeid en privé, hij meer gebruik wil maken van zijn bezieling en talenten in zijn werk, hij behoefte heeft aan ontwikkelingskansen, de overgang naar een nieuwe levensfase vragen oproept, hij geconfronteerd wordt met vragen naar mantelzorg en zijn loopbaan een tijdje meer op de achtergrond wil zetten, zijn werkgever onvoldoende mogelijkheden biedt om zijn loopbaan in balans te houden of te krijgen ...
- een **organisatie** stelt zich bijvoorbeeld vragen wanneer enkel jonge medewerkers zich aangetrokken voelen tot de organisatie, veel medewerkers op pensioen gaan, ze de leeftijds piramide van het personeel meer in evenwicht wil brengen, ze meer openheid wil creëren bij leidinggevenden om met ervaren medewerkers aan de slag te gaan, ze kennis en expertise in de organisatie wil houden, ze de samenwerking tussen jongere en oudere collega's wil verbeteren, ze wil werken aan vooroordelen ten aanzien van medewerkers uit een bepaalde levensfase ...

PERSPECTIEFKEUZE

individu

organisatie

Het **perspectief (individu OF organisatie)** van waaruit je vertrekt om een levensfasebewust loopbaanbeleid te ontwikkelen, bepaalt in sterke mate welke stappen je kan zetten en welke instrumenten je kan hanteren:

- Als je het perspectief van het **individu** kiest, zal je eerder vertrekken vanuit loopbaanuitdagingen van werknemers om op basis daarvan concrete stappen voor te stellen die impact hebben op hun verdere loopbaanontwikkeling, rekening houdend met hun levensfase, hun loopbaanperspectief, hun concrete situatie, hun culturele achtergrond, de instrumenten die je kan inzetten om hun loopbaanuitdagingen verder vorm te geven ...
- Als je het perspectief van de **organisatie** kiest, zal je eerder vertrekken vanuit de missie en visie van de organisatie om op basis daarvan een levensfasebewust personeelsbeleid uit te tekenen dat rekening houdt met de organisatiedoelen, de groei van de organisatie, de wijze waarop je de arbeid organiseert, de toekomstperspectieven, de samenstelling van het personeelsbestand, het personeelsbeleid dat je hanteert, de instrumenten die je nu al inzet of die je wil ontwikkelen ...



Meer lezen?

Zie **DEEL INDIVIDU**

Zie **DEEL ORGANISATIE**

ONDERZOEKEN & SENSIBILISEREN & INFORMEREN

onderzoeken & sensibiliseren & informeren

Zowel vóór je start met het ontwikkelen van een levensfasebewust loopbaanbeleid als tijdens het proces is het belangrijk om voldoende tijd en ruimte te maken om te

- **onderzoeken** of je startvraag voldoende duidelijk is of dat je nog extra informatie nodig hebt, in hoeverre je klaar bent voor een levensfasebewust loopbaanbeleid, hoe jouw organisatie of je loopbaanbegeleiding van individuen er nu uitziet, welke de sterktes en de uitdagingen zijn voor de toekomst ...
- **sensibiliseren** over het belang van een levensfasebewust loopbaanbeleid, te onderzoeken welke vooroordelen leven en hardnekkig stand houden, welke argumenten en onderzoeksresultaten deze kunnen onkrachten, welke positieve ervaringen je al kende ...
- **informeren** over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, concrete invullingen en stappen die zowel de organisatie als het individu zetten, elkaars verwachtingen en behoeftes ...



Meer lezen?

Zie 'Sta nog even stil voor je begint ...'

DRIE THEMA'S

zoeken & vinden binden & boeien groeien & bloeien

Bij het opzetten van een levensfasebewust loopbaanbeleid zijn er verschillende thema's waarop je kan focussen:

1. Zoeken & vinden

- Hoe begeleid je individuen bij het levensfasebewust op zoek gaan naar een job die bij hen past?
- Hoe ga je als organisatie levensfasebewust op zoek naar medewerkers?

2. Binden & boeien

- Hoe begeleid je individuen in het verbonden zijn met en geboeid blijven door een job en/of de arbeidsmarkt?
- Hoe blijft jouw organisatie medewerkers uit verschillende levensfasen binden en boeien?

3. Groeien & bloeien

- Hoe begeleid je individuen uit verschillende levensfasen bij hun persoonlijke ontwikkeling?
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers uit alle levensfasen zich blijven ontwikkelen?

VIJF BRILLEN

Een levensfasebewust loopbaanbeleid

- vertrekt vanuit **de levensfase** waarin een individu zich bevindt;
- houdt rekening met de **wisselwerking** tussen de zichtbare en minder zichtbare aspecten van de organisatie en het individu;
- streeft naar het inzetten van **competenties en talenten** van individuen;
- vanuit een **waarderende benadering**;
- in een **arbeidsorganisatie** waarin de mens centraal staat.

Hieronder geven we een kort overzicht van de verschillende brillen waarmee we naar een levensfasebewust loopbaanbeleid kijken.



Meer lezen?

Zie **DEEL LEVENSFASES**

Zie **DEEL BRILLEN**



levensfasen

BRIL I – LEVENSFASES ALS BASIS

Dit is de bril die we doorheen deze actiemap de hele tijd op hebben staan. Een levensfasebewust loopbaanbeleid vertrekt vanuit de **verschillende levensfasen** in een levensloop van individuen. Wanneer we naar een andere levensfase overgaan, ervaren we een verandering in **verwachtingen, behoeftes en ambities**. Dit heeft te maken met onze fysieke, psychologische en sociale ontwikkeling. We merken dat de verwachtingen die anderen ten opzichte van ons hebben, wijzigen. Daardoor gaan we een andere rol opnemen en verandert onze relatie met de omgeving.

Wij onderscheiden vier levensfasen:

- de lente – de levensfase waarin je vooral behoefte hebt aan ontwikkelen en groeien
- de zomer – de levensfase waarin je vooral gericht bent op ambiëren en presteren
- de herfst – de levensfase met een focus op balanceren en zingeven
- de winter – de levensfase gericht op verdieping en zien van mogelijkheden



Meer lezen?

Zie **DEEL LEVENSFASES**



Je vindt het kader en de bijhorende fiches van de levensfasen ook als losse fiches achteraan in deze actiemap en op de website.

In de actiemap leggen we systematisch de link tussen de levensfase waarin een individu zich bevindt en de thema's 'zoeken & vinden', 'binden & boeien' en 'groeien & bloeien'. Je vindt voorbeelden uit de verschillende levensfasen terug in de groene, gele, oranje en blauwe kaders. Deze helpen je om met een levensfasebewuste bril naar organisaties en individuen te kijken.



integrale
benadering

BRIL 2 – EEN INTEGRALE BENADERING

Door naar organisaties en individuen te kijken vanuit een integraal perspectief ontstaan veel meer mogelijkheden om een **dynamisch** levensfasebewust loopbaanbeleid te ontwikkelen. Deze integrale bril benadrukt de noodzaak van een **dialoog** tussen de organisatie en het individu om te werken aan loopbanen in balans.

Het model dat we in deze actiemap gebruiken, reikt ons handvaten aan om de verschillende onderdelen van de wisselwerking tussen individuen en organisaties te integreren in een levensfasebewust loopbaanbeleid. We baseren ons model op de **vier kwadranten** van Ken Wilber (2007). Om te kijken naar organisaties en de individuen die er werken, spreekt dit model van:

- De **zichtbare buitenkant** van individuen (bv. gedrag)
- De **onzichtbare binnenkant** van individuen (bv. waarden en gevoelens)
- De **zichtbare buitenkant** van organisaties (o.a. structuur en resultaten)
- De **onzichtbare binnenkant** van organisaties (o.a. cultuur en waarden)

De vier kwadranten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De minder zichtbare aspecten van de werkelijkheid zoals talent en bezieling van individuele werknemers hebben immers invloed op de organisatie als geheel. Het integrale kwadrant is een manier om naar het geheel te kijken. Het helpt de overgang te maken van ons vertrouwde denken in 'onderdelen' naar het ontdekken van het 'geheel achter die delen'.



Meer lezen?

Zie 'Een integrale benadering' in **DEEL BRILLEN**

Doorheen de actiemap houden we rekening met de zichtbare en minder zichtbare kanten van organisaties en individuen. In **DEEL INDIVIDU** en **DEEL ORGANISATIE** vind je regelmatig kaders waarin je met deze integrale bril kennismakt.



competenties
en talenten

BRIL 3 – COMPETENTIES EN TALENTEN

Een levensfasebewust loopbaanbeleid is onlosmakelijk verbonden met het ontwikkelen en inzetten van competenties en talenten. Door aandacht te hebben voor competenties en talenten kan je zoeken naar loopbaanmogelijkheden, ongeacht de levensfase waarin iemand zich bevindt:

- Met **competenties** bedoelen we de capaciteiten van individuen in de vorm van kennis, vaardigheden en attitudes in relatie tot werken, leren of andere activiteiten.
- **Talenten** zien we als een handelingspatroon dat iemand bijna vanzelf hanteert en waarin hij sterker lijkt te zijn dan de meeste anderen in zijn omgeving (Bouwen, 2010).
- Om **talent in actie** te zien is een bepaalde context nodig die een individu uitdaagt om een bepaald gedrag te stellen (Dewulf, 2009).

Door te focussen op de combinatie van **talentontwikkeling** en **competentieontwikkeling** krijgen organisaties en individuen handvaten aangereikt om:

- keuzes te durven maken, zowel vanuit het perspectief van de organisatie als vanuit het perspectief van het individu, om een evenwicht te zoeken tussen het inzetten van talenten en het ontwikkelen van competenties;
- teams zo samen te stellen dat competenties, talenten en levensfasen complementair zijn;
- te werken aan een organisatiecultuur die individuen ligt zodat ze zich engageren in een team waarin ze hun talenten ten volle kunnen inzetten;
- samenwerking in teams te sturen en teams zo samen te stellen dat ze spontaan elkaars sterktes en zwaktes aanvullen;
- alert te blijven voor signalen die erop wijzen dat competenties en talenten volledig tot hun recht komen;
- de performantie van de organisatie te verhogen;
-



Meer lezen?

Zie 'Competenties en talenten' in **DEEL BRILLEN**



BRIL 4 – EEN WAARDERENDE BENADERING

De **waarderende benadering** ligt mee aan de basis van een levensfasebewust loopbaanbeleid dat zoekt naar mogelijkheden om zowel voor individuen als voor organisaties een win-win situatie te creëren. Door te vertrekken van positieve ervaringen en sterktes scheppen individuen en organisaties veel meer mogelijkheden om te werken aan loopbanen in balans.



Meer lezen?

Zie 'Een waarderende benadering' in **DEEL BRILLEN**



BRIL 5 – EEN INNOVATIEVE BENADERING

Het principe van de **innovatieve arbeidsorganisatie** biedt een waaier aan mogelijkheden om actieve jobs te creëren, om werkbaar werk te organiseren voor ieder individu, ongeacht zijn **levensfase**. Door creatief te werk te gaan, kan je inspelen op loopbanen in balans. Organisaties krijgen handvaten aangereikt om:

- arbeid zo te organiseren dat teams divers zijn samengesteld en de complementariteit ervoor zorgt dat ieder individu een actieve job krijgt;
- teams zo samen te stellen dat competenties, talenten en levensfasen elkaar aanvullen;
- werk zo te organiseren dat je meer rekening kan houden met individuele loopbaanwensen en -verwachtingen;
- een hogere productiviteit te realiseren;
- ...



Meer lezen?

Zie 'Innovatieve arbeidsorganisatie' in **DEEL BRILLEN**

LOOPBANEN IN BALANS

loopbanen in balans

Met de BA[L]AN^S-actiemap streven we naar meer ‘**loopbanen in balans**’. Daarom staan ze ook centraal in ons kader. Of een loopbaan in balans is, hangt af van veel **verschillende aspecten**:

- de **levensfase** waarin we ons bevinden en de loopbaanwensen en –mogelijkheden die hiermee verbonden zijn;
- de **socio-economische kenmerken** van onze omgeving;
- de **cultuur** waarin we opgroeien, die ons vormt, waarin we volwassen worden en leven;
- de **organisatie** waarin we werken;
- de mate waarin we onze **talenten en competenties** kunnen inzetten;
- onze mentale en fysieke **gezondheid**;
- de **goesting** waarmee we aan de slag gaan of actief zijn;
- de manier waarop we de verschillende **transitiemomenten** in onze loopbaan beleven;
- onze kansen om bij te **leren**;
- ...

... DOOR EEN LEVENSFASEBEWUST LOOPBAANBELEID

levensfasebewust loopbaanbeleid

We willen loopbanen in balans bereiken door het voeren van een levensfasebewust loopbaanbeleid.

Bij het vormgeven van dit loopbaanbeleid zijn **individuen** verantwoordelijk voor

- het kenbaar maken van **loopbaanverwachtingen en –behoeftes** die hun levensfase met zich meebrengt;
- het ontdekken en zo goed mogelijk inzetten van **talenten en competenties**;
- het zoeken naar een organisatie die de **werkgoesting** verhoogt en waarin talenten kunnen groeien en bloeien;
- het blijven focussen op **mogelijkheden en groeikansen**;
- de **wisselwerking** tussen de meer en minder zichtbare aspecten van hun persoonlijkheid en de impact die deze kunnen hebben op een organisatie.

Bij het vormgeven van dit loopbaanbeleid houden **organisaties** rekening

- met de **levensfases** van individuen. Onder invloed daarvan (en niet de leeftijd) kunnen hun eigenschappen, gedragingen en belevingen immers veranderen;
- met de **wisselwerking** tussen het meer zichtbare en minder zichtbare van de organisatie en de invloed ervan op individuen met hun meer zichtbare en minder zichtbare aspecten;
- met de **competenties en talenten** die individuen kunnen inzetten;
- met de **kansen en mogelijkheden** die ze hebben;
- met de manier waarop ze **arbeid organiseren**.

Een **levensfasebewust** loopbaanbeleid focust op het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van individuen uit alle levensfasen. Dankzij een levensfasebewust loopbaanbeleid waarin continu aandacht is voor beide perspectieven en dialoog ontstaat tussen beide invalshoeken, krijgen meer individuen kansen op een **loopbaan in balans**.

De verschillende brillen en het zoeken naar een continu evenwicht tussen de doelen van een organisatie en de verwachtingen van individuen helpen je om een levensfasebewust loopbaanbeleid te ontwikkelen.

Sta nog even stil voor je begint ...

I. Van vraag ... naar actie



Zowel voor je start met het ontwikkelen van een levensfasebewust loopbaanbeleid als tijdens het proces is het belangrijk om voldoende tijd en ruimte te maken om te

- **onderzoeken** in hoeverre je klaar bent voor een levensfasebewust loopbaanbeleid, hoe jouw organisatie of loopbaanbegeleiding van individuen er nu uitziet, welke sterktes en uitdagingen je voor de toekomst ziet ...
- **sensibiliseren** over het belang van een levensfasebewust loopbaanbeleid, te onderzoeken welke sterktes er met de verschillende levensfasen samengaan, welke argumenten en onderzoeksresultaten deze kwaliteiten kunnen bevestigen, welke positieve ervaringen je al kende ...
- **informer** over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, over concrete invullingen en stappen die organisaties en individuen kunnen zetten, over wederzijdse verwachtingen en behoeftes ...



Het is belangrijk om je vraag zo concreet mogelijk te krijgen aan de hand van concrete voorbeelden en ze te plaatsen binnen de totale context (cfr. kwadrant Wilber).



Je kan hiervoor terugvallen op concrete instrumenten en vragenlijsten die je op de website vindt.

I.1 Op onderzoek

Wil je jouw vraag voldoende kaderen in de totale en concrete context, sta dan voldoende stil bij een aantal kritische vragen.

Organisaties kunnen op basis van verschillende analyses een totaalbeeld krijgen van de uitdagingen waarvoor ze staan en waarmee ze rekening moeten houden. De analyse van een aantal aspecten kunnen de weg wijzen:

- Bevindingen uit werknemersbevragingen en tevredenheidsmetingen,
- De leeftijds piramide van het personeelsbestand,
- Algemene bevragingen over het personeelsbeleid,
- Overzicht van de werkregelingen die de afstemming arbeid-privé ondersteunen,
- ...

Begeleiders van loopbaanvragen kunnen individuen die ze begeleiden ondersteunen in het onderzoeken van wat hen bezielt en van hun loopbaanpad. Ook hier kunnen een aantal aspecten de weg wijzen:

- Bevindingen uit een traject van interne of externe loopbaanbegeleiding,
- Een overzicht van competenties en talenten,
- Resultaten van functionerings- en/of evaluatiegesprekken,
- Resultaten van bevragingen naar stress, tevredenheid, afstemming werk-privé,
- ...



Aan het einde van dit deel vind je:

- een aantal vragen die je kritisch laten nadenken over de huidige situatie;
- een aantal tips en tricks die je op weg kunnen zetten om een basis te leggen voor een levensfasebewust loopbaanbeleid.



Op de website www.dejuistestoel.be vind je een aantal analyse-instrumenten die je helpen om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de sterktes en zwaktes binnen een organisatie en van elementen die iemands loopbaan in of uit balans brengen.

Diversiteitsplannen

Om organisaties die willen werken aan een levensfasebewust personeelsbeleid inhoudelijk en financieel te ondersteunen, heeft de Vlaamse overheid aangepaste subsidieregelingen uitgewerkt: de diversiteitsplannen. Dit zijn organisatiespecifieke actieplannen op vraag en op maat van de betrokken organisatie.

De **SERR/RESOC's** in Vlaanderen staan in voor de gratis begeleiding en ondersteuning bij de indiening en voor de procesbegeleiding van de diversiteitsplannen. Met vragen rond mogelijke acties, bijhorende subsidiëring of ondersteuning kan je steeds terecht bij de SERR/RESOC in je regio.

Loopbaanbegeleiding

Iedereen die werkt, heeft om de zes jaar recht op loopbaanbegeleiding bij een loopbaancentrum. Een overzicht van alle erkende loopbaancentra staat op de website van VDAB. In heel wat gevallen kunnen individuen deze loopbaanbegeleiding gratis volgen.

1.2 Al sensibiliserend aan de slag

Om individuen en organisaties te overtuigen van het belang van een levensfasebewust loopbaanbeleid is voorafgaande sensibilisering noodzakelijk. In de maatschappij, bij leidinggevenden en op de werkvloer leven nog heel wat vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers, diversiteit op de werkvloer, vrouwelijke medewerkers en hun afstemming werk-privé ...



Vooraf over de tewerkstelling van oudere werknemers leven er nog heel wat vooroordelen. Op de website www.dejuistestoel.be vind je

- een **argumententool voor werkgevers** die organisaties confronteert met de vraag 'waarom zou ik blijven investeren in 50-plussers?';
- een **argumententool voor werknemers** die oudere werknemers laat stil staan bij de vraag 'waarom zou ik langer willen blijven werken?'.
'

De resultaten van deze vragenlijsten geven je een overzicht van die aspecten waaraan je sensibiliserend kan werken.

Binnen **organisaties** onderscheiden we volgende clusters:

- kwaliteiten
- mentaliteit
- financiële aspecten
- gezondheid
- werken met verschillende generaties

Bij **individuen**, ouder dan vijftig, spelen de volgende argumenten mee in het al dan niet langer willen blijven werken:

- het werk zelf
- de collega's
- het pensioengevoel
- combinatie arbeid-privé
- de werkgever
- de financiële situatie
- gezondheid
- maatschappelijke aspecten



Er werd al heel wat onderzoek verricht waaruit blijkt dat veel vooroordelen over vijftigplussers te ontkrachten zijn. Bijgevolg is het heel belangrijk de vooroordelen te kennen, er een gesprek over aan te gaan en systematisch voordelen en sterktes te benadrukken. In het document 'feiten en ficties over oudere werknemers' vind je informatie om sensibiliserend aan de slag te gaan.

1.3 Blijvend informeren

Om voldoende **draagvlak** te hebben voor een levensfasebewust loopbaanbeleid en continu op de hoogte te blijven van de **verwachtingen en behoeftes** van de organisatie enerzijds en individuen anderzijds is het belangrijk om de betrokken stakeholders voortdurend te informeren.

Kennis van evoluties op de arbeidsmarkt, van methodieken en oefeningen om te werken rond loopbaanvragen, van theorieën over een levensfasebewust loopbaanbeleid ... kan je sterker maken om actief werk te maken van loopbanen in balans. Of je nu rond personeelsbeleid werkt in een organisatie of als loopbaanbegeleider met individuen, het loont om voortdurend alert te zijn voor informatie die je sterker in je schoenen zet om een levensfasebewust loopbaanbeleid vorm te geven.

2. Kijk je al levensfasebewust naar loopbanen?



Wat doe je al wel? En wat doe je (nog) niet? Waar loop je vast?

Welke concrete vraag of behoefte heeft je ertoe aangezet om na te denken over de zinvolheid van een levensfasebewust loopbaanbeleid?

- *Kan je deze vraag verduidelijken? Welke aspecten spelen mee? Hoe ga je hier proberen op in te spelen?*
- *Met wie heb je deze vraag al besproken? Wat was je conclusie en actieplan?*
- *Hoe denk jij werk te kunnen maken van loopbanen in balans?*

Is deze vraag of behoefte gegroeid vanuit het organisatieperspectief of is ze eerder ontstaan vanuit een vraag of verwachting van een individu?

- **Mogelijke vragen vanuit individuperspectief:**
 - *Hoe willen individuen die je begeleidt op zoek naar een job die echt bij hen past?*
 - *Zoeken ze naar een beter evenwicht tussen werk en privé?*
 - *Willen ze hun talent en bezieling beter kunnen inzetten in hun job?*
 - *Kijken ze uit naar meer ontwikkelingskansen?*
 - *Roept de overgang naar een nieuwe levensfase vragen op?*
 - *Werken ze in een organisatie die voldoende zorgt voor een loopbaan in balans?*
- **Mogelijke vragen vanuit organisatieperspectief:**
 - *Gaan er de komende tijd veel medewerkers op pensioen?*
 - *Is er voldoende openheid bij direct leidinggevendenden om met meer ervaren medewerkers aan de slag te gaan?*
 - *Ben je bang dat de kennis en expertise in de organisatie verloren dreigt te gaan?*
 - *Zie je uitdagingen om de samenwerking tussen jongere en oudere collega's te verbeteren?*
 - *Zoek je naar mogelijkheden om de sterktes van individuen in een bepaalde levensfase nog beter in te zetten op de werkvloer?*

Wat kan een levensfasebewust loopbaanbeleid voor jouw werking betekenen?

- **Vanuit individuperspectief:**
 - *Hoe ervaar je als begeleider van loopbaanvragen de impact van het inbrengen van levensfasen in begeleidings-trajecten?*
 - *Voel je bij bepaalde levensfasen een grotere behoefte om eens stil te staan bij een loopbaan?*
 - *Hoe belangrijk is het inzicht in de factoren die levensfasen beïnvloeden bij het begeleiden van individuen met loopbaanvragen?*
- **Vanuit organisatieperspectief:**
 - *Wat zou er in jouw organisatie onder de noemer 'levensfasebewust personeelsbeleid' kunnen vallen?*
 - *Hoeveel aandacht besteed je al aan een levensfasebewuste benadering van individuen? Hoeveel aandacht zou je eraan kunnen of willen besteden?*
 - *Waarom wil je een levensfasebewust personeelsbeleid introduceren of uitbouwen?*
 - *Waar voel je de behoefte aan een levensfasebewust personeelsbeleid het meest? Bij werving en selectie, bij opleidingen, bij retentie van medewerkers ...? Bij arbeiders of bedienden? Bij leidinggevendenden ...?*
 - *Heb je al eens stilgestaan bij de voordelen van de aanwezigheid van individuen in de lente, zomer herfst, winter van hun loopbaan?*

Heb je al een visie en strategie m.b.t. een levensfasebewust loopbaanbeleid?

- **Vanuit individuperspectief:**
 - *Hoe staan individuen die je begeleidt tegenover hun levensfase? Voelen zij een invloed van hun levensfase op hun loopbaan? Zouden ze daar voorbeelden van kunnen geven?*

- *Hebben ze al strategieën om met eventuele beïnvloeding om te gaan?*
- *Hoe ondersteun je hen hierbij?*
- **Vanuit organisatieperspectief:**
 - *Wat staat er in de missie/visie dat je kan linken met een levensfasebewust personeelsbeleid?*
 - *Als je al een missie/visie hebt over een levensfasebewust personeelsbeleid: vanuit welke uitdagingen is die gegroeid?*
 - *Hoe kan je zien dat medewerkers werken volgens deze visie?*
 - *Hoe zet je verschillende personeelsinstrumenten en –systemen (functioneringsgesprekken, competentieprofielen ...) in? Hoe worden deze ervaren? Zijn ze voldoende afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen?*

Heb je voldoende onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van een levensfasebewust loopbaanbeleid?

- **Vanuit individuperspectief:**
 - *Voel je bij individuen die je begeleidt een bereidheid om mee te stappen in het levensfaseverhaal? Hoe merk je dat? Gebruik je al bepaalde oefeningen om de invloed van iemands levensfase op zijn loopbaan in kaart te brengen?*
 - *Heb je voldoende zicht op de sterktes en uitdagingen van de verschillende levensfasen?*
 - *Weet je welke brillen organisaties kunnen opzetten om naar de loopbanen van hun medewerkers te kijken? Zou je deze willen/kunnen meenemen in begeleidingstrajecten?*
- **Vanuit organisatieperspectief:**
 - *Kan je inschatten of je organisatie klaar is voor een levensfasebewust personeelsbeleid?*
 - *Heb je een volledig beeld van wat je al in huis hebt? Welke levensfasen zijn (niet) vertegenwoordigd in jouw organisatie?*
 - *Heb je zicht op de (evolutie van de) leeftijdspiramide binnen de organisatie en binnen de verschillende afdelingen? Is deze in evenwicht? Geldt dit ook voor eventuele afdelingen?*
 - *Heb je de leeftijdsscan uitgevoerd? Kan je je vinden in de resultaten?*
 - *Waar liggen de uitdagingen? Op welke terreinen in het HR-beleid wil je je focussen? Waar wil je beginnen?*

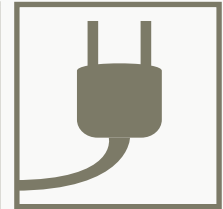
Hoe neem je alle betrokkenen mee op weg bij een levensfasebewust loopbaanbeleid?

- *Hoe spreek je de binnenkant van individuen of van een organisatie aan om rond aspecten van een levensfasebewust loopbaanbeleid in gesprek te gaan?*
- *Welke waarden en doelstellingen zijn belangrijk voor de betrokkenen? Koppel je het belang van een levensfasebewust loopbaanbeleid hieraan?*
- *Welke positieve verhalen over sterktes van de levensfasen kent je organisatie of het individu dat je begeleidt? Welke geven de meeste energie?*
- *Heb je zicht op onderzoeksresultaten en argumenten die je kan gebruiken om de bevindingen uit de verhalen te versterken?*
- *Op welke manier vertaal je de behoeftes en verwachtingen van de werkvloer en van individuele werknemers naar een behoefte die zij erkennen en herkennen?*
- *Hoe geef je bij de opstart van een levensfasebewust loopbaanbeleid algemene informatie en achtergrond? Welke 'taal' gebruik je hierbij?*
- *Hoe licht je werknemers in over de richting die je organisatie of de loopbaanbegeleiding uit wil met een levensfasebewust loopbaanbeleid? Welke kanalen zet je hierbij in?*
- *Hoe kunnen ze hun vragen rond een levensfasebewust loopbaanbeleid stellen?*
- *Geef je informatie over de huidige stand van zaken en evoluties op de arbeidsmarkt?*
- *Ken je voldoende elkaars verwachtingen? Als organisatie? Als individu? Ga je hierover in dialoog?*

Welke kennis heb je nodig om een levensfasebewust loopbaanbeleid op te starten en vorm te geven?

- *Hoe verwerf je deze kennis bij voorkeur? Via kennisoverdracht of door ervaringsuitwisseling?*
- *Is er voldoende kennis aanwezig bij de werkgever, het management, de leidinggevendenden, de werknemers, bij jezelf als begeleider van loopbaanvragen? Hoe kan je deze kennis eventueel bijbrengen?*

3. Tips & Tricks



Hoe kan je de startvraag nog duidelijker krijgen? Hoe kan je voldoende informatie verzamelen, sensibiliseren en informeren? Wat kan nog beter of anders?

Het ontwikkelen van een visie en strategie m.b.t. een levensfasebewust personeelsbeleid vraagt tijd en kennis. Schrijf deze zo concreet en praktisch mogelijk uit, in functie van wat jouw organisatie, jouw personeelsbeleid, de individuen die je begeleidt echt willen bereiken. Houd het realistisch en werkbaar. Maak ze bij voorkeur in groep op en houd voldoende rekening met je organisatie- en leercultuur. Centraal staan de vragen: 'Wat wil je er uiteindelijk mee bereiken?' en 'Waarom denk je dat je dat doel daarmee kan bereiken?'

Maak een leeftijdspiramide op. Een leeftijdspiramide brengt in kaart hoeveel individuen uit elke leeftijdscategorie aanwezig zijn in een organisatie. Als je graag een divers personeelsbestand wil, kan je zo ontdekken welke leeftijdscategorie(ën) je nog mist in de organisatie. Interessant is om ook de situatie binnen 5, 10, 15 ... jaar in kaart te brengen. Je kan dan zien hoeveel medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken. Dit helpt je om een inschatting te maken van het aantal nieuwe medewerkers dat je op termijn zal moeten aanwerven en opleiden. Zie ook www.leeftijdsscan.be.

Zorg voor een evenwichtige aanwezigheid van individuen uit alle levensfasen in het personeelsbestand. Een divers personeelsbestand – ook wat leeftijd betreft, geeft een meerwaarde aan een organisatie. Verschillende levensfasen hebben elk hun eigen unieke kenmerken en vullen elkaar zo aan.

Doe als organisatie de leeftijdsscan (www.dejuistestoel.be) en bespreek de resultaten ervan. Bespreek hoe en wie de leeftijdsscan uitvoert (dit kan ook per afdeling) en overloop tijdens een directiecomité, een teamoverleg, een ondernemingsraad de aanbevelingen. Bespreek in welke mate je hiermee aan de slag wil en kan gaan. Bepaal in overleg welke actiepunten je wil opnemen en waar je prioriteit aan wil geven.

Ga op zoek naar de HR-items die je uitdagen in functie van het introduceren en verder vorm geven van een levensfasebewust personeelsbeleid. Aan de hand van een test (bv. Sokratest), een analyse van je personeelsbeleid, een gesprek met een externe begeleider of een intern overleg kan je bepalen welke HR-topics prioriteit verdienen en geconcretiseerd kunnen worden. Zorg ervoor dat je hiervoor voldoende draagvlak vindt zowel bij je werkgever als bij je werknemers.

Ga met het individu op zoek naar zijn interpretatie van een loopbaan in balans. Tracht de verwachting (vraag) van het individu zo concreet mogelijk te krijgen. Probeer zoveel mogelijk aspecten bespreekbaar te maken en de context ervan in kaart te brengen. Bespreek de doelstelling van de loopbaanbegeleiding/-ontwikkeling en de achtereenvolgende stappen.

Tracht te achterhalen welke vooroordelen er op de werkvloer leven rond bepaalde levensfasen. Doe als werkgever of HR-medewerker de test 'waarom zou ik blijven investeren in 50-plussers?' (www.dejuistestoel.be). Bespreek de items die de organisatie ervan weerhouden om met meer ervaren werknemers aan de slag te gaan. Ga op zoek naar tegenargumenten uit onderzoek en uit eigen ervaring. Formuleer de argumenten in de taal van diegenen die je wil overtuigen en/of betrekken.

Tracht te achterhalen welke vooroordelen er bij 50-plussers leven. Geef individuen de test 'waarom zou ik langer blijven werken?' (www.dejuistestoel.be). Bespreek de items die het individu dat je begeleidt ervan weerhouden om langer te blijven werken. Ga op zoek naar tegenargumenten uit onderzoek en uit eigen ervaring. Formuleer de argumenten in de taal van het individu dat je begeleidt.

Betrek individuen zoveel mogelijk bij het vormgeven van een levensfasebewust loopbaanbeleid.

Laat dit een gezamenlijk traject worden van individuen en organisaties. Geef iedereen die betrokken is de ruimte om er iets mee te doen, om het bespreekbaar te maken en om er iets van te maken waar zo veel mogelijk betrokkenen zich in kunnen vinden.

Tracht de Raad van Bestuur/de directie te betrekken bij het levensfasebewust personeelsbeleid.

Indien mogelijk betrek je in een grote organisatie de Raad van Bestuur en/of de directieleden bij het vormgeven van een levensfasebewust loopbaanbeleid. In heel wat organisaties vertrekt de implementatie ervan al bij de Raad van Bestuur of bij de directie. Indien dit in jouw organisatie minder evident is, kan je starten vanuit het middenkader.

Let op de wijze waarop je informeert en communiceert over een levensfasebewust loopbaanbeleid.

Bekijk hoe je specifiek naar een bepaalde doelgroep of levensfase toe moet stappen om bepaalde items extra te verduidelijken. Je moet de keuze voor een communicatiekanaal goed afwegen aangezien achter elk van hen wel een aantal valkuilen schuil gaan. Tracht je levensfasebewust loopbaanbeleid zo eenvoudig mogelijk vorm te geven en daarbij zo veel mogelijk de taal van de organisatie/het individu te gebruiken.

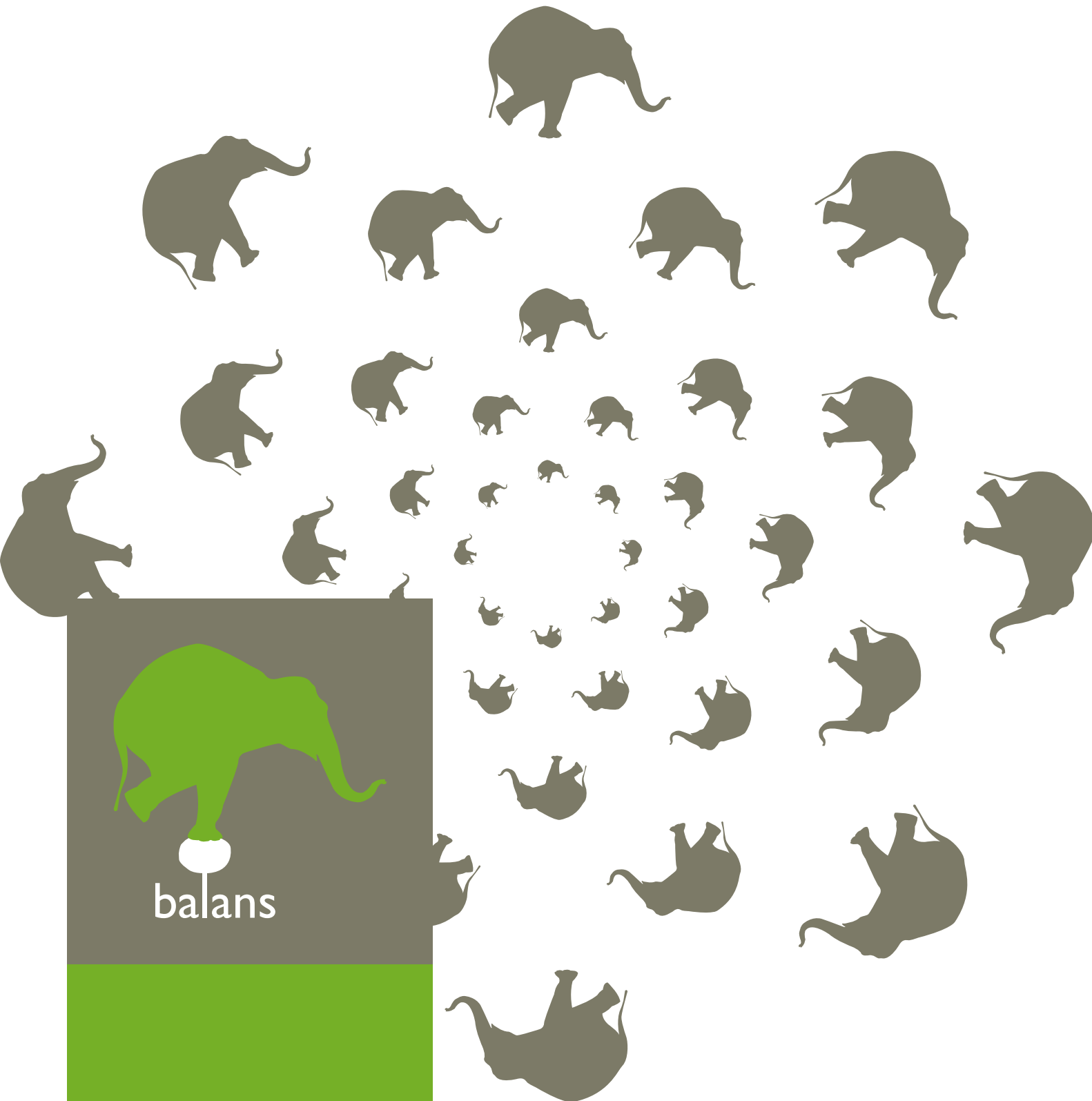
Neem eens een kijkje op de website van het expertisecentrum Leef tijd & Werk.

Je vindt op www.leeftijdenwerk.be heel wat interessante informatie over tewerkstellingsmaatregelen, leerrijke praktijken, feiten & cijfers, mogelijke partners ...

Ga eens grasduinen op de website van VDAB.

Zowel vanuit het organisatieperspectief als van het individu vind je er heel wat interessante informatie: alle tewerkstellingsmaatregelen (voor werknemers en werkgevers) worden er beknopt toegelicht, verschillende aspecten van een levensfasebewust loopbaanbeleid komen aan bod (Wat is loopbaanbegeleiding? Hoe kan je vacatures aantrekkelijk formuleren? Hoe kan VDAB helpen bij het verder ontplooiën van talenten en competenties? ...).

Sta eens even stil bij onze brillen. *Welke spreekt je aan en wil je leren kennen? Zet je één van deze brillen wel eens op? Wanneer? Hoe ervaar je die bril?*



balans

Reflectie

Inleiding

LOOPBANEN IN BALANS ...

Om werknemers duurzaam en langer aan de slag te houden, worden we meer en meer uitgedaagd om werk te maken van **loopbanen in balans**. Op het eerste gezicht kan het lijken dat elk individu zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan en het in balans zijn ervan, maar we willen met deze actiemap beklemtonen dat een loopbaan in balans een **gezamenlijke verantwoordelijkheid** is van **werknemer (individu)** en **werkgever (organisatie)**.

*Een **loopbaan in balans** is een loopbaan waarin individuen met 'goesting' op een duurzame en kwaliteitsvolle manier hun **talenten en competenties** kunnen inzetten en doen groeien in een **organisatie** die hen hiertoe uitdaagt, rekening houdend met hun mentale en fysieke gezondheid, de uitdagingen die hun **levensfase** met zich meebrengt en in een context waarin **dialog** centraal staat.*

In de actiemap zoomen we verder in op de aspecten die bijdragen tot een loopbaan in balans. Het is een continu zoeken naar het evenwicht tussen het organisatie- en het individuele perspectief.

... DOOR EEN LEVENSFASEBEWUST LOOPBAANBELEID

Dankzij een **levensfasebewust loopbaanbeleid** krijgen meer individuen kansen op een loopbaan in balans. Een levensfasebewust loopbaanbeleid streeft ernaar een win-winsituatie te creëren voor werkgevers en werknemers.

In dit eerder theoretisch deel laten we je kennismaken met onze visie op een levensfasebewust loopbaanbeleid. Wij bekijken een levensfasebewust loopbaanbeleid door een aantal brillen. We willen je deze **verschillende brillen** even laten opzetten om je de meerwaarde en de impact ervan te laten ervaren. Je kan dan zelf ontdekken welke bril al dan niet past in jouw organisatie of bij jouw loopbaanbegeleiding en welke bril je misschien iets meer wil opzetten.



Het slagen van een levensfasebewust loopbaanbeleid hangt mee af van de mate waarin organisaties en individuen met elkaar in dialoog gaan om de beoogde win-winsituatie na te streven.

VERSCHIL MET LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID

Levensfasebewust loopbaanbeleid ... een hele mond vol. Maar wat betekent dat nu en wat is het verschil met een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

*Een **leeftijdsbewust personeelsbeleid** vertrekt vooral vanuit het perspectief van de organisatie en is gebaseerd op de ontwikkeling van medewerkers van alle leeftijden. Het is een beleid dat gericht is op ontwikkeling en minder op het ontzien van oudere medewerkers. Het is een proactief beleid voor alle leeftijdscategorieën waarin gezocht wordt naar kwalitatieve oplossingen om te streven naar een zo groot mogelijke inzetbaarheid, werkbereidheid, leerbereidheid en ontwikkelingsbereidheid. Een organisatie die een leeftijdsbewust personeelsbeleid voert, werkt aan werkgoesting bij alle medewerkers.*

Doorheen het project BA[L]IAN^S is onze benadering naar een levensfasebewust loopbaanbeleid geëvolueerd:

Een **levensfasebewust loopbaanbeleid** focust op het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van individuen uit alle levensfases.

We leggen de focus op **levensfases** van individuen in plaats van op leeftijden. Wanneer je wil werken aan loopbanen in balans is het volgens ons meer aangewezen om te kijken naar de levensfase waarin iemand zich bevindt, dan naar iemands fysieke leeftijd.



Meer informatie over levensfases vind je terug in **DEEL LEVENSFASES**.

Wij zien een levensfasebewust loopbaanbeleid als de combinatie van persoonlijke loopbaanontwikkeling (individu) en een levensfasebewust personeelsbeleid (organisatie):

Hierbij is het **individu** verantwoordelijk voor

- het kenbaar maken van **loopbaanverwachtingen en –behoefes** die zijn levensfase met zich meebrengt;
- het ontdekken en zo goed mogelijk inzetten van zijn **talenten** en **competenties**;
- het zoeken naar een organisatie die zijn **werkgoesting** verhoogt en waarin zijn talenten kunnen groeien en bloeien;
- het blijven focussen op **mogelijkheden** en **groeikansen**;
- de **wisselwerking** tussen de meer zichtbare en minder zichtbare aspecten van wie hij is en de impact ervan op de werking van een organisatie;

en houdt een **organisatie** rekening

- met de **levensfase** waarin een individu zich bevindt. Onder invloed daarvan (en niet van zijn leeftijd) kunnen zijn eigenschappen, gedragingen en belevingen veranderen;
- met de **wisselwerking** tussen het meer zichtbare en minder zichtbare van een organisatie en de invloed die deze heeft op de individuele werknemer met zijn meer zichtbare en minder zichtbare aspecten.
- met de **competenties** en **talenten** die individuen kunnen inzetten;
- met de **kansen en mogelijkheden** die ze heeft;
- met de manier waarop ze **arbeid organiseert**.

Dankzij een levensfasebewust loopbaanbeleid waarin continu aandacht is voor beide perspectieven en dialoog ontstaat tussen werkgevers en werknemers, krijgen meer individuen kansen op een **loopbaan in balans**.



Levensfases



balans

Levensfases

Levensfases

Een levensfasebewust loopbaanbeleid vertrekt vanuit de levensfase waarin individuen zich bevinden. Het houdt rekening met de specifieke **uitdagingen** die met een bepaalde levensfase samenhangen, zonder daarbij te veronderstellen dat alle individuen in een bepaalde levensfase die met elkaar delen.

De **bril van de levensfases** laten we doorheen deze actiemap opstaan. Om onze visie op een levensfasebewust loopbaanbeleid te begrijpen, is het belangrijk dat je kennismaakt met de manier waarop wij levensfases zien. Voor de verschillende kenmerken van deze levensfases baseerden we ons op wetenschappelijk onderzoek². Bevestigingen van mensen in verschillende levensfases hebben aangetoond dat er wel degelijk een aantal kenmerken zijn die individuen in eenzelfde levensfase met elkaar delen. Doorheen deze actiemap maak je kennis met een aantal van deze gemene delers.

We zijn ons ervan bewust dat een aantal kenmerken die we bij de levensfases aanhalen bij sommigen de wenkbrauwen zullen doen fronsen, bij anderen misschien weerstand oproepen, bij een aantal lezers een gevoel van herkenning geven ... We willen dan ook benadrukken dat we het cruciaal vinden dat de kenmerken en voorbeelden die we geven **uitgangspunten** zijn voor gesprekken tussen werkgevers en werknemers, tussen loopbaanbegeleiders en de individuen die ze begeleiden, tussen collega's onderling ... Het zijn **geen algemene waarheden** die je klakkeloos mag overnemen of gebruiken om individuen in bepaalde hokjes te plaatsen.



We raden iedereen die met de bril van de levensfases aan de slag gaat om er met een waarderende benadering door te kijken!

² www.abvakabofnv.nl/PDF/downloads/folder-loopbaanadvies/1930401.pdf ; van Werkum, Christa en Johan van de Breevaart, Levensfasebewust beleid en de psychologie van leeftijdsfasen, Gids voor Personeelsmanagement, jrg. 87, nr. 112 – 2008, p. 24-28, www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/081121Vilrocx_1Overrassingen.pdf

I. Wat zijn levensfasen?

Onze levensloop bestaat uit verschillende levensfasen. Wanneer we naar een andere levensfase overgaan, ervaren we een verandering in verwachtingen, behoeftes en ambities. Dit heeft te maken met onze fysieke, psychologische en sociale ontwikkeling. We merken eveneens dat de verwachtingen die anderen ten opzichte van ons hebben, wijzigen. Daardoor gaan we een andere rol innemen en gaat onze relatie met de omgeving veranderen (Paffen & Kluytmans, 2008).

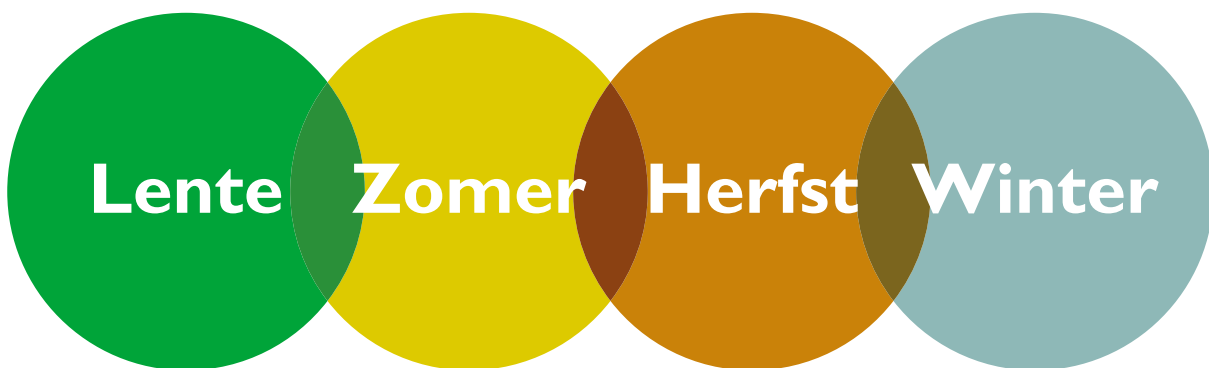
Als je nog erg jong bent (in de lente van je loopbaan), heb je vooral behoefte aan ruimte en ondersteuning om te kunnen groeien en ontwikkelen. Je neemt de rol in van 'de leerling'. Je omgeving geeft je vaak advies.

Als je al een tijdje de kans hebt gehad om te groeien en volop in de actie zit (bv. in de zomer van je loopbaan), vind je het een uitdaging om alles te combineren. Mensen bewonderen vaak je talent om te 'multitasken'.

Als je al een stap verder in het leven staat (bijvoorbeeld in de herfst van je loopbaan), ga je op zoek naar je balans en zingeving, waarden mensen je levenservaring en merk je dat anderen je zien als iemand met kennis van zaken.

Als je al een rijk gevulde loopbaan hebt gekend (bijvoorbeeld in de winter van je loopbaan), kan je een zekere innerlijke vrede ervaren. Anderen zien je hierdoor vaak als een wijze raadgever die helpt om zaken te relativeren.

Volgens verschillende ontwikkelingsmodellen (bv. Levinson e.a., 1978) doorloopt iedereen in zijn levensloop gelijkwaardige levensfasen volgens hetzelfde patroon. Wij onderscheiden vier levensfasen. We lieten ons bij het benoemen ervan inspireren door de seizoenen:



In elke levensfase of seizoen ligt de focus op een andere uitdaging:

Lente, de levensfase waarin we vooral behoefte hebben aan **ontwikkelen en groeien**

Zomer, de levensfase waarin we vooral gericht zijn op **ambiëren en presteren**

Herfst, de levensfase waarin we doorgaans gefocust zijn op **balanceren en zingeven**

Winter, de levensfase waarin we doorgaans gericht zijn op **verdieping en zien van mogelijkheden**

Elk van de seizoenen draagt iets unieks bij tot het leven, en zo ook tot iemands loopbaan en aan een organisatie. Ze zijn alle vier kwalitatief verschillend en geen enkel seizoen is beter of minder dan een ander (Paffen & Kluytmans, 2008).

I.1 Alle levensfasen in kaart

We beschrijven hieronder typische kenmerken van de verschillende levensfasen en wat dit betekent voor een werksituatie. Hoewel we deze kenmerken als uitgangspunt zeker waardevol vinden, benadrukken we tegelijkertijd dat elk individu **uniek** is. We kennen immers allemaal een unieke levensloop en loopbaan die kleur krijgen door de cultuur waarin we leven, de relaties die we hebben, de ervaringen die we opdoen ...

LENTE

Het seizoen waarin we vooral behoefte hebben aan ontwikkelen en groeien ...

In de lente groeien we op van kind tot jongvolwassene. We ontdekken de wereld en ontwikkelen een eigen karakter en persoonlijkheid. Het is een periode van experimenteren met eigen gedachten, gevoelens en grenzen. We hebben nog maar weinig verplichtingen op privévlak (geen eigen huis, kinderen ...), maar vrije tijd en vrienden zijn wel erg belangrijk. We gaan naar school, volgen een opleiding, lopen stage en behalen al dan niet bepaalde diploma's. De juiste studie- en eerste beroepskeuze is van groot belang.

De lentefase is erg bepalend voor ons eerste werk. Werk biedt ons de mogelijkheid om bij te leren en ons te ontwikkelen. We experimenteren met onze talenten en doen stage- en werkervaring op bij verschillende werkgevers. We hebben nood aan afwisseling, voldoende uitdagingen, een positieve werksfeer, een open communicatie en directe feedback. Meestal hebben we nog geen duidelijke loopbaanakoers voor ogen in deze fase. Vaak komen we in functies terecht waar weinig of geen ervaring voor nodig is. De kans is groot dat we ons nog niet zo zeker voelen omdat we nog maar een beperkte marktwaarde hebben. Als gevolg hiervan voelen we ons wel eens geïmponeerd door meer ervaren collega's. We leren langzaam de regels van het spel kennen.

ZOMER

Het seizoen waarin we vooral gericht zijn op presteren en op onze ambities ...

Het begin van de zomerfase is nog een zoek-, leer- en experimenteerfase. Daarna wordt het een periode van actie. In deze fase krijgen we het erg druk, zowel op werk- als op privévlak. We maken lange dagen en zoeken de grenzen van onze mogelijkheden op. We willen en kunnen veel tegelijkertijd, we gaan organiseren en combineren wat wel eens stresssituaties kan opleveren. Door het 'te veel' kunnen er gezondheidsproblemen optreden. Geleidelijk aan ontwikkelen we een groot zelfvertrouwen en krijgen we een gevoel van 'nodig' te zijn.

Werk zorgt mee voor onze identiteit in deze levensfase: "wat ik doe, is wie ik ben". Voor velen is dit een periode van hard werken en veel investeren in een succesvolle carrière. We zijn erop gericht om verdere stappen te nemen in ons professionele leven. We willen ons professioneel specialiseren in iets of verantwoordelijkheden krijgen. Veelal hebben we een hoge prestatiedrang en zijn we breed inzetbaar in een organisatie. Het is belangrijk om in deze periode het evenwicht tussen werk en privé in de gaten te houden. Aan het einde van de zomerfase kunnen we het gevoel hebben dat als we nog verandering willen in onze loopbaan, we nu de stap moeten zetten.

HERFST

Het seizoen waarin we doorgaans de focus leggen op balanceren en zingeven ...

We hebben al veel levenservaring opgedaan als we in deze fase belanden. We krijgen opnieuw behoefte aan meer vrije tijd. Onze energiebalans verbetert door hobby's en sociale contacten op te nemen. Als we kinderen hebben, zijn deze nu al meer zelfstandig waardoor we meer stabiliteit krijgen in ons privéleven. Al kunnen we ook te maken krijgen met de zorg voor ouders of andere naasten.

In de herfstfase maken we tussentijds de balans van ons leven en loopbaan op en bepalen we de koers voor de toekomst. We hebben ons tot nog toe vaak laten leiden door verwachtingen van anderen, de gangbare normen en waarden in onze cultuur en hetgeen ons overkomen is. In deze periode krijgen we hierover twijfels: "Is dit het nu?". De herfstfase is de midlife-fase. Deze kan tamelijk geruisloos verlopen voor de ene en een ware crisis betekenen voor de andere. Sommigen geven een nieuwe wending aan hun levensloop of loopbaan, waardoor nieuwe vitaliteit ontstaat en nieuwe talenten in actie komen. Anderen komen tot stilstand. Het is belangrijk dat we ontdekken dat het geen zin heeft om te blijven vasthouden aan wie we waren in de zomertijd.

Als we werken, zijn we vaak een vaste waarde of een steunpunt met kennis van zaken binnen de organisatie. We merken dat jongere werknemers het territorium beginnen te veroveren. We voelen geen behoefte meer om ons zelf te bewijzen. De uitdaging is nu om de innerlijke weg op te gaan: Wat wil ik graag doen? Wat geeft zin? We leren onze eigen grenzen trekken en duidelijk maken aan de omgeving. Misschien willen we een minder hoge werkdruk of fysiek minder belastende taken.

WINTER

Het seizoen waarin we doorgaans gericht zijn op verdieping en het zien van mogelijkheden ...

De winter is een levensfase die veel verandering met zich meebrengt. Als we ons leven en loopbaan als waardevol beschouwen, dan ervaren we een soort van innerlijke vrede in deze levensfase. We proberen meer te gaan genieten van kleine dingen, van het leven zoals het is. De buitenwereld en het zich manifesteren daarin wordt minder belangrijk. We merken dat die buitenwereld ons als 'wijs' ziet, we krijgen andere reacties van mensen. De kwaliteit van het leven hangt in deze fase erg af van onze gezondheid. We leren omgaan met verlies: het is de levensfase waarin we geconfronteerd kunnen worden met het overlijden of ziekte van een partner, vrienden of kennissen.

Als we nog werken, merken we dat het soms moeilijker wordt om het werkritme te blijven volgen. Langer werken zien we waarschijnlijk als 'anders werken'. De kwaliteit van het werk vinden we erg belangrijk. De kans is groot dat we geen stress of te hoge werkdruk meer willen. Ook fysiek zware jobs zijn voor de meesten niet meer aan de orde. De centrale loopbaanvraag in deze levensfase is: wat kan mij nog motiveren in het werk?. Dit versus: hoe groot is de financiële behoefte aan een inkomen?.



Wil je hiermee aan de slag in je organisatie of bij de begeleiding van loopbaanuitdagingen? Het kader en de fiches van de verschillende levensfasen zitten als losse fiche achteraan in deze actiemap en staan op de website.

4 levensfasen

LENTE

ontwikkelingsfase

GROEI

Eigen weg opgaan, partner zoeken, privéleven en vrienden zijn belangrijk, veel bijleren en experimenteren, verschillende werkgevers of opdrachten, functies waar weinig of geen ervaring voor nodig is

ZOMER

ambitiefase

PRESTATIE

Drukke periode in werk en privé (huis, kinderen, vrienden, hobby's ...), veel organiseren en combineren, lange dagen maken, carrière indien mogelijk, positie innemen, handelen vanuit overtuiging, groot zelfvertrouwen, wil en kan veel

HERFST

balanceerfase

ZINGEVING

Veel ervaring, vaste waarde, steunpunt met kennis van zaken binnen de organisatie, verantwoordelijkheid, kwaliteit in het werk en het persoonlijke leven zijn erg belangrijk, werk dat zin geeft

WINTER

mogelijkheidsfase

VERDIEPING

Geen behoefte meer om zichzelf te bewijzen, al heel wat sporen verdiend, relativeringsvermogen, groeiende belangstelling voor het leven buiten het werk, klemtonen in werk op sociale en mentoraspecten

LEERLING

KWALITEITEN

Veel inzet, gedreven, wil graag leren, behulpzaam, verwerkt snel informatie, frisse blik, wil zich bewijzen

IN BALANS DANKZIJ

Welkom zijn, ruimte voor ontwikkeling, spellregels, feedback en coaching, afwisseling, structuur, samenwerking, contact met leefsamenlevingsgenoten

UIT BALANS DOOR

Overvraagd worden met gevaar op uitputting, veel hetzelfde werk moeten doen omwille van beperkte (professionele) ervaring

PRESTEERDER

KWALITEITEN

Werklustig, ambitieus, betrokken, goede teamspeler, kijkt vooruit, netwerker, resultaatgericht

IN BALANS DANKZIJ

Maatregelen die bijdragen aan balans werk-privé, voldoende autonomie, uitdagende taken, zichtbaarheid in de organisatie

UIT BALANS DOOR

Over grenzen gaan, alles tegelijkertijd willen doen, gevaar voor burnout, oververmoeidheid

ZELFKENNER

KWALITEITEN

Veel kennis en ervaring, kwaliteit leveren, ego op achtergrond, doelgericht

IN BALANS DANKZIJ

Herbepaling van zichzelf in relatie tot het werk, waardering krijgen, werk waarbij expertise, ervaring en oordeelsvorming worden aange-sproken

UIT BALANS DOOR

Ontkennen van eigen grenzen, vasthouden aan wat was, meer begrensde fysieke belastbaarheid

BEDACHTZAME

KWALITEITEN

Levenswijsheid, veel kennis en ervaring, goede expert en coach, goed risico's kunnen inschatten

IN BALANS DANKZIJ

Waardering en respect, zinvolle bijdrage kunnen leveren, sfeer en verbondenheid, aanpassingen die fysieke en mentale inzet ondersteunen

UIT BALANS DOOR

Vastzitten in het 'betere' verleden, gezondheid, vooroordelen over de levensfase

1.2 Individuele verschillen

Vaak zijn de leeftijden en de kenmerken van individuen die zich in eenzelfde levensfase bevinden ongeveer gelijk. Als we bijvoorbeeld kijken naar een groep van jonge dertigers met een universitair diploma in eenzelfde organisatie zien we dat zij vaak een **gelijkaardig algemeen profiel** hebben: ze zijn aan het uitkijken naar een eigen huis, ze beginnen aan kinderen of hebben al minstens één kindje, ze zijn aan een tweede werkervaring begonnen ... Er zijn echter ook werknemers die deze kenmerken hebben wanneer ze begin twintig zijn (bv. wanneer ze geen hogere studie volgen, maar meteen na het secundair onderwijs beginnen te werken) of wanneer ze veertig zijn (bv. wanneer ze eerst carrière willen maken of omwille van medische redenen pas op latere leeftijd een kinderwens kunnen vervullen).

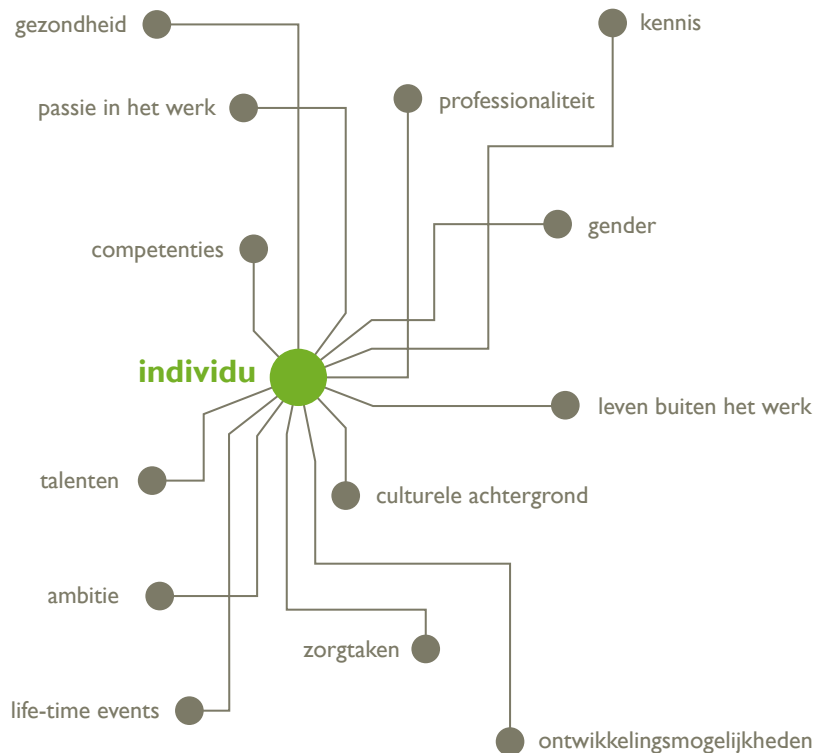
Er zijn dus veel **individuele verschillen in de levensloop** van mensen. Dit heeft te maken met het feit dat er op elk moment in ons leven verschillende zaken ons pad kunnen doorkruisen en zo onze levensloop en ontwikkeling beïnvloeden. Deze factoren zorgen ervoor dat we wat sneller in de ene fase terecht komen of wat langer in een andere fase blijven hangen. We kunnen ook even in een **overgangsmoment** blijven hangen vooraleer we de overgang naar de volgende levensfase maken.



Op het kader van de levensfasen duiden we deze factoren aan met witte pijltjes.

Aspecten zoals een periode van oorlog meemaken, tot een bepaalde generatie behoren, geveld worden door een ziekte of ongeval, een kindje krijgen, een confrontatie met echtscheiding, iemand ontmoeten die een grote impact op je heeft, lang in dezelfde organisatie werken, een huis verbouwen, een overplaatsing, ontslag ... beïnvloeden onze levensloop en zo ook onze behoeftes en verwachtingen.

Hoe iedere fase bij een individu verloopt, wordt dus beïnvloed door een aantal **eigenschappen** die we terug vinden bij iedereen:



Omwillen van deze individuele verschillen en om te stereotiep denken te vermijden, hebben we besloten om geen leeftijden te klevan op de verschillende levensfasen. De levensfasen zijn **wel te linken aan leeftijdscategorieën**, maar ze zijn **niet leeftijdsgebonden**. Het is meer aangewezen om te kijken naar de levensfase waarin iemand zich bevindt, dan naar iemands fysieke leeftijd wanneer je wil werken aan loopbanen in balans.



*Als je aan de slag gaat met dit model, dan mag je het **individuele verhaal** van een werknemer of werkzoekende niet uit het oog verliezen. Er zijn heel wat situationele invloeden die ervoor zorgen dat we de kenmerken die bij een bepaalde levensfase horen niet als absoluut mogen zien. Anderzijds bieden de ogenschijnlijke clichés in het model van de levensfasen wel een interessant startpunt om hierover in **dialog** te gaan!*

1.3 Overgangsmomenten

Onder andere wanneer we van de ene levensfase naar een andere overgaan, ontstaat er een overgangs- of transitie-moment, bijvoorbeeld wanneer we van school komen en de eerste stappen op de arbeidsmarkt zetten. Individuen krijgen op deze transitie-momenten vaak te maken met **nieuwe fysieke, mentale en sociale mogelijkheden**. In sommige gevallen vinden mensen het moeilijk om zich aan deze nieuwe situatie aan te passen. Het is dus belangrijk om op deze transitie-momenten een goede begeleiding te voorzien of voldoende aandacht te hebben voor de **wijzigende behoeftes en verwachtingen**.

Het verloop van transitie-momenten is afhankelijk van de sociale klasse waarin iemand zich bevindt, van zijn culturele achtergrond, van zijn socio-economische situatie ... Tijdens transitie-momenten is het belangrijk om te kijken naar de **verschillende kenmerken** van ieder individu omdat ze bepalend kunnen zijn voor de invulling van de volgende fase. Naast deze overgangsmomenten kunnen individuen op een bepaald moment in hun loopbaan het gevoel hebben dat ze zich in een andere levensfase bevinden. Individuen in de herfst die met een nieuwe job starten, kunnen zich voelen alsof ze terug in de lente zijn omdat er veel nieuwe uitdagingen zijn. Iemand in de zomerfase die zijn job al wat langer doet, kan zich in de winter voelen omdat hij er heel wat expertise in heeft en daarvoor ook erkend wordt.

1.4 Levensfasen en diversiteit

Levensfasen en gender

Voor mannen en vrouwen lopen de levensfasen vaak op een andere manier:

Voor vrouwen verloopt de zomerfase vaak anders dan voor mannen. Het krijgen van kinderen is voor hun loopbaan vaak ingrijpender dan voor mannen (ze zijn langer een tijdje uit, gaan vaker deeltijds werken, zijn soms een tijdje inactief om tijdens de herfstfase terug op de arbeidsmarkt te komen ...). Evengoed kan het krijgen van kinderen invloed hebben op de loopbaan van mannen en mogen we gesprekken over de balans werk-privé bij hen niet uit de weg gaan.

Mannen geven tijdens de herfstfase aan dat ze eindelijk meer diepgang willen. Ze willen hun gevoelens meer serieus nemen en deze kunnen integreren in hun leven en werk. Dat is ook belangrijk aangezien we in de herfstfase willen bekijken wat we écht willen. Vrouwen daarentegen willen eerder werken aan de actualisering van hun beroepsprofiel, hun waarde op de arbeidsmarkt, een verbetering van hun zelfrespect en het voelen van hun kracht. Tijdens de herfstfase zien we dus een integratie van vrouwelijke aspecten in mannen en van mannelijke aspecten in vrouwen.³

³ Hoogendijk (2000), p. 38

Levensfasen, gender en culturele achtergrond

Ook culturele achtergrond kan voor heel wat verschillen zorgen in de manier waarop we een levensfase doorlopen.

Bij jonge allochtone vrouwen bijvoorbeeld zien we dat zij stilaan de weg vinden naar het voortgezet onderwijs, waardoor er zich een emancipatorische beweging voordoet. Sommige vrouwen beginnen echter meteen na het beëindigen van hun studies aan het stichten van een gezin waardoor de eerdere emancipatorische evolutie weer tot stilstand komt. Dit is natuurlijk ook afhankelijk van individu tot individu. Er zijn ook heel wat voorbeelden van jonge allochtone vrouwen die wel beginnen te werken of nog verder gaan studeren.⁴

Wanneer we naar de intrede van allochtone jongens op de arbeidsmarkt kijken, zien we dat dit vaak moeizamer verloopt dan bij hun autochtone leeftijdsgenoten. Ze verlaten het onderwijs – vaker dan allochtone meisjes – vroegtijdig waardoor ze de arbeidsmarkt vanuit een achtergestelde positie betreden. Dit kan een blijvend effect hebben op hun loopbaan: deze start later, is erg wisselvallig ...⁵

2. Praktisch gebruik

Intussen heb je wellicht ontdekt dat het model van de levensfasen een interessant aanknopingspunt is als we willen investeren in **'loopbanen in balans'**. In elke levensfase ervaren we andere verwachtingen, behoeftes en ambities. De manier waarop we bezig zijn met onze loopbaan, onze ontwikkelwensen en – behoeftes verschilt dan ook per levensfase. Dit zorgt ervoor dat **'een loopbaan in balans' in elke fase een andere invulling krijgt.**

Individen uit de lentefase voelen zich in balans als ze ruimte krijgen in hun job om zich te ontwikkelen en als ze iemand hebben bij wie ze terecht kunnen voor ondersteuning.

Individen uit de zomerfase halen energie uit uitdagende taken en een goede combinatie werk - privé.

Individen uit de herfstfase voelen bezieling bij een job die hen 'zin' geeft, die aansluit bij hun waarden.

Individen uit de winterfase bloeien open wanneer ze een zinvolle bijdrage kunnen leveren, zowel voor hun collega's als voor de organisatie waarvoor ze werken.

Aan de hand van een indeling in levensfasen krijgen we een idee van de uitdagingen die individuen in een bepaalde levensfase kunnen hebben en die hun professionele inzetbaarheid en productiviteit beïnvloeden.



Doorheen deze actiemap vind je de gekleurde kadertjes regelmatig terug. Ze maken je attent op de typische kenmerken van de verschillende levensfasen.

⁴ RESOC Mechelen (2007) ESF-project Jobs in (vrouwen)handen

⁵ RESOC Mechelen (2009) Project BIAS

Het model van de levensfasen kan een hulpmiddel zijn om:

- de sterktes van elke levensfase te leren zien;
- een gesprek op te zetten over de levensfasen die in een organisatie aanwezig zijn en welke invloed ze erop hebben;
- met individuen over hun kwaliteiten en uitdagingen te praten (in welk seizoen voelen ze zich, waarom en welke consequenties heeft dit?);
- inzicht te krijgen in de aspecten waaraan je (nog) moet werken om individuen in balans te krijgen en te houden;
- inzicht te krijgen in de manier waarop individuen uit de verschillende levensfasen aan het werk zijn, over waarom iemand zich zo gedraagt, over hoe we over de verschillende levensfasen heen de samenwerking kunnen bevorderen;
- ...



balans

Brillen

Verschillende brillen

Onze visie op een levensfasebewust loopbaanbeleid is gebaseerd op een aantal brillen van waaruit je zowel het individu als de organisatie kan benaderen:

Een levensfasebewust loopbaanbeleid:

- vertrekt vanuit de **levensfase** waarin een individu zich bevindt;
- houdt rekening met de **wisselwerking** tussen de zichtbare en minder zichtbare aspecten van de organisatie en het individu;
- streeft naar het inzetten van **competenties en talenten** van individuen;
- vanuit een **waarderende benadering**;
- in een **arbeidsorganisatie** waarin de mens centraal staat.

We willen je deze **verschillende brillen** even laten opzetten om je de meerwaarde en de impact ervan te laten ervaren. Je kan dan zelf ontdekken welke bril al dan niet past in jouw organisatie of bij jouw manier van omgaan met loopbaanuitdagingen en welke bril je misschien iets meer wil opzetten.



*De levensfasebewuste bril is de bril die we continu opzetten doorheen deze actiemap. We beschrijven hem uitgebreid in **DEEL LEVENSFASES**.*

De andere brillen ondersteunen de bril van de levensfasen. Het slagen van een levensfasebewust loopbaanbeleid hangt af van de mate waarin organisaties en individuen deze verschillende brillen actief opzetten en benutten om de beoogde win-winsituatie na te streven.



I. Een integrale benadering

De bijeenkomsten van ons Lerend Netwerk maakten nog duidelijker dat heel wat aspecten van een organisatie en de individuen die er werken met elkaar verweven zijn. Bij de HR-verantwoordelijken voelden we bijvoorbeeld een duidelijke vraag naar instrumenten en manieren om met medewerkers het gesprek over hun talenten aan te gaan en deze af te stemmen op de organisatiedoelstellingen. De loopbaanbegeleiders keken ernaar uit om meer te leren over de mogelijkheden die organisaties kunnen bieden om de bezieling van hun cliënten in te zetten.

I.1 Het integrale kwadrant van Wilber

Organisatiedeskundigen zien een organisatie en haar werknemers steeds meer vanuit een systeemtheoretisch, integraal en holistisch perspectief. Het kwadrant van Ken Wilber (2007) kijkt vanuit verschillende hoeken naar de werkelijkheid:

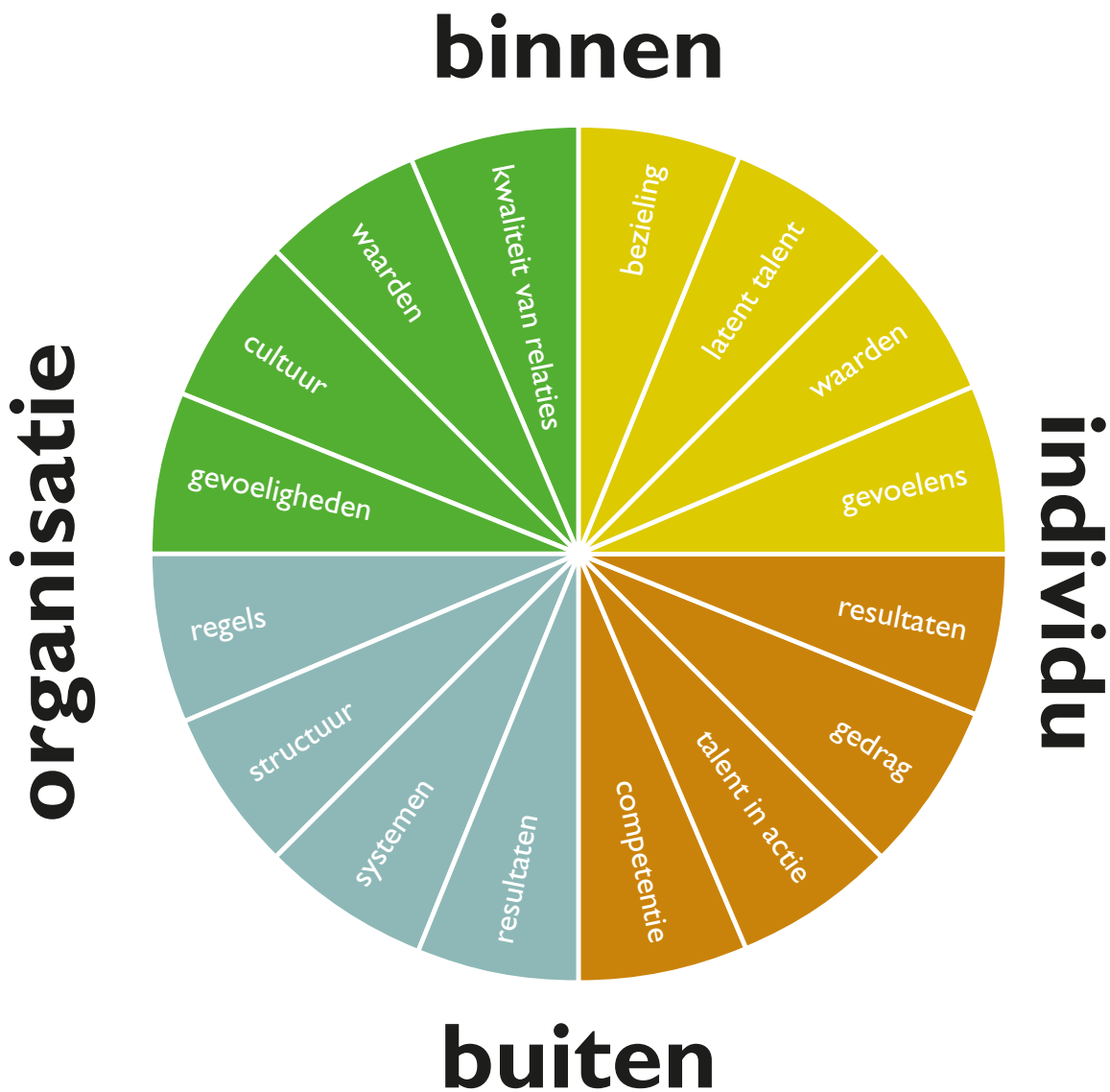
- Om naar **individuen** te kijken, nodigt dit model uit om naast de **zichtbare buitenkant** (= gedrag) aandacht te hebben voor de **onzichtbare binnenkant** (= waarden en gevoelens).
 - ✓ *Dit model nodigt organisaties en leidinggevendenden uit om bijvoorbeeld bij het coachen en opleiden het gedrag van medewerkers te bekijken vanuit hun waarden en gevoelens.*
 - ✓ *Het nodigt werknemers uit om vanuit beide invalshoeken hun noden en behoeftes aan loopbaanontwikkeling in kaart te brengen.*

- Om **organisaties** te begrijpen, spreekt dit model van een **zichtbare buitenkant** (= structuur en resultaten) en een **onzichtbare binnenkant** (= cultuur en waarden).
 - ✓ *Dit model nodigt organisaties, leidinggevendenden en werknemers uit om bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een levensfasebewust personeelsbeleid concrete acties en maatregelen te benaderen vanuit beide invalshoeken.*

De vier perspectieven van het kwadrant zijn onlosmakelijk aan elkaar gelinkt. Dit impliceert dat je als organisatie elke verandering, zoals bijvoorbeeld het opstarten of verder ontwikkelen van een levensfasebewust loopbaanbeleid, idealiter vanuit de vier invalshoeken benadert. Het integrale kwadrant is een manier om het geheel in beeld te brengen. Het helpt de overgang maken van ons vertrouwde denken in aspecten en onderdelen naar het ontdekken van het geheel achter die delen (Bouwen, 2010).

I.2 De verschillende onderdelen van het kwadrant

Naar analogie met het door Griet Bouwen ontwikkelde **meer gedetailleerd dynamisch model** gaan we hier dieper in op de onderdelen van het kwadrant van Wilber. Deze vormen – naast de levensfasen – een belangrijke bril om naar organisaties en individuen te kijken bij het opstarten en (verder) ontwikkelen van een levensfasebewust loopbaanbeleid.



ORGANISATIE	zichtbare buitenkant	onzichtbare binnenkant
<p>Een zichtbare buitenkant die je – als je een organisatie beter kent – relatief gemakkelijk kan ontdekken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De resultaten van organisaties zijn over het algemeen objectief vast te stellen. Organisaties communiceren hierover in hun jaarverslagen en/of jaarrekeningen. • Om een organisatie 'beheersbaar' te houden, zetten we op verschillende domeinen systemen op, bv. productiesysteem, personeelsysteem ... Hierin bepalen we hoe we de productie sturen, het personeel beheren en ontwikkelen ... Een organisatiesysteem omvat instrumenten en processen die de efficiëntie en kwaliteit van een organisatie waarborgen. Het is belangrijk om een systeem te ontwikkelen dat medewerkers in staat stelt om hun talenten te ontwikkelen. • Elke organisatie heeft haar eigen structuur. Dit is de wijze waarop de taken verdeeld zijn en de wijze waarop de afstemming tussen de verschillende taken verloopt. De structuur bepaalt wie leiding geeft aan wie, hoe het werk georganiseerd is. Organisaties brengen hun structuur in kaart via een organigram. Een organisatiestructuur kan je bekijken vanuit zijn <ul style="list-style-type: none"> • organisatievorm (bv. hiërarchische organisatie, functionele organisatie, productiegerichte organisatie, netwerkorganisatie ...) • organisatieleden (werkvloer, directie, ondersteunende diensten, middenkader ...) • organisatievormen bepaald door de manier waarop de sturing/macht georganiseerd is (bv. regelgestuurde organisaties, organisaties met een oprichter met een sterk charisma ...) • Regels binnen een organisatie bepalen hoe medewerkers moeten samenwerken. Hoewel ze er soms moeite mee hebben, is het stellen van regels niet noodzakelijk negatief. 	<p>Een onzichtbare binnenkant die niet altijd aan de oppervlakte komt, zeer moeilijk te beschrijven is en die enige tijd vergt om zicht op te krijgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De cultuur van de organisatie zegt iets over de normen, waarden en gewoonten die de verschillende medewerkers aan elkaar en aan deze organisatie binden. De organisatiecultuur wordt zichtbaar in het gedrag en de attitudes van de medewerkers. Voorbeelden: machtscultuur, resultaatgerichte cultuur, mensgerichte cultuur. Het is belangrijk als organisatie zicht te hebben op de eigen cultuur. • Binnen organisaties zijn bepaalde aspecten moeilijker vatbaar; het gaat hier over gevoeligheden, zoals van de baas (bv. een apathie of afkeer voor innovatie, openheid ten aanzien van netwerken ...), in de samenwerking tussen medewerkers (bv. verschillende omgangsstijlen, op basis van negatieve ervaringen ...), op basis van de geschiedenis van de organisatie (bv. winst en verlieservaringen, samenwerking met klanten en leveranciers ...) enzovoort. • De waarden van een organisatie zijn terug te vinden in de motieven en idealen die ze nastreeft. Die kunnen zeer uiteenlopend zijn, bv. winstbejag, innovatie, creativiteit, productieverhoging ... Het is zeer belangrijk om je als werknemer met de waarden van je organisatie te kunnen vereenzelvigen omdat dit in hoge mate mee bepaalt in hoeverre je mee resultaten neerzet en bezieling vindt in je werk. • De kwaliteit van de relaties binnen de organisatie bepaalt in sterke mate in hoeverre een organisatie op een efficiënte en kwalitatieve wijze resultaten behaalt. Voor nieuwe werknemers is dit een zeer moeilijk te vatten en subjectief gegeven. Tussen leidinggevenden en medewerkers is dit vaak een moeilijk bespreekbaar aspect. Dit bepaalt echter in grote mate mee in hoeverre loopbanen in balans geraken en medewerkers hun talenten kunnen en mogen inzetten. 	
<p>De zichtbare buitenkant die je eenvoudig kan waarnemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werknemers kan je inschatten en beoordelen op de resultaten die ze behalen. Deze staan vaak omschreven in functiebeschrijvingen en worden jaarlijks besproken tijdens evaluatiegesprekken. Organisaties zetten hier doorgaans op in om te bepalen of een medewerker op de juiste plaats zit. • Gedrag dat werknemers stellen, biedt – zeker met de opmars van competentieontwikkeling en dus ook van gedragsindicatoren – hoe langer hoe meer een houvast voor organisaties om in te schatten of een medewerker over voldoende competenties beschikt. Gedrag is één van de aspecten op basis waarvan organisaties een inschatting maken over de loopbaan van een medewerker. Het zegt ook iets over de manier waarop hij leiding geeft; samen werkt; zich engageert; bezieling voelt ... • Elk individu heeft een aantal competenties ontwikkeld die – al dan niet in meerdere of mindere mate – zichtbaar worden tijdens de uitvoering van een functie. Werknemers krijgen kansen om competenties te ontwikkelen in het kader van het beter uitoefenen van deze functie of i.f.v. nieuwe perspectieven binnen de organisatie. Competenties zijn te vatten in wat je weet of kent (kennis), wat je kan (vaardigheden) en hoe je je gedraagt (attitudes). • Medewerkers kunnen latent talent omzetten in talent in actie op het moment dat ze een context vinden die hen triggert om gedrag te ontwikkelen dat het in volle actie brengt. Je ziet dan dat ze de tijd uit het oog verliezen en genieten van waar ze mee bezig zijn. 	<p>De onzichtbare binnenkant waarvoor je eerder op zoek moet gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bezieling is een innerlijke drijfveer waaruit elk individu inspiratie en geestdrift haalt om in actie te treden, om voor iets te gaan. Bezieling heeft te maken met de waarden die je in je leven belangrijk vindt, met de missie die je wil waarmaken, met wat je motiveert en begeestert ('in vuur en vlam zet'). Als je terecht komt in een job die je minder ligt of die niet helemaal in overeenstemming is met je waarden en normen, dan zal je ook minder bezieling voelen. • Elk individu heeft talenten die in actie kunnen komen. Als je niet de kans krijgt om je talent om te zetten in actie omdat de context je niet ligt of omdat je takenpakket dat niet vraagt, gaat er veel latent talent verloren. Het komt erop aan om ons zoveel mogelijk bewust te worden van de talenten die latent aanwezig zijn, maar nog niet in actie zijn gekomen en te zoeken naar een context die ons ertoe uitdaagt om die te ontwikkelen. • Waarden zijn idealen en motieven die je als individu wil nastreven. Ze bepalen welk gedrag je stelt. Nochtans zijn ze vaak moeilijk te verwoorden. Voorbeelden zijn eenvoud, flexibiliteit, gehoorzaamheid, gezondheid, integriteit, kennis, macht, onafhankelijkheid, schoonheid, succes, toewijding, waardering ... • Gedragingen van individuen worden beïnvloed door gevoelens. Een gevoel is de innerlijke (al dan niet positieve) beleving van een bepaalde gebeurtenis (een omgevingsprikkel, een gedachte, een beeld ...). Ze zijn minder gemakkelijk te beïnvloeden aangezien ze gelinkt zijn aan je eigen referentiekader (je geschiedenis, ervaringen, de cultuur waarin je opgroeit, het genderspect ...). 	

1.3 Focus op het geheel

Om te bepalen of een werknemer **op de juiste plaats** zit of de juiste plaats vindt, is het belangrijk dat organisaties en individuen naar **alle aspecten** uit dit kwadrant kijken. Een gesprek over de impact van al deze aspecten op elkaar biedt meer kansen om in de toekomst te streven naar zoveel mogelijk **loopbanen in balans**.

Het vraagt evenwel tijd en draagvlak om hierover een dialoog aan te gaan. Daarenboven zal het een uitdaging zijn om voor alle aspecten – in het bijzonder voor de minder zichtbare kant bij zowel organisatie als individu - een taal te vinden om ze bespreekbaar te maken en het nodige vertrouwen te hebben om te vertellen waar het echt over gaat.

*Een organisatie en haar werknemers vormen een **systeem**. Door naar organisaties en individuen te kijken vanuit dit integrale perspectief ontstaan veel meer mogelijkheden om een **dynamisch** levensfasebewust loopbaanbeleid te ontwikkelen. Deze integrale bril bevestigt de noodzaak van een **dialoog** tussen de organisatie en het individu om te werken aan loopbanen in balans.*

Dit model - gebaseerd op het **kwadrant** van Ken Wilber - reikt ons handvaten aan om de verschillende hoeken van de werkelijkheid te integreren in een levensfasebewust loopbaanbeleid.

- Om naar **individuen** te kijken, nodigt dit model uit om naast de **zichtbare buitenkant** ook aandacht te hebben voor de **onzichtbare binnenkant**.
- Ook om **organisaties** te begrijpen, spreekt dit model van een **zichtbare buitenkant** en een **onzichtbare binnenkant**.

2. Competenties en talenten

Als we werk willen maken van een levensfasebewust loopbaanbeleid spelen competenties en talenten van individuen een cruciale rol. Door hiermee aan de slag te gaan, kunnen we op zoek gaan naar individuele loopbaanmogelijkheden ongeacht de levensfase waarin we ons bevinden.

Er bestaat nogal wat spraakverwarring over een aantal begrippen die de competenties en talenten van individuen betreffen:

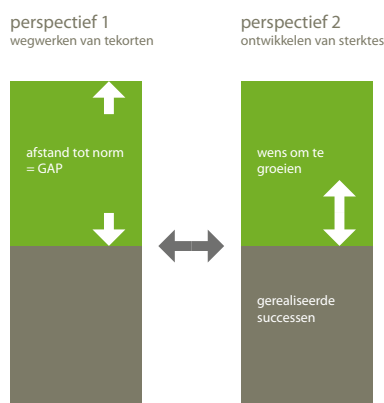
- **Competentiemanagement** is over het algemeen sterk gericht op het wegwerken van tekorten. Vertrekende van een competentieprofiel krijg je als organisatie of als individu zicht op de aanwezige en nodige competenties. Door de verschillende competenties te beoordelen wordt een **gap** zichtbaar tussen de aanwezige en ontwikkelde competenties en de te ontwikkelen competenties. Opleidingen zijn doorgaans gericht op die competenties die nog niet of in onvoldoende mate aanwezig zijn.
- **Competentieontwikkeling** focust meer op **groei en ontwikkeling** van individuen. Op basis van gesprekken kunnen organisaties of begeleiders van loopbaankeuzes op zoek naar de competenties die individuen verder willen ontwikkelen. Hiervoor ontwikkel je een persoonlijk ontwikkelingsplan en zet je eventueel mentoren en coaches in om deze ontwikkeling te begeleiden en ondersteunen. Er gaat meer aandacht uit naar talenten, ambities en aspiraties.
- **Talentontwikkeling** vertrekt van 'Waar lopen werknemers warm voor? Wat zijn hun dieperliggende interesses? Wat drijft hen (drive) en waar zijn ze goed in? Wat nemen ze spontaan op?'. Een organisatie of begeleider van loopbaankeuzes vertrekt van de talenten, capaciteiten en verwachtingen van een individu met de bedoeling een job te creëren of te vinden waarin hij **maximaal tot zijn recht** komt.



In de praktijk gebruiken we deze termen vaak door elkaar.

2.1 Focus op sterktes

Het is inherent aan ons denken om ons te fixeren op onze tekorten (zie figuur) en niet op onze sterktes. Zo ook met het ontwikkelen van competenties: individuen en organisaties concentreren zich in eerste instantie op de zwakste competenties. We staan er vaak niet bij stil dat de inspanningen die nodig zijn om deze tot een degelijk niveau op te krikken vaak gigantische investeringen vragen en niet noodzakelijk tot succes leiden. Het is veel beter om te focussen op het **optimaliseren van die competenties die al goed zitten en de mindere competenties te neutraliseren**. Alleen maar vertrekken vanuit talenten van de individuele werknemer, zonder rekening te houden met de organisatie, werkt echter evenmin.



Bron: <http://www.slideshare.net/grietbouwen/presentatie-voka-lerend-netwerk-2010-10-07>

2.2 Een compromis ... het paarse model

Lou Van Beirendonck (2010) vat het 'en/en verhaal' van competenties en talenten samen in de paarse dimensie. Zijn model gaat uit van een **dialogverhaal** en hanteert een verschillende methodologische insteek: van buiten (de organisatie) naar binnen (het individu met zijn interesses en capaciteiten) en omgekeerd, en is gericht op het voortdurend afstemmen van beide bewegingen. Het **paarse model**:

- vertrekt van het benutten van sterktes en het neutraliseren van zwaktes;
- is een integratie van een eerder objectiverende en waarderende manier van werken;
- streeft naar een match van de missie van de organisatie met de passie van het individu;
- brengt zowel de invalshoek van de organisatie als de invalshoek van het individu tegelijkertijd in rekening en plaatst beide invalshoeken naast elkaar.

Het paarse model reikt organisaties handvaten aan om de juiste persoon, met de juiste interesse en gedrevenheid, op **de juiste plaats** te krijgen. Maar uiteraard zullen er *gaps* blijven waar je als organisatie een antwoord op moet vinden. Veelal ligt de oplossing in dit verband op teamniveau: collega's die goed samenwerken vullen elkaars sterktes en zwaktes onderling vrij spontaan aan.

In een organisatie blijf je best waken over die domeinen waar je aan gaps en tekorten moet werken, zoals veiligheid, toepassing van wetgeving, start- en basiscompetenties nodig om een functie uit te oefenen, basisvereisten van het productieproces, kwaliteitsnormen (Dewulf, 2009).

*Een combinatie van **talent- en competentieontwikkeling** biedt een waaier aan mogelijkheden om actieve jobs te creëren, om werkbaar werk te organiseren voor ieder individu, ongeacht zijn levensfase. Organisaties en individuen krijgen handvaten aangereikt om:*

- keuzes te durven maken zowel vanuit het perspectief van het individu als vanuit het perspectief van de organisatie om een evenwicht te zoeken tussen het inzetten van talenten en het ontwikkelen van competenties;
- teams zo samen te stellen dat competenties, talenten en levensfasen complementair zijn;
- je te engageren voor een organisatie en in een team waarin je je talenten ten volle kan inzetten;
- samenwerking in teams te sturen en teams zo samen te stellen dat ze spontaan elkaars sterktes en zwaktes aanvullen;
- alert te blijven voor signalen die tonen dat competenties en talenten van individuen volledig tot hun recht komen;
- de performantie van de organisatie te verhogen;
- ...



De CompetentieCompagnon van RESOC Mechelen en RESOC Kempen leidt je doorheen de kritische succesfactoren en HR-thema's bij het werken rond competenties.

3. Een waarderende benadering

3.1 Van een focus op problemen en tekorten ...

Wanneer in een organisatie of bij een individu iets fout loopt, is het een automatisme geworden om eerst het **probleem te analyseren** en het vervolgens op te lossen. Nochtans zijn er meer innovatieve methodes om te verbeteren, te ontwikkelen, te groeien, te innoveren.

- **Vanuit individuperspectief**

Bv. iemand vindt geen job, is het evenwicht kwijt tussen werk en privé ...

Een begeleider van loopbaankeuzes die focust op het analyseren en oplossen van problemen vraagt veel energie van zichzelf en van het individu dat hij begeleidt. Je benoemt het probleem, rafelt de oorzaken uiteen en stelt oplossingen voor. De actie bestaat dan uit het behandelen van het probleem tot het de wereld uit is. Dit wekt bij het individu weinig enthousiasme en zelfs weerstand op (Bouwen & Meeus, 2011).

- **Vanuit organisatieperspectief**

Bv. werknemers dreigen uit te vallen, teams werken niet meer goed samen ...

Een organisatie die focust op tekorten bekijkt de organisatie (en medewerkers) als een verzameling problemen en managers en leidinggevenden als de probleemoplossers. Probleemoplossende technieken zijn nodig, maar zijn niet altijd de beste optie. Binnen een organisatie die focust op het oplossen van problemen durven de tekortkomingen wel eens het gesprek beheersen.

Deze probleemoplossende benadering heeft **negatieve gevolgen** voor het functioneren van een organisatie of van een individu (Barret, Fry & Wittockx, 2010).

3.2 ... naar een waarderende benadering

De **waarderende benadering** daarentegen vertrekt van de veronderstelling dat elke organisatie en elk individu **troeven** heeft en succeservaringen kent.

Organisaties gaan samen met de individuen die er werken op zoek naar de sterke punten in de organisatie om van daaruit de toekomst te verbeelden en in de praktijk om te zetten. Individuen gaan op hun beurt op zoek naar hun eigen sterke punten om van daaruit een toekomstbeeld te creëren en acties te ondernemen.

De waarderende benadering is een sterke methodiek om veranderingen te ondersteunen, het samenwerkingspotentieel in organisaties te vergroten, duurzame loopbaankeuzes te maken ...

Appreciative Inquiry of waarderende benadering is een unieke manier van ontwikkelen en groeien. Deze methodiek bestaat erin hernieuwde aandacht te hebben voor de sterke kanten die al in elke relatie of in elk systeem van relaties aanwezig zijn. Als gevolg van die positieve aandacht voelen meer werknemers zich aangesproken om veranderingen te ondersteunen, om samen een positief en gedeeld beeld na te streven.

Bron: Barret, Fry & Wittockx (2010), p. 103

Als je als organisatie of als begeleider van loopbaankeuzes volgens deze methodiek wil werken, kan je de volgende principes van de waarderende benadering hanteren (Barret, Fry & Wittockx, 2010):

- Door met anderen te praten, positieve verhalen, betekenissen en acties met elkaar te delen, maken we **samen een nieuwe werkelijkheid**.

- Als organisatie kies je voortdurend over welk onderwerp, product of dienst je meer te weten wil komen en wat je wil **creëren**. Je maakt een weloverwogen keuze. Als individu neem je voortdurend een positief toekomstbeeld voor ogen. Wat je onderzoekt en bespreekbaar maakt, zal immers groeien en in belang toenemen: *'Alles wat je aandacht geeft, groeit'* (Cora Smit, 2003).
- **Weten is veranderen**. Op het moment dat organisaties of individuen beginnen te exploreren (bv. welke troeven ze hebben), zijn ze al aan het veranderen, m.a.w. exploreren en veranderen verlopen **simultaan**.
 - ✓ *Bijvoorbeeld zoeken naar mogelijkheden om een levensfasebewust loopbaanbeleid te ontwikkelen en in te spelen op individuele loopbaanwensen impliceert onmiddellijk al dat je als organisatie en als individu op dit vlak aan het veranderen bent.*
- Als individuen in een organisatie samen een beeld hebben van de toekomst en dit verder concretiseren in gesprekken en andere vormen van communicatie, dan stuurt dat al hun waarneming en daardoor ook hun handelen. Het werkt **anticiperend**.
- Als organisatie of begeleider van loopbaankeuzes sta je open voor **positieve** beelden en taal. Mensen worden aangetrokken door positieve taal en positieve voorstellingen. Ze richten zich naar de positieve vooruitzichten, wat hen sterk motiveert. Zo maak je individuen enthousiast en scheppen ze mogelijkheden voor organisaties door te kijken naar wat hoop en geluk brengt.
- Het delen van **verhalen** over het beste uit het verleden, versterkt de relaties tussen individuen waardoor ze beter gaan samenwerken en zin krijgen om samen vorm te geven aan verandering en verbeteringstrajecten. Door je als begeleider in te leven in verhalen van individuen engageer je je met hen en kan je samen nieuwe dingen ontdekken.

3.3 De kracht van de waarderende benadering

In tegenstelling tot de probleemoplossende benadering die vertrekt van het bestuderen van problemen waardoor we **problemen** creëren, vertrekt de waarderende benadering van mogelijkheden waardoor we **mogelijkheden** creëren. Onderstaande figuur geeft deze tegenstelling schematisch weer:



Bron: Vansichen, presentatie Lerend Netwerk BALANS, 29 november 2011

De waarderende benadering ligt mee aan de basis van een levensfasebewust loopbaanbeleid dat zoekt naar mogelijkheden om zowel voor het individu als voor de organisatie te zoeken naar een win-winsituatie. Door te vertrekken van positieve ervaringen en sterktes creëert een organisatie veel meer mogelijkheden om te werken aan loopbanen in balans voor elk van haar medewerkers.

4. Innovatieve arbeidsorganisatie

Om meer en betere jobs te creëren vanuit de idee om meer mensen aan het werk te krijgen, moet er aandacht uitgaan naar de wijze waarop organisaties het werk organiseren (= arbeidsorganisatie). Sociale innovatie stelt de mens hierin centraal en houdt rekening met wat individuen kunnen en kennen, met de talenten die in elk van hen aanwezig zijn. In de innovatieve arbeidsorganisatie krijgen individuen **ruimte** om te leren van en door hun werk. Ze geeft hen de ruimte om zelf hun kennis met anderen te delen en te gebruiken ten voordele van de organisatie.

4.1 Arbeidsdeling

Elke organisatie deelt het volledige pakket van werkzaamheden op in verschillende functies. Deze functies zijn knooppunten in een netwerk waaraan ze een bijdrage leveren. Vandaag de dag staan organisaties nog weinig stil bij de **vormen van arbeidsdeling** die ze hanteren. Van Hootegem e.a. (2008) onderscheiden drie vormen:

- Arbeidsdeling tussen denken en doen
- Arbeidsdeling tussen mens en machines
- Arbeidsdeling binnen het uitvoerend proces

De keuze van de wijze waarop organisaties de arbeidsdeling maken, heeft **verstrekende gevolgen**:

- Het takenpakket dat iemand krijgt toebedeeld, verschilt sterk afhankelijk van de gemaakte keuze; de competenties waarover iemand moet beschikken, verschillen naargelang de arbeidsplaats.
- De manier van arbeidsdeling bepaalt in sterke mate de kwaliteit van de arbeid.
- Met dezelfde inzet aan medewerkers en werkingsmiddelen krijgen organisaties een verschillend rendement. De keuze beïnvloedt bijgevolg de kwaliteit van de organisatie.

Voor een organisatie is het belangrijk om stil te staan bij de gemaakte keuzes en de gevolgen ervan, zowel voor de organisatie als voor het individu.

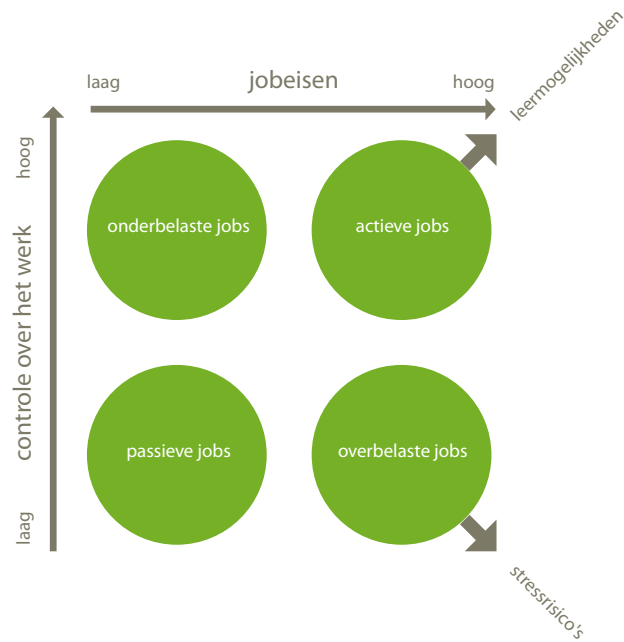
Er bestaat geen organisatiemodel dat altijd en overal zaligmakend is. Een organisatie moet die keuzes in arbeidsdeling maken die zowel de performantie van de organisatie als de kwaliteit van de arbeid ten goede komen.

4.2 Actieve jobs

In principe komt het erop neer om voor elk individu op zoek te gaan naar een **actieve job** of functie waarin je een combinatie hebt van hoge taakeisen en hoge regelmogelijkheden. Actieve jobs bieden constant prikkels en leermogelijkheden en gaan absenteïsme en vroegtijdige uittrekking tegen.

Het model van Karasek en Theorell (1990) daagt organisaties uit om stil te staan bij het soort jobs dat zij aanbieden aan hun medewerkers:

- Onderbelaste functies met weinig jobeisen en veel controle over het werk
- Actieve functies met veel jobeisen maar ook veel controle over het werk
- Passieve functies met weinig jobeisen maar ook weinig controle over het werk
- Overbelaste functies met veel jobeisen en weinig controle over het werk



Bron: <http://www.ethesis.net/stress/stress.htm>

Een organisatie gaat bij de keuze van de arbeidsdeling best uit van de volgende vier principes (Van Hootegem e.a., 2008):

1. Reduceer zoveel mogelijk de complexiteit van de arbeidsorganisatie en probeer zoveel mogelijk **procesgericht** te **organiseren**. Het komt erop aan niet de afzonderlijke taken centraal te stellen, maar het gehele proces waarin je als organisatie waarde voor de klant toevoegt.
2. Tracht de **interne regelcapaciteit** zo veel mogelijk te **vergroten** door kleinschalige en zelfstandige werkverbanden te organiseren die verantwoordelijk zijn voor een complete taak.
3. **Verhoog** de **externe regelmogelijkheden** (= autonomie) door de organisatie niet hiërarchisch maar horizontaal te organiseren en te werken aan overleg en afstemming.
4. Zorg voor **voldoende borging** van deze lokale (interne) en horizontale (externe) regelcapaciteit door zo weinig mogelijk in detail te specificeren en in systemen te gieten. Vertrouw meer op de verantwoordelijkheid en op de autonomie van medewerkers/teams.

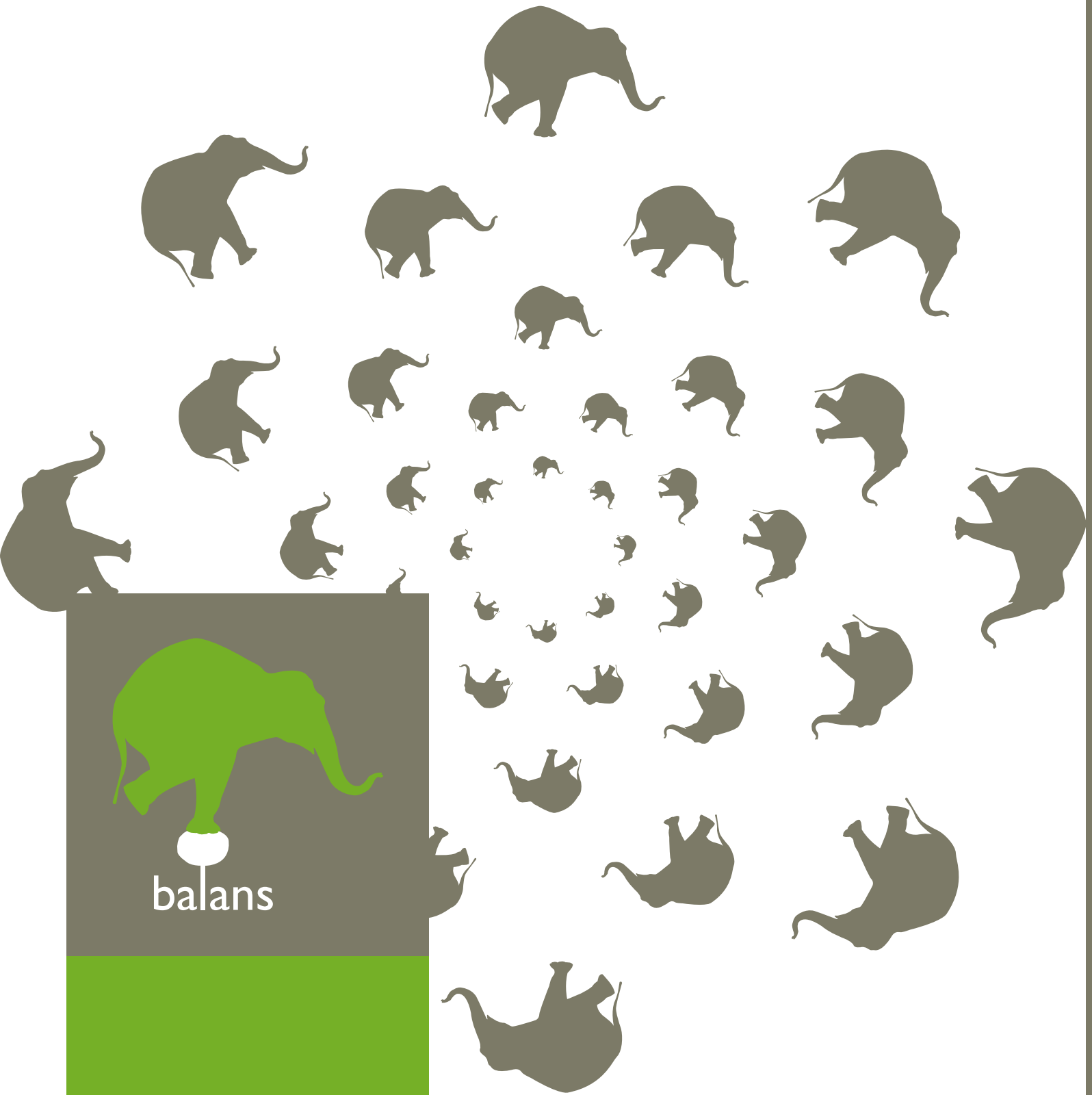
4.3 Sociale innovatie en levensfasebewust loopbaanbeleid

De principes van **sociale innovatie**⁶ en de **innovatieve arbeidsorganisatie**⁷ bieden een waaier aan mogelijkheden om actieve jobs te creëren, om werkbaar werk te organiseren voor elk individu, ongeacht zijn **levensfase**. Als organisatie krijg je handvaten aangereikt om:

- de arbeid zo te organiseren dat teams divers zijn samengesteld en complementariteit ervoor kan zorgen dat ieder individu een actieve job krijgt;
- de teams zo samen te stellen dat competenties, talenten en levensfasen elkaar aanvullen;
- het werk zo te organiseren dat je meer rekening kan houden met loopbaanwensen en –verwachtingen van individuen;
- een hogere productiviteit te realiseren;
- ...

⁶ Sociale innovatie is een vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd, en wel op een zodanige wijze dat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarmee gebaat zijn. De term sociale innovatie is geïntroduceerd om onderscheid te maken met het traditionele begrip innovatie, waarmee meestal technologische innovatie wordt bedoeld.

⁷ Innovatieve arbeidsorganisatie beoogt een synergie tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Een organisatie wordt door dit soort innovatie slagvaardiger in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovativiteit en duurzaamheid. Tegelijk worden zo meer actieve jobs gecreëerd, d.w.z. jobs met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers.



balans

Actie

Actie

Inleiding

In dit deel reiken we je aan de hand van methodieken, instrumenten, oefeningen, kaders, praktische voorbeelden, tips & tricks ... een aantal handvaten aan om zelf een levensfasebewust loopbaanbeleid vorm te geven. Het kan misschien een hele klus lijken om aan te beginnen, maar een levensfasebewust loopbaanbeleid in de praktijk brengen is niet zo moeilijk. Vaak zet je in een organisatie of bij de begeleiding van loopbaanvragen van individuen immers al heel wat aspecten van een levensfasebewust loopbaanbeleid in. Je bent je er misschien alleen nog niet van bewust dat je al heel wat zaken in huis hebt om concreet te gaan werken rond loopbanen in balans.

We hopen dat je in dit deel voldoende levensfasebewuste kapstukken en inspiratie vindt om de dingen die je al doet aan op te hangen of om nieuwe acties op te zetten.

VAN VRAAG ...

Wanneer organisaties en individuen bewust aandacht schenken aan loopbanen, vertrekt dit meestal vanuit een concrete vraag of behoefte van één of van beide partijen. Als je deze wil aanpakken in het kader van een levensfasebewust loopbaanbeleid doe je er goed aan je vraag of behoefte eerst eens tegen het licht te houden. Je onderzoekt waarover het precies gaat, bijvoorbeeld door extra informatie te verzamelen. Je sensibiliseert over de mogelijkheden die een levensfasebewust loopbaanbeleid biedt. Je informeert alle betrokkenen zodat iedereen mee is met het verhaal.



De vragen en tips & tricks die je op p. 25 vindt, kunnen je helpen om je vraag te verduidelijken en om een richting aan te geven waarin je kan werken om ze op een levensfasebewuste manier aan te pakken.

... NAAR ACTIE

Om je concreet aan het werk te zetten rond een levensfasebewust loopbaanbeleid hebben we dit deel vanuit een aantal invalshoeken opgebouwd. We werken met:

- twee actoren (*individuen en organisaties*),
- drie thema's (*zoeken & vinden, binden & boeien en bloeien & groeien*) en
- vijf brillen (*levensfasen, integrale benadering, competenties en talenten, waarderende benadering, innovatieve arbeidsorganisatie*).



Deze invalshoeken vind je op een overzichtelijk schema achteraan in de map. Om het overzicht te behouden kan je het tijdens het lezen openklappen, zodat je altijd een leidraad naast je hebt liggen.

Twee actoren

We kunnen het niet genoeg benadrukken: **zowel individuen als organisaties** moeten hun verantwoordelijkheid opnemen als we willen werken aan loopbanen in balans. We belichten in deze actiemap een levensfasebewust loopbaanbeleid dan ook vanuit het perspectief van beide actoren. De integrale kijk die je aan het begin van elk onderdeel vindt, illustreert volgens ons het belang van deze gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Drie thema's

Wij vinden drie thema's belangrijk om te werken aan loopbanen in balans:

- het zoeken & vinden van een job of kandidaten voor een job,
- het binden & boeien aan een job of aan de arbeidsmarkt,
- het bloeien & groeien in een job of in een loopbaan.

Zowel vanuit individuperspectief als vanuit organisatieperspectief staan we stil bij deze drie thema's. Met onze levensfasebewuste bril op zoomen we in op een aantal kaders, voorbeelden, oefeningen ...

Vijf brillen

De levensfasen vormen de bril die we in deze map de hele tijd hebben opstaan. Om die te versterken, zetten we nog een aantal andere brillen op om loopbanen van mensen onder de loep te nemen:



Deze symbolen vind je ook op de fiches op de website.



De bril van de levensfasen



De bril van de integrale benadering



De bril van competenties en talenten



De waarderende bril



De bril van de innovatieve arbeidsorganisatie



De brillen die wij tijdens het vormgeven van een levensfasebewust loopbaanbeleid opzetten, lichten we uitgebreid toe in het **deel REFLECTIE**.



Loopbanen krijg je enkel in balans als er **een goede wisselwerking is tussen de behoeftes en wensen van individuen en de doelstellingen van organisaties**. We willen dan ook meegeven dat een levensfasebewust loopbaanbeleid in de praktijk een **én-én-verhaal** is. Enkel wanneer werknemers en werkgevers met elkaar in dialoog gaan, wederzijdse vragen en behoeftes uitspreken en die op mekaar afstemmen, kan je werken aan een win-winsituatie voor beide partijen. Wanneer je bepaalde zaken uit deze actiemap wil uitproberen, toepassen, vertalen naar je eigen context ... *bekijk ze dan altijd zowel vanuit het perspectief van het individu als vanuit het organisatieperspectief.*



balans

individu

Begeleiding van individuen

Er zijn verschillende invalshoeken om individuen te ondersteunen bij hun loopbaanuitdagingen. Organisaties kunnen een personeelsbeleid uitwerken waarmee ze hun medewerkers interne loopbaanbegeleiding kunnen aanbieden. Zo kunnen ze zicht krijgen op hun loopbaanwensen en indien mogelijk daar ook interne jobmobiliteit aan koppelen. Individuen die niet bij een werkgever terecht kunnen of willen met hun loopbaanvragen kunnen een beroep doen op externe loopbaanbegeleiding. Dit deel richt zich dus zowel tot **interne** als tot **externe begeleiders van loopbaanvragen**.

[Loopbaanbegeleiding] is 'elke vorm van professionele dienstverlening die zich bezighoudt met de advisering over de loopbaan en de loopbaanmogelijkheden van een individuele cliënt'.

Bron: Dols (2010)

Wij gaan ervan uit dat de begeleiding van individuen bij het maken van loopbaankeuzes best gebeurt met de 'levensfasebewuste' bril op. De manier waarop we keuzes maken met betrekking tot onze loopbaan verschilt van persoon tot persoon en kan veranderen gedurende de levensloop of de verschillende levensfasen. De levensfase waarin we ons bevinden, heeft immers invloed op de manier waarop we naar ons werk en de daarbij horende arbeidsomstandigheden of jobinvulling kijken.

In dit deel belichten we drie belangrijke aspecten van een loopbaan: het 'zoeken & vinden' van een passende job, je laten 'binden & boeien' door een job en de kans krijgen om te 'groeien en bloeien' in een job en loopbaan.

- Bij **'zoeken & vinden'** reiken we oefeningen en methodieken aan om met individuen op zoek te gaan naar die elementen, zoals energiebronnen en talenten, die leiden naar een passend jobdoel. Het ombuigen van vooroordelen naar sterktes en kwaliteiten komt ook aan bod.
- In het thema **'binden & boeien'** belichten we o.a. competenties en talenten en de samenwerking tussen collega's als aspecten van een job die werkgoesting van individuen bevorderen. We staan ook stil bij de vaak uitdagende evenwichtsoefening tussen werk en privé en bij het risico op burn-out.
- In het derde thema gaan we dieper in op het belang van competenties en talenten om individuen te laten **'groeien & bloeien'** in hun job en loopbaan. We bekijken hierbij de ontwikkelbehoeftes van de verschillende levensfasen en de leermogelijkheden die er zijn om individuen zich voortdurend te laten ontwikkelen.

*Als je werk wil maken van een levensfasebewuste begeleiding van loopbaanvragen doe je er goed aan om voldoende tijd te nemen om na te gaan **waarom** je dit wil doen. In elk van de drie thema's die we in dit deel toelichten, vind je een aantal **reflectievragen** die je kunnen inspireren om je motivatie te verduidelijken. Verder vind je hier mogelijke **tips & tricks** om je vraag op een levensfasebewuste manier te benaderen en uiteindelijk een levensfasebewuste loopbaanbegeleiding op maat vorm te geven. Het **actieplan** dat je op het einde van dit deel vindt, kan je helpen om hier gerichte acties rond op te zetten.*





balans

zoeken & vinden

I. ZOEKEN & VINDEN

“Veel mensen gaan hun leven lang vissen, zonder te weten dat ze eigenlijk niet op zoek zijn naar vis”
Norman Peale

“Ik zoek een job die me uitdaagt en energie geeft”

“Ik ben toe aan een nieuwe stap in mijn werk, maar ik weet niet welke”

“Hoe vind ik meer plezier in mijn werk?”

“Ik ben ontslagen en wil in een nieuwe job terug mijn bezieling kwijt”

“Ik zoek een nieuwe uitdaging die aansluit bij mijn passie”

“Ik ben toe aan een fysiek minder belastende job en ben op zoek naar een haalbaar jobalternatief”

“Wat zijn mijn talenten en drijfveren en hoe kan ik deze optimaal inzetten in mijn job?”

Een heleboel loopbaanvragen richten zich op het zoeken en vinden van nieuwe loopbaanmogelijkheden of jobaanpassingen die een job interessanter, uitdagender, haalbaarder ... kunnen maken. Deze zijn vaak nodig om langer én met goesting aan de slag te blijven.

Het belangrijkste in het zoeken en vinden van een nieuw of aangepast jobdoel is dat dit in balans is met wie we zijn. Dit geldt voor eender welke levensfase waarin we ons bevinden. Gaan werken is zoveel leuker en makkelijker als we iets doen wat we graag doen. We gaan ons ook meer inzetten voor een job die echt boeit, wat successen oplevert voor onszelf als werknemer maar ook voor onze werkgever.

Een begeleider van loopbaankeuzes heeft de taak om erachter te komen wat iemand boeit, motiveert en energie geeft, waar iemand goed in is en in welke omgeving hij zich lekker voelt ... Zo kan je werknemers helpen om het beste in zichzelf te (her)ontdekken en te kiezen voor datgene wat hen echt ligt. Het ‘waarderen zoeken en ontdekken’ is hierbij een geschikte methode.



In dit onderdeel verwijzen we regelmatig naar voorbeelden uit de testgroepen van de heroriënteringsmethodiek BA[L]AN^{S+}. Met deze methodiek geven we herfst- en winterwerknemers de kans om zich te (her)oriënteren op basis van hun talenten en in functie van hun levensfasegebonden verwachtingen en behoeftes. Door hen kennis te laten maken met de sterkte van hun levensfase en op zoek te gaan naar hun bezieling en drijfveren, willen we hen ‘goesting’ doen krijgen in een werkbaar jobdoel voor de volgende jaren. De methodiek is een vertaling van de (her)oriënteringstrajecten voor jongeren, JIV en BIAS, die we in het verleden ontwikkelden. Hoewel BA[L]AN^{S+} zich in eerste instantie op herfstwerknemers focuste, is de methodiek eveneens toepasbaar voor andere levensfasen.

De handleidingen die we bij de verschillende methodieken uitschreven, vind je op de website.



EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN DIE INVLOED HEBBEN OP HET ZOEKEN EN VINDEN VAN EEN JOBDOEL



Vanuit het perspectief van het individu zijn er een aantal meer en minder zichtbare aspecten die ervoor kunnen zorgen dat we wel of niet een jobdoel vinden dat bij ons past. Sta daarom bij het begeleiden van werknemers die op zoek zijn naar een nieuwe job of naar een jobaanpassing voldoende stil bij deze aspecten om af te toetsen of het uiteindelijke resultaat van de zoektocht wel aansluit bij hun passie. Volgende aspecten zijn interessant om met hen te bespreken (naar het integrale kernkwadrant van Wilber):

	INDIVIDU - BINNEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
GEVOELENS	<p>Een goed gevoel hebben bij een jobdoel is essentieel voor een duurzame keuze. Bij het exploreren van een (nieuw) jobdoel is het belangrijk dat werknemers zich afvragen: “Welk gevoel heb ik bij dit jobdoel? Zou ik me goed voelen in deze functie of in die organisatie of in deze sector?”</p> <p>Wat anderen over hun loopbaankeuze denken, speelt ook erg mee in het gevoel van werknemers. Doorheen verschillende levensfasen zijn we meer of minder gevoelig voor feedback van anderen ... Wanneer werknemers zich willen (her)oriënteren is het zinvol om stil te staan bij hun medestanders en tegenstanders daarbij en hoe ze daarmee omgaan.</p>	<p><i>Het is vaak makkelijker voor herfst- en winterwerknemers om in te schatten in welke omgeving ze zich goed zouden voelen, omdat de kans groot is dat ze al verschillende organisatieculturen hebben gekend. Op basis van hun ervaringen kennen ze meerdere jobcontexten.</i></p> <p><i>Lentewerknemers kunnen bijvoorbeeld erg gevoelig zijn voor wat anderen over hen denken. Winterwerknemers hebben doorgaans een sterke behoefte om gewaardeerd te worden voor hun kennis en ervaring. Zomerwerknemers daarentegen zetten zich over het algemeen sneller over de feedback van anderen heen.</i></p>
WAARDEN	<p>Werknemers maken doorheen hun verschillende levensfasen evoluties door. Ook hun waardepatronen veranderen omwille van gebeurtenissen die ze in de verschillende levensfasen meemaken. Bij het (her)oriënteren van werknemers is het belangrijk om deze evolutie in waardepatronen doorheen hun levensfasen mee te nemen.</p>	<p><i>Iemand die nu in de winter zit en veel waarde hecht aan diepgang in zijn job zal in de lente misschien eerder gericht zijn geweest op het beleven van plezier op het werk. Of iemand die in de zomerfase zit, kan heel anders gaan kijken naar de waarde ‘zelfontplooiing’ wanneer hij een bijkomende studie volgt.</i></p>
LATENT TALENT	<p>Heel wat werknemers kennen hun eigen talenten niet en zijn net als sluimerende vulkanen die ooit wel eens zullen openbarsten zodat er een heleboel energie vrijkomt. Wanneer je met werknemers aan de slag gaat om hun talenten te ontdekken, zal je merken dat sommigen hun latent talent – al naargelang hun levensfase - makkelijker zullen herkennen dan anderen. Een voorwaarde om talent te ontdekken, is terugdenken aan een verhaal waarin je zelf aandeel had in de activiteit en waar je veel energie van kreeg.</p>	<p><i>Herfstwerknemers hebben misschien al meer kansen gehad om hun talent te ontdekken of hebben al meer ervaringen opgedaan waarin ze nu - door erop terug te blikken - hun talent kunnen ontdekken. Lentewerknemers zullen dit net moeilijker vinden omdat ze minder (professionele) ervaringen hebben gehad en zelf ook mindere diegenen zijn geweest die invloed hadden op een bepaalde situatie, minder verantwoordelijkheden hadden ...</i></p>
BEZIELING	<p>Innerlijke drijfveren en motieven worden doorheen de verschillende levensfasen steeds belangrijker bij het zoeken van een nieuwe of aangepaste job. Bezieling vinden in een (nieuwe) job, geeft werknemers energie. Ook het omgekeerde geldt: als je merkt dat werknemers ergens energie van krijgen, kan je ontdekken wat hun passie of bezieling is. Breng daarom zeker energiegevers en energievreters in kaart als je werknemers begeleidt in hun zoektocht. Bekijk met hen ook in hoeverre bepaalde aspecten eigen aan hun levensfase hierbij meespelen. Probeer samen met een werknemer te gaan voor een jobdoel dat voldoende energiepoteel in zich heeft.</p>	<p><i>Energiegevers voor lentewerknemers zijn vaak hun sociale contacten. Zomerwerknemers halen hun energie uit een uitdagende werkomgeving waarin ze hun ambities waar kunnen maken en die voldoende afstemmogelijkheden met hun privéleven biedt. Herfstwerknemers krijgen energie in hun job als ze er zelf voldoende impact op hebben. Winterwerknemers voelen bezieling als ze hun kennis en ervaring met anderen kunnen delen, zowel professioneel als privé.</i></p>

	INDIVIDU - BUITEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
COMPETENTIES	In elke levensfase ontwikkelen werknemers nieuwe competenties of krijgen ze kansen om aanwezige competenties verder aan te scherpen of te verdiepen. Het is interessant om samen met een werknemer te kijken naar de competenties die hij in zijn verschillende levensfasen heeft opgedaan. Om een werknemer een goed inzicht te geven in zijn competenties kijk je best ook eens buiten zijn professionele kader.	<i>Heel wat werknemers zitten in hun lentefase bijvoorbeeld in een jeugdbeweging of in een sportvereniging, misschien hebben ze daar wel competenties opgedaan die ze kunnen inzetten om hun nieuwe jobdoel te bereiken. En ook doorheen hun verdere leven kunnen werknemers allerlei rollen opnemen die hen competenties opleveren: vrijwilliger, verbouwer van hun huis, voorzitter van een vereniging, secretaris bij een club, mantelzorg, lid van een netwerkvereniging ...</i>
TALENT-IN-ACTIE	Werknemers kijken anders naar talenten al naargelang de levensfase waarin ze zich bevinden. Neem als begeleider van loopbaanvragen voldoende tijd om stil te staan bij het in kaart brengen van die dingen waarvan anderen vinden dat een werknemer er goed in is. Zij hebben zijn talent al eens in actie gezien en kunnen zo een spiegel voor een werknemer voorhouden. Talenten zijn immers die eigenschappen waarvan anderen vinden dat we erin uitblinken, maar die we zelf als vanzelfsprekend zien.	<i>De talenten-in-actie die mensen zien van lentewerknemers zijn meestal gekoppeld aan schoolse ervaringen of activiteiten in de vrije tijd. Het is niet makkelijk voor hen om de vertaalslag te maken naar de professionele context. Herfstwerknemers hebben hun talent-in-actie misschien al vaker gezien in een professionele context of hebben al meer feedback van collega's gekregen, waardoor ze een beter zicht op hun talenten hebben.</i>
GEDRAG	Het zoek- en solliciteergedrag van werknemers uit verschillende levensfasen verschilt. Ze zoeken interessante vacatures op andere plaatsen, via andere kanalen, andere netwerken ... Wanneer ze zich kandidaat stellen doen ze dat ook wel eens verschillend: via e-mail, via persoonlijk contact, via spontane of gerichte sollicitaties via websites ... Bij het zoeken naar een gepaste werkomgeving moeten werknemers naar een context zoeken waarin ze het gedrag dat hun talent of bezieling tot uiting brengt, kunnen ontwikkelen. Zowel het gedrag dat werknemers vertonen om hun talent of bezieling zichtbaar te maken als de context waarin ze verleid worden om dat gedrag te ontwikkelen, verschilt van levensfase tot levensfase.	<i>Wijs werknemers erop dat hun gedrag verschillend kan geïnterpreteerd worden naargelang de levensfase van de persoon die het gedrag beoordeelt. Bijvoorbeeld bij een sollicitatie: oudere selectieverantwoordelijken interpreteren het gedrag 'flexibel' van de jongere misschien eerder als 'fladdert van hier naar daar' terwijl de jongere dit als 'ik wil van alles eens proberen' bedoelt. Wat voor de ene levensfase beleefd gedrag is, is dat niet voor de andere levensfase ... Bijvoorbeeld als jongeren geen hand geven, betekent dit nog niet dat ze geen respect hebben. Iemand in de lentefase toont bijvoorbeeld begeestering voor een bepaald vak door het uit te oefenen, in de herfstfase zal hij dat misschien sneller doen door kennis over te brengen aan minder ervaren collega's.</i>
RESULTATEN	De resultaten die iemand behaald heeft (en belangrijk vindt), evolueren doorheen zijn levensfasen. Elke levensfase kent andere resultaatsverwachtingen. Als je werknemers begeleidt bij het helder krijgen van hun nieuw of aangepast jobdoel, dan is het belangrijk om deze accenten in het behalen van resultaten in je achterhoofd te houden. Probeer een evenwicht te vinden in enerzijds een werknemer voldoende tijd en ruimte te geven om zijn jobdoel te bepalen en hem anderzijds tot actie aan te sporen.	<i>Als lentewerknemer kan je diploma's voorleggen, als zomerwerknemer vind je het belangrijk om prestaties voor te leggen, als herfst- en winterwerknemer kan je bij een sollicitatie bepaalde levenservaringen in de kijker zetten. Herfst- en winterwerknemers zijn vaak veel bedachtzamer en willen afwegen of een resultaat ook op langere termijn zal bijdragen tot hun persoonlijke ontwikkeling en wel past bij hun waarden.</i>

1.1 Levensfasebewust zoeken & vinden



1.1.1 De balans opmaken

Vooraleer individuen nieuwe keuzes maken ten aanzien van hun verdere loopbaan is het van belang dat ze **de balans opmaken** van hun leven en loopbaan tot dan toe (Hoogendijk, 2008).



Gedurende ons professionele leven gaan we doorheen verschillende fases. Elke levensfase heeft zijn eigen kwaliteiten, struikelblokken, gebeurtenissen en draagt iets unieks bij tot wie we zijn. Zo heeft elke levensfase ook een effect op de keuzes die we in onze loopbaan maken.

Door een werknemer terug te laten blikken op elke levensfase krijgt hij inzicht in eigen sterktes, mogelijkheden, waarden, energiebronnen en leerpunten.

Opvallend is het verschil in oriëntatie tussen mannelijke en vrouwelijke herfstwerknemers. Waar mannen een inhaalslag lijken te maken door meer tijd aan hun privé te willen spenderen, geven vrouwelijke herfstwerknemers vaak duidelijk aan nog allerlei nieuwe dingen te willen oppakken: ze zijn bij wijze van spreken nog lang niet uitgeleerd.

Om werknemers te ondersteunen bij het opmaken van de balans kan je hen een levenspanorama laten opmaken. Een **levenspanorama** is een horizontale levenslijn van je geboorte tot aan je huidige leeftijd waarop je allerlei gebeurtenissen kan aanbrengen. Materiaal om hiermee aan de slag te gaan, vind je op de website.



Met de volgende vragen kan je werknemers bevragen over hun levenspanorama:

Plaats alle gebeurtenissen uit je leven en loopbaan op de levenslijn, bv. wat heb je gestudeerd, wanneer ben je afgestudeerd, wat was je eerste job, welke jobs kwamen er daarna, wanneer ben je getrouwd of gaan samenwonen, heb je een huis gekocht, kinderen gekregen, wanneer en waarom veranderde je van job, welke belangrijke andere gebeurtenissen kwamen op je weg, welke thema's waren belangrijk in welke periode?

Op welke momenten, doorheen je opleidingen en je loopbaan zat je vol energie? Wat was het beste moment? Op welke momenten voelde je je minder goed? Waaraan lag dit juist?

In welke mate heb je het gevoel dat je je verlangens en dromen hebt gevolgd bij je studie- en beroepskeuzes? Wat maakt dat je je verlangens en dromen (niet) kon volgen?

Op welke momenten in je leven heb je jezelf volledig kunnen ontwikkelen of heb je zinvolle leerervaringen opgedaan? Wat heb je toen zoal geleerd?

Wat is de plaats van 'werken' in je leven? Welke meerwaarde geeft werken aan je leven?

Wat zou je op vlak van werk willen vermijden in de toekomst? (bv. taken, functies ...)



Aangezien ze al meer levenservaring hebben, levert het levenspanorama de meeste informatie op bij werknemers uit de herfst- en winterfase. Toch is het zinvol om deze oefening met werknemers uit de lente- en zomerfase te doen. Het kan boeiend zijn om bij hen langer stil te staan bij hun kindertijd, het speelgoed waar ze mee speelden, hoe hun lagerschooltijd was ...

In het oriëntatietraject Jobs in Vrouwenhanden dat we in het kader van een ESF-project uittestten bij jonge allochtone werkzoekende vrouwen was er een opdracht waarbij de deelnemers mochten kiezen uit een groot aanbod aan kinder- en jeugdspelen: voor welke spelen zouden ze als kind gekozen hebben? Ze kregen ook de kans om even bezig te zijn met het speelgoed. In deze oefening volgden we de veronderstelling dat je als kind speelgoed kiest dat aansluit bij je aangeboren kerntalenten. Als je een beroepskeuze moet maken, kies je best voor een beroep dat aansluit bij je kerntalenten. De kans dat je die job graag zal doen, is dan groter.

Op de website vind je meer informatie over deze aanpak.



1.1.2 Jezelf (beter leren) kennen

Jezelf (beter leren) kennen is van essentieel belang om de juiste keuzes te maken in je loopbaan. De balans opmaken is daarbij een belangrijke stap. Door iemand te laten focussen op zijn levenspanorama krijg je een eerste idee van zijn sterktes, waarden en energiebronnen. Om werknemers volledig in beeld te krijgen, is het interessant om apart te focussen op de verschillende elementen die bijdragen tot hun zelfconcept:

- **Levensfase:** In welke levensfase zitten ze? Op welke manier heeft hun levensfase invloed op wie ze zijn?
- **Persoonlijkheidstype:** Wat vinden ze leuk? Waar hebben ze behoefte aan? Welke waarden drijven hen en hoe uit zich dat in hun gedrag?
- **Energiebronnen:** Wat geeft hen energie, wat zijn hun talenten, wat motiveert en bezielt hen?
- **Kennis en competenties:** Wat kunnen ze goed en waar weten ze veel over? Welke resultaten hebben ze hier al mee bereikt?



Het zelfconcept van een persoon is veranderbaar. Stimuleer werknemers daarom om op regelmatige tijdstippen tijdens hun loopbaan na te denken over zichzelf, hun loopbaan, verwachtingen en behoeftes, afstemming werk-privé ...

LEVENSFASE

Toets bij werknemers af in welke mate ze zich herkennen in de typische eigenschappen van de levensfase waarin ze zich bevinden. Wat past (niet) bij hen? Zijn er nog andere eigenschappen die ze bij zichzelf herkennen en toeschrijven aan hun levensfase?



Maak hiervoor gebruik van het kader van de levensfases dat je als losse fiche achteraan in deze actiemap terugvindt en/of van de website kan downloaden.

PERSOONLIJKHEIDSTYPE

Je kan een persoonlijkheidstype vergelijken met het patroon van een kostuum. Dit is de basis van het kostuum. Je tekent het vooraleer je kostuums gaat maken. Vervolgens kan je allerlei verschillende stoffen, kleuren, knopen en andere details uitkiezen om ze af te werken. Geen enkel kostuum is dan uiteindelijk hetzelfde, maar ze kunnen wel eenzelfde onderliggend patroon hebben.

Zo zijn ook mensen erg divers en uniek, maar kunnen ze eenzelfde onderliggend patroon hebben. Dit patroon of persoonlijkheidstype ligt aan de basis van je zelf. Het bepaalt hoe we denken, ons voelen, welke waarden ons drijven, in welke (werk)situaties we ons goed voelen en hoe we de wereld om ons heen waarnemen. Wie zijn persoonlijkheidstype kent, kent dus ook de werkcontexten waarin hij goed of net niet goed zou functioneren.

Je kan werknemers inzicht geven in hun persoonlijkheidstype door middel van verschillende modellen:

- De archetypes (model van de goden en godinnen)
- De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)
- The Big Five
- Het Enneagram
- Loopbaanankers van Schein
- Het Holland Model
- De kernkwadranten van Ofman
- De 4 elementen



Meer informatie over deze modellen en het gebruik ervan vind je op de website.

In de joboriëntatietrajecten Jobs In Vrouwenhanden, BIAS en BALANS+ werkten we met het model van de Griekse goden en godinnen. Het ontdekken van de god of godin in een deelnemer hielp ons bij zijn oriëntatie naar een passend jobdoel. Zo was er tijdens het BIAS-traject een deelnemer die de studie kantoor volgde en vooral de god Ares in zich had. Net als Ares hield hij van actie, kon hij niet stilzitten, was hij fysiek erg sterk, werkte hij graag met gereedschap en in groepsverband. Hij had interesse in werken in de sector hout en bouw, waar zijn hoge Aresgehalte perfect tot zijn recht zou kunnen komen. In een administratieve job waar de richting kantoor toe leidt, zou hij zich nooit goed voelen. Hij besloot zijn studie kantoor af te maken om zijn diploma van het secundair onderwijs te behalen en zich vervolgens te herscholen via een VDAB-opleiding.

Informatie over deze joboriëntatietrajecten vind je op de website



ENERGIEBRONNEN

Ons persoonlijkheidstype licht al een tipje van de sluier over wat ons drijft, wat ons motiveert, energie geeft ... Daarnaast kunnen we ook energie halen uit het inzetten van een talent of uit bepaalde thema's en inhoud. In de zoektocht naar iemands zelfbeeld is het essentieel om al deze energiebronnen in kaart te brengen. Zo krijg je een idee van wat die persoon nodig heeft om met plezier te werken. Die energiebronnen kan je als basis gebruiken bij het zoeken naar jobmogelijkheden of jobaanpassingen.

Energiebronnen?

“Mensen hebben meer energie als ze kunnen doen wat ze graag doen, goed kunnen en de moeite waard vinden. We ervaren dan dat we ‘in onze kracht’ staan. Het lijkt er zelfs op dat we meer energie krijgen dan we moeten investeren. Wat we doen, doen we goed. We komen tot meer en betere resultaten, en het werkplezier neemt toe. Talent en bezieling zijn twee essentiële menselijke energiebronnen voor sterke prestaties op het werk. Even simpel gesteld: talent is wat iemand graag doet en goed kan. Bezieling staat voor het hogere doel achter wat we doen. Als jij je werk in overeenstemming kan brengen met jouw talent en bezieling, levert dat energie op: voor jezelf, voor de mensen die met je samenwerken en voor je organisatie als geheel.”

Bron: Bouwen (2010), p. 19

De techniek van **Appreciative Inquiry** – ook bekend als de waarderende benadering - helpt werknemers bij het benoemen van hun energiebronnen. Je vertrekt hierbij vanuit de positieve ervaringen die ze tijdens hun verschillende levensfasen hebben ervaren:

1. Laat een werknemer terugdenken aan een drietal activiteiten in het verleden waarin hij het beste van zichzelf kon geven en waar hij veel energie uit haalde. Deze activiteiten moeten niet in verband staan met werk, het kunnen ook voorbeelden zijn uit de vrije tijd.
2. Laat de werknemer één van de drie verhalen vertellen. Leef je helemaal in het verhaal in. Stel hem een heleboel vragen zodat je een beeld van de activiteit krijgt en het lijkt alsof je er zelf bij was, bijvoorbeeld:
 - Wat was je aan het doen?
 - Wie was er bij je?
 - Hoe zag de omgeving eruit?
 - Hoe heb je je voorbereid op de activiteit?
 - Wat was het resultaat van de activiteit?
 - ...
3. Probeer samen zijn energiebronnen uit het verhaal te halen. Wat maakt dat deze ervaring zo positief was? Het resultaat hiervan zijn een aantal kernwoorden die aangeven welke talenten hij graag inzet, wat de werknemer nodig heeft om gedreven te zijn en energie te krijgen.
4. Bekijk nu ook de twee andere activiteiten met de werknemer. Toets af of er in deze verhalen dezelfde energiebronnen meespelen en of er eventueel nog andere energiebronnen aan bod komen.
5. Ga tot slot na welke kernwoorden de werknemers vandaag de dag nog energie geven en welke niet. Welke energiebronnen laat de werknemer achter zich en welke neemt hij mee naar de toekomst?



Materiaal om met deze oefening aan de slag te gaan, vind je op de website.



Een deelnemster uit het oriëntatietraject BALANS+ vertelde tijdens deze oefening enthousiast verhalen over de verschillende jobs die ze in de horecasector had uitgeoefend. Ze keek hier duidelijk met plezier op terug. We lieten haar benoemen wat er juist voor zorgde dat ze hier zoveel energie uit haalde. Ze vertelde dat ze vooral energie kreeg van erg actief bezig te zijn en fysieke inspanningen te leveren. Daarnaast had ze een passie voor 'werken met eten', hield ze van het sociale contact met klanten en het werken in team. In het vervolg van de oefening gingen we na of ze uit al deze aspecten vandaag de dag nog steeds energie kreeg. Ze vertelde dat ze het erg jammer vond dat dit soort werk nu fysiek te zwaar was voor haar. Als ze een hele avond moest rondlopen en rechtstaan, had ze veel last van haar rug. Ook het avondwerk putte haar uit. Het fysieke aspect was nu eerder een energievreter in plaats van een energiegever. Bij het zoeken naar loopbaanmogelijkheden in de toekomst wou ze daarom het fysieke aspect loslaten. De andere aspecten uit haar horecaverleden die haar energie gaven, wilde ze wel meenemen naar volgende jobs, zoals haar passie voor 'werken met eten', het sociale contact met klanten en het werken in team.



Niet iedereen vindt het even makkelijk om deze energiebronnen te benoemen. Bied hierin dus voldoende ondersteuning. Er bestaan bijvoorbeeld enkele 'kaartspelen' die kaartjes bevatten met kernwoorden over factoren die mensen werkplezier kunnen geven. Deze kunnen een hulp zijn voor werknemers die moeilijk woorden vinden om hun energiebronnen te beschrijven, zoals kortgeschoolden en anderstaligen.

Informatie over deze kaartspelen vind je op de website.



Ook lentewerknemers met weinig werkervaring kunnen met deze oefening aan de slag. Het is immers niet nodig om werkactiviteiten te bespreken. Activiteiten uit opleiding, stages, vrije tijd (jeugdwerk, sportclub, andere hobby's, gezin ...) kunnen ook interessante informatie opleveren.

Voor zomerwerknemers is het op zoek gaan naar energiebronnen heel erg belangrijk. Ze zitten immers in een periode die heel veel energie vergt. Voor ze er erg in hebben, verliezen ze door het harde werken, moeheid, onderlinge concurrentie hun bezieling. Het is belangrijk dat ze de vragen 'wat wil ik werkelijk?' en 'waar krijg ik energie van?' niet uit het oog verliezen omdat ze misschien anders later de rekening gepresenteerd krijgen.

Onder herfstwerknemers vinden we vaak de zogenaamde herintreders terug die zich na jaren afwezigheid terug op de arbeidsmarkt begeven. Ook in de jaren dat ze niet uit werken gingen, hebben ze heel wat ervaringen kunnen opdoen die je met de waarderende benadering naar boven kan halen. Zo krijgen ze zicht op de competenties die ze de voorbije jaren hebben ingezet en versterkt en ontdekken ze talenten waarvan ze misschien niet vermoedden dat ze van grote waarde zijn voor de arbeidsmarkt.

Winterwerknemers hebben vaak al een rijk gevulde loopbaan achter zich die hen ongetwijfeld een heleboel verhalen in een werkcontext opleveren. Aangezien ze echter ook steeds meer focussen op zingevende activiteiten en engagementen buiten het werk kan het boeiend zijn om ook daar eens te gaan kijken naar energiebronnen. Misschien kunnen ze energiebronnen uit hun privéleven wel vertalen naar hun werkcontext en zo langer hun werkgoesting behouden.



Op de website vind je nog enkele andere oefeningen die je kan gebruiken om energiebronnen van werknemers te ontdekken.

KENNIS EN COMPETENTIES

Om concreet op zoek te gaan naar een jobdoel is het belangrijk om zicht te hebben op iemands kennis en vaardigheden en de manier waarop hij die kan inzetten in zijn loopbaan. Als iemand weet waar hij goed in is en welke inhouden hij onder de knie heeft, groeit zijn zelfvertrouwen en kan hij zich ook beter verkopen.



Laat hierbij het idee los dat je verworven kennis en competenties opnieuw MOET kunnen aanwenden in een nieuwe of aangepaste job. Het belangrijkste is dat wat iemand graag doet en wat hem energie geeft aan bod komt, ook al beschikt hij hiervoor nog niet over de juiste competenties. Daarom denkt de werknemer best ook na over de competenties die hij nog niet heeft en die hij graag zou willen ontwikkelen.

Er zijn verschillende manieren waarop je de kennis en vaardigheden van werknemers in kaart kan brengen. Enkele ideeën:

- Maak zoveel mogelijk gebruik van eerdere ervaringen om kennis en competenties in kaart te brengen. Focus hierbij zowel op diploma's als op opleidingen, werkervaringen, hobby's, andere ervaringen en verwezenlijkingen.
- Laat werknemers opschrijven met welke thema's en inhouden ze bezig waren tijdens hun verschillende levensfasen (op hun levenslijn). Vraag hen hoe groot hun kennis is over deze thema's en inhouden.

- Werp met werknemers een blik op de verhalen uit het verleden waaruit ze hun energiebronnen hebben gehaald. Welke vaardigheden en kennis komen uit deze verhalen naar boven? Je kan hiervoor gebruik maken van de STARR-methodiek.
- Geef werknemers de lijst met vaardigheden die je op de website vindt. Laat hen hierop aanduiden in welke mate ze deze vaardigheden bezitten en laat hen dit staven met voorbeelden. Geef hen de opdracht om deze lijst ook te laten invullen door een collega, een familielid, een vriend(in) ... Hebben zij hetzelfde idee over hun vaardigheden?
- Sommige vaardigheden en kennisniveaus zijn meetbaar aan de hand van testen. Denk bijvoorbeeld aan rijvaardigheid, talenkennis, technische vaardigheden ...

Opdat werknemers ook daadwerkelijk iets doen met de informatie die ze over zichzelf hebben verzameld, is het belangrijk dat je hen deze informatie in een soort van samenvatting over hun persoonlijkheidstype, energiebronnen, kennis en vaardigheden laat gieten. Deze samenvatting kunnen ze later gebruiken als basis voor hun cv.

Voor herfstwerknemers die (hun leven) lang bij eenzelfde werkgever hebben gewerkt, is het best spannend om 'op zoek te gaan naar zichzelf'. Doordat ze zolang niet op zoek moesten naar een ander jobdoel, bloeien sommigen onder hen helemaal open wanneer ze op zoek mogen gaan naar wat hen energie geeft, waar ze goed in zijn en wat ze eigenlijk met hun loopbaan zouden willen. Geef hen voldoende structuur bij deze stap en stel hen zo veel mogelijk vragen om hun bezieling te pakken te krijgen.

Een laaggeschoolde vrouw die jaren voor haar kinderen was thuisgebleven, wilde als herfstwerknemer haar eerste stappen op de arbeidsmarkt zetten. Vanuit haar kennissenkring was haar aangeraden om het eens te proberen als chauffeur bij de openbare vervoersmaatschappij. Tijdens de opleiding werd haar echter al snel duidelijk dat dit niets voor haar was. Om een jobdoel te vinden dat nauwer aansloot bij wie ze was, besloot ze om loopbaanbegeleiding te volgen. Tijdens de bijeenkomsten ontdekte ze dat ze misschien niet de juiste diploma's had, maar dat ze wel een talent had om voor kinderen te zorgen en dat dit haar ook enorm veel energie gaf. Toen haar kinderen nog kleiner waren, was ze verkeersouder geweest en had zo geleerd hoe je met kinderen in een schoolse omgeving moest omgaan. Deze combinatie van talenten en competenties heeft ervoor gezorgd dat ze op zoek ging naar een job binnen de naschoolse kinderopvang en deze ook gevonden heeft.

1.1.3 De ultieme droom

Iemand die op zoek is naar een nieuw of aangepast jobdoel laten dromen over zijn ideale job kan veel informatie losmaken over randvoorwaarden of energiebronnen waaraan die moet voldoen. We halen voor deze droom onze mosterd bij **Appreciative Inquiry (AI)**. Dromen is namelijk een belangrijke stap in het AI-proces (Bouwen, 2010). Dromen biedt inspiratie voor toekomstige jobmogelijkheden of jobaanpassingen. Het brengt creativiteit en positieve energie met zich mee.

Je kan werknemers de volgende droomoefening geven:

Stel dat je in een diepe slaap valt en wakker wordt na drie jaar. Je droom is werkelijkheid geworden: je bent actief aan de slag met jouw energiebronnen (zie oefening energiebronnen). Het is een droom dus je hoeft even geen rekening te houden met eventuele belemmeringen.

- Hoe ziet je dag / week eruit?
- Wat ben je aan het doen? Welke activiteiten onderneem je?
- Waar ben je? Hoe ziet je omgeving eruit?
- Met wie werk je?
- Met welke materie werk je?
- Hoe voel je jezelf?
- ...

Laat een werknemer dit even voorbereiden en stel vragen wanneer hij zijn droom vertelt. Probeer zelf mee de droom te beleven. Ga na of hij alle energiebronnen die hij heeft ontdekt, meeneemt in de droom en bekijk of je ook extra energiebronnen uit het droomverhaal kan halen.

Op deze manier kom je samen tot enkele kernelementen die voor de werknemer belangrijk zijn in een job.

Materiaal om met deze oefening aan de slag te gaan, vind je op de website.



De droom hoeft niet realistisch te zijn. Het gaat vooral over de kernelementen die in de droom aanwezig zijn. Het dromen is belangrijk om bij de werknemer creativiteit en energie op te wekken.

Herfstwerknemers staan als het ware op een kruispunt in hun leven. Ze zijn op zoek naar een zinvolle invulling van de tweede helft van hun loopbaan. Hierdoor kunnen ze op een erg intense manier gaan dromen over wat er nog allemaal mogelijk is. Gebruik hun motivatie om het roer om te gooien 'nu het nog kan' om vrij van ervaringen uit het verleden of vorige levensfasen te gaan dromen.

Enkele voorbeelden van dromen van herfstwerknemers uit het traject BALANS+:

“Ik ben zelfstandige en eigenaar van een groot hobbycenter waar je allerlei activiteiten kan doen om jezelf te ontspannen (bowling, boogschieten, workshop kaarsen maken, workshop glas blazen ...). Ik heb een paar werknemers in dienst en hou zelf in het oog of alles goed verloopt en geef zelf ook enkele workshops (in de blaasstudio bijvoorbeeld). Het center is dicht bij mij thuis. Ik kan mijn eigen uren bepalen en gelukkig bezig zijn.”

De energiebronnen van deze deelnemer zijn: praktisch en creatief bezig zijn, ontwerpen, controle over de eigen werktijd, op tijd en stond afstand kunnen nemen van het werk, eigenaarschap over iets, duidelijk afgelijnde opdrachten...

“Ik stel een nieuwe documentaire samen met een groep mensen. Een documentaire op gebied van verloren investeringen, bijvoorbeeld over bruggen en gebouwen in verschillende landen. Dit in contrast stellen met gebieden waar huizen, investeringen nodig zijn (armoede). Het verspilde geld onder de aandacht brengen. Zo bereiken dat mensen hierover gaan nadenken.”

Wat deze deelnemer energie geeft: in beeld brengen, filmen, in een team werken waar iedereen ook zijn ding kan doen, waardering krijgen voor resultaten, afwisseling, nieuwe uitdagingen, zinvol werk: werk waar echt iets mee gedaan kan worden, sociaal engagement kunnen vertonen in dit werk ...

“Ik vertrek om 8u naar mijn zaak in een groot gebouw (ik ben zelf de zaakvoerder). Hier zijn verschillende ruimtes terug te vinden: een winkel (een mini-mediemarkt die meer op maat werkt), een onderzoekskamer voor nieuwe apparatuur (hier kan ik onderzoek doen met gelijkgestemde zielen), een vergaderruimte om te brainstormen, een ruimte om workshops te geven (begeleiding van klanten bij gebruik van toestellen ...) Tussen 12 en 15u ga ik naar de manege: les geven in hoe omgaan met paarden, mensen die bang zijn van paarden eraan laten wennen, paarden met schrik begeleiden ... Daarna ga ik eten. Tussen 19 en 21u ga ik zelf mee workshops geven in de zaak. Mijn partner heeft ook interesse voor de zaak. Mijn kinderen zijn al oud genoeg om zelfstandig thuis te zijn.”

Deze deelnemer krijgt energie van: werken met techniek, advies geven aan mensen, problemen uitzoeken die niet zomaar voor de hand liggen, een tastbaar eindresultaat, creatief kunnen bezig zijn, contact hebben met collega's en klanten, dingen kunnen 'doen' of uitvoeren ...

“Ik ben een opera- of gospelzangeres. Ik zing met veel gevoel, expressie. Er mag wat emotie inzitten. Ik heb een vaste coach. In de voormiddag ben ik bezig met zingen, daarna ga ik mediteren en daarna komen er mensen naar me toe. Mensen die ik wil beroeren, meevoeren op hun pad van 'heelwording', door hen in contact te laten komen met zichzelf, via stembevrijding. Ik gebruik de stem om de mens in zijn geheel te bekijken, in plaats van de stem als een facet van de mens.”

De energiebronnen van deze deelnemer zijn: werken met mensen die om raad vragen, samenwerken met mensen, niet alleen werken, een mentor hebben, waardering krijgen, bevestiging krijgen goed bezig te zijn, een duidelijk doel hebben, mensen helpen, mensen begeleiden tot groei ...

1.1.4 De arbeidsmarkt leren kennen

Iemand die op zoek gaat naar nieuwe jobmogelijkheden of een jobaanpassing moet niet enkel zichzelf leren kennen, maar ook de arbeidsmarkt of specifieke organisatie(s). Zo kan hij ontdekken in welke contexten hij zijn energiebronnen terugvindt en verschillende realistische toekomstscenario's creëren.

EEN ANDERE JOB IN DE EIGEN ORGANISATIE

Voor wie interesse heeft in een jobaanpassing of een andere functie binnen de eigen organisatie is het belangrijk om te verkennen wat er mogelijk is in de eigen organisatie, afdeling of team. Wie weet bestaan er al wel loopbaan-gesprekken die een ideaal aanknopingspunt bieden om het eens te hebben over heroriënteringsmogelijkheden binnen de eigen organisatie.

Raad werknemers aan om hun leidinggevende of HR-verantwoordelijke hierover aan te spreken. Bereid dit gesprek met hen voor zodat ze sterk in hun schoenen staan als ze hun loopbaanvraag aankaarten.

Soms worden werknemers ook gevraagd om binnen de eigen organisatie een andere functie met meer verantwoordelijkheden of met een andere jobinhoud op te nemen. Ook met hen kan je verkennen wat dit zou kunnen betekenen voor hun loopbaan en levensfase.

Lentewerknemers lijken mondig te zijn, maar ze zijn tegelijkertijd erg gevoelig voor wat anderen van hen vinden. Zij voelen zich door hun eerder beperkte professionele ervaring vaak nog niet zeker van zichzelf. Daardoor kunnen ze zich soms wat geïntimideerd voelen wanneer een oudere en ervaren leidinggevende hen aanspreekt. Bij het voorbereiden van een gesprek kan je met hen hun sterktes en talenten overlopen zodat ze goed weten wat hun waarde is.

In **DEEL ORGANISATIE** vind je meer informatie over loopbaangesprekken binnen de organisatie.



Een medewerker uit een klein bedrijf in de houtsector werd gevraagd om te overwegen om een overstap te maken naar een leidinggevende functie. Hij zat op dat moment volop in de zomer van zijn loopbaan. Hij heeft alle aspecten van zijn job en de uitdagingen die de leidinggevende functie zouden meebrengen op een rijtje gezet. Daar heeft hij zijn context naast geplaatst (gezin met kleine kinderen, werkende echtgenote, engagements in een koor ...). Een gesprek met een aantal collega's, zijn echtgenote en zijn werkgever hebben hem doen besluiten dat hij voldoende bezieling vond in zijn huidige job en dat hij zijn talenten (o.a. het begeleiden van nieuwe medewerkers, vaak uit kansengroepen) volop tot zijn recht kon laten komen in zijn huidige functie. De werkgever heeft deze keuze gerespecteerd en blijft hem het vertrouwen schenken om zijn huidige functie zo goed mogelijk te kunnen blijven invullen.

EEN NIEUWE JOB IN EEN ANDERE ORGANISATIE

Voor wie op zoek gaat naar een nieuwe job in een andere organisatie is het nuttig om te kijken welke ontwikkelingen er zijn op de arbeidsmarkt en om informatie te verzamelen over de jobs die hij ziet zitten en de sector waarin hij zou willen werken.



*Op de **website van VDAB** vind je interessante en actuele informatie over de Vlaamse en regionale arbeidsmarkt. De VDAB studiedienst publiceert er tal van gratis rapporten. Uit het overzicht jobaanbiedingen kan je zaken afleiden over sectoren of regio's waar er momenteel veel of weinig vacatures zijn.*

Een andere bron die iemand kan raadplegen om informatie te verzamelen, is zijn **netwerk**. Raad werknemers aan om te gaan praten met iemand die een gelijkaardige functie uitoefent als diegene die hij zelf op het oog heeft. *Hoe ziet deze werknemer zijn dag er uit? Wat vindt hij het leukst aan deze functie? Komen alle aspecten die ze belangrijk vinden aan bod in de functie? Is de functie geschikt voor de levensfase waarin ze zich bevinden? ...*

Wanneer werknemers zelf al een idee hebben van de organisatie waarin ze zouden willen werken, is het belangrijk dat ze er een volledig beeld van krijgen. Enkel zo kunnen ze ontdekken of deze organisatie een geschikte omgeving voor hen is en past bij de levensfase waarin ze zich bevinden.



De verschillende levensfases vragen om een andere aanpak bij het verkennen van de arbeidsmarkt. Lentewerknemers hebben vaak nog geen zicht op wat de arbeidsmarkt te bieden heeft. Met hen zal je daar dus meer op moeten focussen. Herfst- en winterwerknemers zijn daarentegen misschien minder mee met ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden in een bepaalde sector.

1.1.5 Kiezen en actie ondernemen

Wie de tijd neemt om zichzelf en de arbeidsmarkt te leren kennen, kan een bewuste en realistische loopbaankeuze maken.

Om werknemers te begeleiden bij het maken en bestendigen van deze keuze, kan je de volgende stappen ondernemen:

Laat de werknemer een haalbaar jobdoel kiezen.

Ga na of al zijn energiebronnen aanwezig zijn in het jobdoel en bevrraag de elementen waar je twijfels over hebt.

Laat de werknemer de weg naar dit jobdoel uitstippelen in een actieplan zodat hij vasthoudt aan deze keuze. Probeer hierbij een antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- ✓ Wat is zijn doel?
- ✓ Past dit doel bij de levensfase waarin hij zit?
- ✓ Welke vaardigheden en kennis heeft hij nodig om dit doel te bereiken?
- ✓ Welke stappen gaat hij zetten?
- ✓ Welke tussendoelen wil hij bereiken?
- ✓ Welke wervingskanalen en netwerken gaat hij aanspreken?
- ✓ Waar kan hij ondersteuning vinden voor zijn keuze?
- ✓ Hoe kan hij omgaan met mensen die hem tegenwerken?

Bekijk of de stappen die hij wil nemen haalbaar zijn en passen binnen zijn levensfase. Als hij te grote stappen ineens wil nemen, probeer deze dan samen te vertalen in verschillende kleinere stappen. Je kan bekijken of ze SMART zijn: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en met een tijdslimiet.

Zorg ervoor dat de werknemer ook een plan B heeft. Zo verliest hij de moed niet als plan A niet lukt. In eerste instantie moet hij zich wel volledig proberen te focussen op plan A.

Op de website vind je een voorbeeld van een actieplan.



Sommige werknemers kiezen voor een jobdoel dat ze op lange termijn pas willen realiseren, bijvoorbeeld omdat hun leven op dat moment het niet toelaat om voor dit jobdoel te gaan. Bijvoorbeeld iemand die graag zelfstandig consultant wil worden, maar eerst nog een aantal opleidingen wil volgen of zich wil verdiepen in de nieuwste theorieën of technologieën. Ook al schuift hij zijn jobdoel even voor zich uit, toch is het belangrijk dat hij dit doel voor ogen blijft houden. Het geeft hem immers energie om op zoek te gaan naar een ander tijdelijk jobdoel dat hem in staat stelt om bijvoorbeeld de nodige opleidingen te volgen.

1.1.6 Wervingskanalen en netwerken

Eénmaal het jobdoel gekozen, start de echte zoektocht. Om op zoek te gaan naar een nieuwe job staan er verschillende wervingskanalen ter beschikking. Daarnaast is het belangrijk om ook het eigen netwerk niet uit het oog te verliezen.

WERVINGSKANALEN

Interne wervingskanalen

Voor wie een andere job zoekt binnen de eigen organisatie bestaan er vaak heel wat doorstroomkansen. Vacatures worden dikwijls ook intern geafficheerd, soms zelfs voor men extern op zoek gaat naar kandidaten. Verder bieden functioneringsgesprekken de uitgelezen kans om de behoefte om eens een andere job binnen de organisatie uit te oefenen kenbaar te maken. Nog al te vaak benutten werknemers deze kans onvoldoende.

Winterwerknemers vinden het vaak veiliger om nieuwe jobmogelijkheden te verkennen binnen de eigen organisatie. Dit vergt minder afstemmings- en aanpassingsproblemen dan wanneer ze overstappen naar een andere organisatie. Ook voor organisaties heeft dit voordelen: ze behouden talenten binnen de organisatie en interne aanwerving verloopt vaak sneller.

Externe wervingskanalen

Het merendeel van de organisaties maakt gebruik van de **bekende wervingskanalen** zoals VDAB, advertenties in kranten en weekbladen, jobwebsites, uitzendkantoren en wervings- en selectiekantoren.

Vandaag de dag vind je heel wat vacatures via verschillende sociale media. Zo zijn er tegenwoordig applicaties beschikbaar waarmee organisaties makkelijk vacatures op sociale netwerksites als LinkedIn en Facebook kunnen publiceren.

NETWERKEN

Wie op zoek is naar een nieuwe job maakt veel kans die te vinden door te grasduinen in de vacatures die gespecialiseerde kranten en websites publiceren. Daarnaast kan je ook beroep doen op je netwerk. Volgens een studie van EHSAL (2000) vindt 53% van de Belgen immers een nieuwe job via netwerkrelaties. Je bewegen op de arbeidsmarkt vereist dus een up-to-date netwerk.

Lentewerknemers worden ook wel eens de 'netwerkgeneratie' genoemd. Ze leggen snel contacten en weten hun netwerken goed te gebruiken om bepaalde stappen in hun leven te ondernemen, zowel wat werk als privé betreft. De wereld van het Internet, e-mails, de sociale media ... heeft meestal geen geheimen meer voor hen. Het is interessant om hier gebruik van te maken bij het zoeken naar een job. Wijs jongeren er wel op dat ze het face-to-face contact niet uit het oog mogen verliezen.

De deelnemers uit het Lerend Netwerk gaven volgende tips om werknemers aan te zetten tot netwerken:

- Laat werknemers hun netwerk in kaart brengen. Je kan hen bijvoorbeeld een mindmap van hun netwerk laten maken op papier. Begeleid hen hierbij door het stellen van de volgende vragen:

- ✓ *Wie ken je allemaal?*
- ✓ *Wie kennen die personen dan nog eens die van nut kunnen zijn bij het zoeken naar jouw jobdoel, bijvoorbeeld omdat ze in een bepaalde organisatie werken die je interesseert of een bepaalde beroepskennis hebben of ...?*

Duid eens aan wie je zou kunnen contacteren om je te helpen op dit moment.

Volg deze oefening verder op in een volgend gesprek. Vraag werknemers om telkens aan te duiden wie ze gecontacteerd hebben en wie ze hebben leren kennen. Zo kunnen ze hun mindmap bijhouden en aanvullen.

- Geef werknemers de tip om via allerlei kanalen (bv. sociale media als LinkedIn) bekend te maken dat ze op zoek zijn naar een (andere) job en om zich aan te sluiten bij een netwerkorganisatie zoals KVLV, Markant, Rotary enzovoort.

Geef zomerwerknemers de tip om hun informele netwerk uit te bouwen in de avondschool waar ze cursus volgen, aan de schoolpoort, in de sportclub of bij de jeugdbeweging van zoon- of dochterlief ...

Voor herfstwerknemers kan het interessant zijn om lid te worden van netwerkorganisaties, zoals Rotary, KVLV, Markant, PLATO ... of deel te nemen aan lerende netwerken.

Een zomerwerknemer vond het moeilijk interessante vacatures te vinden op de hem bekende wervingskanalen zoals de websites van VDAB, I I, Cultuurnet ... Op aanraden van zijn loopbaanbegeleider bracht hij in kaart welke netwerken hij rondom zich had om zicht te krijgen op meer potentiële vacatures. Aangezien hij de afgelopen jaren door zijn drukke arbeid-privécombinatie weinig sociale netwerken in zijn privé-omgeving had uitgebouwd, ging hij op zoek bij zijn professionele contacten. Dit leverde hem een aantal interessante pistes op die hij kon verkennen in zijn zoektocht naar een nieuwe job.

1.1.7 Weerstand ombuigen in actie

Ondanks de energie die werknemers halen uit het kiezen van een jobdoel dat echt bij hen past, durven ze dit na een begeleidingstraject uit het oog verliezen. Dit heeft te maken met belemmeringen die ze bij zichzelf ervaren en weerstanden van buitenaf. Begeleiders van loopbaanvragen hebben een belangrijke rol bij het ondersteunen van werknemers bij het voor ogen houden van hun toekomstbeeld.

EIGEN BELEMMERINGEN

Sommige werknemers hebben de neiging om veel aandacht te geven aan wat er allemaal in de weg zit om hun doel te bereiken. Als iemand veel ruimte geeft aan belemmeringen, geraakt hij steeds verder weg van zijn doel. Als iemand echter aandacht geeft aan waar hij naartoe wil, dan komt hij vanzelf ook dichterbij dit doel. Dit geeft hem energie om stappen vooruit te zetten.

Daarom is het belangrijk dat je werknemers leert focussen op het positieve vooruitzicht dat ze zelf gecreëerd hebben. Wat kan je doen om hen te ondersteunen bij het voor ogen houden van hun toekomstbeeld?

- Bekijk in een opvolgingsgesprek met werknemers welke - al zijn het hele kleine - stappen ze al ondernomen hebben om dichterbij hun doel te komen.
- Als werknemers de focus leggen op hoever ze nog af staan van hun doel, probeer dan haalbare tussendoelen te formuleren die ze snel kunnen bereiken.
- Geef werknemers de tip om geen energie te geven aan dingen die in de weg zitten.
- Raad werknemers aan om het doel aanwezig te laten zijn in hun omgeving: "Schrijf het op je spiegel, hang het op de koelkast, lees erover, praat erover ...". Dit is zeker belangrijk wanneer er tussen vandaag en wat ze willen bereiken nog een lange afstand ligt.
- Bekijk met werknemers welke mensen in hun omgeving hen mee kunnen ondersteunen.
- Ga met werknemers op zoek naar mensen die hen vooraf zijn gegaan, die het jobdoel dat ze willen bereiken al bereikt hebben. Dit motiveert hen enorm: "het is wel degelijk realistisch om mijn jobdoel te halen".

Zomerwerknemers zijn gevoelig voor goede rolmodellen met wie ze zich kunnen identificeren. Bekijk samen met hen of ze mensen kennen die ze respecteren en die een gelijkaardig jobdoel hadden en dit bereikt hebben.

WEERSTAND VAN BUITENAF

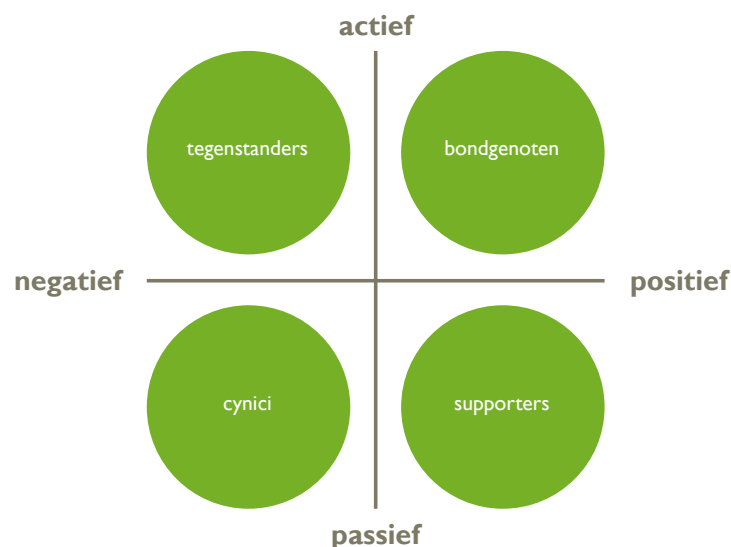
Het nieuwe jobdoel waar werknemers voor kiezen, wordt niet altijd op gejuich onthaald door hun omgeving. Zeker na een totale heroriëntatie is dat vaak niet het geval. Opdat werknemers zich niet laat meeslepen door weerstand van buitenaf is het belangrijk dat ze op voorhand kunnen inschatten welke weerstand er kan opduiken en hoe ze ermee om kunnen gaan.

Bij winterwerknemers die een partner hebben die al met pensioen is, maar zelf nog een tijdje professioneel actief willen blijven, kan het zinvol zijn om eens te polsen naar de ideeën van de partner bij die plannen. Het kan immers zijn dat die graag samen van het pensioen wil genieten en de winterwerknemer wil afbrengen van zijn plannen om nog langer aan de slag te blijven.

Als iemand op voorhand inzicht heeft in wie zijn plannen wel zal ondersteunen en wie niet, kan hij gebruik maken van een **bewuste communicatiestrategie** (bv. naar wie communiceer ik eerst?). Je kan werknemers de opdracht geven om de mensen in hun leefomgeving in kaart te laten brengen. Wie zal hen actief kunnen ondersteunen en helpen bij het uitvoeren van hun actieplan? Wie zal energie in hen opwakkeren en wie net niet?

Bouwen en Meeus (2011) reiken een model aan waarmee werknemers de belangrijkste mensen uit hun omgeving in kaart kunnen brengen:

De **horizontale as** geeft de houding van mensen aan tegenover het toekomstplan van de persoon. Die houding kan variëren tussen heel positief (rechts) en uiterst negatief (links). De **verticale as** drukt uit hoeveel energie mensen in hun houding investeren: van uitermate passief (onder) tot heel actief (boven).



Bron: Bouwen & Meeus (2011), p. 81

De **bondgenoten** zijn de mensen die actief mee aan de kar gaan trekken om iemands plannen mee uit te voeren. Het is belangrijk dat iemand in de beginfase van zijn plannen ondersteuning zoekt bij zijn bondgenoten. Zij zorgen immers voor motivatie. Als begeleider van loopbaankeuzes ben je natuurlijk een bondgenoot.

De **tegenstanders** zijn mensen die iemand gaan ontmoedigen in zijn plannen. Dit kan vanuit de beste bedoeling zijn, maar ze helpen natuurlijk niet. Deze mensen zijn te mijden totdat de werknemer zelf sterk genoeg in zijn schoenen staat wat betreft zijn plannen.

De **cynici** staan negatief tegenover iemand zijn plannen, maar ze investeren niet zoveel energie in het geven van tegenstand.

De **supporters** zien iemands plannen wel zitten maar zullen niet spontaan hun hulp gaan aanbieden. Als het hen gevraagd wordt, geven ze wel raad en informatie.

Bespreek dit model met werknemers en geef hen de tip om in de beginfase van hun actieplan vooral contact te hebben met bondgenoten en supporters. Zij kunnen energie geven en ervoor zorgen dat ze steviger in hun schoenen staan om met de tegenwerkers te gaan praten.

Een zomerwerknemer voelde de behoefte om zijn professionele leven een heel andere wending te geven. Bij zijn partner vond hij daarvoor de nodige ondersteuning, maar in zijn vriendenkring en bij zijn ouders botste hij op veel onbegrip. Hij zou immers minder gaan verdienen en een job met minder maatschappelijk aanzien gaan uitoefenen. Ondanks deze belemmeringen zette hij door en hij oefent nu een job uit waarin hij zich goed voelt en waarin hij talenten kan inzetten die hij lange tijd onderbenut had gelaten. Door zich niets aan te trekken van de meningen van een aantal mensen in zijn nabije omgeving en zijn droom te volgen, is hij nu terug gelukkig in zijn job.

1.1.8 Omgaan met negatieve beeldvorming

Er leven heel wat vooroordelen over werknemers die tot de herfst of tot de winter behoren: “Ze kunnen of willen niet meer veranderen”, “ze zijn te oud om nieuwe dingen te leren” ... Maar evengoed leven er verkeerde beelden over werknemers in andere levensfasen. Over werknemers in de lente denken we soms dat ze niet goed met verantwoordelijkheid om kunnen gaan en van zomerwerknemers denken we wel eens dat ze geen prioriteiten kunnen stellen omdat ze met 101 dingen tegelijkertijd bezig zijn en overal kansen zien.

WERKEN AAN EIGEN BEELDVORMING

Wanneer jij zelf of de persoon die je begeleidt ook met deze beelden in het hoofd zit, kan dit belemmerend werken. Werknemers krijgen zo niet de kansen waarop ze recht hebben. Wanneer mensen in een bepaalde levensfase een negatief beeld over zichzelf hebben, kan dit ook hun kansen op het vinden van een goede en inspirerende job belemmeren. Oudere werknemers hebben vaak negatieve beelden zoals: “ik ben toch te oud om te veranderen”, “dat kan ik toch nooit meer leren”, “ik hoef nog maar vijf jaar, ik zit mijn tijd wel uit”.

Belangrijk is om deze beeldvorming te veranderen. Dit kan door met **cijfers en feiten** te komen, zodat je kan laten zien hoe het echt zit. Laat werknemers daarnaast ervaren dat de vooroordelen die zij hebben vaak niet kloppen. Geef jongeren de tip om met ouderen samen te werken en geef oudere werknemers de raad om nieuwe uitdagende taken op te nemen waardoor ze inzien dat je nooit te oud bent om te leren. Of geef jongeren de uitdaging om meer verantwoordelijkheid op te nemen, zodat ze zien dat ze dit wél aankunnen.



Wanneer je iemand begeleidt die veel in vooroordelen denkt, ga er dan met hem het gesprek over aan. Vraag door naar het waarom van deze vooroordelen, probeer bepaalde negatieve ervaringen te ontkrachten. De waarderende benadering is hier een goede aanpak bij. Vraag door naar positieve ervaringen met collega's uit een andere levensfase.



Een herfstwerkneemster voelde zich niet meer goed in haar job aangezien haar collega's allemaal gemiddeld 20 jaar jonger waren dan zij. Zij voelde zich niet welkom in hun midden omdat ze niet dezelfde interesses deelden. Bovendien had ze het gevoel dat ze haar ervaring en kennis over de organisatie niet waardeerden omdat ze haar nooit om input vroegen. Door hierop door te vragen, bleek dat ze hen zelf altijd zei hoe alles moest gebeuren omdat het voor haar normaal was dat het de taak was van de medewerker met de meeste ervaring en anciënniteit om jongere collega's te zeggen hoe je de dingen moet aanpakken. Een tip voor haar was om haar collega's eens te bevragen in plaats van hen altijd te zeggen wat ze moeten doen.

OMGAAN MET VOOROORDELEN VAN WERKGEVERS

Bij het solliciteren of bij het bespreken van jobaanpassingen in de eigen organisatie, botsen werknemers wel eens op negatieve beeldvorming over hun levensfase.

- Raad werknemers aan om de kwaliteiten van hun levensfase in de verf te zetten en toe te lichten in hun cv, bij een sollicitatie of in een loopbaangesprek met hun leidinggevende.
- Om hen inzicht te doen krijgen in de sterktes van hun levensfase kan je hen het kader van de levensfases (zie fiche in deze actiemap) aanreiken. Toets af bij werknemers of zij zich herkennen in de sterktes van de levensfase waarin ze zich bevinden. Wat past (niet) bij hen? Brainstorm ook met hen over andere sterktes van hun levensfase.
- Leer werknemers om gebruik te maken van de typische vooroordelen over hun levensfase, bij het in de verf zetten van hun sterktes. Wanneer ze deze vooroordelen tegenspreken, kunnen werkgevers deze alvast niet gebruiken om hen uit te sluiten voor een bepaalde job.
- Brainstorm met werknemers over de verschillende vooroordelen over hun levensfase waarop ze kunnen botsen en bekijk hoe ze die kunnen ombuigen vanuit hun ervaringen.

Werknemers uit de lenteperiode zijn bijvoorbeeld erg gedreven om bij te leren, zijn behulpzaam, verwerken snel informatie, hebben een verfrissende kijk en up-to-date kennis.

Werknemers uit de zomerperiode willen en kunnen veel, zijn werklustig, ambitieus, betrokken, goede teamspelers, netwerkers en kijken vooruit.

Werknemers uit de herfstperiode hebben veel kennis en ervaring vergaard doorheen de jaren, ze leveren kwaliteit, zijn doelgericht, hebben doorgaans een breed netwerk en hechten niet meer zoveel belang aan hun ego. Het zijn bovendien loyale werknemers.

Werknemers uit de winterperiode hebben een grote levenswijsheid, veel expertise en kunnen goed risico's inschatten. Als ze coachkwaliteiten hebben, kan je hen bovendien perfect inzetten voor het overdragen van kennis.

Voorbeelden van typische vooroordelen die er bestaan over de verschillende levensfasen vind je op de website!



Je kan natuurlijk de bestaande vooroordelen enkel ombuigen wanneer deze niet op een werknemer van toepassing zijn. Is dat wel het geval, dan heeft het weinig zin om dit te doen. Hij zou dan snel door de mand vallen.

Enkele voorbeelden ...

'Zomerwerknemers kunnen geen prioriteiten stellen, waardoor het voor een organisatie moeilijk is om zicht te krijgen op hun talenten en drijfveren. (= vooroordeel)



Geef werknemers mee hoe ze kunnen laten zien dat ze als zomermedewerker wel prioriteiten kunnen stellen.

- Laat hen verbanden leggen tussen alles waar ze mee bezig zijn. Ongetwijfeld komen er in veel van deze zaken dezelfde competenties, talenten, waarden, drijfveren ... aan bod. Deze gemeenschappelijke elementen kunnen ze aanhalen als hun focus. Een zomerwerknemer die bijvoorbeeld én carrière wil maken én een huis aan het verbouwen is én een opleiding volgt om zijn ambitie waar te maken, kan als ongefocust overkomen. Toch zet hij in al deze activiteiten waarschijnlijk de competentie 'doorzettingsvermogen' in of laat hij zijn talent om met stressbevorderende elementen om te gaan zien.

'Herfst- en winterwerknemers zijn vaak vastgeroest; ze stromen niet meer door naar andere functies of staan niet meer open voor heroriëntering.' (= vooroordeel)



Geef werknemers mee hoe ze kunnen laten zien dat ze als oudere werknemer niet vastgeroest zijn.

- Houden ze van nieuwe uitdagingen? Leren ze graag nieuwe dingen bij? Zijn ze actief bezig met zichzelf verder te ontwikkelen? Veranderden ze tijdens de laatste jaren al vaker van functie? Laat hen dit zeker vermelden en toelichten in hun cv of tijdens een selectieprocedure.
- Als werknemers vaak aan sport doen, kunnen ze dit vermelden in de rubriek 'hobby's' van hun cv. Dit toont aan dat hun fysieke gezondheid nog optimaal is.

1.2 Begeleid jij individuen levensfasebewust bij het zoeken & vinden van het juiste jobdoel?



Wat doe je al wel? En wat doe je (nog) niet? Waar loop je vast?

Laat je individuen de balans opmaken van hun leven en loopbaan tot nu toe?

- *Maak je een levenspanorama op met individuen?*
- *Geef je individuen inzicht in de levensfasen waaruit het leven bestaat?*
- *Bekijk je samen met individuen op welke manier elke levensfase die ze hebben doorlopen hun loopbaan heeft beïnvloed?*

Ga je met individuen op een levensfasebewuste manier op zoek naar hun persoonlijkheidstype, energiebronnen, kennis en competenties?

- *Houd je rekening met de levensfase van de persoon die voor je zit wanneer je op zoek gaat naar energiebronnen? Op welke manier doe je dit?*
- *Ga je terug op eerdere ervaringen in de levensloop/loopbaan bij het zoeken naar energiebronnen en competenties? Hou je hierbij rekening met de levensfasen die het individu al heeft gekend?*
- *Maak je een onderscheid tussen energiebronnen in het verleden en energiebronnen in de toekomst?*
- *Weet je wat individuen uit verschillende levensfasen belangrijk vinden in het leven en in hun job?*
- *Ken je de algemene kwaliteiten die de verschillende levensfasen met zich mee brengen? Waaraan denk je?*
- *Weet je welke oefeningen om op zoek te gaan naar kwaliteiten en talenten het best werken bij individuen uit verschillende levensfasen?*
- *Laat je individuen dromen over hun toekomstige job?*

Begeleid je individuen op een levensfasebewuste manier bij het exploreren van de arbeidsmarkt?

- *Heb je zicht op de jobs die meer of minder geschikt zijn voor individuen uit verschillende levensfasen? Weet je in welke jobs je het makkelijkst kan terecht komen als oudere of jongere werknemer?*
- *Begeleid je individuen uit verschillende levensfasen op een andere manier bij het exploreren van jobs? Waarop vestig je de aandacht bij individuen uit de verschillende levensfasen?*
- *Geef je individuen uit verschillende levensfasen verschillende opdrachten om hen te laten onderzoeken wat een bepaalde job inhoudt of waarom ze in een bepaalde arbeidsorganisatie zouden passen?*

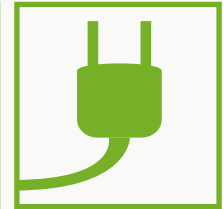
Geef je individuen levensfasebewuste tips over het gebruik van wervingskanalen en netwerken?

- *Weet je welke kanalen individuen uit verschillende levensfasen kunnen gebruiken bij het zoeken naar een job? Weet je welke kanalen het meest geschikt zijn voor de verschillende levensfasen?*
- *Geef je individuen informatie over de verschillende kanalen (formele, informele, sociale media, netwerkorganisaties) die ze kunnen gebruiken bij het zoeken naar een job? Pas je deze informatie aan naargelang de levensfase van het individu?*
- *Laat je individuen hun netwerk in kaart brengen?*

Leer je individuen omgaan met negatieve reacties over hun levensfase bij het zoeken naar een job?

- *Leer je individuen omgaan met hun eigen weerstanden tegenover hun levensfase?*
- *Leer je hen ingaan tegen vooroordelen over hun levensfase?*
- *Ken je de sterktes van de verschillende levensfasen? Leer je individuen hoe ze deze in de verf kunnen zetten bij het solliciteren? (in hun motivatiebrief, tijdens het selectiegesprek of de selectieprocedure ...)*

1.3 Tips & Tricks



Hoe kan je individuen uit alle levensfasen helpen bij het zoeken naar het juiste jobdoel? Wat kan nog beter of anders? Hoe kan je weer verder?

Geef individuen inzicht in de verschillende levensfasen die ze doorlopen in hun leven. Vraag hen of ze zich herkennen in de verschillende levensfasen. Wat klopt er (niet) voor hen? Hebben ze zicht op de invloed die de verschillende levensfasen hadden op hun loopbaan?

Zie 1.1.1

Laat individuen de balans opmaken van hun leven en loopbaan tot nu toe. Je kan hen hiervoor een levenspanorama laten opmaken. Dat is een horizontale levenslijn van je geboorte tot aan je huidige leeftijd waarop je allerlei gebeurtenissen kan aanbrengen. Door het bespreken van deze levenslijn krijg je al een goed idee van wie de persoon is met wie je aan de slag gaat.

Zie 1.1.1

Probeer individuen volledig in beeld te krijgen. In welke levensfase zitten ze? Wat is hun persoonlijkheidstype? Wat vinden ze leuk? Waar hebben ze behoefte aan? Welke waarden drijven hen en hoe uit zich dat in hun gedrag? Wat geeft hen energie? Wat zijn hun talenten? Wat motiveert hen en bezielt hen? Wat kunnen ze goed (vaardigheden) en waar weten ze veel over (kennis)? Welke resultaten hebben ze al bereikt?

Zie 1.1.2

Ga terug op eerdere ervaringen van individuen om op zoek te gaan naar hun energiebronnen, talenten en competenties. Houd hierbij rekening met de levensfase van het individu. Een ouder individu heeft een rijker verleden dan een jonger individu. Door individuen zowel op professionele ervaringen als ervaringen in de vrije tijd te laten focussen, vinden mensen uit alle levensfasen voldoende materiaal in hun verleden.

Zie 1.1.2

Focus eveneens op de toekomst om op zoek te gaan naar de energiebronnen van individuen. Laat hen bijvoorbeeld dromen over hun toekomstige job. Dit geeft hen inspiratie voor toekomstige jobmogelijkheden of jobaanpassingen.

Zie 1.1.3

Laat individuen de arbeidsmarkt verkennen. Wat zijn de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, hoe zit een bepaalde sector in elkaar, zou ik passen in die bepaalde arbeidsorganisatie, wat houdt die of deze job juist in? Begeleid individuen uit verschillende levensfasen op een andere manier hierbij. Jongere individuen hebben nog geen zicht op wat de arbeidsmarkt op zich te bieden heeft. Met hen zal je daar meer op moeten focussen. Oudere individuen zijn daarentegen misschien wat minder mee met de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden in een bepaalde sector. Bekijk met hen met welke evoluties en trends ze nog mee zijn of hoe ze zich kunnen bijscholen.

Zie 1.1.4

Help individuen een haalbaar jobdoel uitkiezen en een actieplan opstellen. Ga na of al hun energiebronnen aanwezig zijn in dit jobdoel. Help individuen realistische stappen opnemen in hun actieplan. Formuleer deze stappen SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en met een Tijdslijm). Wanneer het actieplan is opgemaakt, kan je met hen bekijken in hoeverre het is afgestemd op de levensfase waarin ze zich bevinden.

Zie 1.1.5

Geef individuen uit verschillende levensfasen tips over de wervingskanalen en netwerken die ze het best gebruiken bij het zoeken naar een juiste job. Breng individuen uit verschillende levensfasen op de hoogte van de (alternatieve) wervingskanalen en netwerken die het best bij hen passen gezien hun levensfase, loopbaan, doelen, persoonlijkheid, talenten ... Laat hen eveneens hun netwerk in kaart brengen.

Zie 1.1.6

Leer individuen focussen op hun positief toekomstbeeld in plaats van op de belemmeringen die hen in de weg staan om dat toekomstbeeld te bereiken. *Als iemand veel ruimte geeft aan belemmeringen, geraakt hij steeds verder weg van zijn doel. Als iemand echter aandacht geeft aan waar hij naartoe wil, dan komt hij vanzelf dichterbij dit doel. Dit geeft hem energie om stappen vooruit te zetten.*

Zie 1.1.7

Leer individuen op welke manier ze hun omgeving kunnen overtuigen van hun nieuw jobdoel. *Het nieuwe jobdoel waar een individu voor kiest, wordt immers niet altijd opgejuich onthaald in zijn omgeving. Zeker na een totale heroriëntatie is dat niet altijd het geval. Het is dan belangrijk om het individu te leren hoe hij een bewuste communicatiestrategie kan opzetten.*

Zie 1.1.7

Leer individuen omgaan met negatieve beeldvorming over hun levensfase. *Leer hen de sterktes van hun levensfase kennen en in de verf zetten. Bekijk met individuen op welke manier ze de verschillende vooroordelen over hun levensfase kunnen weerleggen vanuit hun eigen ervaringen.*

Zie 1.1.8

1.4 Praktijkvoorbeeld



BA[L]AN^{S+}. Een (her)oriëntatietraject voor herfstwerknemers

Aantal deelnemers: een tiental per testgroep

Het kader van de levensfasen maakte ons duidelijk dat de **drijfveren** die ervoor zorgen dat werknemers enthousiast en gemotiveerd aan het werk blijven, **veranderen per levensfase**. Vanuit deze vaststelling vonden we het belangrijk om over een methodiek te beschikken die het mogelijk maakt om deze drijfveren te ontdekken. Tijdens de looptijd van het project BA[L]AN^S ontwikkelden we daarom in samenwerking met Myrielle Meeus (Evenwicht vzw) de methodiek **BA[L]AN^{S+}**.

Met deze methodiek geven we herfst- en winterwerknemers de kans om zich te **(her)oriënteren** op basis van hun talenten en in functie van hun levensfasegebonden verwachtingen en behoeftes. Door hen kennis te laten maken met **de sterkte van hun levensfase** en op zoek te gaan naar **hun bezieling en drijfveren**, willen we hen 'goesting' doen krijgen in een werkbaar jobdoel voor de volgende jaren. De methodiek is een vertaling van de (her)oriënteringstrajecten voor jongeren JIV en BIAS die we in het verleden ontwikkelden. Hoewel BA[L]AN^{S+} zich in eerste instantie op herfst- en winterwerknemers focuste, is de methodiek eveneens bruikbaar in andere levensfasen.

De rode draad doorheen het traject is werken met de eigen **levenslijn**. De deelnemers onderzoeken hun voorbije levensjaren en trekken lijnen naar de toekomst. Centraal staat ook het ontdekken van de eigen **energiebronnen** en deze vertalen naar de toekomstige loopbaan. Er wordt zeer interactief gewerkt, met veel uitwisseling in grote en kleine groepen. We geven hieronder een overzicht van het verloop van de testtrajecten. Deze vonden plaats binnen de werking van VDAB Mechelen met werkzoekenden in de herfst- en winterfase:

STAP 1. Bij de **start van het traject** gaf Myrielle uitleg bij het traject, formuleerde ze de te verwachten resultaten en informeerde ze de deelnemers over de methodieken die we zouden hanteren. De deelnemers maakten kennis met elkaar.

STAP 2. Vervolgens reikte ze een kader aan over **de levensfasen**. Ze gaf uitleg bij de psychologische, maatschappelijke en lichamelijke aspecten van de verschillende levensfasen, gaf aandacht aan de overgangen en benoemde de sterktes en aandachtspunten van elke levensfase. Ze schetste de effecten van elke levensfase op de loopbaan. De deelnemers gingen voor zichzelf na: **Waar situeer ik mij in de levensfasen? Klopt deze informatie voor mezelf? Hoe ga ik om met mijn levensfase?** Iedereen tekende zijn eigen **levenslijn**: **Wanneer ben ik afgestudeerd? Wat was mijn eerste job? Wanneer kreeg ik kinderen (of niet)? Welke jobveranderingen had ik? Wat waren belangrijke gebeurtenissen? Welke thema's waren belangrijk in welke periode? Welke zijn voor mij goede periodes geweest en welke niet?**

STAP 3. Na het optekenen van de levenslijn liet Myrielle de deelnemers **kennismaken met de archetypes** en de evoluties die zich in deze archetypes voordoen bij het ouder worden. **Wat zijn archetypes? Waarom maken we hier gebruik van archetypes? Welke archetypes zijn er? Wat zijn hun sterktes en hun valkuilen? Waar zit hun mogelijke evolutie in de huidige levensfase?** De deelnemers duiden de kenmerken van de archetypes die ze herkennen bij zichzelf aan op een blad.

STAP 4. Nadat alle informatie een nachtje had kunnen bezinken, benoemden de deelnemers de archetypes die ze in zichzelf herkenden. Door vragen van Myrielle en de andere deelnemers kregen ze steeds **meer inzicht in hun eigen motivaties, talenten, beperkingen en ontwikkelingen**. Vervolgens gingen ze opnieuw aan de slag met de levenslijn. Ze plaatsten de archetypes die ze in zichzelf herkenden op hun levenslijn en bleven wat langer stilstaan bij het archetype dat in hun huidige levensfase voorop stond.

STAP 5. Met alle voorgaande informatie in hun achterhoofd, gingen de deelnemers op zoek naar hun **energiebronnen**. Om deze te ontdekken, gebruikten we de techniek van de **Appreciative Inquiry**. Door het analyseren van verhalen kregen de deelnemers antwoorden op de vraag: **Wat geeft mij energie? Wat is de kern van mijn**

bezieling vandaag? Wat heb ik daarvoor nodig (competenties, arbeidsvoorwaarden, doelen ...)? Het resultaat was een aantal **kernwoorden** die aangaven wat de deelnemer nodig heeft om energie te krijgen.

STAP 6. Het ontdekken van hun archetype(s) en hun energiebronnen leverde enkele kernwoorden op. Dit palet van kernwoorden gaf aan wat de deelnemers echt wilden terugvinden in een job. Ze stelden dit palet aan elkaar voor en bevroegen elkaar hierover om alles duidelijk te krijgen. Na deze stap hadden de deelnemers **een idee van hun eigen profiel, gesitueerd binnen hun levensfase**: wat motiveert hen, wat is hun specifieke kracht en potentieel, wat hebben ze nodig om deze tot uiting te brengen, waar liggen hun uitdagingen en valkuilen en wat kunnen ze best vermijden.

STAP 7. Nadat de deelnemers dit weer een nachtje hadden laten bezinken, zetten ze **hun ultieme droom** neer. Myrielle gaf de deelnemers de opdracht om zich even voor te stellen dat ze 3 jaar verder waren en volop bezig met hun energiebronnen. In duo's vertelden ze elkaar hoe hun dag en week eruit zag, wat ze deden, in welke omgeving, met welke materie en met welke mensen ... Opnieuw haalden de deelnemers kernwoorden uit hun droom. Bij sommige deelnemers kwamen er nog wat extra kernwoorden bij.

STAP 8. Een droom is natuurlijk maar een droom. In een volgende stap gingen deelnemers op zoek naar **mogelijke jobscenario's** voor de toekomst waarin hun energiebronnen tot uiting kwamen. De deelnemers brainstormden in groep over concrete mogelijkheden die ze zagen met de kernwoorden. Het voordeel van deze brainstorm was dat de deelnemers elkaar inspiratie konden geven. Er werden allerlei jobmogelijkheden voorgesteld waaraan de deelnemers zelf nog nooit hadden gedacht.

STAP 9. Na deze brainstormronde kreeg iedereen bedenktijd om voor zichzelf een concreet en **haalbaar jobdoel te kiezen**. Ze benoemden dit in de groep en stelden het voorop als doelstelling.

STAP 10. Wanneer de deelnemers eindelijk hun goesting gevonden hadden, was het belangrijk dat ze die niet zouden kwijtspelen. Ze leerden hun energiebronnen bewaken, inschatten welke **weerstand** er kon opduiken en hoe ze hiermee om konden gaan. Ze gingen op zoek naar bondgenoten (mensen die hun plannen mee zouden ondersteunen) en naar een **goede communicatiestrategie**.

STAP 11. Om hun doelstellingen om te zetten in actie maakten de deelnemers vervolgens **een actieplan** op. Hierin namen ze op: concrete tussenstappen op weg naar het eigen doel, een haalbare timing en de bondgenoten met wie ze contact zouden hebben.

STAP 12. De **overdracht naar de reguliere VDAB-begeleiders**, die na de trajectweek de verdere opvolging en uitvoering van het actieplan zouden begeleiden, was erg belangrijk. Hiervoor werd er een uitgebreid verslag van elke deelnemer uitgeschreven.

STAP 13. In de week die volgde na het testtraject, startten de deelnemers meteen met de **uitvoering van hun plan**. Ze kregen een sollicitatietraining en gingen concreet aan de slag met de realisatie van hun gestelde doel: cv opmaken, brieven schrijven, organisaties en hun netwerk contacteren ...

Meer info?

Op de website vind je een handleiding terug van BA[L]AN^{S+}, JIV en BIAS.





balans

binden & boeien

binden & boeien

2. BINDEN & BOEIEN

*“Tell me and I will forget,
Show me and I might remember,
Involve me and I will understand”*
Benjamin Franklin

Langer met *goesting* aan de slag blijven is maar mogelijk als we voldoening blijven halen uit ons werkleven. Werkplezier is voor iedereen anders. Waar we plezier aan beleven, hangt nauw samen met ons karakter, onze opvoeding, cultuur, werkplek enzovoort. Het is erg belangrijk dat we ons verbonden voelen met allerlei aspecten van onze job en erdoor geboeid blijven.

De organisatie waarvoor we werken neemt daarbij een centrale plaats in. Een aantal aspecten van onze job en onze werkomgeving dragen bij tot een goede wisselwerking tussen onze loopbaanwensen en de kansen die een organisatie daarbij biedt. De deelnemers uit ons lerend netwerk haalden daarbij volgende aspecten aan: een job waarin ruimte is voor je talenten, een goede samenwerking met collega's, een goede afstemming tussen je werk en je privéleven en een gezonde werkomgeving ...

Organisaties ondernemen meestal wel een aantal initiatieven om bij te dragen tot een positieve invulling van deze jobaspecten. Ze organiseren teamdagen om de teamspirit levendig te houden of schaffen ergonomische hulpmiddelen aan om fysieke jobbelasting te beperken. Werknemers kunnen voor een aantal van deze jobaspecten zelf ook stappen ondernemen om zich met hun job verbonden te blijven voelen en om erdoor geboeid te blijven.

Werken blijft individuen binden en boeien als:

- ze een job hebben die bij hen past;
- ze goed kunnen samenwerken met hun collega's;
- hun werk in balans is met hun privéleven;
- hun taken aangepast zijn aan hun fysieke mogelijkheden;
- de werkdruk haalbaar blijft;
- hun job hen activeert en hen niet te veel stress bezorgt;
- hun talenten gewaardeerd en ingezet worden;
- ze eerlijk beloond worden voor wat ze doen;
- ...

EEN INTEGRALE BENADERING:

ASPECTEN DIE INVLOED HEBBEN OP EEN JOB DIE BINDT & BOEIT



Vanuit het perspectief van het individu zijn er een aantal meer en minder zichtbare aspecten die ervoor kunnen zorgen dat een job boeit en bindt. Het is daarom belangrijk om voldoende stil te staan bij al deze aspecten om vast te stellen waar een job al boeit en bindt en in welke mate dit nog kan verbeteren. Volgende aspecten zijn interessant om te bekijken (naar het integrale kernkwadrant van Wilber):

	INDIVIDU - BINNEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
GEVOELEN	<p>Hoe werknemers zich voelen in een job is één van de doorslaggevende factoren om te kunnen zeggen of een job hen nog boeit en of ze die willen blijven doen of net niet.</p> <p>Werknemers uit verschillende levensfasen springen vaak op een andere manier om met hoge werkdruk, stressgevoelens en conflicten.</p> <p>Hoe verder werknemers in hun leven staan, hoe beter ze meestal hun gevoelens kunnen kaderen.</p>	<p><i>Herfstwerknemers hebben meestal een goede mentale weerbaarheid. Ze hebben al een zekere levenservaring achter de rug wat hen weerbaarder maakt dan collega's uit vorige of volgende seizoenen. Toch kunnen ze zich wat onrustig voelen omdat ze het gevoel hebben dat het 'nu of nooit' is. Ook veel werknemers uit de zomer hebben een goede emotionele stabiliteit, meer dan de andere categorieën hebben ze een stevig zelfvertrouwen en zijn ze goed bestand tegen kritiek. Sommige winterwerknemers zijn minder stressbestendig dan hun jongere collega's. Ze hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel t.a.v. hun werk/organisatie.</i></p>
WAARDEN	<p>Doorheen de levensfasen ontstaat er vaak een herschikking van iemands prioritaire waarden. Een job die in het begin van je loopbaan perfect bij je paste, kan na verloop van tijd en omwille van overgangen van levensfasen ineens niet meer bij je passen. Loopbaanbegeleiders doen er goed aan oefeningen in te zetten waarmee ze peilen naar de waarden die nu belangrijk zijn voor de werknemer.</p>	<p><i>Lentewerknemers die bijvoorbeeld in hun eerste job veel op de baan waren en dat geweldig vonden omdat ze veel nieuwe dingen zagen, kunnen in de zomerfase de behoefte voelen om meer op kantoor of thuis te werken om zo een betere afstemming met hun privéleven te hebben. Herfstwerknemers hebben vaak gedurende jaren strategieën opgebouwd om zich te handhaven in privé en werk. Soms hebben ze daardoor een persoonlijkheid gecreëerd die niet meer strookt met hun eigenlijke 'ik'.</i></p>
LATENT TALENT	<p>Om zich te binden en boeien aan werk, is het belangrijk dat werknemers hun latente talenten ontdekken en deze inzetten. Talenten kunnen opflakkeren of weer slapend worden al naar gelang de levensfase waarin werknemers zich bevinden. Het is belangrijk dat hun job aspecten bevat die hen 'triggeren' om het gedrag te ontwikkelen dat hun talent in actie brengt.</p>	<p><i>Vaak is het vooral bij herfst- en winterwerknemers belangrijk om als loopbaanbegeleider mee op zoek te gaan naar contexten die hun latent talent naar boven brengen. Aangezien ze vaak al jaren dezelfde job uitoefenen, is het voor hen soms moeilijker om deze talenten te ontdekken. Daag hen uit om hun collega's in te schakelen bij het zoeken naar hun talenten.</i></p>
BEZIELING	<p>In elke levensfase is het belangrijk om de aandacht van werknemers te richten op datgene waar ze energie van krijgen, waarvan ze warm lopen in hun werk ... Bekijk met hen hoe ze meer van dit, meer van hun talenten en bezieling in hun job kunnen krijgen. Deze oefening op zich geeft hen al meer goesting in hun job. Waar ze anders misschien focussen op de aspecten die ervoor zorgen dat ze hun enthousiasme verliezen, kijken ze met deze oefening net naar aspecten die hen werkplezier geven. Ze ontdekken misschien meer dingen dan ze hadden verwacht.</p> <p>Wanneer werknemers aangeven dat ze op geen enkele manier energie krijgen uit hun job, raden we toch aan om te blijven doorvragen. Iedereen vindt immers wel iets tof aan zijn job, wat voor iets kleins het ook is. Je kan bijvoorbeeld vragen wat gemaakt heeft dat ze dan toch al die tijd hun job volhielden.</p>	<p><i>Al biedt een job weinig mogelijkheden om de afstemming tussen werk en privé te verbeteren, toch is het mogelijk dat een zomerwerknemer enorm veel goesting blijft hebben in zijn job. Bijvoorbeeld omdat hij zijn talenten volop kan inzetten en ontwikkelen.</i></p> <p><i>Werknemers die hun talent en bezieling in hun job kwijt kunnen, zullen zich langer jong en energiek voelen en makkelijk inzetbaar zijn tot en met de winterfase van hun professionele leven.</i></p>

	INDIVIDU – BUITEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
COMPETENTIES	<p>Met het vorderen van de levensfasen nemen de verschillen tussen individuen toe. Als werknemers terugblikken op hun ervaringen, functioneringsgesprekken, realisaties, opleidingen ... krijgen ze een beter zicht op hun competenties.</p> <p>Organisaties die al met competentieprofielen werken en niet enkel met functiebeschrijvingen bieden aan werknemers die vragen hebben bij aspecten van hun job om hen nog meer te boeien en te binden een houvast om deze bespreekbaar te maken.</p>	<p><i>Herfst- en winterwerknemers hebben al meer werkervaringen opgedaan, waardoor ze meer momenten hebben om op terug te blikken dan lentewerknemers. Lentewerknemers kunnen hun schoolse en vrijetijdservaringen gebruiken om hun competenties te ontdekken.</i></p> <p><i>Zeker bij overgangsmomenten tussen levensfasen bieden competentieprofielen een leidraad om op zoek te gaan naar die competenties die werknemers nog (meer) willen inzetten. Op basis daarvan kunnen er afspraken gemaakt worden om de job verder in te vullen zodat ze blijft boeien en binden.</i></p>
TALENT-IN-ACTIE	<p>Voor elke levensfase zijn er andere aandachtspunten om het talent van werknemers in actie te krijgen zodat ze geboeid blijven door hun job en zich ermee verbonden blijven voelen. De rol van hun direct leidinggevende is hierbij erg belangrijk. Bespreek met werknemers hoe ze dergelijke zaken met hun leidinggevende kunnen bespreken zodat hij hen hierbij optimaal kan ondersteunen.</p>	<p><i>Als herfst- en winterwerknemers zich regelmatig informeren over nieuwe ontwikkelingen en zich blijven engageren bij nieuwe activiteiten, krijgen ze meer kansen om hun talenten in actie te brengen. Zo zullen ze zeker en vast met plezier aan de slag blijven. De meeste lentewerknemers staan vanzelf open voor verandering en zoeken die ook actief op. Om hen te blijven boeien, hebben ze behoefte aan de nodige afwisseling en experimenteeruimte. Zomerwerknemers willen uitdagende opdrachten en taken waarmee ze hun professionaliteit kunnen versterken.</i></p>
GEDRAG	<p>Vaak associëren we een bepaald gedrag met de verschillende levensfasen. Als je werknemers begeleidt, moet je weten welke vooroordelen er over bepaalde levensfasen bestaan en hoe je deze positief kan ombuigen. Samen met een werknemer kan je een aantal van de meest voorkomende vooroordelen overlopen en samen zoeken naar positieve argumenten. Bijvoorbeeld 'lentewerknemers zijn jobhoppers, ze blijven nergens langer dan een paar jaar' kan je positief om draaien tot 'lentewerknemers zijn flexibel en gaan op zoek naar omgevingen die bij hen passen om volop te kunnen leren en groeien'.</p>	<p><i>Lentewerknemers associëren we vaak met dynamisch, bijna fladderend gedrag. Herfst- en zeker winterwerknemers zien we vaak als wat rustiger en wijs. Wanneer we niet oppassen kunnen deze 'an sich' positieve associaties snel overhellen naar vooroordelen.</i></p>
RESULTATEN	<p>Het behalen van resultaten wordt door mensen in verschillende levensfasen anders aanvoeld. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat ze resultaten moeten behalen op een manier die niet aansluit bij wie ze zijn, dan kan dit ervoor zorgen dat hun job hen niet langer bindt en boeit. Bekijk met een werknemer hoe hij resultaatsafspraken met zijn leidinggevende kan bespreken.</p>	<p><i>Herfstwerknemers gaan bijvoorbeeld nog steeds voor het resultaat, maar het moet wel passen binnen wat zij belangrijk vinden in deze levensfase. Ze zijn bereid hard te werken, maar resultaten en prestaties staan meestal minder hoog op hun prioriteitenlijst dan bij hun collega's in de lente en de zomer. Lentewerknemers willen bijvoorbeeld hun job goed doen, zijn gedreven en prestatiegericht. Voor winterwerknemers is het leveren van kwaliteit in hun job vaak belangrijker dan presteren, status of aanzien verwerven.</i></p> <p><i>Voor de winterwerknemer is het omwille van de fysieke belasting misschien moeilijker om bepaalde aantallen te halen, maar dit compenseert hij met de kwaliteit van het resultaat.</i></p>

2.1 Levensfasebewust binden & boeien



2.1.1 Wat bindt en boeit werknemers uit verschillende levensfasen?

Er zijn verschillende gemeenschappelijke factoren die ervoor zorgen dat mensen uit verschillende levensfasen verbonden en geboeid blijven door werken. Ze hebben echter elk ook hun **specifieke verwachtingen en uitdagingen**:

Om met plezier ergens te blijven werken, is het merendeel van de werknemers uit de lentefase uit op afwisseling en uitdaging (maar wel met mate), ruimte om ervaring op te doen, contact met leeftijdsgenoten, serieus genomen worden, voldoende opvolging ...

Voor werknemers uit de zomerfase blijft werken inspireren wanneer ze dit kunnen combineren met de zorg voor hun kinderen of met de vele activiteiten in hun vrije tijd. Daarnaast zijn ze gefocust op kansen om door te groeien en gaan ze vaak voor een job waarmee ze enige status kunnen verwerven.

Medewerkers uit de herfstfase bloeien helemaal open bij werk dat hen zin geeft, waarin ze kwaliteit kunnen leggen en waarin hun opgebouwde kennis en ervaring gewaardeerd wordt.

Winterwerknemers vinden hun bezieling in een werkomgeving waarin er ruimte en tijd is voor sfeer en verbondenheid.

2.1.2 Een job waarin ruimte is voor je talenten

Talent zien en ontwikkelen betekent open staan voor mensen, voor hun waarden en drijfveren, hun persoonlijkheid, hun eigen stijl. Iedere werknemer heeft talenten, maar niet iedereen krijgt of heeft de kans om zijn talenten om te zetten in **'talent in actie'**.

Lentewerknemers balen ervan steeds hetzelfde werk te moeten doen 'omdat ze weinig ervaring hebben'. Ze zullen gemotiveerder zijn en beter presteren wanneer ze mogen doen wat ze graag doen.

Zomerwerknemers willen zich nog verder bekwamen in hun vak en willen laten zien wat ze kunnen. Ze krijgen graag uitdagingen en verantwoordelijkheid. Ze binden zich steeds meer aan hun werkgever en vinden het fijn om bij te dragen tot de doelen van de organisatie. Ze staan open voor feedback, op voorwaarde dat die concreet en doelgericht is.

Werk heeft voor herfstwerknemers een dubbele functie. Enerzijds biedt het afleiding en houvast om niet te lang stil te staan bij het kruispunt waarop ze zich bevinden, anderzijds maakt dit het hen moeilijker om voldoende afstand te nemen om zich te heroriënteren. Vandaar dat het van de loopbaanbegeleider vaak wat meer werk vraagt om hen hun 'verborgen' talenten te laten ontdekken.

Winterwerknemers die zich tijdens hun loopbaan hebben kunnen oriënteren of zich erkend voelden in hun talenten en competenties willen zich graag nog verder ontwikkelen en bepaalde kennis en ervaring verder verdiepen.

Je herkent talent in actie als een werknemer:

- uitkijkt naar activiteiten waarin hij met zijn talent aan de slag kan;
- kan genieten terwijl hij bezig is;
- vindt dat het niet zo bijzonder is wat hij doet, maar waarvan zijn collega's zeggen dat hij het zo goed doet;
- de tijd uit het oog verliest;
- geen vermoeidheid voelt tijdens de activiteit maar pas nadien voelt dat het best vermoeiend was;
- zijn werk goed doet zelfs al heeft hij slecht geslapen, is hij moe, heeft hij een kater of hoofdpijn;
- na de activiteit mentaal opgeladen is.

Het is belangrijk dat werknemers een context vinden die hen 'triggert' om het gedrag te ontwikkelen dat hun talent in actie brengt. Een talent in actie zorgt ervoor dat iemand constant functioneert op een hoog niveau in een bepaalde context. Luk Dewulf zette dit om in een formule die je doet inzien wat werknemers nodig hebben om hun talent in actie te kunnen brengen (Dewulf, 2009, p. 25):

TALENT IN ACTIE = talent + gedrag + context

Deze triggerende context is er niet altijd in een organisatie of team. In de ideale situatie hebben werknemers een job waarin ze ingezet worden op hun talenten. Wat kunnen werknemers die je begeleidt zelf ondernemen indien dit niet het geval is? Op welke manier krijgen ze zelf invloed op de context en kunnen ze er zelf voor kiezen hun talent in te zetten?

Luk Dewulf (2009) formuleert in zijn boek 'Ik kies voor mijn talent' enkele tips die werknemers kunnen volgen om te kiezen voor hun talent:

• **Maak de balans op**

Als je jouw talent kan inzetten, levert dit veel mentale energie op. Als je hefboomvaardigheden gebruikt, vraagt dit energie maar levert het ook energie op omdat dit ruimte creëert voor je talent. Als je doet waar je niet goed in bent, vraagt dit veel energie. De combinatie van deze dingen, zorgt ervoor dat je een overwegend positieve of negatieve energiebalans hebt in je werkcontext. Hoe zit het met jouw energiebalans?

• **Zoek hulpmiddelen voor datgene waar je niet goed in bent**

Als je veel energie verspeelt door dingen te moeten doen waar je niet goed in bent, zoek dan naar hulpmiddelen die voor een oplossing kunnen zorgen:

- ✓ Een systeem of een tool die ervoor zorgt dat de dingen waar je niet goed in bent, makkelijker worden.
- ✓ Een collega die de activiteit van je overneemt omdat hij er wel goed in is.
- ✓ Een collega die je aanvult zodat je niet alleen staat in datgene waar je niet goed in bent.
- ✓ Een strenge leidinggevende die je strak stuurt, waardoor je er sneller toekomt om datgene te doen wat je moet doen.

- **Voeg nieuwe activiteiten toe**

Soms is het niet mogelijk om je talenten in te zetten in je werk of om hulpmiddelen in te zetten voor datgene waar je niet goed in bent. Voeg dan nieuwe activiteiten toe waarin je datgene kan doen waar je goed in bent, bijvoorbeeld:

- ✓ Een rol als coach of mentor oppakken naast je huidige werk.
- ✓ Deeltijds gaan werken en meer tijd maken voor vrijetijdsactiviteiten.
- ✓ Een rol opnemen als vrijwilliger of als bestuurslid in een vereniging.
- ✓ Meer ruimte inbouwen voor beweging of sport.
- ✓ ...

- **Beslis om bepaalde activiteiten af te stoten**

Als je merkt dat je niet goed bent in een bepaalde activiteit die je hebt aangenomen omdat je op zoek was naar een andere uitdaging, dan kan je er beter mee stoppen. Dit kan je energiebalans weer positief maken.

- **Maak een moeilijke keuze: zoek een nieuwe context op**

Als een bepaalde werkcontext niet bij je talent past en te veel vraagt dat je datgene doet waar je niet goed in bent, moet je durven kiezen voor een andere omgeving. Het heeft geen zin om te bewijzen dat je het toch kan redden in een context die niet bij je past, het gevaar op een burn-out is hierbij te groot. Als je gedurende een langere periode een te hoog energieverbruik bij jezelf opmerkt, is dit een belangrijk alarmsignaal.

Eén van de deelnemers aan ons Lerend Netwerk werkte vroeger in een Duits bedrijf. Van hem werd verwacht dat hij – net zoals iedereen in het bedrijf - goed in het Duits zou kunnen schrijven. Om hem dit aan te leren, investeerde het bedrijf in een dure opleiding. Hij was echter heel zwak in het schrijven van Duits. Tijdens de opleiding evolueerde hij van erg zwak naar minder zwak. Je kan je dus afvragen of het een goed idee is om te investeren in competenties waar iemand toch nooit goed in zal zijn. Een collega van hem die heel goed was in het schrijven van teksten in het Duits en dit ook graag deed, pakte het schrijfwerk uiteindelijk van hem over. Zij wou dat doen voor hem als hij het 'voor groepen spreken' van haar overnam. Dat was immers een zwakte van haar en toevallig een talent van hem.

De zomer is vaak een zeer drukke periode zowel op arbeidsvlak als privé. Werknemers uit de zomerfase maken doorgaans lange dagen, combineren veel, er is veel drukte en stress. Ze zoeken dan ook regelmatig de grenzen van hun mogelijkheden op en lopen het risico dat het allemaal wat 'te veel' wordt. Om oververmoeidheid en burn-out bij zomermedewerkers te voorkomen, is het belangrijk om hun energiegevers en energievreters in kaart te brengen. Is hun energiebalans in evenwicht? Hoe kunnen ze hieraan werken?

Bij herfstmedewerkers die al wat langer aan de slag zijn, zien hun collega's en leidinggevenden vaak talenten die niet optimaal benut worden. Ze kunnen hen blijven betrekken bij nieuwe ontwikkelingen en projecten. Dit houdt hen alert en gemotiveerd.



Om een energievretende werkcontext om te zetten in een energiegevende is het belangrijk dat werknemers hun noden en behoeftes overbrengen aan hun leidinggevende, een HR-medewerker en/of zijn collega's. Enkel zo kan er verandering ontstaan.

Lentewerknemers hebben belang bij een mentor of coach die hen begeleidt bij het kanaliseren van hun enthousiasme en ambities. Zo ontdekken ze steeds beter wat hen ligt en wat niet. Deze ondersteuning is belangrijk om ervoor te zorgen dat ze niet te veel tegelijkertijd willen doen. Anders lopen ze het gevaar dat anderen hen niet kunnen bijhouden en afhaken.

Herfstwerknemers kunnen ontdekken hoe ze weer verantwoordelijkheid kunnen opnemen door met hun leidinggevende een gesprek aan te gaan over de uitdagingen die hun nieuwe levensfase met zich meebrengt.

Begeleiders van loopbaanvragen hebben een belangrijke rol bij het samen met werknemers voorbereiden van dit soort gesprekken. Oefen het gesprek al eens op voorhand met een werknemer. Zorg ervoor dat hij duidelijk kan maken dat wanneer zijn collega's en hijzelf hun talenten kunnen inzetten, er een win-win situatie ontstaat voor zowel werknemers als de werkgever. Als je inzet op talenten van mensen krijg je immers meer gemotiveerde werknemers, die kwalitatief beter werk afleveren en productiever zijn waardoor klanten ook meer tevreden zijn.



Als werknemers in een organisatie werken waar er een OR (ondernemingsraad) is, kan je hen de tip geven om daar het werken met talenten te laten agenderen.

De managementassistent in een kleine bakkersketen voelde zich al een aantal jaren niet goed meer in haar job. Toen de bakkerij nog uit één winkel bestond, stond zij zowel voor de administratie in als voor de ondersteuning van het personeel, wat haar veel energie gaf. De laatste jaren is de bakkerij echter sterk gegroeid en zijn er een aantal winkels bijgekomen waardoor zij zich alleen nog maar met administratie kon bezighouden. Hoewel ze daar goed in was, miste ze het contact met de werknemers en rol van vertrouwenspersoon die ze voor velen was. Toen men op zoek wilde naar een commerciële medewerker om het concept van de bakkerij verder te 'verkopen' en men niemand vond, kreeg ze via haar functioneringsgesprek de kans om zichzelf voor deze functie kandidaat te stellen. Ze is nu al een tijdje verantwoordelijk voor het in de markt zetten van de bakkerij en heeft haar drive helemaal terug gevonden. Uiteindelijk bleek deze overstap een win-win voor zowel de medewerkster als voor de zaakvoerder. Zij is nu veel op de baan en heeft veel contacten met verschillende mensen, wat haar enorm veel energie en voldoening geeft. De zaakvoerder had zich geen betere en loyalere vertegenwoordiger kunnen voorstellen, zijn medewerkster kent het bedrijf door en door en kan er met veel enthousiasme over vertellen.

JOB CRAFTING

Voor werknemers die hun werkmotivatie kwijt zijn, kan job crafting een goede manier zijn om die terug op te krikken, meer plezier te krijgen in het werk, hun welzijn te verbeteren en een betere werk-privéafstemming te realiseren. Wrzesniewski & Dutton (2001) verstaan onder job crafting het door de werknemer zelf aanpassen van de taak aan de eigen competenties en behoeftes. De taakaanpassing kan betrekking hebben op cognitieve, relationele en taakgerelateerde aspecten van de job:

Cognitieve aspecten

Werknemers kunnen de waarde en het belang dat ze aan een job hechten veranderen en ze daardoor meer of minder complex maken. *Bijvoorbeeld schoonmaaksters in een rusthuis die niet alleen de kamers schoonmaken, maar het als een taak zien om te luisteren naar verhalen van de bewoners.*

Relationele aspecten

Werknemers kiezen zelf hoe vaak en met wie ze samenwerken. *Bijvoorbeeld receptionisten in een selectiekantoor die af en toe met de mensen die zitten te wachten een babbeltje slaan over het weer en hen daardoor meer op hun gemak stellen.*

Taakgerelateerde aspecten

Werknemers passen de manier waarop hun werk moet gebeuren zelf aan op basis van hun vaardigheden. *Bijvoorbeeld een ervaren magazijnmedewerker die het tot zijn verantwoordelijkheid heeft gemaakt om nieuwe collega's rond te leiden en in te werken, ook al wordt dit niet expliciet van hem verwacht.*

De meeste van dit soort aanpassingen zijn ook waardevol voor een organisatie.

Job crafting vraagt wel een zekere creativiteit van mensen. Wanneer je werknemers adviseert om eens stil te staan bij de zaken die ze zelf aan hun job kunnen veranderen, dus waar ze aan job crafting kunnen doen, geef hen dan ook de raad om hun leidinggevende erbij te betrekken. Misschien komt er wel een functioneringsgesprek aan dat hen de kans geeft om hier met hun leidinggevende het gesprek over aan te gaan. Job crafting vraagt immers veel wederzijds vertrouwen om zaken los te laten en verantwoordelijkheden te verleggen.

Lentewerknemers hebben vaak een frisse kijk op samenwerkingsrelaties in een organisatie. Ze werken graag samen en zijn erg behulpzaam in hun honger om bij te leren. Vaak lossen ze door hun onbevengene manier van doen spanningen in teams op zonder dat hen dit expliciet wordt gevraagd.

Job crafting kan interessant zijn voor winterwerknemers. Zij hebben al een heel pak werkervaring die hen helpt om hun eigen job zo vorm te geven dat ze ze nog langer op een duurzame manier kunnen uitoefenen. Hun maturiteit geeft hen vaak ook het vertrouwen van de leidinggevende, wat nodig is om van een succesvolle ervaring voor zowel de werknemer als de organisatie te kunnen spreken.

Een aantal oudere chauffeurs confronteerden een groot transportbedrijf met vragen rond arbeidsduurvermindering omdat de werklust voor een aantal onder hen niet altijd meer haalbaar bleek te zijn. Naar aanleiding hiervan is het bedrijf beginnen experimenteren. Oudere chauffeurs kregen de kans om deeltijds te werken. Twee chauffeurs deelden gedurende één week een vrachtwagen: de eerste chauffeur reed de eerste helft van de week, de tweede chauffeur reed de tweede helft. Deze nieuwe manier van werken werd maar mogelijk doordat de chauffeurs hun attitude aanpasten m.b.t. het beheer van hun vrachtwagen. Naast orde en netheid verwachtte het bedrijf ook onderlinge communicatie en afspraken m.b.t. de staat van de vrachtwagen en de overdracht van de taken. Dit experiment werd positief onthaald en deze nieuwe manier van werken heeft ervoor gezorgd dat meerdere loopbanen in balans kwamen of bleven.

2.1.3 Samenwerking met collega's

Werken doe je niet alleen. Je doet het samen met een diversiteit aan mensen: jonge snotneuzen, ervaren rotten, blanke mannen, zwarte vrouwen, kortgeschoolden, hoger opgeleiden ...

Een goede samenwerking met al je collega's is soms moeilijk, maar wel van groot belang om je goed te voelen in een job. Je brengt immers elke weekdag met hen door. De samenwerking met collega's met verschillende achtergronden, talenten en competenties is bovendien ook een meerwaarde voor een team.

Lentewerknemers hebben een grote behoefte om hun werk en ervaringen met collega's te delen. Teamwerk is dus echt iets voor hen.

Samenwerken is voor zomerwerknemers helemaal OK, zeker als de groepsambities aansluiten bij hun ideeën. Ze kijken nieuwsgierig naar hun collega's in de herfst en in de winter die succesvol zijn in hun job. Ze kunnen veel van hen leren en zoeken daarom gemakkelijker samenwerking met hen op.

Herfstwerknemers zijn betrokken bij hun omgeving en samenwerkingsgericht. Ze voelen zich vrij snel op hun gemak in sociale contacten en zijn gemotiveerd om minder ervaren collega's te ondersteunen of te begeleiden. Ze houden ervan om zowel zelfstandig als in team te werken.

Winterwerknemers zijn, hoewel wat minder naar buiten gericht, meestal goede teamspelers. Ze functioneren doorgaans het best in een team waarin zij zich veilig voelen en waarin mensen elkaar met respect behandelen.

Soms kan een moeilijke samenwerking met één of meerdere collega's – om welke reden dan ook - de aanleiding zijn om de stap naar loopbaanbegeleiding te zetten. Als je een werknemer begeleidt die een slechte samenwerking met collega's aankkaart, is het interessant om deze samenwerking vanuit een positieve insteek te benaderen. Zorg ervoor dat hij de sterktes van zijn collega's leert zien en zijn eigen sterktes een plaats kan geven in deze samenwerking. Volgende vragen kunnen werknemers meer inzicht geven in de manier waarop ze zelf invloed hebben op de samenwerking met hun collega's:

- *Welke rollen neem je op in het team van collega's?*
- *Hoe ziet jouw kernkwadrant eruit?*
- *Welk gedrag stel je zelf?*
- *Heb je bepaalde vooroordelen ten opzichte van collega's?*

WELKE TEAMROLLEN NEEM JE OP?

Het **teamrollenmodel van Belbin** geeft hier inzicht in. Dit model gaat ervan uit dat er verschillende rollen in de groep vervuld moeten zijn om een goed team te kunnen vormen. Deze rollen vind je nooit allemaal terug in één persoon.

Mensen hebben de neiging om zich het best te voelen bij mensen die ongeveer hetzelfde zijn. We zijn gewend aan de rollen die we zelf opnemen en meestal vinden we het gedrag dat daarbij hoort ook het nuttigst. Daardoor kunnen we ons ergeren aan mensen met heel andere rollen. Werknemers die botsen met een collega hiervan bewust maken, is een eerste stap in de goede richting.



Wil je aan de slag met het teamrollenmodel van Belbin? Meer informatie hierover vind je op de website. Je vindt hier ook een teamroltest die een werknemer inzicht geeft in de rollen die hij zelf opneemt in een team.

HOE ZIET JOUW KERNKWADRANT ERUIT?

Volgens de kernkwadrantentheorie van Daniël Ofman kunnen we allergisch zijn voor het gedrag van bepaalde mensen. Door inzicht te krijgen in ons kernkwadrant beseffen we echter dat we nog heel wat kunnen leren van het gedrag van mensen voor wie we allergisch zijn. Achter die allergie zit vaak de kwaliteit van de persoon of collega aan wie we ons ergeren.



Laat een werknemer zijn eigen kernkwadrant opstellen. Meer informatie over de kernkwadrantentheorie en tips om zelf kernkwadranten op te stellen, vind je op de website.

WELK GEDRAG STEL JE ZELF?

De Roos van Leary helpt ons te begrijpen hoe we door ons eigen gedrag het gedrag van anderen mee bepalen. Het is een model dat in kaart brengt wat mensen met hun communicatie teweegbrengen en hoe mensen op elkaar reageren. We reageren vaak volgens een vast patroon. Bepaald gedrag roept een bepaalde reactie op. Door slim en bewust gebruik te maken van de Roos van Leary kunnen we leren om het gedrag van anderen te voorspellen en te beïnvloeden. Als we willen dat een ander zich anders gedraagt, zullen we ons eigen gedrag moeten veranderen. Bovendien leren we onze eigen houding op een eenvoudige manier herkennen en verbeteren.'

Een winterwerknemer was aan loopbaanbegeleiding begonnen omdat hij moeilijk kon samenwerken met één van zijn collega's en daarom van job wilde veranderen. Tijdens zijn loopbaanbegeleiding confronteerde zijn loopbaanbegeleider hem met behulp van de Roos van Leary met zijn gedrag in de samenwerking met zijn collega. Hieruit bleek dat hij gedrag stelde dat zijn collega waarschijnlijk irriteerde en waar hij als tegenreactie nog meer gedrag van ging vertonen. Eens hij dit had ingezien, paste hij zijn gedrag op de werkvloer aan en verdween zijn oorspronkelijke loopbaanbegeleidingsvraag naar de achtergrond.

HEB JE VOOROORDELEN TEN OPZICHTE VAN COLLEGA'S?

We hebben vanuit onze levensfase, achtergrond en ervaringen een eigen kijk op de wereld. We hebben ook **vooroordelen** ontwikkeld.

Voorbeelden van **vooroordelen** over levensfasen:

- 'lentewerknemers zijn lui'
- 'winterwerknemers zijn niet meer bezig met hun carrière'
- 'zomerwerknemers met kinderen willen niet overwerken'

Om beter te kunnen samenwerken met collega's uit een andere levensfase of met een andere achtergrond is het belangrijk dat we ons bewust worden van eigen vooroordelen en deze in vraag kunnen en durven stellen. In plaats van ervan uit te gaan dat een vijftigjarige collega al uitkijkt naar zijn pensioen, kan je hem bijvoorbeeld vragen hoe hij er zelf over denkt.

Werknemers in de lente denken soms van meer ervaren werknemers dat ze niet meer mee willen, dat ze niets van nieuwe technologieën kennen ... Wanneer ze echter effectief gaan samenwerken met herfst- of wintercollega's ervaren ze vaak dat ze op hen kunnen rekenen, dat ze bij hen een luisterend oor vinden ... ze ontdekken heel wat positieve kanten die vooroordelen naar de achtergrond doen verdwijnen.

Zomerwerknemers hebben nogal eens te kampen met vooroordelen over de werk-gezincombinatie. De zorg voor kinderen zou ervoor zorgen dat ze minder flexibel zijn, niet te veel opleiding buiten de werkuren willen volgen enzovoort. Het is misschien wel zo dat zomerwerknemers druk bezig zijn met combineren, maar je doet hen onrecht aan als je dit enkel toeschrijft aan het hebben van kinderen. Bovendien zijn er ook heel wat zomerwerknemers die om verschillende redenen geen kinderen hebben ...

Winterwerknemers hebben het soms moeilijk om te luisteren naar de ideeën van jongere collega's in hun organisatie omdat ze al zo veel verandering die tot niets leidde hebben gezien. Ze kunnen deze ervaringen echter ook positief aanwenden om samen met jongere collega's na te denken over de succesfactoren die nodig zijn om veranderingen nu wel te doen slagen. Deze positieve inbreng is erg leerrijk voor collega's uit eerdere levensfasen en zal zeker gewaardeerd worden.

Wanneer werknemers sterk in vooroordelen denken, kan je hen volgende tips⁸ geven:

- **Vul zelf niet in wat anderen bedoelen.** Je vraagt bijvoorbeeld aan een alleenstaande moeder of ze vanavond een uur wil overwerken. Ze zegt dat ze niet kan. Dat betekent niet dat ze dat nooit kan of wil, maar toevallig vanavond niet.
- **Trek geen voorbarige conclusies, maar leg ze eerst voor aan een ander.** Je vraagt door. Voortbouwend op het vorige voorbeeld kan je vragen: "Heeft dat te maken met je kinderen?" en "Kan ik jou een andere keer wel weer vragen?"
- **Accepteer en waardeer mensen met verschillende achtergronden.** Vraag eens wat jongeren tegenwoordig in het weekend doen, hoe je oudere collega zo'n ingewikkeld probleem zou aanpakken, hoe moslims met de ramadan omgaan op het werk.
- **Zie diversiteit als een kans voor je eigen ontwikkeling en die van je afdeling en organisatie.**



Ontkracht de vooroordelen die een werknemer uitspreekt. Op de website vind je alvast een document met feiten en ficties over verschillende levensfasen.

Ook het omgekeerde is mogelijk: het kan zijn dat een collega vooroordelen heeft over jou. Hoe je hiermee om kan gaan, lees je in het onderdeel 'zoeken en vinden'.



2.1.4 Combinatie werk-privé

Naast de rol van werknemer vervullen we nog andere **rollen** in ons leven. Het is niet altijd makkelijk om deze werk- en privérollen te combineren. Toch is dit belangrijk aangezien een goed evenwicht tussen werk en privé ertoe bijdraagt om gemotiveerd aan de slag te blijven.



Hoe is het gesteld met het evenwicht tussen werk en privé van een werknemer? Op de website vind je een heleboel testen terug die hij kan invullen om dit evenwicht in kaart te brengen.

⁸ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/sociale-vaardigheden/diversiteit-hanteren>

Wat een goed evenwicht is, verschilt van levensfase tot levensfase en van individu tot individu. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat in elke levensfase andere rollen op de voorgrond treden en tijd vragen:

Lentewerknemers hebben doorgaans beperktere verantwoordelijke rollen. Ze hebben weinig verplichtingen op privévlak: geen eigen huis, geen kinderen voor wie ze op tijd thuis moeten zijn ... Ze hechten wel een groot belang aan omgaan met vrienden in hun vrije tijd. De volgende rollen kunnen tijd van hen vragen: de rol van student, leider in de jeugdbeweging, lid van een sportteam ...

Zomerwerknemers hebben het zowel op werk- als privévlak erg druk. Aangezien carrière maken vaak belangrijk is voor hen, neemt de rol van werknemer een centrale plaats in. Maar ook de rol van echtgenoot of ouder kan veel van hen vragen in deze periode. Wanneer ze kinderen hebben, kan de zorg voor kinderen heel wat tijd in beslag nemen: hen op tijd van school afhalen en naar allerlei activiteiten brengen, zorgen dat er eten voor hen op tafel staat ...

Voor herfstwerknemers krijgt de rol als ouder een andere betekenis. Hun kinderen zijn meestal al zelfstandig, waardoor deze rol minder tijd vraagt. Herfstwerknemers ervaren hierdoor meer stabiliteit in hun privéleven, tenzij ze intussen al te maken krijgen met de zorg voor hun ouders of kleinkinderen. Hun rol als kind of als grootouder komt dan meer op de voorgrond. De behoefte aan vrije tijd (hobby's, vereningsleven) wordt groter in de herfstfase. Hun rol als vrijetijdsbesteder groeit.

Winterwerknemers nemen langzaam aan afstand van hun rol als werknemer. Zij hechten veel belang aan hun privéleven omwille van verschillende redenen: de zorg voor kleinkinderen, hun vriendenkring, zich als vrijwilliger willen engageren ...

De balans werk-privé is ook afhankelijk van sekse en afkomst. Vrouwen nemen bijvoorbeeld nog vaak een grotere rol op in de opvoeding dan mannen. En bij vrouwen van allochtone afkomst is de moederrol vaak de meest centrale rol in hun leven.

Daarenboven verschilt de balans werk-privé van persoon tot persoon. Wie alleen is, kan andere prioriteiten stellen dan wie een gezin heeft. Wie verder studeert, blijft langer in de rol van student. En wie net gestart is in een nieuwe job is meer gefocust op zijn werkleven, dan wie al langer in een job zit of andere prioriteiten buiten het werk heeft.

Om een balans te vinden tussen werk en privé is **keuzes maken** belangrijk: Welke rollen zijn er op dit moment, in deze levensfase belangrijk? Dit is niet altijd makkelijk aangezien kiezen ook verliezen is. Daarom hebben zoveel werknemers problemen met het vinden van hun balans werk-privé. Kiezen geeft anderzijds ook rust. Je gaat tijd maken voor dingen die je echt belangrijk vindt, wat voor meer voldoening zal zorgen.



Er bestaan verschillende oefeningen die werknemers kunnen helpen te bepalen wat ze echt belangrijk vinden. Enkele voorbeelden:

Werken met de rollen

1. Welke rollen neem je op in je leven? Schrijf er maximum 7 op.
 - ✓ Voorbeelden van rollen: echtgenoot, vader, HR-manager, teamleider, student marketing, aanvoerder van het basketbalteam ...
2. Zet deze rollen op een rijtje in volgorde van belangrijkheid.
3. Bekijk nu je agenda: in welke mate zijn deze rollen aanwezig? *Krijgt elke rol de aandacht die je eraan zou willen besteden? Zou de kwaliteit van je leven verbeteren als je de kans had om meer tijd te besteden aan de rollen die je het belangrijkste vindt?*
4. Hoe kan je in de toekomst je agenda beter afstemmen op de rollen die je belangrijk vindt?
 - ✓ Plan de dingen die je belangrijk vindt eerst in je agenda. Koppel hier eventueel doelen aan vast (bv. meer investeren in mijn gezin). Vul daarna pas de overige activiteiten in. Evalueer na elke week of maand of je je planning gevolgd hebt.

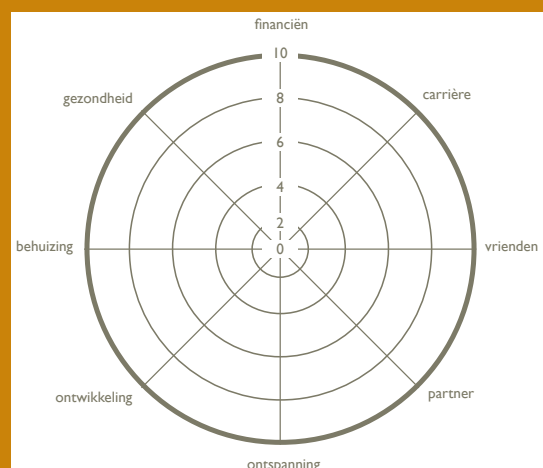
Werken met wat belangrijk is in je leven



1. Teken twee cirkels, één boven en één onder op je blad.
2. Verdeel de bovencirkel in verschillende taartstukjes. Elk taartstukje geeft iets weer dat belangrijk is in je leven (bv. werken, vrienden, sporten, familie, reizen ...). Hoe belangrijker, hoe groter je het taartstukje tekent.
3. Verdeel de ondercirkel dan in dezelfde taartstukjes. Hoe meer tijd je aan elk taartstukje besteedt, hoe groter je het taartstukje tekent.
4. Vergelijk nu de twee cirkels. Komen ze overeen? Hoe zou je de verschillen tussen de twee cirkels willen aanpakken? Stel een actieplan op!

Werken met levensdomeinen

1. Maak een lijst van de levensdomeinen die belangrijk zijn in jouw leven.
2. Teken een wiel met evenveel spaken als domeinen die je opgelijst hebt. De as van het wiel is gelijk aan 1, de omtrek van het wiel is gelijk aan 10.
3. Duid nu in het rood aan voor ieder levensdomein waar je je op dit moment bevindt op die as.
4. Duid nu in het groen aan waar je je zou willen bevinden (niet noodzakelijk 10).



Op welke levensdomeinen zijn er grote verschillen tussen het groene en het rode? Hoe zou je deze willen aanpakken? Stel een actieplan op!

Een jonge allochtone vrouw in de zomerfase werkte als diversiteitsconsulent bij een werknemersorganisatie. Een job die op zich aansloot bij wie ze was en waar ze voor stond in het leven. Toch voelde ze een zekere ontevredenheid. Door de rollen die ze in haar leven opnam eens op een rijtje te zetten en deze naast haar tijdsbestedingspatronen te leggen, kwam ze tot de conclusie dat ze de rol van moeder graag meer zou willen opnemen en daarvoor meer tijd wilde vrijmaken. Ze besliste op zoek te gaan naar een nieuwe job waarin ze zowel haar idealen kwijt kon als haar moederrol meer naar haar behoeftes kon opnemen. Momenteel werkt ze als wijkverantwoordelijke in een multiculturele wijk in de gemeente waar ze woont.

2.1.5 Gezondheid

Hoe gezonder werknemers zijn, hoe langer ze aan de slag zullen blijven op de arbeidsmarkt.

In elke levensfase worden werknemers geconfronteerd met verschillende uitdagingen op vlak van gezondheid. Het is belangrijk om hier aandacht voor te hebben wanneer je iemand begeleidt bij zijn loopbaankeuzes:

Werknemers uit de lentefase nemen vaak extra taken op omdat ze willen laten zien dat ze het allemaal wel aankunnen. Ze hebben het moeilijk om hun eigen grenzen aan te geven. Om uitputting en overbevraging te voorkomen, bewaak je best hun grenzen mee door met hen te reflecteren over de haalbaarheid van hun takenpakket. Sommige werknemers hebben behoefte aan het leren 'nee' zeggen.

Zomerwerknemers kennen doorgaans zeer veel drukke momenten, zowel op arbeidsvlak als privé. Ze maken lange dagen, combineren veel, willen veel ervaringen opdoen... Hierdoor voelen ze al eens de grenzen van hun mogelijkheden waardoor ze het risico lopen dat het allemaal wat 'te veel' wordt. Om oververmoeidheid en burn-out bij zomermedewerkers te voorkomen, is het belangrijk om hun energiegevers en energievreters in kaart te brengen. Is hun energiebalans in evenwicht? Hoe kunnen ze hieraan werken?

Heb oog voor werknemers die zich bevinden in de overgang van zomer naar herfst. Deze overgang brengt vaak fysieke en mentale uitdagingen met zich mee. Bied hen een bewust reflectiemoment aan. Om een gesprek hierover op gang te brengen kun je hen het kader van de levensfasen aanreiken en aangeven dat deze overgang bij veel mensen voor uitdagingen zorgt. Zo voelen ze zich niet alleen hierin en durven ze er makkelijker over praten.

Een grote groep winterwerknemers is goed lichamelijk en geestelijk gezond en kan het werk goed aan. Het is belangrijk dit zo te houden zodat zij blijvend tegemoet kunnen komen aan de eisen die het werk hen stelt, vooral in jobs waarin de fysieke belasting hoog is. Blijf hen stimuleren om actief te werken aan hun gezondheid.



Ook voor gezondheid geldt dat dit iets heel persoonlijks is. Sommige werknemers zijn heel vatbaar voor spanning en stress, anderen hebben een zwak immuunsysteem of hebben op jonge leeftijd al fysieke problemen.

Een winterwerknemer in een transportfirma kreeg de kans om zich wegens zijn arbeidsongeschiktheid als chauffeur binnen het bedrijf te heroriënteren. Een blijvend schouderletsel had ervoor gezorgd dat hij niet meer met de vrachtwagen mocht rijden. Omwille van zijn bijna 30-jarige ervaring wilde het bedrijf hem graag aan boord houden. Dankzij financiële ondersteuning van het Ervaringsfonds en een diversiteitsplan kon voor hem de rol van mentor worden ingevoerd. Na een opleiding op maat op basis van een daarvoor opgesteld competentieprofiel ging hij in het bedrijf aan de slag als mentor van de nieuwe chauffeurs. Ook bij werving en selectie werd hij ingezet omdat hij vanuit zijn praktijkervaring een goed zicht had op het al dan niet aanwezig zijn van bepaalde competenties bij kandidaatchauffeurs.

BURN-OUT

Van de loopbaanbegeleiders uit ons Lerend Netwerk vernamen we dat werknemers die loopbaanbegeleiding willen volgen nogal eens met een burn-out kampen. Burn-out is vooral voor de werknemer en zijn omgeving erg ingrijpend vanwege de omvangrijke fysieke en psychische klachten en de lange hersteltijd die ermee gepaard gaan. De loopbaanbegeleiding van werknemers met een burn-out vraagt dan ook om een andere aanpak.

Oorzaken van burn-out:

1. De job (bv. omdat er te weinig regelmogelijkheden zijn)
2. Persoonlijke kenmerken, privé-situatie (bv. te belastende zorg voor naasten)
3. Organisatiekenmerken (bv. slechte samenwerkingsverbanden)

Gevolgen van burn-out:

1. Fysieke en emotionele gevolgen (bv. depressie)
2. Interpersoonlijke gevolgen (bv. verlies van sociale contacten)
3. Gevolgen op houding en gedrag (bv. geen interesse meer in hobby's)

Als begeleider van loopbaanvragen kan je werknemers maar tot op behaalde hoogte helpen. Het is belangrijk om in te schatten waar jij nog kan helpen en waar professionele hulp nodig is. Overbelasting en/of overspannenheid kan je vaak makkelijker herkennen en kan je als loopbaanbegeleider ook makkelijker in een traject aanpakken. Loopbaanbegeleiding met werknemers die een burn-out hebben, heeft echter weinig zin. Vaak zijn ze in dit stadium te kwetsbaar en te zeer in de war om een goede keuze op lange termijn te kunnen maken.

Indien je een aantal van volgende symptomen bij een werknemer opmerkt, verwijst je hem best door naar de huisarts voor een grondige controle:

- Slecht slapen
- Heel vroeg wakker worden
- Snel vermoeid
- Zich onrustig en opgejaagd voelen
- Lusteloosheid
- Concentratieproblemen
- Vage lichamelijke klachten
- Verslavingsgedrag
- Veel tobben en piekeren
- Vergeetachtigheid

Werknemers uit de zomer hebben een goede emotionele stabiliteit, meer dan de andere categorieën hebben ze een stevig zelfvertrouwen en zijn goed bestand tegen kritiek. Stress- en burn-outrisico's vind je bij hen vooral terug bij hun doorgedreven ambitie en de afstemming arbeid-privé.

De mentale weerbaarheid van herfstwerknemers is meestal best OK. Ze hebben al een zekere levenservaring achter de rug wat hen ook weerbaarder maakt. Toch kunnen ze zich ook wat onrustig voelen omdat ze vaak het gevoel hebben dat het 'nu of nooit' is.

Winterwerknemers hebben doorgaans een groot verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van hun werk en organisatie waarvoor ze werken. Het is voor hen vaak niet eenvoudig om te praten over hun eigen behoeftes, wensen en verlangens. Dit maakt het voor begeleiders van loopbaanvragen uitdagend om zicht te krijgen op aspecten van een job die stress en burn-out voorkomen.

WELKE ACTIES KAN JE ONDERNEMEN?

Mentale gezondheid



Op de website vind je verschillende testjes waarmee je zicht kan krijgen op de werkdruk, spanningsklachten, stress en burn-out risico van werknemers. Je vindt er ook tips en oefeningen om hier rond aan de slag te gaan.

- De deelnemers uit het Lerend Netwerk gaven volgende tips mee om met werknemers aan de slag te gaan rond spanningsklachten, stress en burn-out:
 - Vraag in het intakegesprek met werknemers naar hun energieniveau: waar ligt dit op een schaal van 1 tot 10?
 - Geef hen tips om hun energiebalans in evenwicht te krijgen (zie ook onderdeel 'een job waarin ruimte is voor je talenten')



Op de website vind je verschillende testen om uit te zoeken wat de werknemer energie geeft, in welke soort job de werknemer past.

- Werk met werknemers aan zelfzorg. Geef hen de tip om eerst wat dingen te doen die hen ontspannen zodat ze terug wat energie krijgen.
- Raad werknemers aan om volop gebruik te maken van energiebronnen in hun vrije tijd. Het is belangrijk om niet altijd op de job focussen, zeker als deze job veel energie vraagt.
- Verwijs werknemers bij een depressie of andere psychische problemen door naar een psycholoog of dokter. Jij bent immers een begeleider van loopbanen.
- Zorg voor een goed contact met psychologen en Centra voor Geestelijke Gezondheidszorg in de regio. Zoek uit welke therapeuten in de regio specifiek rond burn-out werken.
- Geef werknemers die problemen hebben met het indelen van hun tijd oefeningen rond timemanagement.
- Bied werknemers die moeite hebben met "nee" zeggen waardoor ze te veel werk aannemen, een training assertiviteit aan waarin ze hun grenzen leren aangeven.
- Bekijk samen met werknemers of ze zelf invloed kunnen hebben op hun werkdruk.
- ...



Op de website vind je tips terug voor werknemers die een gesprek met hun leidinggevende willen voeren rond de te hoge werkdruk die ze ervaren.

In een zaak voor interieurinrichting kwamen alle kleine taakjes terecht bij één van de medewerkers. Haar collega's wisten dat zij er wel voor zou zorgen dat ze in orde kwamen. Voor de medewerkster in kwestie was dit echter erg belastend en kwamen ook haar eigen taken erdoor in het gedrang. De zaakvoerder besliste samen met haar om haar een cursus assertiviteit te laten volgen, zodat ze in de toekomst beter haar grenzen kon afbakenen.

Fysieke gezondheid

In de herfstfase - maar even goed in een vroegere of latere fase - ervaren veel werknemers hun eerste fysieke klachten. Mogelijk komt een herfstwerknemer bij jou terecht omdat hij zijn huidige job fysiek niet meer aankan en wil weten wat er dan nog wel mogelijk is voor hem. Dit kan een kans zijn voor de herfstwerknemer om iets totaal nieuws te gaan doen waarin hij zijn talenten ten volle kan inzetten (aan de hand van een heroriëntatie). Een andere mogelijkheid is dat hij op zoek gaat naar aangepaste taken die hij in zijn organisatie kan uitvoeren.



Het Ervaringsfonds van de FOD Arbeid subsidieert projecten die arbeidsomstandigheden van oudere werknemers verbeteren (zoals bv. ergonomische verbeteringen, herontwerpen van een functie ...). Meer informatie hierover op de website. Je kan werknemers hierover inlichten zodat zij op hun beurt hun werkgever hierover kunnen aanspreken.



Werknemers die in hun organisatie een CPBW (Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk) hebben, kunnen hier eventueel belastende aspecten van hun job laten agenderen. Zo kunnen ze samen met de werkgever zoeken naar mogelijkheden om werk te maken van een gezonde werkomgeving.

2.2 Begeleid jij individuen levensfasebewust bij het binden & boeien aan werk?



Wat doe je al wel? En wat doe je (nog) niet? Waar loop je vast?

Weet je wat individuen uit verschillende levensfasen bindt en boeit om te blijven werken?

- Ga je na wat belangrijk is voor individuen uit verschillende levensfasen om met plezier aan de slag te blijven in een job? Welke vragen stel je hen?
- Bekijk je samen met individuen hoe ze meer plezier kunnen krijgen in hun werk of plezier in hun werk kunnen behouden? Welke oefeningen gebruik je hiervoor?

Geef je individuen uit verschillende levensfasen ondersteuning bij het inzetten van hun talenten?

- Breng je de talenten van individuen in kaart? Blik je met hen terug op de momenten waarop hun talenten in actie waren? Biedt hun huidige job de mogelijkheid om hun talenten in te zetten?
- Breng je de energiebalans van individuen in kaart? Doen ze veel dingen die ze graag doen en hen energie geven of net veel dingen die ze niet graag doen en hen energie ontnemen?
- Geef je individuen tips om hun energiebalans positiever te maken?
- Help je individuen om zelf een omgeving te creëren waarin ze gebruik kunnen maken van hun talenten wanneer hun werk die ruimte niet biedt?
- Help je individuen uitzoeken op welke manier ze er zelf voor kunnen zorgen dat hun talenten inzetbaar worden in hun werkomgeving?
- Durf je individuen ook te suggereren om een totaal ander jobdoel te zoeken dat hun positieve energie zal geven?

Help je individuen om de samenwerking met collega's uit verschillende levensfasen en achtergronden vanuit een positieve insteek te bekijken?

- Geef je individuen een beter inzicht in hun samenwerking met collega's uit andere levensfasen? Op welke manier doe je dit? Welke hulpmiddelen gebruik je hiervoor?
- Help je individuen om gedrag van collega's te begrijpen vanuit de insteek van levensfasen? Wijs je hen hierbij ook op de sterktes van elke levensfase?
- Breng je de meerwaarde van de samenwerking tussen verschillende levensfasen in een team in kaart? Welke kansen brengt deze samenwerking met zich mee?
- Geef je individuen tips om de samenwerking met collega's uit verschillende levensfasen te verbeteren? Welke tips geef je hen?
- Focus je overwegend op de dingen die goed lopen in deze samenwerking of op dingen die belemmerend zijn voor een goede samenwerking?
- Werk je aan een juiste beeldvorming over de verschillende levensfasen? Hoe pak je dit aan?

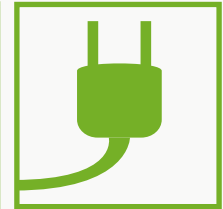
Ondersteun je individuen uit verschillende levensfasen bij de combinatie van hun werk- en privéleven?

- Weet je voor welke werk-privé uitdagingen individuen uit verschillende levensfasen staan?
- Ga je na welke uitdagingen individuen ervaren in de combinatie werk-privé? Hoe bevraag je dit?
- Heb je zicht op de maatschappelijke rollen en posities die individuen uit verschillende levensfasen opnemen?
- Breng je in kaart welke rollen die individuen in hun werk- en privéleven opnemen ze het belangrijkste vinden in hun huidige levensfase? Komt het belang dat ze hechten aan de verschillende rollen overeen met de tijd die ze in realiteit besteden aan deze rollen?
- Welke oefeningen gebruik je om te werken rond de combinatie werk-privé met individuen uit verschillende levensfasen?
- Leg je in je besprekingen van oefeningen rond de combinatie werk-privé de klemtoon op andere aspecten naargelang de levensfase van het individu?

Kijk je naar de mentale en fysieke gezondheid van individuen uit alle levensfasen?

- *Ga je in gesprek met individuen over hun gezondheid? Ken je de specifieke gezondheidsuitdagingen van de verschillende levensfasen?*
- *Heb je zicht op stressfactoren van individuen uit verschillende levensfasen?*
- *Werk je rond stressbestendigheid en preventie van burn-out met individuen uit verschillende levensfasen?*
- *Werk je met individuen uit verschillende levensfasen rond timemanagement?*
- *Promoot je een gezonde levensstijl bij individuen uit verschillende levensfasen?*

2.3 Tips & Tricks



*Hoe kan je individuen uit alle levensfasen binden en boeien aan werk?
Wat kan nog beter of anders? Hoe kan je weer verder?*

- Vraag individuen wat hen plezier geeft in hun huidige job of plezier gaf in hun vorige job.** *Vraag hen ook wat hen nog meer plezier zou kunnen geven in hun werk en wat belangrijk is voor hen om in de toekomst met plezier aan de slag te blijven.* **Zie 2.1.1**
- Leer individuen communiceren met hun leidinggevende over de dingen die hen binden en boeien aan een job, die hen (meer) werkplezier (kunnen) geven.** *Welke talenten willen ze graag inzetten? Welke taken nemen ze graag op zich? Wat kan hen helpen om de combinatie werk en privé te vergemakkelijken? Hoe kan er meer gehaald worden uit de samenwerking met collega's uit verschillende levensfasen? Welke noden en behoeftes hebben ze op vlak van gezondheid? ...* **Zie 2.1.1**
- Breng de energiebalans van individuen in kaart en koppel dit aan hun talenten.** *Als individuen hun talenten kunnen inzetten, levert dit veel mentale energie op. Als ze hefboomvaardigheden gebruiken, vraagt dit energie maar levert het hen ook energie op omdat dit ruimte creëert voor hun talent. Als ze dingen doen waar ze niet goed in zijn, vraagt dit veel energie. De combinatie van deze dingen zorgt ervoor dat ze een overwegend positieve of negatieve energiebalans hebben in hun werkcontext.* **Zie 2.1.2**
- Geef individuen tips over de manier waarop ze hun energiebalans positief kunnen maken.** *Hun energiebalans zal positief worden als ze hun talenten kunnen inzetten, ze hulpmiddelen zoeken voor datgene waar ze niet goed in zijn, ze buiten hun werkcontext activiteiten zoeken die hen energie geven, ze bepaalde werkactiviteiten stopzetten, ze een geheel nieuwe werkcontext opzoeken waar ze energie van krijgen.* **Zie 2.1.2**
- Leer individuen om hun talenten en energiebalans te bespreken met hun leidinggevende.** *Als begeleider heb je een belangrijke rol in het voorbereiden van dit soort gesprekken met individuen. Oefen het gesprek al eens op voorhand. Zorg ervoor dat een individu duidelijk kan maken dat wanneer zijn collega's en hijzelf hun talenten kunnen inzetten, er een win-win situatie ontstaat voor zowel henzelf als voor hun werkgever.* **Zie 2.1.2**
- Help individuen om de samenwerking met collega's uit verschillende levensfasen als een meerwaarde te zien.** *Zet hiervoor de mogelijkheden en kansen die de samenwerking met collega's uit verschillende levensfasen met zich meebrengt in de kijker. Hierdoor geef je aandacht aan het positieve waardoor individuen ook inzien hoe de samenwerking met collega's uit andere levensfasen voor hen een meerwaarde kan zijn.* **Zie 2.1.3**
- Werk aan een goede beeldvorming over de verschillende levensfasen bij individuen.** *Maak individuen bewust van de kwaliteiten van elke levensfase en ga in tegen de vooroordelen die ze tegenover andere levensfasen hebben.* **Zie 2.1.3**
- Ga na welke wensen en behoeftes individuen hebben bij het combineren van werk en privé.** *Dragen ze zorg voor kinderen, zieke naasten of ouderen waardoor ze steeds op een tijdig uur weer thuis moeten zijn? Maken ze graag jaarlijks een lange verre reis waarvoor ze enkele maanden vakantie willen? Hebben ze voldoende tijd nodig om te recupereren van het werk waardoor voltijds werken moeilijk is?* **Zie 2.1.4**
- Breng in kaart welke rollen individuen in hun werk- en privéleven opnemen en welk belang ze aan elk van deze rollen hechten in hun huidige levensfase.** *Zo kunnen ze bekijken of elke rol wel degelijk de aandacht krijgt die ze eraan zouden willen besteden. Ze kunnen dan bekijken of* **Zie 2.1.4**

de kwaliteit van hun leven zou verbeteren als ze de kans hadden om meer tijd te besteden aan de rollen die ze het belangrijkste vinden.

Ga met individuen in gesprek over de uitdagingen die hun gezondheid met zich meebrengt op werkvlak. *Werk met hen op een positieve manier aan oplossingen die hen kunnen helpen om hun mentale en fysieke belasting te verminderen of om preventief te werken. Wanneer er in de organisatie waar ze werken een CPBW actief is, kunnen ze dit punt laten agenderen. Zo kan er samen met de werkgever gezocht worden naar verbeteracties.*

Zie 2.1.5

2.4 Praktijkvoorbeeld



Op de thematische sessie van 18 oktober 2011 stelde Michèle Staelens (Loopbaankompas) ons volgend praktijkvoorbeeld over loopbaanbegeleiding voor:

Michèle begeleidde een gescheiden **vrouw uit de herfstfase** met een zoon van 16 jaar. Van opleiding was ze graduaat informatica. Ze werkte in de banksector: halftijds als analiste en halftijds als syndicaal afgevaardigde.

Ze vroeg zich af of informatica nog wel iets voor haar was. Paste dit nog bij haar en bij haar levensfase? Boeide het haar nog wel? Ze merkte immers dat ze het lastig vond om continu met nieuwe tools te leren omgaan. Bovendien had ze de ervaring dat ze trager werd dan jongere collega's. Door het volgen van loopbaanbegeleiding hoopte ze **nieuwe perspectieven** te zien.

De vrouw doorliep zeven sessies loopbaanbegeleiding. De eerste sessie stond in het teken van het **vergroten van haar zelfkennis**: ze bracht haar persoonlijkheid en interesses in kaart via een vragenlijst en de **Big Five test**. Zo leerde ze haar sterktes en leerpunten kennen.

In de tweede sessie focuste ze op haar **loopbaanwaarden**. Aan de hand van een **droomoefening** ontdekte ze wat ze echt belangrijk vond in een job. Ze bekeek ook welke loopbaanwaarden al aanwezig waren in haar huidige job en welke niet.

Omdat ze het moeilijk vond om een juist evenwicht te vinden tussen haar twee halftijdse functies en tussen haar werk en privé onderzocht ze in de derde sessie haar **tijdsindeling aan de hand van een taartgrafiek**. Ze bracht eveneens haar **succesverhalen in kaart via de STARR-methode**. Op die manier ontdekte ze haar talenten en bezieling. Dit hielp haar om te bepalen welke dingen ze het belangrijkste vond in haar tijdsindeling.

In een vierde sessie maakte ze voor zichzelf een **competentiematrix** op. In deze matrix vulde ze onder andere in wat ze graag doet en goed kan en wat ze niet graag doet en goed kan. Zo werden ook haar valkuilen duidelijk: als je iets goed kan en vaak doet, maar eigenlijk helemaal niet graag doet, vreet dit veel energie.

Alles wat ze aan informatie verzameld had, vatte ze in de vijfde sessie samen in haar **profiel** waaruit ze aantal **conclusies** kon trekken: het was duidelijk dat het evenwicht tussen werk en privé heel belangrijk was voor haar. Schilderen was één van haar talenten waar ze naast het werk graag ruimte aan wou geven. Ook kreeg ze meer energie van kleinere, afgebakende projecten dan van grote projecten die ze nauwelijks kon overzien. Ze hield meer van haar syndicaal werk dan van haar werk als analist.

In de zesde sessie coachte Michèle haar bij de aanpak op de werkvloer: hoe kon ze bepaalde **dingen aankaarten bij haar leidinggevende**? Ze leerde ook haar **doelstellingen SMART verwoorden in een actieplan**.

In de zevende sessie maakte ze haar doelstellingen concreet in een **POP** (Persoonlijk Ontwikkelingsplan). Ze wou haar twee jobs graag blijven doen en bepaalde de stappen die ze kon ondernemen om **haar jobs met plezier te blijven doen**. Enkele van haar doelstellingen waren:

- Zich concentreren op kleinere, afgebakende projecten
- Op tijd werklast melden
- Bij conflict tussen haar twee functies voorrang geven aan het syndicaal werk
- Ruimte behouden om 's avonds en in het weekend te schilderen

Het **resultaat van dit loopbaantraject** was dat ze niet veranderde van functie, maar een andere houding kreeg ten aanzien van haar functie(s). Ze liet het idee varen dat ze altijd mee moest zijn met alle projecten die zich aandienen. Ze leerde ook haar vrije tijd beter plannen.

Via mail houdt de vrouw Michèle nu op de hoogte van haar evoluties en bespreekt ze nog allerlei zaken met haar.

Een getuigenis van de vrouw zelf:

“Eigenlijk was de loopbaanbegeleiding voor mij de eerste keer in mijn leven een vorm van psychologische doorlichting en ondersteuning. Ik heb geleerd dat ik moet kunnen loslaten en knopen moet durven doorhakken. Met grote en nieuwe informaticaprojecten loop je in het bedrijf natuurlijk meer in de kijker, maar ik heb nu ondervonden dat je ook veel plezier uit kleinere opdrachten kan halen. Mijn werk is vandaag aangenamer geworden. Ik ben meer zelfverzekerd over wat ik aankan en heb de zaken beter onder controle. Zonder die externe begeleiding zou ik dat evenwicht niet bereikt hebben.”



balans

groeien & bloeien

groeien & bloeien

3. GROEIEN & BLOEIEN

“Wie zijn talenten kan ontwikkelen, voelt zich verbonden met de kern van zijn bestaan”
 Vuurwerkt, p.22

Onze maatschappij verandert continu, en zo ook de arbeidsmarkt. Om ‘mee’ te blijven, is het op elk moment in onze loopbaan belangrijk om te blijven groeien en ontwikkelen. Het is een fabeltje dat leren enkel iets zou zijn voor jonge mensen op de schoolbanken. Leren en competenties ontwikkelen, wapent ons om uitdagingen (nieuwe taken, nieuwe machines, uitbreiding van taken, evoluties en technologische ontwikkelingen ...) aan te kunnen. Het vergroot onze loopbaankansen en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Het ontplooiën van talenten geeft bovendien energie en de mogelijkheid om langer met plezier te blijven werken. Het doet ons ‘groeien en bloeien’.

Voordelen voor het individu:

- mee zijn;
- met plezier en gemotiveerd blijven werken;
- nog beter worden in je vak;
- inzicht in hoe je je talenten en kwaliteiten nog beter kan inzetten en/of ontwikkelen;
- je kan je binnen je vakgebied specialiseren;
- je kan gevarieerder werk gaan doen, doordat je breder inzetbaar wordt;
- je kan je functie-inhoud verrijken;
- je bent je beter bewust van je ambities en wat je daarvoor wil leren;
- je verbetert je loopbaankansen;
- je kan switchen naar een andere functie die beter bij je past;
- je voorkomt dat je vastroest in een baan die je niet meer boeit;
- je hebt betere kansen als je op zoek gaat naar een nieuwe job.

Al deze voordelen komen uiteraard ook de organisatie ten goede: gemotiveerde medewerkers hebben doorgaans meer oog voor kwaliteit, medewerkers die ingezet worden op hun talenten komen vaak met creatieve ideeën om het werk eens anders aan te pakken, medewerkers die actief gebruik maken van loopbaankansen kan je doorgaans makkelijker prikkelen om opleiding te volgen of om een ander takenpakket op te nemen ...

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN DIE INVLOED HEBBEN OP GROEIEN & BLOEIEN IN EEN JOB OF LOOPBAAN



Vanuit het perspectief van het individu zijn er een aantal meer en minder zichtbare aspecten die ervoor kunnen zorgen dat we kunnen groeien en bloeien in onze job en loopbaan. Sta bij het begeleiden van werknemers die zich willen ontwikkelen voldoende stil bij al deze aspecten zodat je ontdekt wat ervoor kan zorgen dat iemand (nog meer) groeit. Volgende aspecten zijn interessant om met werknemers te bespreken (naar het integrale kernkwadrant van Wilber):

	INDIVIDU - BINNEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
GEVOELENS	Hoe iemand zich voelt, bepaalt veel van het succes van een opleiding. Hebben werknemers zin om te leren of staat hun hoofd er helemaal niet naar? Geloven ze dat opleiding nieuwe kansen zal bieden? Vertrekt hun opleidingsbehoefte vanuit henzelf of gaan ze opleiding volgen omdat het moet? Voelen ze een goed gesprek met een ervaren collega aan als een leermoment of moeten ze in een klas zitten om het gevoel te hebben dat ze bijleren? Allemaal vragen die bepalen of ze zich al dan niet goed voelen bij een ontwikkelingskans of een leermoment.	<i>Heel wat zomerwerknemers hebben het zo druk op vlak van werk en privé dat ze opleiding even minder belangrijk vinden. Bijvoorbeeld een veeleisende hobby, een gezin, zorgtaken of andere afwegingen zorgen ervoor dat ze tijdelijk meer rekening houden met de gevoelens van anderen en voorbij gaan aan hun eigen wensen en behoeftes om zich verder te ontwikkelen. Het is belangrijk om de aandacht van deze werknemers toch te vestigen op hun loopbaanontwikkeling en ontwikkelingsvragen. Als ze niet bezig blijven met hun ontwikkeling, kunnen ze problemen ervaren in hun herfstfase.</i>
WAARDEN	Bij het maken van keuzes voor hun loopbaanontwikkeling moeten werknemers nadenken over wensen en waarden die van belang zijn voor hun eigen loopbaan. Ze moeten in elke levensfase kunnen bepalen wat ze belangrijk vinden in hun leven, wat hen voldoening geeft en wat ze nodig hebben om prettig te kunnen werken. Dan pas weten ze in welke richting ze zich willen ontwikkelen.	<i>De herfst is bijvoorbeeld de fase waarin er vaak de wens is om stil te staan bij de loopbaan. Als herfstwerknemers als gevolg hiervan een nieuwe functie willen (heroriëntatie) om zo opnieuw een balans te vinden, hebben ze ook vaak enige opleiding en ontwikkeling nodig. Het is belangrijk om ruimte te geven aan het stilstaan bij de loopbaan, eventueel met behulp van een professionele loopbaancoach.</i>
LATENT TALENT	Werknemers moeten uitgedaagd worden om op zoek te gaan naar die aspecten van een job die ervoor kunnen zorgen dat hun nog niet ontdekte talenten in actie komen. Nieuwe dingen leren en zich ontwikkelen, geeft werknemers de kans om te boksen op nieuwe activiteiten die ze leuk vinden om te doen en die 'vanzelf gaan', hen geen enkele moeite kosten. Ze ontdekken met andere woorden hun latente talenten.	<i>Lentewerknemers hebben al hun talenten nog niet ontdekt en hebben daardoor vaak nog geen duidelijk loopbaanpad voor ogen. Ze staan echter open voor feedback wat hen veel groei- en bloeipotentieel geeft. De meeste herfstwerknemers hebben de behoefte om even stil te staan bij hun loopbaan. Dit geeft hen de kans om latente talenten te ontdekken. Persoonlijke ontwikkeling en zingeving zijn voor hen belangrijke thema's.</i>
BEZIELING	Het is belangrijk dat werknemers datgene gaan ontwikkelen waarin hun bezieling tot uiting komt. Het zal hen veel meer doen groeien en bloeien, dan wanneer ze veel tijd besteden aan de ontwikkeling van competenties die hen helemaal niet liggen. Hiermee zouden ze veel energie verliezen en de kans is bovendien groot dat ze deze competenties niet of weinig zullen gebruiken.	<i>Besteed in loopbaangesprekken met herfstwerknemers expliciet aandacht aan hun persoonlijke ontwikkelbehoeftes. Gezien hun zoektocht naar zingeving is het voor hen erg belangrijk om verder te willen groeien. Sommige zomerwerknemers zijn zo druk bezig met zichzelf en hun ontwikkeling dat ze hun bezieling helemaal uit het oog verliezen. Probeer in loopbaangesprekken zeker een link te leggen tussen hun bezieling en het waarmaken van hun ambities.</i>

	INDIVIDU – BUITEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
COMPETENTIES	Om de ontwikkelingsbehoeftes van werknemers in kaart te brengen, spoor je hen best aan om te onderzoeken waarin ze zich moeten ontwikkelen als ze goed willen (blijven) functioneren in hun huidige werk of in een andere job. Laat hen ook nagaan welke mogelijkheden er zijn om zich verder te ontplooien in hun talenten.	<i>Herfstwerknemers weten over het algemeen goed waar hun sterke punten en hun werkpunten liggen. Lentewerknemers kennen een hoog tempo van informatieverwerking. De nadruk op hun leren ligt op de eigen ontwikkeling (Wie ben ik? Wat kan ik? Hoe kom ik over?).</i>
TALENT-IN-ACTIE	Wat je energie geeft en jezelf doet groeien doorheen je loopbaan is het investeren in je eigen talenten. Je doet dit door het ontwikkelen van hefboomvaardigheden. Deze kunnen verschillen van levensfase tot levensfase. Wanneer werknemers zoeken naar een manier om bepaalde talenten en (hefboom)competenties te ontwikkelen, zoeken ze best naar ontwikkelingsmogelijkheden die aansluiten bij hun leerstijl.	<i>Herfstwerknemers willen graag leren, maar enkel als het past bij waar zij zelf in deze levensfase waarde aan hechten. In tegenstelling tot wat sommige werkgevers denken, zijn ze nog steeds erg gemotiveerd om zich te blijven ontwikkelen. Winterwerknemers leren het liefst kleinschalig en op de werkvloer, klassikale opleiding gericht op vaardigheden aanleren is minder aan hen besteed. Lentewerknemers hebben alle belang bij een goede coach of mentor om hun talenten te laten groeien en bloeien.</i>
GEDRAG	Om te werken aan hun inzetbaarheid is het belangrijk dat werknemers weten 'hoe' ze hieraan willen werken (in elke levensfase is een andere focus mogelijk) en zichzelf doelstellingen opleggen, dat ze voortdurend openstaan voor een verscheidenheid aan leermogelijkheden en dat ze veranderingsbereid zijn.	<i>Herfst – en winterwerknemers hebben meestal een ervaringsgerichte leerstijl. Ze blijken meer moeite te hebben met het volgen van klassikaal onderwijs dan lente- en zomerwerknemers. Het leren van abstracte, contextloze kennis gaat hen slechter af. Ze leren bij voorkeur via praktische ervaringen, ervaringsuitwisseling, intervisie ...</i>
RESULTATEN	Het is belangrijk dat je een werknemer voor zichzelf laat bepalen wat hij wil en moet leren om in zijn huidige werk of in een nieuwe baan goede resultaten te (blijven) halen. Raad hem aan om bij zijn ontwikkeling niet alleen te focussen op resultaten zoals een hogere functie en meer salaris, maar ook (en vooral) op de inhoud van het werk en de werkomgeving.	<i>Zomerwerknemers presteren graag en hebben vaak de ambitie om verticaal door te stromen, hetzij in de eigen organisatie hetzij in een andere. Omwille van deze ambitie komen ze wel eens in tijdsnood. Als loopbaanbegeleider doe je er goed aan eens samen met hen stil te staan bij hun tijdsbestedingspatroon om eventueel een sluimerende burn-out de kiem te smoren.</i>

3.1 Levensfasebewust groeien & bloeien



3.1.1 Ontwikkelingsbehoefes

Investeren in ontwikkeling is onmisbaar om langer en met goesting aan de slag te blijven. Competenties kunnen veranderen of niet meer aansluiten bij wat de arbeidsmarkt vraagt. Wie zich niet blijvend ontwikkelt, loopt het gevaar op lange termijn niet meer mee te kunnen met evoluties in zijn job of in het slechtste geval daardoor zelfs zijn plaats op de arbeidsmarkt te verliezen. Vooraleer we onszelf echter in allerlei opleidingen en ontwikkelings-trajecten gooien, brengen we best eerst onze competenties, talenten en ontwikkelingsbehoefes in kaart. Waar staan we nu in onze ontwikkeling en waar willen we naartoe?

De eerste stap in het ontwikkelen van talent is het ontdekken ervan. Soms is dat niet moeilijk, maar geregeld ligt een talent onder een dikke laag stof. Vooral mensen die afwijzingen en teleurstellingen hebben opgestapeld, zijn nog wel eens blind voor hun mogelijkheden. Wie zijn talenten opnieuw ontdekt en benoemt, ontwikkelt zelfrespect. Vanuit de waardering van wat is en nog kan worden, ontstaat energie en ambitie.

Bron: Bouwen & Meeus (2011), p. 19

Zowel interne als externe begeleiders van loopbaankeuzes kunnen een belangrijke rol spelen bij het ontdekken en blootleggen van competenties en talenten. Zeker wat talenten betreft, weten werknemers vaak niet waar ze in uitblinken.

COMPETENTIES EN TALENTEN IN KAART

Wie zijn competenties en talenten wil versterken, moet weten welke die competenties en talenten zijn. Competenties koppel je vaak aan een functie: *Wat moet een persoon kennen en kunnen zodat hij zijn taken goed kan uitvoeren?* Talenten schrijf je eerder toe aan de persoon zelf: *Wat kan deze persoon vanuit zichzelf goed? Wat doet hij graag? In welke taken voelt hij zich als een vis in het water?*

Een groot transportbedrijf beseftte al voor vele andere bedrijven dat ervaren medewerkers van cruciaal belang zijn voor de werking van de eigen organisatie en het voortbestaan ervan. In dit kader werd een meer ervaren medewerker opgeleid tot mentor-coach en kregen verschillende ervaren chauffeurs een opleiding peterschap. Tijdens de eerste jaren in zijn nieuwe functie, ontpopte de mentor-coach zich tot een medewerker die zeer innovatief en coachend aan de slag ging met de chauffeurs. Hij ontwikkelde een volledig nieuw chauffeurshandboek. Deze mentor-coach bleek over talenten te beschikken die het bedrijf voordien nog niet had leren kennen. Dankzij zijn bezieling en motivatie, en de inspiratie die zijn nieuwe functie met zich meebracht, is de organisatie verder kunnen blijven groeien.

Lentewerknemers hebben in niet-werkgerelateerde omgevingen vaak al heel wat competenties opgedaan die ze mits de nodige ondersteuning makkelijk kunnen vertalen en versterken in een job.

De inzetbaarheid van herfstwerknemers wordt positief beïnvloed door hun opgebouwde levens- en werkervaring en andere waardevolle competenties zoals relativeringsvermogen, een grote nauwkeurigheid, een brede sociale oriëntatie en een doorgaans hoog verantwoordelijkheidsbesef.

Je kan werknemers vragen wat hun belangrijkste competenties en talenten zijn. Je zal echter merken dat het voor hen niet makkelijk is om op zo'n vraag te antwoorden. Gelukkig bestaan er enkele hulpmiddeltjes om de competenties en talenten van werknemers in kaart te brengen. Enkele tips en voorbeelden:

- Laat een werknemer zich inbeelden dat hij afscheid neemt op zijn (vorig) werk.
“Stel, volgende week neem je afscheid. Je leidinggevende of naaste collega houdt een speech. Welke drie kwaliteiten van jou worden genoemd?”
- Vraag een werknemer om terug te denken aan enkele zaken (bijvoorbeeld projecten, taken, manieren van samenwerken ...) die hij gerealiseerd heeft tijdens zijn loopbaan.
“Op welke zaken ben je het meest trots? Welke competenties en talenten heb je gebruikt om deze zaken te verwezenlijken?”
- Maak gebruik van de **STARR-methodiek** om op zoek te gaan naar de competenties die de werknemer gebruikte bij deze verwezenlijkingen.
- Laat een werknemer terugdenken aan een drietal activiteiten in het verleden waarin hij het beste van zichzelf kon geven en waar hij veel energie uit haalde. Bevraag hem over deze activiteiten via de **techniek van de Appreciative Inquiry**.
- Laat een werknemer inzicht krijgen in zijn kernkwaliteiten en valkuilen via de **kernkwadrantentheorie van Ofman**.
- Geef een werknemer een lijst met competenties. Laat hem hierop aanduiden in welke mate hij deze competenties bezit en laat hem dit staven met voorbeelden. Geef een werknemer ook de opdracht om deze lijst te laten invullen door een collega, een familielid, een vriend(in) ... Hebben zij hetzelfde idee over zijn competenties?



Geïnteresseerd in de STARR-methodiek, de kernkwadrantentheorie van Ofman, een lijst met competenties en nog meer hulpmiddeltjes? Neem zeker een kijkje op de website!

ONTWIKKELINGSBEHOEFTE EN LEVENSFASES

Aangezien onze loopbaanfocus verandert doorheen onze loopbaan verbaast het niet dat ook onze ontwikkelingsbehoefte veranderen tijdens het doorlopen van de verschillende levensfasen:

Werknemers in de lentefase willen zich ontwikkelen en groeien. Onderwijs en opleiding hebben hen klaargestoomd voor de arbeidsmarkt. Maar ook als ze eenmaal op de arbeidsmarkt terecht komen, willen ze nog veel leren. Ze vinden het vooral belangrijk om zich in de breedte te ontwikkelen. Ze hebben behoefte aan het ontwikkelen van basiskennis en -vaardigheden. Ook feedback krijgen van collega's en vrienden is voor hun ontwikkeling van belang. Op het gebied van sociale vaardigheden gaat het voor jongeren veelal om het opdoen van mensenkennis en kennis van de spelregels van organisaties⁹.

Mensen uit de zomerfase willen werk maken van opleiding en ontwikkeling om hun ambities te kunnen nastreven. Opleiding en ontwikkeling maakt doorgroeien naar een andere functie, zich specialiseren in een bepaald thema of meer verantwoordelijkheden krijgen ... mogelijk. Er zijn echter ook heel wat zomerwerknemers die omwille van hun druk privéleven het wat rustiger aan willen doen op werkvlak en net minder behoefte hebben aan opleiding en ontwikkeling. Als ze zich toch willen ontwikkelen, vinden ze het vooral belangrijk dat dit kan gebeuren tijdens de werkuren.

⁹ www.inzetverzekerdtoolbox.nl

Mensen in de herfstfase zien opleiding en ontwikkeling als kansen om verder te kijken dan hun eigen functie. Ze hebben al veel basiskennis tot zich genomen. Hun leerbehoefte is minder theoretisch getint, maar meer gericht op korte cursussen waarbij kennis op niveau wordt aangeboden. Ze vinden het belangrijk dat nieuwe kennis zo wordt aangeboden dat deze aansluit bij de al bestaande kennis en ervaringen. Aangezien herfstwerknemers veel kennis en ervaring hebben opgebouwd, is het interessant dat zij leren hoe ze die kunnen overdragen (al dan niet in een formele mentorrol). De herfst is vaak ook de fase waarin er de wens is om stil te staan bij de loopbaan. Als herfstwerknemers als gevolg hiervan een nieuwe functie willen (heroriëntatie) om zo opnieuw een balans te vinden, hebben ze vaak enige opleiding en ontwikkeling nodig.¹⁰

Mensen uit de winterfase hebben behoefte aan leren en ontwikkelen om hun leervermogen op peil te houden en om nieuwe jobmogelijkheden te creëren. Wanneer ze hun oorspronkelijke werk mentaal of fysiek niet meer aankunnen, is het belangrijk dat ze een nieuwe functie kunnen aanleren (eventueel die van mentor). Zo blijven ze langer inzetbaar op de arbeidsmarkt of in de maatschappij. Blijven leren kan voor hen bovendien een stimulans zijn om aan het werk te blijven.

ONTWIKKELINGSBEHOEFTES BENOEMEN



Toets af bij werknemers of ze de ontwikkelingsbehoeftes van de verschillende levensfasen herkennen. Bovenstaand overzicht van de ontwikkelingsbehoeftes staat ook in een apart document op de website. Je zal merken dat je heel wat informatie over de ontwikkelingsbehoeftes van een werknemer verzamelt door hem de volgende vraag te stellen:

“Welke invloed heeft deze fase in je leven op je persoonlijke ontwikkeling?”

Om de ontwikkelingsbehoeftes van werknemers in kaart te brengen, volstaat deze vraag niet. Spoor hen eveneens aan om te onderzoeken waarin ze zich verder willen ontwikkelen om goed te (blijven) functioneren in hun huidige werk of in een andere job. Laat hen ook nagaan welke mogelijkheden ze zien om zich verder te ontplooien in hun talenten.

Je kan werknemers hierin ondersteunen door volgende vragen te stellen:

- *Waarom wil je jezelf verder ontwikkelen binnen je huidige functie of wil je zoeken naar ontwikkelingsmogelijkheden buiten je functie en misschien zelfs buiten de organisatie?*
- *Indien je in jouw huidige functie wil blijven: welke veranderingen verwacht je in de toekomst in jouw functie of sector? Heeft dit invloed op de competenties die je wil ontwikkelen? In hoeverre ben je voorbereid op deze veranderingen?*
- *Indien je nieuwe jobmogelijkheden wil opzoeken: waarin wil je jezelf ontwikkelen om je loopbaanwensen waar te kunnen maken?*
- *Welk talent wil je verder ontplooien?*
- *Hefboomvaardigheden helpen je talent tot uiting brengen. Welke hefboomvaardigheden wil je ontwikkelen om je talent meer in actie te kunnen brengen?*
- *Sluit de richting waarin je jezelf hebt ontwikkeld aan bij je loopbaanwensen en –behoeftes?*

¹⁰ Van Roekel & van Kolkuis (2008); Onstenk (1992).

Een herfstwerknemer heeft zijn hele leven gewerkt in de wereld van verzekeringen. Na een herstructurering werd hij werkzoekende. In een oriëntatiecentrum bij VDAB ontdekte hij dat hij eigenlijk heel graag een andere richting uit wou. Hij zag zijn werkloosheid als een nieuwe kans. In zijn lentefase was hij ooit gestart met een opleiding tot maatschappelijk assistent. Doordat hij een job kreeg aangeboden in de verzekeringswereld, had hij deze studie niet afgemaakt. Nu wilde hij opnieuw de richting van de sociale sector uit. Hij startte met een opleiding gezinswetenschappen om zijn loopbaan een nieuwe wending te geven.



Bij het benoemen van ontwikkelingsbehoeftes is het belangrijk dat de werknemer zich focust op de dingen die hij graag doet. Als hij veel tijd besteedt aan de ontwikkeling van competenties die hem helemaal niet liggen, verliest hij hier veel energie mee. De kans is bovendien groot dat hij deze competenties niet of weinig zal gebruiken.

3.1.2 Eigen talenten versterken

Wat energie geeft en ons doet groeien doorheen onze loopbaan, is het investeren in onze talenten. We doen dit door het ontwikkelen van hefboomvaardigheden.

*“Een **hefboomvaardigheid** is een vaardigheid die je in staat stelt om meer te halen uit je talent. Het gaat om gedrag dat je ontwikkelt om je talenten beter te kunnen inzetten in sommige contexten.”*

Bron: Dewulf, 2009, p. 35

Talenten nemen we doorheen ons hele leven mee. We kunnen op een dag niet zomaar andere talenten kiezen die beter bij ons passen. We kiezen er wel zelf voor of en hoe we talenten verder ontwikkelen (Bouwen, 2010). De hefboomvaardigheden die iemand wil ontwikkelen om zijn talent te versterken kunnen dus ook verschillen van levensfase tot levensfase.

Lentewerknemers kunnen nog veel basisvaardigheden aanleren. Deze zijn ook belangrijke hefboomvaardigheden voor het versterken van hun talent.

Sommige zomerwerknemers hebben het druk, druk, druk. Ze combineren allerlei projecten, maken lange dagen, organiseren en combineren erop los. De hefboomvaardigheid die dit soort werknemers nodig heeft om hun talenten op een volwaardige manier tot uiting te laten komen, bestaat erin te leren hoe ze hun tijd goed kunnen plannen en prioriteiten kunnen stellen.

Een herfstwerknemer weet waarschijnlijk heel erg goed wat zijn hefboomvaardigheden zijn en heeft de meeste al behoorlijk onder de knie. Tegelijk heeft hij meestal ook al ervaren dat het niet altijd en in alle omstandigheden lukt om ze in te zetten¹¹.

Een winterwerknemer moet misschien nieuwe hefboomvaardigheden ontwikkelen om zijn talent te kunnen blijven benutten. Stel dat iemands talent ‘technische feeling’ is. Waar hij dit talent eerder benutte in een fysieke job, lukt dit in de winterfase misschien niet meer door bepaalde fysieke klachten. Het kan dan interessant zijn voor hem om de hefboomvaardigheid ‘kennis over kunnen brengen’ aan te leren waardoor hij zijn technische inzichten in een minder fysieke job kan inzetten. Zo blijft hij de mogelijkheid behouden om zijn talent in een andere functie, maar binnen dezelfde organisatie in te zetten ...

¹¹ Dewulf, 2009, p. 36

Om na te gaan welke hefboomvaardigheden werknemers best (verder) ontwikkelen, is het in eerste instantie belangrijk dat ze zicht hebben op hun talenten.

Op de website vind je oefeningen die je aan werknemers kan geven om hun talenten in kaart te brengen.



Vervolgens geef je werknemers inzicht in de hefboomvaardigheden die ze nodig hebben, door met hen stil te staan bij de volgende vragen (Dewulf, 2009):

- In welke contexten leidt mijn talent tot ongewenste effecten? Wat maakt dat mijn talent in actie soms niet productief is? Wat gebeurt er als ik te veel van mijn talent laat zien?
- Welke hefboomvaardigheden heb ik ontwikkeld om effectiever te zijn in een dergelijke situatie?
- Wat levert het mij op als ik mijn hefboomvaardigheden inzet?
- In welke situaties blijft het moeilijk om mijn hefboomvaardigheden in te zetten? Welke dynamiek ontstaat er in situaties waarin ik onder druk sta, stress heb, moe ben of me fysiek wat minder voel?

Tine, een deelnemster aan het traject BA[L]AN^s+, is heel expressief en heel creatief in het zoeken naar oplossingen. Ze houdt van oplossingen zoeken voor problemen waar mensen mee te kampen hebben (sociale sector).

In welke contexten leidt mijn talent in actie tot ongewenste effecten?

Tine is zo enthousiast over haar eigen ideeën dat ze die meteen aanreikt aan de mensen die ze voor haar krijgt. Door haar grote expressiviteit komt dit heel overdonderend over bij mensen die ze begeleidt. Zij vertellen hierdoor vaak niet hun hele verhaal.

Hefboomvaardigheid

Tijdens het traject BA[L]AN^s+ raadden de andere deelnemers haar aan om de vaardigheid 'actief luisteren' te ontwikkelen. Het is belangrijk dat ze leert om in het begin van een gesprek alleen maar te luisteren en samen te vatten wat de klant die voor haar zit allemaal vertelt. Pas wanneer ze de vraag van de klant goed begrepen heeft, mag ze starten met het zoeken naar oplossingen.

Wat levert het inzetten van de hefboomvaardigheid op?

Door het inzetten van deze hefboomvaardigheid zal Tine veel gerichter kunnen zoeken naar oplossingen. De mensen die ze begeleidt, zullen meer tevreden zijn met de oplossingen die ze aanreikt.

Resultaat bij stress of belemmerende omstandigheden

Tine vermoedt dat ze bij een erg stille klant het nog steeds moeilijk zal hebben om actief te luisteren. Ze kan niet zo goed om met stilte, en als iemand niet veel vertelt, zal ze wellicht nog altijd snel beginnen met het spuien van ideeën. Ze neemt dit mee als aandachtspunt.

3.1.3 Hoe leer je het best?

Wanneer werknemers zoeken naar een manier om bepaalde talenten en (hefboom)competenties te ontwikkelen, zoeken ze best naar ontwikkelingsmogelijkheden die aansluiten bij hun leerstijl.

LEERSTIJLEN VOLGENS KOLB

Kolb onderscheidt vier fases in het leren van mensen. Deze fases kunnen ons inzicht geven in onze leerstijl. Hij gaat ervan uit dat we op verschillende manieren omgaan met nieuwe ervaringen. Iedereen verwerkt informatie, ervaring en emotie op een andere manier en Kolb herkent daarin vier stijlen: die van de dromer, denker, beslisser en doener.

DE DROMER

Een dromer bezit een groot voorstellingsvermogen en is vooral bezig met concrete ervaringen. Het inbeelden van zaken en fantaseren zijn sterke kanten om een concrete situatie vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Van hieruit legt de dromer dan de verbanden tussen een aantal observaties. Creativiteit is een kenmerk van de dromer waarbij hij ook de nodige ruimte moet krijgen om ideeën te kunnen creëren.

Optimale leeromgeving voor de dromer:

- Voldoende mogelijkheden om de overige groepsleden te leren kennen
- Tijd en ruimte om gedachten, gevoelens en ervaringen uit te wisselen en te uiten
- In aanraking komen met diverse visies
- Activiteiten waar ze de tijd voor krijgen
- Activiteiten waar ze (achteraf) gestimuleerd worden na te denken over hun acties
- Het krijgen van een kans om eerst te denken en dan pas te doen
- Het nemen van beslissingen waar geen tijdslimiet of tijdsduur aan verbonden zijn

DE DENKER

Voor een denker ligt de nadruk op de (logische) samenhang tussen zaken. Een denker houdt zich het liefst bezig met het vormen van begrippen. Het maken van theoretische modellen is de kracht van de denker. Voor de denker staan nauwkeurigheid, logica en het denken in zuivere, abstracte begrippen op de eerste plaats. Vanuit de (gemaakte) theoretische modellen probeert de denker richting de werkelijkheid te komen.

Optimale leeromgeving voor de denker:

- Zelfstandig leerstof doornemen en die binnen de eigen denkwereld vorm kunnen geven
- Orde en rust
- De mogelijkheid om achtergrondinformatie te krijgen
- Complexe vraagstukken worden als uitdaging gezien
- Een duidelijk programma en duidelijke (leer)doelen – gestructureerde situaties
- Situaties waar ze intellectueel uitgedaagd worden
- Mogelijkheid en tijd krijgen om relaties uit te leggen met kennis die ze al hebben
- De kans krijgen om vragen te stellen en de basismethodologie of logica te achterhalen
- Theoretische modellen en systemen

DE BESLISSER

Als het gaat om een probleem oplossen waar één juiste oplossing voor gezocht moet worden, ben je bij de beslisser aan het juiste adres. Hij richt zich dan ook graag op deze probleemoplossingen. Daarnaast richt een beslisser zich ook graag op de technologische toepassing van begrippen, modellen en theorieën. Hierbij gaat hij doelgericht en planmatig te werk.

Optimale leeromgeving voor de beslisser:

- In staat zijn zelfstandig praktische conclusies te trekken
- Er dient een duidelijke rode draad in de leerstof aanwezig te zijn
- Er moet een relatie zijn tussen theorie en praktijk
- Kunnen beschikken over technieken en aanwijzingen die helpen om het probleem zelf op te lossen
- In staat zijn om zelf bedachte oplossingen uit te proberen
- Onder begeleiding van deskundige begeleiders
- Duidelijke verbanden tussen leren en werken
- Het richten op praktische zaken
- De kans krijgen dingen uit te proberen en te oefenen onder begeleiding van een expert
- Technieken die getoond worden met duidelijke praktische voorbeelden

DE DOENER

Het woord doener zegt het al. Het gaat om het 'doen'. Een doener werkt doelgericht, is een sociaal persoon en wil tastbare resultaten halen. De doener is graag betrokken bij het hele proces en werkt graag volgens een goede planning. Kennis en informatie van anderen zijn belangrijker dan eigen analytische capaciteiten. Een doener past zich verder snel aan de omgeving en de daarbinnen aanwezige specifieke en concrete situaties aan.

Optimale leeromgeving voor de doener:

- Humor, plezier en ontspanning op de leer- of werkplek
- Terugkoppeling op eigen acties
- Contact met anderen en de sfeer zijn erg belangrijk
- Vrij zijn om snel te reageren
- Verschillende werkvormen ter beschikking hebben
- Situaties die uitdagend en spannend zijn en die om keuzes vragen
- De directe ervaring
- Dingen doen
- In het diepe gegooid worden met een uitdagende opdracht
- Het opdoen van nieuwe ervaringen
- Het oplossen van problemen

Bron: Hendrikse, C., Heeremans, M., & Schellekens, E. (2010). *CompetentieCompagnon*.



Op de website vind je een test terug waarmee werknemers hun leerstijl kunnen ontdekken.

Als je werknemers begeleidt bij hun loopbaanvragen, geef je hen best oefeningen die aansluiten bij hun leerstijl. Je kan hen ook uitdagen om eens een andere leerstijl te gebruiken en te zien wat dit met hen doet.



Een leuke oefening om je eigen leerstijl of die van een ander eens uit te proberen is de jongleeroefening: je krijgt drie ballen en een handleiding waarmee je kan beginnen oefenen. Als je deze oefening met meerdere personen doet, zal je zien dat de anderen op verschillende manieren aan de slag gaan. Sommigen zullen eerst de handleiding lezen, anderen zullen meteen met de ballen beginnen gooien en weer anderen zullen eerst eens kijken hoe diegenen die het al kunnen jongleren. Het is boeiend om eens te starten op een manier die je zelf niet spontaan zou kiezen en te ervaren wat dit met je doet: voel je je hier comfortabel bij, voel je je wat onwennig, vind je dit spannend ... Deze oefening wordt wel eens in organisaties gebruikt om leidinggevend en/of peters en meters inzicht te geven in de leerstijlen van de medewerkers die ze ondersteunen.

LEERSTIJLEN EN LEVENSFASES

De levensfase waarin iemand zich bevindt, is gerelateerd aan zijn leerstijl.

Wist je dat ... volgens onderzoek van Van Dijkhuizen (2005) jongere werknemers een sterkere voorkeur zouden hebben voor de leerstijl 'BESLISSER' dan oudere werknemers?

Lentewerknemers anno 2012 zijn opgegroeid met ICT en hebben de gewoonte ontwikkeld om just-in-time te leren. Ze raadplegen anderen als ze iets niet weten in plaats van een document door te lezen of een database te bevragen. Ze zijn gewend om kennis met collega's te delen en samenwerkend te leren. Ze hebben geleerd dat informatie een gereedschap is om nieuwe kennis te genereren. Leren is voor hen de kennis van anderen gebruiken om tot oplossingen te komen. Leren is altijd gericht op het oplossen van een probleem of een uitdaging. Het is context gerelateerd en voor jonge medewerkers in een bedrijf is het leren ook rechtstreeks gerelateerd aan het werk.¹²

Herfst- en winterwerknemers hebben meestal een ervaringsgerichte leerstijl. Ze blijken meer moeite te hebben met het volgen van klassikaal onderwijs dan lente- en zomerwerknemers. Het leren van abstracte, contextloze kennis gaat hen slechter af. Ze leren bij voorkeur via praktische ervaringen. Kennis die gerelateerd kan worden aan wat ze al kennen of aan hun huidige werkzaamheden, leren ze makkelijker.

3.1.4 Inzetbaar blijven

Om te werken aan hun inzetbaarheid is het belangrijk dat werknemers weten 'hoe' ze hieraan willen werken (in elke levensfase is een andere focus mogelijk) en zichzelf doelstellingen opleggen, dat ze voortdurend openstaan voor een verscheidenheid aan leermogelijkheden en veranderingsbereid zijn.

Laat werknemers die zich in de lente bevinden zien dat ze recht hebben op 'experimenteer- of exploratietijd'. Ze mogen fouten maken om te kunnen leren. Bovendien hoeven keuzes die ze nu maken niet voor de rest van hun leven te zijn. Dit perspectief kan hen de ruimte bieden om rustig zaken uit te proberen waardoor ze hun inzetbaarheid op lange termijn vergroten (want ze doen meer kennis op) en behouden (want niets 'moet').

Van zodra mensen in de herfstfase komen, lijkt inzetbaarheid duidelijker op de voorgrond te treden. De herfstfase confronteert mensen met afnemende fysieke vermogens. Anderzijds zijn ze op een punt in hun loopbaan aanbeland dat ze waarschijnlijk voor de laatste keer voor een fundamentele loopbaanwijziging kunnen gaan. Het verwerken van keuzes die niet gemaakt zijn of van het verlies van mogelijkheden kan belangrijk zijn om eerst aan te werken alvorens er weer toekomstgericht kan gedacht worden.

DOELSTELLINGEN BEPALEN

- Het is belangrijk dat je werknemers voor zichzelf laat bepalen wat ze (beter) willen leren om in hun huidige werk of in een nieuwe baan goed te kunnen (blijven) functioneren.
- Raad hen aan om hun ontwikkeling niet alleen te focussen op hogere functies en meer salaris, maar ook (en vooral) op de inhoud van het werk en de werkomgeving.
- Bewaak mee dat de doelstellingen die werknemers zichzelf opleggen, haalbaar zijn.

Natuurlijk wil een zomerwerknemer zichzelf continu blijven ontwikkelen bij een aantrekkelijke werkgever in een afwisselende, uitdagende baan. Zorg er echter wel voor dat de doelstellingen die hij voor zichzelf definieert, haalbaar zijn. Soms is het verstandiger om een carrièrestap (bv. promotie of het volgen van een opleiding) in een andere levensfase of bij een andere organisatie te maken of omwille van andere engagementen (in werk of privé) te herzien. Laat een zomerwerknemer goed afwegen waar zijn prioriteiten liggen. Raad hem aan deze te bespreken met zijn werkgever, zodat ze samen kunnen bekijken in welk tijdsbestek en in welke mate hij ambities kan realiseren.

¹² www.surfspace.nl/nl/publicaties/pages/lerenincontextvanhetwerk.aspx

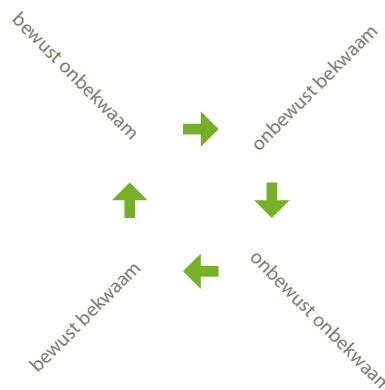
Mensen die zich in de zomer bevinden, hebben het vaak het moeilijkst om hun werk- en privéleven te combineren. In vele gevallen zijn het vrouwen die het in deze levensfase moeilijk hebben omdat ze enerzijds in een loopbaanfase komen waarin ze carrière kunnen maken, maar anderzijds ook biologisch gezien in een fase komen waarin het krijgen van kinderen het vaakst voorkomt. Als loopbaanbegeleider is het belangrijk om in deze fase evenveel aandacht te schenken aan het kortermijn- als aan het langetermijnperspectief: welke stappen zijn er nu mogelijk om te komen tot een betere afstemming arbeid-privé en welke toekomstdromen kunnen worden opgenomen van zodra er weer een balans is gevonden.

INFORMEEL LEREN

Wijs werknemers erop dat ontwikkelen niet alleen gebeurt via het volgen van een opleiding of cursus. Door nieuwe taken of andere verantwoordelijkheden op zich te nemen, leren ze in de praktijk en werken ze ook aan hun ontwikkeling. Eveneens door zich te blijven verdiepen in hun vak, erover te lezen, de ontwikkelingen te volgen en hierover te praten met collega's en leidinggevenden, werken ze aan hun inzetbaarheid.

VERANDERINGSBEREIDHEID

Om inzetbaar te blijven, moeten we openstaan voor verandering. Bij het leren van nieuwe dingen moeten we soms zekerheden loslaten en risico's durven nemen. Volgens het model **'van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam'** gaan we in een leer- of veranderingsproces doorheen vier fases. Bij al deze fases hebben we een bepaald gevoel. Als een werknemer deze fases kent, begrijpt hij waarom bepaalde fases van het leerproces zo onaangenaam voelen. Het wordt dan eenvoudiger voor hem om al deze fases te doorstaan.



1. De fase van onbewust onbekwaam

Het leerproces begint op het moment dat we ons er nog niet van bewust zijn dat we een bepaalde competentie missen en dat er verandering nodig is. We bevinden ons in een comfortzone.

Als je nog niet met een bepaalde machine (bijvoorbeeld een heftruck) kan werken, besef je niet waar je allemaal op moet letten en wat je allemaal moet doen. Een heftruck bedienen, kan dan erg eenvoudig lijken. Op dat moment ben je onbewust onbekwaam.

2. De fase van bewust onbekwaam

Vervolgens gaan we door een periode van onzekerheid en frustratie: we weten dan dat we nog veel te leren hebben, maar we hebben het nog niet in de vingers. We weten wat we willen, maar we kunnen het nog niet bereiken. In deze periode is het van belang vol te houden.

Als je start met oefenen op de heftruck ontdek je wat er allemaal bij komt kijken en hoeveel oefening er nodig is. Soms heb je dan het idee dat het je nooit gaat lukken, je bent bewust onbekwaam. Dit is vaak een onprettig gevoel.

3. De fase van bewust bekwaam

Langzamerhand maken we onszelf dingen eigen en gaat het nieuw geleerde steeds makkelijker.

Hoe vaker je met de heftruck oefent, hoe vlotter het gaat. Het achteruit rijden lukt al wat beter, je kan draaicirkels beter inschatten ...

4. De fase van onbewust bekwaam

Uiteindelijk wordt het nieuw geleerde een vanzelfsprekendheid. We voelen ons weer helemaal op ons gemak.

Als je veel met de heftruck rijdt, begint het als vanzelf te gaan. Je denkt niet meer na bij wat je allemaal moet doen om goederen met de heftruck van de ene naar de andere plaats te brengen. Je wordt onbewust bekwaam.

Het is de kunst steeds maar weer dit proces aan te gaan en niet te lang in onze “comfortzone” te blijven steken.

Voor winterwerknemers zijn aspecten als kwaliteit kunnen leveren, kennis en ervaring kwijt kunnen in het werk en van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie veel belangrijker dan presteren, jezelf blijven ontwikkelen en status of aanzien verwerven. Dit wil echter niet zeggen dat ze niet veranderbereid zijn.

3.1.5 Werken aan loopbaancompetenties

Je loopbaan vormgeven is een proces van groeien en bloeien. Het ontwikkelen van loopbaancompetenties kan hierbij helpen. Marinka Kuijpers onderscheidt in haar boek ‘Breng beweging in je loopbaan’ (2005) vijf loopbaancompetenties die iemand onder de knie moeten hebben om succesvol aan loopbaanontwikkeling te doen:

1. Motievenreflectie

is het zelf kunnen nadenken over wensen en waarden die van belang zijn voor de eigen loopbaan. We moeten in elke levensfase kunnen bepalen wat we eigenlijk belangrijk vinden in ons leven, wat ons voldoening geeft en wat we nodig hebben om prettig te kunnen werken.

2. Kwaliteitenreflectie

is het zelf kunnen nadenken over wat onze kwaliteiten zijn en hoe we deze kunnen gebruiken in onze loopbaan. We zijn in staat om op onze eigenschappen, competenties, vaardigheden ... te reflecteren en om aan anderen feedback over onze kwaliteiten te vragen.

3. Werkexploratie

is het zelf kunnen onderzoeken van werkmogelijkheden. Het gaat over het onderzoeken van eisen en waarden in werk en de mogelijkheden om te veranderen van werk. We gaan op zoek naar werk waarin onze persoonlijke waarden overeenkomen met de normen en waarden die in dat werk gelden en waarin onze kwaliteiten aansluiten bij de ontwikkelingen die in dat werk voorkomen.

4. Loopbaansturing

is het zelf kunnen maken van weloverwogen keuzes en het ondernemen van acties om werk en leren aan te laten sluiten bij eigen kwaliteiten en motieven en uitdagingen in werk. We zijn in staat om ons leren en werken te plannen, te beïnvloeden en te bespreken gericht op loopbaanontwikkeling.

5. Netwerken

is het kunnen opbouwen en onderhouden van contacten op de arbeidsmarkt gericht op onze loopbaanontwikkeling. We kunnen netwerkcontacten gebruiken om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen, van werkmogelijkheden en om feedback te krijgen op ons functioneren.



Op de website vind je verschillende testen terug waarmee werknemers kunnen nagaan in welke mate ze de vijf loopbaancompetenties al beheersen.



In het deel ZOEKEN & VINDEN vind je allerlei tips en info die werknemers kunnen helpen bij het ontwikkelen van deze loopbaancompetenties.

Idealiter verwerft iedereen deze loopbaancompetenties al op school. We leren ze breder ontwikkelen door aan de slag te zijn op de arbeidsmarkt en doorheen onze verschillende levensfasen.

Bij lentewerknemers gaat er in het begin van hun loopbaan veel tijd naar het ontwikkelen van de loopbaancompetentie 'werkexploratie'. Dit heeft te maken met het feit dat ze nog geen of beperkte ervaring hebben op de arbeidsmarkt. Ze hebben nog veel te leren over de jobs die er bestaan, de manier waarop organisaties in elkaar zitten en de arbeidsmarkt in zijn geheel.

Werknemers uit de herfstfase staan al eens voor de uitdaging om de loopbaancompetentie 'motievenreflectie' te vatten. Sommigen hebben hun hele leven lang bij eenzelfde werkgever gewerkt. Daardoor kan het al lang geleden zijn dat ze over hun loopbaanwensen hebben nagedacht. De waarderende benadering kan hen helpen bij het aanleren van deze competentie.

Een zomerwerkneemster die als kunsthistorica na haar studies in een museum terecht was gekomen voelde zich steeds minder goed in haar job. Door een aantal loopbaancompetenties in te zetten heeft ze haar loopbaan zo vorm kunnen geven dat ze er terug energie uithaalt.

Motievenreflectie

Hoewel de werkneemster in kwestie de inhoud van haar job best interessant vond, waren er een aantal aspecten die haar energie wegnamen. Ze was vooral bezig met 'denkwerk' en miste het meer praktische werken. Om met goesting te kunnen blijven werken, had ze nood aan taken waarbij ze bij wijze van spreken 'haar verstand op nul kon zetten'.

Kwaliteitenreflectie

Door eens stil te staan bij de zaken die haar energie geven, kwam ze tot de ontdekking dat ze erg rustig werd van in de tuin werken en dat bekenden haar zeiden dat ze groene vingers had.

Werkexploratie

Tijdens haar studies had de werkneemster ooit een paper geschreven over Victoriaanse tuinen. Toen ze hier met haar loopbaanbegeleider dieper op inging, beseftte ze dat ze zowel haar interesse voor kunstgeschiedenis als haar passie voor tuinieren kon combineren.

Loopbaansturing

Vanuit deze bevindingen heeft ze nagedacht over de verschillende mogelijkheden die er waren om haar conclusies te gaan omzetten in een nieuw jobdoel. Aangezien ze niet meer wilde gaan studeren om bijvoorbeeld tuinarchitect te worden, besloot ze om op zoek te gaan naar een andere deeltijdse job waarvoor ze geen diploma nodig had, maar wel haar talenten kon inzetten.

Netwerken

Via via hoorde ze dat een tuincenter in de buurt op zoek was naar iemand om mee het groenonderhoud van grote domeinen te verzorgen. Ze besloot om het tuincenter te contacteren en te polsen naar de mogelijkheden om haar tewerk te stellen.

Sindsdien doet ze haar oude job nog altijd deeltijds, maar werkt ze ook deeltijds als tuinier bij het tuincenter.

3.1.6 Opmaken van je persoonlijk ontwikkelingsplan

Eens werknemers weten hoe ze hun toekomstige loopbaanontwikkeling zien, is het belangrijk dat ze een **persoonlijk ontwikkelingsplan** opmaken. In dit plan geven ze bijvoorbeeld aan in welke richting ze zich verder willen ontwikkelen en waarom, hoe ze dit willen doen, welke stappen ze moeten ondernemen op korte en lange termijn en welke ondersteuning ze hierbij kunnen gebruiken. Een plan werkt motiverend, het helpt iemand om actie te ondernemen en geeft een houvast onderweg naar het ontwikkelingsdoel.

Opdat werknemers hun persoonlijk ontwikkelingsplan blijven volgen, moet het concreet en realistisch zijn. Je kan werknemers ondersteunen bij het formuleren van deze concrete doelstellingen door gebruik te maken van de **SMART-methode**. SMART staat voor:

Specifiek: het doel is heel concreet en duidelijk beschreven

Meetbaar: er is een maatstaf waarmee je kan nagaan of je het doel bereikt hebt

Acceptabel: het doel is aanvaardbaar voor jezelf en voor je omgeving

Realistisch: het doel is haalbaar

Tijdgebonden: er is een duidelijke timing om het doel te bereiken



Een voorbeeld van een persoonlijk ontwikkelingsplan vind je terug op de website.

Als werknemers hun doelstellingen SMART formuleren, geeft dit jou als begeleider de kans om die goed op te volgen. In opvolgingsgesprekken kan je de volgende vragen stellen:

- *Wat heb je nu al bereikt?*
- *Wat heeft dit mogelijk gemaakt?*
- *Hoe kan je nog een stapje verder gaan, het nog beter doen?*



Als je met werknemers een actieplan opstelt of evalueert, probeer dan ook de link met bijvoorbeeld hun levensfase en leerstijl te leggen. Zijn er bijstellingen nodig?



*In **DEEL ORGANISATIE**, onderdeel GROEIEN & BLOEIEN, vind je eveneens informatie over het opmaken van een persoonlijk ontwikkelingsplan als conclusie van een intern loopbaangesprek.*

Als je een persoonlijk ontwikkelingsplan opmaakt binnen de context van een organisatie is het belangrijk om te bekijken hoe je wensen en sterktes van medewerkers kan afstemmen op de behoeftes en mogelijkheden van de organisatie.

Een bedrijf met 20 werknemers kent een personeelsbestand met een relatief hoge gemiddelde leeftijd en anciënniteit (van de 20 medewerkers zijn er 14 ouder dan 50, de gemiddelde anciënniteit bedraagt 19 jaar). De steeds veranderende kwaliteitseisen van de markt waarop ze actief zijn, vragen een groeiende alertheid en flexibiliteit van het bedrijf en zijn medewerkers. Iedereen voelde echter dat er extra inspanningen nodig waren om de betrokkenheid en het engagement van medewerkers nog te verhogen. In een teammeeting onder externe begeleiding werden een aantal aandachtspunten besproken. Naar aanleiding daarvan konden medewerkers zich kandidaat stellen om bepaalde thema's waar ze vragen bij hebben of waar ze goede ideeën rond hadden verder uit te werken. Het bedrijf is ondertussen gestart met een opleiding projectmanagement voor alle verantwoordelijken van deelaspecten van de organisatie. Zo leren ze om actieplannen SMART op te stellen om op termijn de voorgestelde acties te concretiseren. Op regelmatige basis zal de stand van zaken op teammeetings worden teruggekoppeld om de acties op te volgen en om er draagvlak voor te creëren.

Indien blijkt dat de gewenste loopbaanontwikkeling van werknemers perfect mogelijk is binnen hun organisatie of zelfs binnen hun huidige functie, is het belangrijk dat je hen aanraadt om dit plan met hun leidinggevende te bespreken. Een functionerings- of loopbaangesprek geeft hen de gelegenheid om hun wensen rondom hun ontwikkeling kenbaar te maken aan hun leidinggevende en hierover tot afspraken te komen.



In **DEEL ORGANISATIE**, onderdeel **GROEIEN & BLOEIEN**, vind je meer informatie over functionerings- en loopbaangesprekken binnen een organisatie.

3.2 Begeleid je individuen levensfasebewust bij hun groeien & bloeien?



Wat doe je al wel? En wat doe je (nog) niet? Waar loop je vast?

Ga je met individuen uit alle levensfasen op zoek naar hun ontwikkelingsbehoeftes?

- Houd je rekening met de levensfase van de persoon die voor je zit wanneer je op zoek gaat naar zijn ontwikkelingsbehoeftes? Op welke manier doe je dit?
- Weet je wat de verschillende ontwikkelingsbehoeftes van individuen uit verschillende levensfasen zijn?
- Vertrek je bij het bepalen van ontwikkelingsbehoeftes vanuit tekorten of sterktes? Welke vragen stel je hierbij?
- Bevraag je individuen over de invloed van hun levensfase op hun persoonlijke ontwikkeling?
- Vraag je door naar de ontwikkelingsbehoeftes van ervaren individuen, ook al geven ze in eerste instantie aan dat ze geen behoefte meer hebben aan leren en ontwikkelen?
- Breng je de talenten en competenties van individuen uit alle levensfasen in kaart? Waar houd je rekening mee als je dit voor de verschillende levensfasen doet?

Ondersteun je individuen uit de verschillende levensfasen bij het versterken van hun talenten?

- Blik je met individuen uit alle levensfasen terug op de momenten waarop hun talenten in actie waren? Biedt hun huidige job de mogelijkheid om hun talenten in te zetten?
- Ga je met individuen op zoek naar de hefboomvaardigheden die ze kunnen inzetten om hun talenten te versterken?
- Help je individuen uitzoeken op welke manier ze er zelf voor kunnen zorgen dat ze hun talenten inzetten in hun werkomgeving?

Geef je individuen uit alle levensfasen inzicht in de manier waarop zij het best leren?

- Weet je welke vorm van leren het meest aantrekkelijk is voor individuen uit verschillende levensfasen?
- Breng je de leerstijl van individuen in kaart? Op welke manieren kun je individuen uit verschillende levensfasen helpen bij het ontdekken van hun leerstijl?
- Informeer je individuen over hun optimale leeromgeving wanneer je hun leerstijl kent?
- Stem je loopbaan oefeningen af op de levensfase en de leerstijl van individuen?

Geef je individuen uit verschillende levensfasen tips om inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt?

- Leg je andere klemtonen bij individuen uit verschillende levensfasen als je hen tips geeft rond het behouden van hun inzetbaarheid?
- Focus je in gesprekken met individuen uit bepaalde levensfasen sterker op hun inzetbaarheid? Waarom?
- Bewaak je mee dat de doelstellingen die individuen zichzelf opleggen om inzetbaar te blijven, haalbaar zijn?
- Wijs je individuen op de verschillende informele leermogelijkheden die ze hebben om 'bij te blijven'?
- Leer je individuen hun veranderingsbereidheid te vergroten?

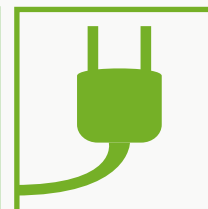
Help je individuen op een levensfasebewuste manier bij het ontwikkelen van hun loopbaancompetenties?

- Weet je welke loopbaancompetenties er nodig zijn voor een succesvolle loopbaanontwikkeling?
- Heb je zicht op de mate waarin individuen uit verschillende levensfasen loopbaancompetenties hebben ontwikkeld?
- Geef je individuen opdrachten om deze loopbaancompetenties verder in te oefenen? Verschillen deze opdrachten naargelang de levensfase van het individu?

Begeleid je individuen op een levensfasebewuste manier bij het opmaken van een persoonlijk ontwikkelingsplan?

- Focus je op verschillende aspecten wanneer je individuen uit verschillende levensfasen een persoonlijk ontwikkelingsplan laat opmaken?
- Begeleid je individuen bij het SMART formuleren van hun ontwikkelingsdoelen?
- Raad je individuen aan om hun gewenste loopbaanontwikkeling te bespreken met hun leidinggevende?

3.3 Tips & Tricks



*Hoe begeleid je individuen uit alle levensfasen in hun groeien en bloeien?
Wat kan nog beter of anders? Hoe kan je weer verder?*

- Ga op een levensfasebewuste manier op zoek naar de ontwikkelingsbehoeftes van individuen.** *Bekijk samen met individuen hoe hun ontwikkelingsbehoeftes zijn veranderd doorheen hun verschillende levensfasen. Vraag hen welke invloed hun huidige levensfase heeft op hun persoonlijke ontwikkeling.* **Zie 3.1.1**
- Laat individuen bij het zoeken naar hun ontwikkelingsbehoeftes focussen op de dingen die ze graag doen.** *Het heeft geen zin om ons sterk te focussen op competenties waar we echt niet goed in zijn en die we eigenlijk niet graag doen. Als we die zouden ontwikkelen, zouden we daar veel energie in moeten steken en het zou weinig opbrengen aangezien we deze vaardigheden toch niet zouden blijven gebruiken.* **Zie 3.1.1**
- Ondersteun individuen op een levensfasebewuste manier bij het versterken van hun talenten.** *Ga met hen op zoek naar hun talenten, de hefboomvaardigheden die deze talenten kunnen versterken in hun welbepaalde levensfase en de manier waarop ze deze hefboomvaardigheden kunnen ontwikkelen.* **Zie 3.1.2**
- Geef individuen inzicht in de manier waarop zij het best leren.** *Laat individuen hun leerstijl ontdekken en bespreek wat voor hen dan de optimale leeromgeving is.* **Zie 3.1.3.**
- Geef individuen tips om inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt.** *Bevraag hen over de manier waarop ze willen werken aan hun inzetbaarheid. In elke levensfase is er een andere focus mogelijk. Zorg ervoor dat ze zichzelf haalbare doelstellingen opleggen en dat ze open leren staan voor verandering en een verscheidenheid aan leermogelijkheden.* **Zie 3.1.4**
- Help individuen bij het ontwikkelen van loopbaancompetenties.** *Om succesvol aan loopbaanontwikkeling te kunnen doen, is het belangrijk om de vijf loopbaancompetenties onder de knie te hebben: motievenreflectie, kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing, netwerken.* **Zie 3.1.5**
- Begeleid individuen bij het opmaken van een ontwikkelingsplan.** *In dit plan geeft het individu aan in welke richting hij zich verder wil ontwikkelen en waarom, op welke manier hij dit wil doen, welke stappen hij moet ondernemen en welke ondersteuning hij hierbij kan gebruiken. Een plan werkt motiverend, het helpt iemand om actie te ondernemen en geeft een houvast onderweg naar het ontwikkelingsdoel. Laat werknemers uit verschillende levensfasen hierin hun eigen focus leggen.* **Zie 3.1.6**
- Help individuen hun doelstellingen SMART formuleren.** *Enkel wanneer de doelstellingen van het individu Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden zijn, zal het hem lukken om zijn persoonlijk ontwikkelingsplan te blijven volgen.* **Zie 3.1.6**

3.4 Praktijkvoorbeeld



Op de thematische sessie van 18 oktober 2011 kregen we zicht op het interne loopbaanbeleid van een grote Vlaamse onderneming.

Voor het bedrijf is het heel **belangrijk om werknemers te kunnen behouden**, intern op te leiden en aandacht te schenken aan loopbanen binnen de organisatie. Ook vanuit de kant van de werknemers zelf vinden ze dit belangrijk: medewerkers moeten inzicht krijgen in hun loopbaan en er zelf verantwoordelijkheid over nemen. Het is een **en-en-verhaal**.

Hun verhaal van talentbeheer of loopbaanbeheer startte **top-down**: vanuit een nood om talent binnen de organisatie te behouden, te kennen, op te volgen en te stimuleren. Jaarlijks worden in talent comités de kaderleden met potentieel besproken en worden er voorstellen voor individuele (bv. volgen van een First management programma of projectdeelname) en collectieve talentacties gedaan (organiseren van een traineeship).

Later kwam ook het **bottom-up-verhaal**. Onderneming verwacht van kaderleden dat ze een zelfsturende houding hebben in hun ontwikkeling en hun loopbaan in handen nemen. Om die **zelfsturing** enerzijds te stimuleren en de uitkomst van de zelfreflectie te verankeren in de organisatie, organiseren ze nu ook **loopbaangesprekken**.

Een loopbaangesprek zien ze als **een dialoog** waarin de evoluerende capaciteiten en interesses van de werknemer afgetoetst worden aan de evoluerende verwachtingen van de organisatie. Een loopbaangesprek bespreekt ook de talentacties naar persoonlijke ontwikkeling. Het vindt plaats op uitnodiging of op eigen initiatief van een werknemer. Het is meer dan een carrièregesprek: het is immers niet de organisatie die daarbij een loopbaan plant.

Een basis principe in het loopbaanbeleid is het flow-model (van Mihaly Csikszentmihalyi):

- Zit je in je flow of niet?
- Wat is de balans tussen jouw functieloopbaan en jouw capaciteiten en interesses?

Een loopbaangesprek voeren de medewerkers met hun **senior manager**, de leidinggevende die twee niveaus hoger staat dan henzelf. Ze betrekken ook hun direct leidinggevende in het proces door hem te informeren over de ontwikkelingsacties die ze willen uitvoeren. De direct leidinggevende blijft samen met de werknemer de eerste verantwoordelijke voor het opgestelde **persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)**.

Naast de organisatie van loopbaangesprekken hebben werknemers binnen de onderneming ook de mogelijkheid om **loopbaanoriëntatie** te volgen **via een gesprek met een interne loopbaanadviseur**. Werknemers kunnen loopbaanoriëntatie aanvragen als voorbereiding op hun loopbaangesprek. Of ze kunnen loopbaanoriëntatie volgen na hun loopbaangesprek, bijvoorbeeld omdat ze op specifieke loopbaanvragen botsen.

Deze loopbaanoriëntatie gaat over maximum drie sessies waarin loopbaanadviseur en werknemer samen een antwoord proberen te vinden op de loopbaanvraag. Het **initiatief** hiervoor **ligt bij de werknemer**, die eigenaar is van zijn leervraag. De **loopbaanadviseur** faciliteert het proces van de werknemer en is een **neutrale en vertrouwelijke persoon**. Het is aan de werknemer zelf om voor een terugkoppeling aan zijn senior manager te zorgen.

Er wordt veel voorbereiding verwacht van de werknemers bij hun loopbaangesprek en bij loopbaanoriëntatie. Medewerkers moeten de gesprekken voorbereiden aan de hand van een **Loopbaanwerkboek**. Dit werkboek kunnen ze zelfstandig gebruiken en is de basis voor het gesprek. Volgende vragen komen in dit loopbaanwerkboek aan bod:

- *Welke zijn de veranderingen in mijn omgeving die ik zie en welke impact hebben die op mezelf?*
- *Wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?*
- *Wat verwacht de organisatie van mij?*
- *Hoe kan ik verder groeien binnen mijn job of naar andere jobs toe?*

4. ACTIEPLAN

In volgend kader vatten we de belangrijkste aandachtspunten uit dit onderdeel per thema en per levensfase nog eens voor je samen. Dit kader kan je inspireren om je eigen actieplan op te maken:

Aan welke van deze aspecten wil jij prioriteit geven in jouw begeleiding van een bepaalde werknemer? Als je onze brillen daarbij opzet, welke spreekt je het meeste aan om mee aan de slag te gaan?



We verdelen de verschillende aandachtspunten over de verschillende levensfasen heen. Toch raden we je aan om niet enkel de aandachtspunten van de levensfase van de werknemer die je begeleidt te bekijken, maar ook eens een blik te werpen op de andere levensfasen. Wat een aandachtspunt is voor de ene levensfase, kan immers ook een positieve invloed hebben op een andere levensfase.

We reiken je ook een blanco kader aan waarin je de actiepunten kan noteren die jij ziet in de begeleiding van een werknemer bij zijn loopbaankeuze. Dit actieplan geeft je een houvast om jouw acties met succes te realiseren.



De vragen en tips & tricks die je aan het einde van het deel 'Sta nog even stil voor je begint ...' vindt, kunnen je helpen bij het opstellen van een actieplan op maat.

LEVENSFASEBEWUST LOOPBAANUITDAGINGEN VAN INDIVIDUEN BEGELEIDEN

Zoeken en vinden	Binden en boeien	Groeien en bloeien
<ul style="list-style-type: none"> • Laat individuen de balans opmaken van hun leven en loopbaan tot nu toe. • Stimuleer individuen om op regelmatige basis na te denken over zichzelf, hun loopbaan, hun energiebronnen, competenties en behoeftes. • Laat individuen dromen over hun ideale job. • Ondersteun individuen bij het exploreren van de arbeidsmarkt of specifieke organisatie(s). • Begeleid individuen bij het maken en bestendigen van een loopbaankeuze. • Leer individuen verschillende wervingskanalen kennen. • Leer hen omgaan met weerstand bij zichzelf en van buitenaf. • Leer hen omgaan met negatieve beeldvorming. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga na wat individuen werkplezier geeft. • Laat individuen op zoek gaan naar een manier om ruimte te creëren voor hun talenten. • Help individuen inzien op welke manier ze zelf invloed kunnen uitoefenen op de samenwerking met collega's. • Geef individuen inzicht in de rollen die ze opnemen op vlak van werk en privé. • Ondersteun individuen in het maken van keuzes om een balans te vinden tussen werk en privé. • Geef aandacht aan de gezondheid van individuen. • Bekijk samen met individuen op welke manier ze hun behoeftes en verwachtingen kunnen bespreken met hun leidinggevende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga na wat de ontwikkelingsbehoeftes van individuen zijn. • Breng de competenties en talenten van individuen in kaart. • Zoek samen met individuen uit op welke manier ze hun talenten kunnen versterken. • Geef individuen inzicht in de manier waarop ze het beste leren. • Zorg ervoor dat individuen gemotiveerd zijn om te werken aan hun inzetbaarheid. • Leer individuen openstaan voor verandering. • Werk aan loopbaancompetenties met individuen. • Laat individuen uit alle levensfasen een persoonlijk ontwikkelingsplan opmaken.

ALLE LEVENSFASES

	Zoeken en vinden	Binden en boeien	Groeien en bloeien
LENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Ga op zoek te gaan naar carrièremogelijkheden, sollicitatie en energiewaarnemers van individuen met weinig werkervaring, die je terug op een hielden of hun opleiding, stages, etc. tijd ... • Bekijk samen hoe ze gebruik kunnen maken van de wereld van het internet, sociale media ... bij het zoeken naar een job. • Vrij hen er op dat ze het face-to-face contact niet uit het oog verliezen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekijk samen hoe ze meer leermogelijkheden, afwisseling en uitdagingen in hun job kunnen brengen. • Wees een coach die men bewaakt dat ze niet te veel tegelijkertijd willen doen, en die samen met hen erin slaagt wat hen ligt en niet ligt. • Bekijk hoe ze hun werk makkelijk kunnen combineren met hun vrijetijdsmogelijkheden. • Leer hen grenzen bepalen daar met hen na te denken over de haalbaarheid van hun takenpakket. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga samen na welke kwaliteiten en vaardigheden ze zeker willen ontwikkelen. • Geef hen voldoende tijd om de arbeidsmarkt te verkennen. Laat hen de spelregels van de arbeidsmarkt kennen, zodat krijgen zij de job die bestaat en de manier waarop organisaties in elkaar zitten. • Laat individuen zien dat ze recht hebben op experimenten- of exploratiefheid. Ze mogen fouten maken om te kunnen leren.
ZOMER	<ul style="list-style-type: none"> • Het is belangrijk om op zoek te gaan naar energiebronnen met individuen die door een periode gaan die veel energie vergt. • Zorg ervoor dat individuen die het erg druk hebben, toch stilstaan bij vragen als 'wat wil ik werkelijk' in plaats van enkel te focussen op 'hoe red ik het allemaal!' • Geef hen de tip om hun informele netwerk uit te bouwen in de avondschoon waar ze cursus volgen, in de sportclub, aan de schoolpoort ... • Verken samen of ze mensen kennen die ooit een gelijkaardig jobdoel voor ogen hadden en dit bereikt hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekijk samen hoe ze zich verder kunnen bekwalen in hun vak. • Ga na op welke manier individuen het makkelijkst vinden om hun werk te combineren met de vele activiteiten in hun vrije tijd. • Bewaak mee het stressniveau en voorkom zo oververmoeidheid en burn-out. • Breng samen energiegevers en energieverters in kaart en bekijk hoe ze kunnen werken aan hun energiebalans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga samen na welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn om door te groeien naar een andere functie, zich te specialiseren in een bepaald thema of meer verantwoordelijkheden te krijgen. • Bekijk op welke manier ze zich toch kunnen blijven ontwikkelen, ook al hebben ze het erg druk met andere dingen. • Zorg ervoor dat ze zich verder ontwikkelen in het goed kunnen plannen en prioriteiten stellen. • Oefen hoe ze (interne) loopbaanontwikkeling kunnen bespreken met hun leidinggevende.
HERFST	<ul style="list-style-type: none"> • Geef voldoende structuur bij het 'op zoek gaan naar zichzelf'. • Leer individuen dromen over hun ideale job en hierbij hun eerdere werkervaringen los te laten. • Geef hen de tip om lid te worden van netwerkorganisaties, zoals Rotary, KVLV, Markant ... en van lerende netwerken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga samen na hoe hun takenpakket kan worden aangepast zodat ze zich meer gewaardeerd voelen voor hun opgebouwde kennis en ervaring. • Maak tijd om samen op zoek te gaan naar hun verborgen talenten. • Heb oog voor individuen die zich bevinden in de overgang van zomer naar herfst. Bed hen een bewust reflectiemoment aan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrek hen bij nieuwe ontwikkelingen en projecten om te voorkomen dat ze teveel op automatische piloot gaan werken en daarvoor vastroesten. • Ga na of ze het leuk zouden vinden om hun kennis en ervaring over te brengen aan anderen (al dan niet in een formele mentorrel). • Bekijk samen op welke manier ze hun inzetbaarheid kunnen vergroten.
WINTER	<ul style="list-style-type: none"> • Ga met individuen die zoeken naar een nieuwe job op zoek naar nieuwe jobmogelijkheden binnen hun huidige organisatie. • Ga na hoe lang ze nog willen werken en waarom 	<ul style="list-style-type: none"> • Versterk individuen in het omgaan met negatieve beeldvorming over hun levensfasen. • Bekijk samen hoe ze werkdruk kunnen verminderen. • Bekijk samen de factoren die buiten het werk liggen en bepalen dat ze willen blijven werken of net willen stoppen met werken. • Bevraag individuen over de rollen die ze prioriteit geven op dit moment van hun leven. Krijgt de werknemersrol een centrale plaats of niet? • Spoor individuen aan om actief te blijven werken aan hun gezondheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekijk samen hoe ze hun leervermogen op peil kunnen houden. • Laat hen leren als een kans zien (bv. om nieuwe jobmogelijkheden te creëren ...). • Bekijk welke nieuwe hefboomvaardigheden een individu moet ontwikkelen om zijn talent goed te blijven benutten.

JOUW ACTIEPLAN

Groeien en bloeien	
Binden en boeien	
Zoeken en vinden	
	ALLE LEVENSFASES

Groeien en bloeien				
Binden en boeien				
Zoeken en vinden				
	LENTÉ	ZOMER	HERFST	WINTER



balans

organisatie

organisatie

Levensfasebewust personeelsbeleid

In dit deel zetten we je op weg om voor de eigen organisatie een levensfasebewust personeelsbeleid uit te werken. We doen dit aan de hand van drie thema's, namelijk 'zoeken & vinden', 'binden & boeien' en 'groeien & bloeien'.

- Bij '**zoeken & vinden**' staan we onder andere stil bij het belang van competenties en talenten bij het opmaken van het profiel waarnaar je op zoek gaat. We bekijken de mogelijkheden om een vacature zo op te stellen dat alle levensfasen er zich door aangesproken voelen. Verder nemen we zowel wervingskanalen als de selectieprocedure onder de loep en belichten we de manieren waarop je ze kan inzetten om een diversiteit aan kandidaten aan te trekken. Ook het onthaal van nieuwe medewerkers komt aan bod. En last but not least willen we een aantal vooroordelen over bepaalde levensfasen voor eens en voor altijd de wereld uit helpen.
- In het thema '**binden & boeien**' beschrijven we hoe de kwaliteit van het werk werknemers motiveert om langer en met goesting aan de slag te blijven. Als organisatie moet je dan ook investeren in kwaliteitsvolle jobs, talent- en competentieontwikkeling, de samenwerking tussen collega's, de afstemming arbeid-privé en de gezondheid van medewerkers. Hoe je dit voor de verschillende levensfasen kan doen, vind je in dit tweede thema.
- In het laatste thema van dit deel beschrijven we die aspecten die werknemers laten '**groeien & bloeien**' in hun job en in de organisatie waar ze werken. We geven je mee hoe je de ontwikkelingsbehoeftes van medewerkers met een levensfasebewuste bril op kan ontdekken en hoe je hun talenten en competenties kan aanwakkeren. We gaan in dit thema dan ook dieper in op de mogelijkheden van loopbaangesprekken.

Als je werk wil maken van een levensfasebewust personeelsbeleid doe je er goed aan om voldoende tijd te nemen om na te gaan waarom je ermee van start wil gaan. In elk van de drie thema's die we in dit deel toelichten, vind je een aantal reflectievragen die je kunnen inspireren om je vraag te verduidelijken. Verder vind je in dit deel tips & tricks om je vraag op een levensfasebewuste manier te benaderen en uiteindelijk een levensfasebewust personeelsbeleid op maat van jouw organisatie vorm te geven. Het actieplan dat je op het einde van dit deel vindt, kan je helpen om in je eigen organisatie gerichte acties op te zetten.



Op de website vind je instrumenten die je helpen bij het scherp krijgen van je startvraag:

- De **leeftijdsscan** geeft je inzicht in de leeftijdspiramide van je organisatie nu en in de nabije toekomst en peilt naar de houding tegenover oudere werknemers (www.leeftijdsscan.be).
- De **argumententool** brengt in kaart welke vooroordelen er leven rond vijftigplussers (www.dejuistestoel.be).
- De **Sokratest** biedt een onmiddellijk inzicht in de verschillende dimensies van het HR-beleid in jouw organisatie.
- ...



balans

zoeken & vinden

zoeken & vinden

I. ZOEKEN & VINDEN

“Wie zoekt, die vindt”

Wie aan een levensfasebewust loopbaanbeleid denkt, heeft daarbij misschien niet meteen het zoeken en vinden van nieuwe medewerkers in gedachten. Nochtans is dit naast het inzetbaar en gemotiveerd houden van medewerkers een belangrijk onderdeel van een levensfasebewust loopbaanbeleid.

Als gevolg van de ontgroening en vergrijzing van de bevolking zullen er steeds minder arbeidskrachten beschikbaar zijn. Bovendien zullen er ook steeds minder jongere en steeds meer oudere kandidaten zijn die zich aanbieden op de arbeidsmarkt. En dat terwijl er misschien net een heleboel oudere medewerkers uit jouw organisatie met pensioen vertrekken ... Om een tekort aan geschikt en opgeleid personeel tegen te gaan, is het belangrijk om tijdig in te spelen op deze uitdagingen: maak jouw organisatie aantrekkelijk voor kandidaten uit alle levensfasen en sta ervoor open om medewerkers te laten groeien.

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN DIE INVLOED HEBBEN OP HET ZOEKEN & VINDEN VAN MEDEWERKERS



Vanuit organisatieperspectief zijn er een aantal meer en minder zichtbare aspecten die ervoor kunnen zorgen dat een kandidaat wel of niet past binnen een organisatie. Sta bij werving en selectie voldoende stil bij deze aspecten om af te toetsen of hij zich hierin vindt. Volgende aspecten zijn interessant om met de kandidaat te bespreken (naar het integrale kernkwadrant van Wilber):

	INDIVIDU - BUITEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
KWALITEIT VAN RELATIES	<p>Maak tijdens een selectiegesprek of tijdens het onthaal van een nieuwe medewerker tijd om de samenwerking op de werkvloer te bespreken, om een beeld te geven van het team waarin de kandidaat terecht komt, van de collega's uit verschillende levensfasen met wie hij zal samenwerken ...</p> <p>Sta stil bij de manier van leidinggeven. Bespreek de stijl van leidinggeven die de kandidaat verkiest en houd hierbij rekening met zijn levensfase en persoonlijkheid. Gaat het er binnen de organisatie eerder informeel aan toe of kent de organisatie een duidelijke hiërarchie?</p> <p>Bespreek hoe de kandidaat staat tegenover een leidinggevende uit een andere/zelfde levensfase.</p>	<p><i>Lentekandidaten hechten veel belang aan samenwerking; teamwork geeft hen energie. Stel hen zeker voor aan hun toekomstige collega's om te zien of de 'klik' er is. Winterkandidaten kunnen zich in het begin soms meer op hun gemak voelen bij collega's uit dezelfde levensfase. Het kan aangewezen zijn om hen een peter of meter uit dezelfde levensfase toe te wijzen. Om hen goed in het team te integreren is het belangrijk dat ze ook snel kennismaken met jongere collega's.</i></p> <p><i>Sommige herfst- of winterkandidaten komen in een nieuwe job terecht na een demotie of een herstructurering. Dit kan ervoor zorgen dat ze in een functie terecht komen waar ze zelf minder verantwoordelijkheden hebben en een jongere leidinggevende hen aanstuurt. Zorg ervoor dat ze elkaars sterktes meteen goed leren kennen zodat ze weten wat ze aan elkaar hebben.</i></p>
WAARDEN	<p>Situeer tijdens het sollicitatiegesprek de organisatie, de bedrijfsfilosofie, de waarden, de ambities ... Vraag de kandidaat hoe hij hiertegenover staat. Komen de waarden van de organisatie overeen met de waarden die de kandidaat aangeeft belangrijk te vinden? Deel je missie/visie mee aan de kandidaat. Ga op voorhand na of die aantrekkelijk is voor de verschillende levensfasen.</p>	<p><i>De waarden van kandidaten evolueren doorheen de verschillende levensfasen. Waar lentekandidaten vooral waarde hechten aan ruimte voor ontwikkeling, hechten zomerkandidaten meer waarde aan doorgroeimogelijkheden en afstemming werk-privé. Herfstkandidaten hechten veel waarde aan diepgang in hun job. Wintermedewerkers op hun beurt vinden het belangrijk dat hun kennis en ervaring gewaardeerd wordt.</i></p>
CULTUUR	<p>Bespreek de manier waarop dingen in de organisatie gedaan worden (bv. communicatie, overleg ...) tijdens het sollicitatiegesprek. Probeer in te schatten hoe de kandidaat hierop reageert. Maak duidelijk welke cultuur er binnen de organisatie heerst: eerder cultuur van groei en ontwikkeling of eerder een cultuur van ambitie en prestatie ... ? Bekijk of die aansluit bij de levensfase van de kandidaat en of je bepaalde cultuurelementen kan vertalen naar zijn levensfase.</p>	<p><i>Wees je ervan bewust dat de communicatiemiddelen die je gebruikt tijdens het wervings- en selectieproces kandidaten uit verschillende levensfasen al een idee geeft over de cultuur van je organisatie. Lentekandidaten zullen zich aangetrokken voelen door communicatie via sms, e-mail en sociale media, winterkandidaten voelen zich meer aangesproken door een persoonlijk telefoontje.</i></p>
GEVOELIGHEDEN	<p>Durf bij het onthaal van nieuwe medewerkers ook stil te staan bij zaken die moeilijker lopen binnen de organisatie, bij mogelijke gevoeligheden binnen de afdeling of de concrete werkvloer. Beluister hoe de kandidaat hierop reageert, gelinkt aan zijn levensfase.</p>	<p><i>Lentemedewerkers hebben vaak een frisse kijk op een werksituatie. Ze hebben een eerder speelse aanpak en nieuwsgierige werkbenadering die ervoor kunnen zorgen dat bepaalde gevoeligheden op de werkvloer snel ondermijnd worden wanneer ze nieuw in een team komen.</i></p>

	ORGANISATIE - BUITEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
REGELS	Maak tijdens een onthaalgesprek duidelijk welke werkafspraken cruciaal zijn binnen de organisatie. Probeer het gesprek hierrond af te stemmen op de levensfase van de kandidaat.	<i>Bij herfst- of winterkandidaten met ervaring kan het onthaalgesprek vertrekken vanuit eigen ervaringen in andere werkomgevingen, terwijl dit bij lentekandidaten misschien eerder een overdracht van de afspraken zal zijn. Zij hebben bovendien ook een sterke behoefte aan een duidelijk kader waarbinnen ze kunnen experimenteren en leren.</i>
STRUCTUUR	Vergeet niet om duidelijkheid te scheppen over het organogram van je organisatie, hetzij tijdens het sollicitatiegesprek, hetzij tijdens het onthaal. Dit geeft de kandidaatmedewerker een zicht op zijn plaats in het geheel.	<i>Vooraf winterkandidaten zijn omwille van hun lange werkervaring gewend aan organisatievormen die eerder hiërarchisch gestructureerd zijn. Zij vinden het belangrijk om te weten wie waar staat in de organisatie. Voor lente- en zomerkandidaten is het vooral belangrijk om te weten wie er allemaal in de organisatie werkt en wie er interessant kan zijn voor het uitbreiden van hun netwerk of voor het bieden en krijgen van ontwikkelingskansen</i>
RESULTATEN	Vertel iets over de resultaten van het bedrijf in de vacature of tijdens de selectieprocedure. Stem je communicatie af op de levensfase van kandidaten.	<i>Lentemedewerkers zijn zelf nog erg resultaatgericht en zullen zich doorgaans goed voelen in een organisatie die focust op resultaten. Herfst- en zeker winterkandidaten vinden het vooral belangrijk dat ze hun waarden terug vinden in hun resultaatsverbintenis. Voor hen is de klemtoon op de kwaliteit van het resultaat belangrijker dan de kwantiteit.</i>
SYSTEMEN	Voorzie een goed systeem voor de selectie en het onthaal van nieuwe medewerkers. Bekijk en bespreek tijdens een selectie- of onthaalgesprek welke systemen er mogelijk zijn om tegemoet te komen aan de vragen van kandidaten uit verschillende levensfasen (bv. talentenpool, ontwikkelingstrajecten, ouderschapsverlof, tijdscrediet, flexibel werken, zelfroosteren, functierotatie, arbeidsduurvermindering, functie-invulling...)	<i>Zomerkandidaten vinden een goede afstemming arbeid-privé vaak belangrijk omwille van hun privé-engagementen. Indien je organisatie hier al heel wat procedures en afspraken rond heeft, geef deze dan zeker mee in het gesprek. Sommige winterkandidaten zetten graag hun ervaring in om anderen op te leiden. Een goed uitgewerkt intern opleidingsbeleid kan hen het vooruitzicht bieden om op termijn ook interne opleidingen te kunnen geven.</i>

1.1 Levensfasebewust zoeken & vinden



Als je nieuwe medewerkers levensfasebewust wil zoeken en vinden, vraagt dit in eerste instantie dat je stil staat bij je huidige personeelsbestand en bij de impact die de samenstelling ervan heeft op de werking en structuur van de organisatie. Het zoeken en vinden van medewerkers is van fundamenteel belang voor de toekomst van een organisatie en vraagt een visie.



Hoe je werk maakt van een duidelijke en gedragen missie en visie vind je terug in de CompetentieCompagnon.

1.1.1 Naar wie ga je op zoek?

Elke levensfase heeft zijn kwaliteiten die elk iets unieks bijdragen aan een organisatie. Een diversiteit aan levensfasen in je organisatie is dan ook een meerwaarde. De verschillende levensfasen vullen elkaar aan.

Lentekandidaten behoren tot de eerste generatie die van kindsbeen af het informatietijdperk en computers heeft gekend. Ze zijn dus erg vertrouwd met voortdurende vernieuwingen en technologieën. Ze zijn het gewend om zelf een mening te vormen en alles van verschillende kanten te bekijken. Ze vinden het evident om hun netwerken zelf te bepalen.

Zomerkandidaten zijn het gewend om in zichzelf te investeren, de nadruk ligt daarbij op het bereiken van steeds betere resultaten. Ze zijn bereid om hard te werken, als ze daar voor gewaardeerd worden. Ze zijn flexibel en veranderingsbereid. Ze voelen zich goed in staat om complexe situaties het hoofd te bieden.

Herfstkandidaten werken graag in een gestructureerde omgeving. Het zijn goede teamspelers en zijn sterk in het denken op lange termijn. Ze houden van creativiteit en eerlijkheid op de werkvloer.

Winterkandidaten brengen rust in een team, hebben massa's ervaring en kunnen goed risico's inschatten.

Het is dus interessant om te streven naar een **evenwichtige leeftijdsverdeling** in je organisatie, zonder daarbij groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt uit het oog te verliezen (zoals allochtonen en personen met een arbeidshandicap). De leeftijdspiramide waar jouw organisatie best naar streeft, hoeft geen weerspiegeling te zijn van die van de maatschappij. Je gaat best wel voor een piramide die een scheeftrekking door oververtegenwoordiging van een bepaalde leeftijdscategorie tegengaat.



Breng de leeftijdspiramide in je organisatie en in de verschillende afdelingen in kaart. Bekijk hierbij ook de situatie binnen 5, 10 en 15 jaar ... Zo kom je te weten welke levensfase je nu of in de toekomst zal moeten aanwerven. Er bestaan verschillende instrumenten die je helpen om deze leeftijdspiramide vorm te geven. Je vindt ze op de website.

Als uit de leeftijdspiramide blijkt dat er bijvoorbeeld minder herfstmedewerkers binnen je organisatie actief zijn, is het interessant om te bekijken of je taken van medewerkers zo kan herschikken dat er een functie ontstaat met een takenpakket dat erg geschikt is voor ervaren medewerkers. Zo maken herfstwerknemers meer kans om aangeworven te worden.



Bij levensfasebewust personeelsbeleid denken we snel aan het extra kansen geven aan meer ervaren medewerkers, in het bijzonder aan vijftigplussers. Dit is niet altijd wenselijk bij werving en selectie, bijvoorbeeld wanneer de gemiddelde leeftijd al behoorlijk hoog ligt. Je zorgt dan net voor een scheefgetrokken leeftijdspiramide omdat je nog meer medewerkers uit dezelfde levensfase in huis haalt.

Een evenwichtige leeftijdspiramide is een meerwaarde voor een organisatie, maar je mag je er niet op blindstaren. Als je nood hebt aan meer herfst- of wintermedewerkers, maar je hebt net een functie die geschreven is op het lijf van jonge kandidaten is het beter om voor een lentemedewerker te kiezen. Of omgekeerd: als je nood hebt aan meer zomermedewerkers in je organisatie maar net een functie vrij hebt die aangewezen is voor een meer ervaren medewerker, dan kies je best voor herfst- of wintermedewerkers. Het kan natuurlijk ook altijd zijn dat er zich geen kandidaten aandienen uit de levensfase die je graag had aangetrokken ...



WELKE COMPETENTIES EN TALENTEN HEB JE NODIG?

Wanneer je op zoek gaat naar nieuwe medewerkers is het belangrijk om na te gaan **welke competenties en talenten nodig zijn** in de organisatie en welke er al aanwezig zijn. Zo kom je te weten naar welk profiel je nog op zoek moet gaan. Het is essentieel om aanwervingen in je organisatie te baseren op objectieve kwalificaties en competenties die noodzakelijk zijn voor de functie en niet zomaar op de levensfase van kandidaten.

Een kleine KMO gespecialiseerd in schrijnwerk op maat wierf de laatste jaren – o.a. omwille van financiële overwegingen - vooral schoolverlaters aan. Na een tijdje bestond het personeelsbestand daardoor grotendeels uit jongere medewerkers die fysiek wel goed meekonden, maar die een aantal competenties misten om kwalitatief maatwerk te kunnen afleveren. De zaakvoerder heeft er uiteindelijk voor gekozen om toch een aantal oudere en meer ervaren schrijnwerkers aan te trekken om zijn jonge medewerkers op te leiden. Hierdoor creëerde hij een win-win voor alle betrokken partijen. De jongere medewerkers leerden vaktechnieken die ze niet op school konden leren, hun ervaren collega's kregen waardering voor hun kennis en de organisatie zelf bleef gekend als een leverancier van hoogwaardig en kwaliteitsvol werk.

Wees je ervan bewust dat we het hoe langer hoe moeilijker zullen hebben om 'de witte raaf' - de perfecte kandidaat die alle nodige competenties heeft – te vinden. Wanneer je een medewerker wil aanwerven, werk je best met **startcompetenties** waarover de kandidaat moet beschikken. Deze startcompetenties kan je voor de verschillende levensfasen invullen. Waar herfst- en winterkandidaten bijvoorbeeld meer ervaringskennis hebben, zullen lentekandidaten vooral kennis uit hun opleiding hebben. Door het werken met startcompetenties werk je vanuit het standpunt dat je competenties van medewerkers verder kan ontwikkelen via bijvoorbeeld opleiding, coaching, werkplekleren ... Om er zeker van te zijn dat dit zal lukken, kan je tijdens de selectieprocedure via de STARR-methode iemands leer- en ontwikkelbereidheid nagaan.

Een woon- en zorgcentrum had het steeds moeilijker om goed opgeleide medewerkers aan te trekken. Daarnaast had de directie zich ook gerealiseerd dat ze veel investeerden in alle mogelijke leervormen, van externe opleiding tot een uitgebreid kader voor werkplekleren. Op basis van deze vaststellingen, hebben ze ervoor gekozen om via competentieontwikkeling de instroomdrempel te verlagen. In het kader van een instapdiversiteitsplan hebben ze competentieprofielen uitgewerkt met daarin verschillende niveaus. Op deze manier krijgen ook kandidaatwerknemers die niet over het nodige diploma beschikken, maar wel over de juiste door de organisatie gezochte basiscompetenties, kansen om in te stromen. Op basis van het aanvangscompetentieprofiel worden ze intern verder opgeleid en kunnen ze zich verder ontwikkelen in de verschillende niveaus aan gevraagde competenties. Op deze manier kunnen ook gemotiveerde kandidaten uit de kansengroepen in de organisatie aan de slag.

Om in kaart te brengen naar welk profiel je op zoek moet, zet je eerst de antwoorden op volgende vragen op een rijtje:

- Welke levensfase(s) is (zijn) nodig in de organisatie?
- Welke competenties en talenten zijn nodig voor de functie? En bij welke levensfasen kan je hiervoor terecht?
- Welke startcompetenties zijn noodzakelijk? Wat kan verder ontwikkeld worden?
- En hoe zorg je voor deze ontwikkeling, rekening houdend met de levensfase en competenties van de nieuwe medewerker?



Meer info over het in kaart brengen van competenties en talenten die noodzakelijk zijn voor een functie vind je in de 'CompetentieCompagnon – Actiemap voor een duurzaam HR-beleid'. Je vindt deze terug op de website.

1.1.2 Een aantrekkelijke vacature

Een goede vacature is aantrekkelijk voor sollicitanten uit alle levensfasen of - indien er een gewettigde reden is - voor kandidaten uit een specifieke levensfase (bijvoorbeeld bij een onevenwichtige leeftijds piramide).

Een hulpmiddel bij het opstellen van je vacature is de **AIDA-techniek**¹³. AIDA staat voor: aandacht (Attention), interesse (Interest), motiveren (Desire) en actie (Action). Je vacature moet met andere woorden de aandacht trekken van geschikte kandidaten, hun interesse opwekken, hen motiveren om te kiezen voor jouw organisatie en je job, en hen aansporen om daadwerkelijk te solliciteren.



Enkele tips om een vacature op te stellen via de AIDA-techniek vind je op de website.

Het is belangrijk dat de organisatie zich goed presenteert en haar sterke kanten in de verf zet. Zorg er wel voor dat je dit op voorhand goed doordenkt. Het verwachtingspatroon van de vacature moet overeenkomen met de werkelijkheid. Anders bestaat het gevaar dat de nieuwe medewerker al snel de organisatie zal verlaten.



LAAT ZIEN DAT JE INVESTEERT IN MEDEWERKERS

Als je kandidaten uit (een) bepaalde levensfase(s) wil aantrekken, moet je inspelen op de specifieke **interesses, uitdagingen en verwachtingen van deze levensfase(s)**:

Kandidaten uit de lente zijn nog volop in hun groeifase waardoor interne opleiding, stageprogramma's, samenwerken, goede coaching en opvolging hen aantrekken.

Zomerkandidaten hebben interesse in de carrièremogelijkheden die ze hebben in een organisatie. Wanneer er groei mogelijk is (bv. naar een leidinggevende functie of door een functieverbreiding), vermeld je dit best in de vacature. Daarnaast vinden ze het een pluspunt om in een organisatie te werken die aandacht schenkt aan de combinatie werk-privé. Denk hierbij aan volgende maatregelen: betaald educatief verlof, flexibele uurroosters, mogelijkheid tot deeltijds werk, kinderopvang in de organisatie of in de buurt, strijkdienst ...

De herfstfase is een fase waarin werknemers gaan bezinnen over het werk dat ze doen of gedaan hebben en het werk dat ze de komende jaren willen doen. Als gevolg hiervan vindt soms een heroriëntatie plaats. Herfstkandidaten willen een job die zinvol is. Verwerk de 'zin' van een functie in een vacature en laat zien dat je openstaat voor geheroriënteerde kandidaten of herintreders. Geef ook aandacht aan de waarde die de organisatie schenkt aan kwaliteit in het werk.

Kandidaten uit de winterfase worden nogal eens afgeschrikt door fysiek zware jobs. Beschrijf de aanwezige hulpmiddelen die de job minder belastend maken wanneer je een vacature uitschrijft voor een fysiek belastende job (bijvoorbeeld liften, heftafels, transportband, paletstapelaar ...) Ook bij minder fysiek belastende jobs kunnen ergonomische hulpmiddelen een meerwaarde bieden: aangepaste bureaustoelen, grote computerschermen enzovoort.

GA NA OF JE VACATURE OPENSTAAT VOOR ALLE LEVENSFASES

Vacatures moeten openstaan voor kandidaten uit alle levensfasen. Je kan er wel voor zorgen dat kandidaten uit een specifieke levensfase zich extra aangesproken voelen, zonder dat anderen zich uitgesloten voelen of dat er sprake is van discriminatie. Hoewel elke levensfase specifieke interesses en behoeftes heeft, trek je kandidaten ook aan door de voordelen die je voorziet voor de andere levensfasen. Kandidaten uit alle levensfasen – niet enkel diegenen uit de lente – voelen zich bijvoorbeeld aangetrokken door een organisatie die **opleidings- en ontwikkelingskansen** in de verf zet. Dit geeft immers aan dat groeien in je functie mogelijk is en dat je niet vanaf de start alles perfect hoeft te weten en kunnen.

Zomerkandidaten zijn erg gegeerd in organisaties. Toch mag je vacatures niet enkel op hen richten: ook lente-, herfst- en wintermedewerkers zijn een aanwinst voor je organisatie.

Hoewel het bij wet verboden is, komt **discriminatie** op grond van leeftijd nog vaak voor in vacatures. Dit gebeurt bijvoorbeeld door een rechtstreekse verwijzing naar leeftijd / levensfase of het bepalen van een minimum aantal jaren ervaring. Je verkleint hierdoor je kansen om geschikte kandidaten te vinden.

Enkele tips om een vacature levensfaseneutraal op stellen:

Gebruik geen rechtstreekse verwijzingen naar leeftijd of levensfase

- Je schrikt sommige kandidaten af door beschrijvingen als: “je bent jong en dynamisch”, “je bent tussen 30 en 40 jaar”, “we zoeken gemotiveerde jonge kandidaten” of “je bent net afgestudeerd”.
- Geef aan dat iedereen welkom is bij jullie ongeacht leeftijd, afkomst, fysieke beperkingen ... Dit verlaagt de drempel voor kansengroepen (o.a. 50-plussers) om te solliciteren.
- Zinnetjes zoals “Ook pas afgestudeerden zijn welkom bij ons” of “Herintreders worden aangemoedigd om te solliciteren” kunnen wel.

Vermeld de competenties die je van de kandidaten verwacht in de vacature

- Het toevoegen van een competentieprofiel laat een betere selectie toe en voorkomt dat je kandidaten die over de gevraagde competenties beschikken omwille van hun levensfase uitsluit. Geef ook de mogelijkheden aan die er zijn om bepaalde competenties verder te ontwikkelen.
- Betrek ervaren werknemers die de functie goed kennen in het opstellen van het competentieprofiel. Zij hebben een duidelijk beeld van de startcompetenties die essentieel zijn om de job goed te kunnen uitvoeren. Laat de nieuwe functiehouders vervolgens nagaan of deze startcompetenties inderdaad nodig zijn.
- Als je samenwerkt met een selectiebureau geef dan ook expliciet aan dat je de meest geschikte kandidaat zoekt voor de job, ongeacht de leeftijd of levensfase.

Wees voorzichtig met verwijzingen naar bedrijfscultuur of personeelssamenstelling

- De kans is groot dat herfst- en winterkandidaten zich niet meteen aangetrokken voelen door beschrijvingen als *“je komt terecht in een jonge en gedreven werkomgeving”* of *“a young and creative team”*.

Denk na over je taalgebruik en beeldmateriaal

- Gebruik taal die alle levensfasen aanspreekt. *“U bent ondernemend en creatief”* is voor sommige levensfasen bijvoorbeeld aantrekkelijker dan *“U bent jong en dynamisch”*. Het is belangrijk om verwachtingen te omschrijven als competenties.
- Probeer bij het opmaken van de vacature een evenwicht te vinden tussen het gebruik van bedrijfseigen taal (bv. *Engelse functiebenamingen*) en door iedereen verstaanbare taal.
- Gebruik beelden waarop werknemers van allerlei leeftijden te zien zijn.

Let op met het bepalen van de minimum- of maximumervaring voor een job

- Door het opleggen van een minimum aantal jaren ervaring bestaat de kans dat je lentemedewerkers uitsluit. Zorg ervoor dat de gevraagde minimumervaring in verhouding is met de inhoud van de job. Werken met startcompetenties is het meest neutraal.
- Koppel bij het uitschrijven van de vacature geen maximum aantal jaren ervaring aan een functie. Je maakt dan een leeftijdonderscheid omdat je wie meer ervaring heeft al meteen uitsluit. Zo'n indirect leeftijdonderscheid is moeilijk te rechtvaardigen.

Laat de vacature nalezen door medewerkers uit verschillende levensfasen

- Zij kunnen aangeven of de vacature hen aanspreekt en welke drempels ze eventueel nog zien in de vacature.
- Als dit mogelijk is, kan je de vacature ook laten opstellen door medewerkers uit verschillende levensfasen.



Wil je nagaan of je vacature levensfaseneutraal is opgesteld? Op de website verwijzen we je naar enkele hulpmiddelen. Je kan ook altijd contact opnemen met het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding wanneer je twijfels hebt bij een bepaalde formulering.

1.1.3 Gebruik verschillende wervingskanalen en netwerken

Wanneer je een grote verscheidenheid aan wervingskanalen gebruikt, is de kans groter dat je meer mensen bereikt en dus ook meer kandidaten uit verschillende levensfasen aantrekt.

INTERNE WERVINGSKANALEN

Om de interne mobiliteit te verhogen, kan het interessant zijn om **intern aan te werven**. Je verhoogt zo de doorstroomkansen van je eigen medewerkers, je houdt talent in huis en het is de ideale manier om functieversterking tegen te gaan. Daarenboven verloopt de selectie en inwerking van de nieuwe medewerker sneller. Maar ook voor medewerkers heeft dit voordelen: het vergt minder afstemmings- en aanpassingsproblemen dan wanneer je overstapt naar een andere organisatie. Vooral voor wintermedewerkers is deze drempelverlaging erg belangrijk.

Je kan daarnaast ook **rekenen op eigen medewerkers om externe kandidaten aan te trekken**. Het voordeel is dat eigen medewerkers potentiële kandidaten meer kunnen vertellen over de organisatie en beter kunnen beargumenteren waarom de kandidaat er zou moeten komen werken. De kandidaat is beter geïnformeerd over de organisatie voor hij de job aanneemt. Tegelijkertijd zullen de medewerkers zelf ook een vorm van selectie toepassen: ze kunnen inschatten wie wel of niet in de organisatie zou passen.

In een bouwbedrijf werden nieuwe ingenieurs gezocht. Elke medewerker die een kandidaat aanbracht, kreeg een fles champagne als bedanking. Als de kandidaat uiteindelijk ook effectief bij het bouwbedrijf startte, kreeg de medewerker nog een citytrip cadeau. Dit kostte het bouwbedrijf minder dan wanneer het hiervoor een selectiebureau zou inschakelen. Bovendien voelde de medewerker die de kandidaat aanbracht zich mee verantwoordelijk voor de integratie van de nieuwe medewerker en voelde hij zich gewaardeerd voor zijn inspanningen.



Voor organisaties die toe zijn aan een nieuwe wind is het niet aangewezen om intern aan te werven of om te rekenen op eigen medewerkers voor het aanleveren van kandidaten.

EXTERNE WERVINGSKANALEN

Het merendeel van de organisaties maakt gebruik van **bekende wervingskanalen** zoals VDAB, advertenties in kranten en weekbladen, jobwebsites, uitzendkantoren en wervings- en selectiekantoren.

Er zijn echter een heleboel **alternatieve wervingskanalen** mogelijk. Om kandidaten uit verschillende levensfasen te bereiken, moet je 'daar zijn waar je doelgroep is'. Daarom kan het interessant zijn om stil te staan bij de plaatsen waar kandidaten uit verschillende levensfasen zich vaak bevinden, de verschillende media (bv. tijdschriften, kranten, sociale netwerksites ...) waarvan ze gebruik maken enzovoort. Dit helpt je 'out of the box' te denken en een beeld te krijgen van de alternatieve wervingskanalen die je kan inzetten. De volgende voorbeelden kunnen inspiratie geven om de denkoefening zelf verder te zetten:

Lentekandidaten vind je **op school, op stageplaatsen, jobbeurzen voor laatstejaarsstudenten, op evenementen voor jongeren, op festivals** ... Het kan interessant zijn om scholen uit te nodigen voor bedrijfsbezoeken, opendeurdagen, stages ... en om je te informeren op welke manier je kan deelnemen aan een jobbeurs. Als je een grote organisatie bent, heb je misschien ook de kans om je organisatie in de kijker te zetten op evenementen en festivals.

Zomerkandidaten vind je **op netwerkevents, aan de schoolpoort, in de sportclub, in avondschole, op gezinsevenementen** ... Het kan interessant zijn om hen informeel aan te spreken. Zo kun je bij hen interesse opwekken voor jouw organisatie.

Lid zijn van netwerkorganisaties zoals Rotary, KVLV, Markant ... zou iets typisch zijn voor mensen uit de herfstfase. Het kan interessant zijn om via deze weg openstaande vacatures bekend te maken. Het is ook een goed idee om vacatures bekend te maken via Jobkanaal.



Jobkanaal verzamelt vacatures voor kansengroepen op de arbeidsmarkt, waaronder vijftigplussers. Je vacature wordt dan geplaatst op de gesloten website van Jobkanaal die toegankelijk is voor meer dan 500 arbeidsbemiddelingsorganisaties. Deze dienst is gratis. Meer info vind je op www.jobkanaal.be.

Een social profit organisatie stelt momenteel ongeveer 50% medewerkers uit de herfstfase te werk. Om aantrekkelijker te zijn voor kandidaten uit de lente en zomer hebben zij een oproep gedaan in een aantal hogescholen om studenten een eindwerk te laten maken over employer branding van de organisatie. Op basis van de suggesties en adviezen die hieruit voortvloeien – opgemaakt vanuit een 'lentebril' – hoopt de organisatie extra kanalen en manieren te vinden om lentekandidaten aan te trekken.

Kandidaten uit alle levensfasen geraken vandaag de dag meer en meer vertrouwd met **sociale media**. Sociale netwerksites zoals Facebook, LinkedIn ... blijven groeien en zijn niet meer uit het maatschappijbeeld weg te denken. Via deze weg kan je ook een heleboel kandidaten bereiken, vooral jongeren.



*Bij elke sociale netwerksite hoort meestal ook een bepaalde gebruikersgroep. Zo zal je op LinkedIn vooral profielen van hoger opgeleiden tegenkomen wat de site iets minder bruikbaar maakt voor het aantrekken van arbeidersprofielen. Voor het vinden van **hogeropgeleide anderstalige, allochtone kandidaten** kan het dan weer wel een geschikt kanaal zijn. Voor bepaalde profielen of functies kan ook Facebook interessant zijn.*

Er zijn tegenwoordig verschillende applicaties beschikbaar waarmee werknemers vacatures van hun organisatie makkelijk op hun sociale netwerken kunnen publiceren. Met deze tools kunnen ze zelfs zien of er matches zijn tussen de vacature en hun eigen netwerkvrienden.

Vooraleer je overgaat tot het gebruik van sociale media bij werving is het belangrijk om even stil te staan bij de volgende vragen¹⁵:

- *Is het inzetten van sociale media voor werving iets voor onze organisatie? Sluit het aan bij onze identiteit, ons imago, de beoogde doelgroep en onze medewerkers?*
- *Welke meerwaarde bieden sociale media voor het vervullen van onze vacatures?*
- *Hebben we voldoende expertise in huis om sociale media in te zetten? Zo nee, kunnen en willen wij deze kennis ontwikkelen of inhuren?*
- *Zijn wij bereid tijd en middelen vrij te maken om ervoor te zorgen dat de sociale media kanalen actueel, interactief en professioneel zijn? En bij wie worden deze verantwoordelijkheden gelegd?*



Wil je meer lezen over het gebruik van sociale media om nieuwe medewerkers aan te werven? Op de website vind je enkele interessante artikels hierover.

Een grote social profit organisatie plande over een termijn van twee jaar een nieuw woon- en zorgcentrum (WZC) op te starten. Aangezien er voor de profielen die ze nodig had een grote krapte is op de arbeidsmarkt werkte ze een totaalconcept uit. Er werd een grote communicatiecampagne opgezet waarmee zowel mogelijke kandidaat-werknemers, buurtbewoners als organisaties die kandidaten toeleiden werden beoogd. Via nieuwsbrieven werd geïnformeerd over de evoluties van de bouwwerken. Tijdens twee informatieavonden in de gemeente waar het WZC werd gebouwd, kregen toehoorders een idee van de stand van zaken, de planning m.b.t. het operationeel worden van het WZC, de profielen van medewerkers die men zocht, de mogelijkheden aan opleidingen die men bood, enz. Parallel werden ook gesprekken georganiseerd met opleidingsinstanties en heeft men de handen in elkaar geslagen om extra opleidingen (op maat) te organiseren. Het WZC wou expliciet kansen bieden aan vrouwen die lange tijd niet actief waren geweest op de arbeidsmarkt en een herintrede overwogen. Dankzij de communicatie, de opleidingskansen en ontwikkelingsmogelijkheden die het WZC opzette, werden alle openstaande vacatures voor de opening ingevuld.

¹⁵ van Rantwijk, & Ox (2011, juli 12). „Recruitment 2.0’: Sociale media als dé manier om aan te werven (Deel2) in Human Resources.

1.1.4 Selectieprocedure

Het is belangrijk dat iedereen die de selectieprocedure doorloopt dezelfde kansen krijgt om zichzelf voor te stellen en de organisatie te leren kennen, ongeacht de levensfase waarin hij zich bevindt.

Denk goed na over het moment waarop je selectiegesprekken plant. Voor ouders van jonge kinderen is een woensdagnamiddag bijvoorbeeld geen ideaal moment. Voor hen passen selecties het best tijdens de schooluren of later op de avond zodat ze niet naar opvang voor hun kinderen hoeven te zoeken.

Maak selectieproeven aantrekkelijker door vragen inhoudelijk te laten aansluiten bij de context van de organisatie en de leefwereld van de kandidaat. Vooral ervaren kandidaten die al verschillende keren hebben deelgenomen aan selectieproeven vinden dit veel relevanter en zullen hierop positiever reageren dan op traditionele abstracte tests.

Let erop dat je evenveel tijd uittrekt voor selectiegesprekken met kandidaten uit verschillende levensfasen. Probeer voldoende inzicht te krijgen in de visie, achtergrond, ervaring en competenties van kandidaten uit alle levensfasen. Omdat herfst- en winterkandidaten rijker zijn aan ervaringen zal je bij hen makkelijker zicht krijgen op deze dingen. Bij lentekandidaten zal je wellicht meer sturende vragen moeten stellen en ruimer gaan dan de werkervaring.



Denk ook goed na over de manier waarop je selecties organiseert voor interne kandidaten. Is het nodig om een volledig identieke procedure te voorzien voor interne en externe kandidaten? Je kan functionerings- en loopbaangesprekken meenemen in een interne procedure zodat medewerkers ervaren dat je hen waardeert.

BETREK MEDEWERKERS UIT ALLE LEVENSFASES IN HET SELECTIECOMITÉ

Hoewel werving en selectie een belangrijk onderdeel is van een goed personeelsbeleid is de job van selectiemedewerker in grote organisaties vaak een instapjob voor jongeren. De “similarity hypothesis” stelt echter dat jongeren jonge kandidaten sneller positief zullen beoordelen dan andere kandidaten (Bombaerts & Martens, 2009).

Een deelnemer aan ons Lerend Netwerk getuigde hoe zij zelf als jonge HR-medewerker iemand van 50 als een oude persoon zag. Hoe ouder ze zelf werd, hoe jonger ze vijftigers ervoer. Ze raadde aan om altijd iemand uit een andere levensfase bij selecties te betrekken, zodat de selectiecommissie de kandidaten vanuit verschillende referentiekaders kan beoordelen.

Het omgekeerde kan natuurlijk ook: meer ervaren selectiemedewerkers kunnen een lentekandidaat minder positief beoordelen doordat ze hun uitspraken interpreteren vanuit hun eigen referentiekader. Op grond van hun rijke werk- en levenservaring zijn ze echter wel goed in staat om de geschiktheid van een kandidaat voor een functie te beoordelen.

- Je kan het selectieteam ondersteunen door hen een training te geven waarin ze leren zich bewust te zijn van hun eigen vooroordelen ten opzichte van andere levensfasen en ermee leren om te gaan.
- Daarnaast is het ook interessant om op voorhand een duidelijk beoordelingsschema op te maken dat het selectieteam toelaat om kandidaten op een objectieve manier te beoordelen op hun talenten en competenties. Een competentieprofiel kan hierbij helpen.

PROBEER EEN ZO VOLLEDIG MOGELIJK BEELD TE KRIJGEN VAN DE KANDIDAAT

Het is belangrijk om een goed beeld te krijgen van de competenties van een kandidaat. Probeer ook te ontdekken welke verborgen talenten er nog in hem zitten, wat hem energie geeft, hoe ontwikkelingsbereid hij is, welke waarden hij nastreeft ...



De integrale benadering reikt je interessante insteken aan om met kandidaten in gesprek te gaan. Neem zeker eens een kijkje aan het begin van elk onderdeel om je te laten inspireren.

Enkele tips die je hierbij kunnen helpen:

Op zoek naar de competenties van de kandidaat

- Maak zoveel mogelijk gebruik van eerdere ervaringen om in te zoomen op resultaten die de kandidaat bereikt heeft met zijn competenties. Probeer dit zo breed mogelijk te bekijken: focus zowel op diploma als op opleidingen, werkervaringen, hobby's, andere ervaringen en verwezenlijkingen ...

Op zoek naar wat de kandidaat bezielt en energie geeft

- Besteed voldoende aandacht aan wat de kandidaat bezielt, wat hem drijft, wat hem sterk inspireert. Focus je hierbij niet alleen op het werk, maar kijk ook naar zijn vrije tijd en zijn ruime verleden.
- Ga op zoek naar wat de kandidaat in het verleden energie gaf. Bevraag eveneens expliciet wat hem op dit moment energie geeft. Laat hem hierover zo veel mogelijk details vertellen en haal die elementen eruit die een link hebben met de vacature. Hou hierbij zijn concrete levensfase in het achterhoofd.

Op zoek naar de talenten van de kandidaat

- Beperk je tijdens het gesprek niet alleen tot de competenties die je in de vacature hebt omschreven, durf ook creatief te luisteren naar de kandidaat en 'out of the box' te denken. Misschien zijn er talenten van de kandidaat die je nu nog niet zoekt, maar die op langere termijn wel een meerwaarde hebben voor de organisatie. Focus je hierbij vooral op de 'wat geeft mij energie'-vraag. Probeer talenten te ontdekken en bespreek ze.

Op zoek naar de ontwikkelingsbereidheid van de kandidaat

- Maak ruimte om even stil te staan bij talenten die ontwikkeld werden doorheen de jaren, bij veranderingen en het waarom ervan, omstandigheden waarbij de talenten van de kandidaten het beste tot uiting kwamen ... Op die manier krijg je een idee van hoe de kandidaat zich tijdens zijn loopbaan heeft ontwikkeld en in welke mate hij gemotiveerd is om zich te blijven ontwikkelen.

Op zoek naar de waarden van de kandidaat

- Laat voldoende ruimte om de kandidaat te laten beschrijven wat hij belangrijk vindt in het leven, in een werkcontext, in zijn ruimere omgeving. Geef aandacht aan zijn overtuigingen. Focus hierbij zowel op zijn werk- als privécontext vanuit het perspectief van de levensfasen.
- Vraag ook expliciet naar wat de kandidaat verlangt terug te vinden in een job. Bevraag wanneer hij zich goed voelt in een job: 'welke gevoelens wil hij graag hebben als hij spreekt over zijn job?'. Probeer dit zo concreet mogelijk te vertalen in arbeidsomstandigheden, samenwerking met collega's, jobinhoud ... Wees opmerkzaam als hij vertelt over zijn bezieling en waarden.



Bij het ontdekken van competenties en talenten kan je gebruik maken van de STARR-methodiek en het ervaringsgericht interview. Op de website vind je hierover meer informatie.



In **DEEL INDIVIDU**, onderdeel **ZOEKEN & VINDEN** vind je ook enkele hulpmiddelen terug om talenten, competenties en energiebronnen van kandidaten in kaart te brengen.

Het is belangrijk dat je rekening houdt met de levensfase van de kandidaten als je bovenstaande aspecten bevroegt. Enkele tips om levensfasebewust aan het gesprek te beginnen:

- **Focus op andere ervaringen in de verschillende levensfasen:**

Een lentekandidaat heeft slechts een beperkte werkervaring. Sommigen hebben nog heel weinig tot geen ervaringen, anderen hebben al enkele ervaringen opgedaan via studentenjobs of vrijwilligerswerk. Als je op zoek gaat naar energiebronnen en talenten laat je een lentekandidaat best ook terugblikken op stage- en onderwijservaringen, zijn diploma, hobby's, vrije tijd, momenten met familie en vrienden, herinneringen uit zijn kindertijd ...

Bij een herfstkandidaat ga je net minder focussen op zijn schoolervaringen en diploma's en meer op zijn ervaringen (die misschien gelijk te stellen zijn met een diploma). Een ongeschoolde arbeider kan zich in twintig jaar bijvoorbeeld hebben opgewerkt van rekkenvuller tot afdelingshoofd van een grootwarenhuis.

- **Wees je ervan bewust dat competenties kunnen verschillen naargelang de levensfase.** Het leervermogen van kandidaten uit de lente is bijvoorbeeld anders dan dat van kandidaten uit de herfst, maar daarom niet minder goed: de eersten leren door overdracht van kennis, de anderen eerder door kennis te linken aan ervaringen of door ervaringsuitwisseling en intervisie.
- **Pas je gesprekstijl en vragen aan de levensfase van de kandidaat aan.** Het is niet nodig om aan iedere kandidaat dezelfde vragen te stellen, maar wel om gelijkaardige vragen te stellen afgestemd op zijn levensfase. De inhoud blijft ongeveer dezelfde, de manier waarop de vragen gesteld worden en het gesprek dat hierop volgt kan een andere vorm aannemen. Let er wel op dat het competentieprofiel het uitgangspunt blijft zodat je de verschillende kandidaten zo objectief mogelijk ten opzichte van elkaar kan beoordelen.
- **Let op voor interpretaties vanuit je eigen referentiekader (gelinkt aan je levensfase).** Een verschillend gedrag gesteld door kandidaten uit verschillende levensfasen kan toch getuigen van dezelfde waarden (bv. al dan niet een hand geven zegt niets over 'respect hebben voor').

1.1.5 Omgaan met stereotiepe beeldvorming

Nog al te vaak krijgen jongeren in selectieprocedures de voorkeur boven oudere kandidaten. Dit is vooral het gevolg van de heersende vooroordelen tegenover oudere werknemers of van de vaak hogere loonkost van iemand met ervaring. De grotere bagage aan kennis en ervaring die oudere personen bezitten, wordt op deze manier onderschat of niet mee in rekening genomen. Alleen door ervaring te valideren en elke stereotypering te doorbreken, komt de juiste persoon op de juiste plaats terecht.



Waarom zou jij oudere werknemers al dan niet aanwerven in je organisatie? Doe de test die je terugvindt op de website en ontdek welke vooroordelen jij al dan niet hebt tegenover oudere werknemers!

“Oudere werknemers zijn te duur” – een veel gehoord vooroordeel over 50-plussers

Veel werkgevers sluiten oudere kandidaten met meer ervaring uit. Dit gebeurt bijvoorbeeld omdat ze ervan uitgaan dat ze niet kunnen tegemoetkomen aan de loonsverwachtingen van deze kandidaten.

Maar...

- *Welke positieve ervaringen heb je al gehad met ervaren werknemers?*
- *Hebben deze ervaren kandidaten wel allemaal hoge loonsverwachtingen?*
- *Heb je al eens bedacht welke meerwaarde deze schat aan ervaring voor jouw organisatie kan betekenen?*
- *Ken je de tewerkstellingsmaatregelen waarvan je gebruik kan maken als je een oudere werknemer aanwerft?*
- ...

Van belang is dat leidinggevend en HR-medewerkers zich bij elke nieuwe vacature de vraag stellen: *“Heeft de levensfase van de kandidaat invloed op het uitoefenen van deze functie? En zo ja, welke rol spelen levensfasen dan bij het vervullen van de functie”?*

Medewerkers die betrokken zijn bij de selectieprocedure en/of het onthaal van de nieuwe medewerker moeten zich proberen te bevrijden van vooroordelen over verschillende levensfasen. Anders krijgen kandidaten niet de kansen die ze zouden moeten krijgen, bijvoorbeeld bij:

- 1) het beoordelen van cv's
- 2) de interpretatie van antwoorden en gedragingen tijdens het selectiegesprek
- 3) een goed onthaal van de nieuwe medewerkers

Het veranderen van de beeldvorming over verschillende levensfasen kan door cijfers en feiten te tonen, zodat je kan laten zien hoe het echt zit. Je kan doorvragen op positieve ervaringen met ervaren medewerkers.

Meer voorbeelden van feiten en ficties over de verschillende levensfasen vind je op de website!



Het is ook een goed idee om medewerkers daadwerkelijk te laten ervaren dat de vooroordelen die zij hebben vaak niet kloppen. Laat medewerkers uit verschillende levensfasen samenwerken zodat ze elkaars sterktes leren kennen.

1.1.6 Onthaal: vermijden van het draaideureffect

Zelfs als het proces van werving en selectie optimaal is verlopen, staat de organisatie nog een belangrijke taak te wachten. De organisatie en de nieuwe medewerker moeten nu naar elkaar toegroeien (Bombaerts & Martens, 2009).

Een onthaalbeleid is hierbij essentieel. Je moet ervoor zorgen dat de zorgvuldig gezochte medewerker niet met een draaideureffect binnen en buiten draait. Belangrijke aspecten hierbij:

- Wijs de leidinggevende op zijn belangrijke rol. Hij moet ervoor zorgen dat de groep de nieuwe medewerker goed aanvaardt: dat ze hem niet verdringen, maar ook niet ‘pamperen’. De nieuwe collega moet met zijn eigenheid terecht kunnen in de groep. Neem de levensfase en de eigenheid (sterktes, waarden, bezieling ...) van de nieuwe medewerker mee in het voorbereidend gesprek met de leidinggevende.
- Zorg tijdens het onthaal voor een ongedwongen sfeer die de nieuwe medewerker gerust stelt en hem toelaat zich vlot te integreren op de werkvloer.
- Besteed voldoende aandacht en tijd aan het onthaal van de nieuwe medewerker (bv. stel de peter/meter voor die tijd en ruimte in zijn takenpakket heeft gekregen om deze rol op te nemen, ga 's middags samen lunchen, stel de collega's uitgebreid voor ...)

- Overloop het contract, de arbeidsvoorwaarden en het arbeidsreglement met de nieuwe medewerker.
- Zorg voor een opleidingsplan op maat van de levensfase van de nieuwe medewerker.
- Maak een checklist of draaiboek op zodat je zeker alles meegeeft wat de nieuwe medewerker moet weten om zijn weg in de organisatie te vinden.

EEN LEVENSFASEBEWUST ONTHAAL

In een levensfasebewust onthaal stem je de vorm, inhoud, begeleiding en opvolging af op de levensfase van je nieuwe medewerker. Enkele tips:

- **Pas je focus in het onthaal aan naargelang de levensfase van de medewerker**

Bij lentemedewerkers ga je bijvoorbeeld langer stil blijven staan bij de werking van de organisatie dan bij ervaren medewerkers. Zij kennen over het algemeen de wereld van het werken minder en hebben hierin dus wat meer begeleiding en opvolging nodig. Bij hen sta je ook langer stil bij veiligheidsregels, want door gebrek aan ervaring hebben ze meer risico's op arbeidsongevallen.

Zomermedewerkers vinden het belangrijk op de hoogte te worden gebracht van opleidingen, doorgroeimogelijkheden in de organisatie ... Voor zomermedewerkers met kinderen is het interessant om te weten of de mogelijkheid bestaat om vroeger naar huis te gaan, bijvoorbeeld als er een kind ziek is.

Herfst- en wintermedewerkers vinden het belangrijk dat hun kennis gewaardeerd wordt. Bij het onthaal van ervaren medewerkers ga je daarom meer vertrekken vanuit de kennis die ze al hebben en hier nieuwe dingen aan toevoegen, terwijl je bij jongere medewerkers meer aan kennisoverdracht zal doen.

Bij medewerkers die een fysiek zware job hebben of die lang moeten zitten, is het belangrijk om in te gaan op technieken die hun job minder belastend kunnen maken.

- **Maak je onthaalbrochure en -sessies aantrekkelijk voor alle levensfasen**
Verwerk in de onthaalbrochure en -sessies voorbeelden en foto's die aansluiten bij de verschillende levensfasen en hun leefwerelden. Let hierbij ook op je taal. Gebruik een taal die iedereen aanspreekt.
- **Breng de medewerker tijdens het onthaal op de hoogte van de voordelen voor zijn levensfase**
Bv. jongerenvakantie voor de lentemedewerker
Bv. mogelijkheden voor ouderschapsverlof voor de zomermedewerker
Bv. extra verlofdagen, seniorvakantie ... voor de herfst- en wintermedewerkers
- **Stem het ontwikkelingstraject af op de levensfase van de nieuwe medewerker**
Ga na welke leer- of begeleidingsvorm de medewerker verkiest.

Lentemedewerkers hebben vaak behoefte aan extra begeleiding om hun eigen mogelijkheden en beperkingen beter te leren kennen. Het is ook belangrijk om deze medewerkers zich breed te laten oriënteren.

- **Ga na of de medewerker een mentor of peter uit dezelfde of een andere levensfase verkiest**
Een mentor of peter hoeft niet perse iemand te zijn met jarenlange werkervaring. Evengoed kan een lente- of zomermedewerker die al een tijdje werkt voor de organisatie deze taak opnemen.



Ga er niet van uit dat oudere medewerkers automatisch goede mentoren zijn omwille van hun opgebouwde vaardigheden en expertise. Het is inderdaad zo dat zij heel geschikt zijn als coach wanneer zij ook de vaardigheden hebben om te coachen. Niet elke oudere medewerker is echter in staat om zijn kennis over te dragen en een nieuwe medewerker op een goede manier in te werken.

1.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het zoeken & vinden van medewerkers?



Wat doe je al wel? En wat doe je (nog) niet? Waar loop je vast?

Heb je zicht op de leeftijdspiramide binnen de organisatie en binnen de verschillende afdelingen?

- Heb je een volledig beeld van wat je al in huis hebt? Welke levensfasen zijn (niet) vertegenwoordigd? Kan je dit beeld verklaren, bv. vanuit de organisatiecultuur, organisatievorm, aanwezige systemen ...?
- Is de leeftijdspiramide in de organisatie in evenwicht? Geldt dit ook voor eventuele afdelingen?
- Heb je ook zicht op de competenties die aanwezig zijn bij de levensfasen die al dan niet sterk vertegenwoordigd zijn in je organisatie? Weet je welke competenties je al in huis hebt en welke je nog zou willen aantrekken?

Heeft de organisatie zicht op de personeelsontwikkelingen over 1,2,3 of 4 jaar?

- Heb je een goed zicht op het profiel waarnaar je op zoek bent – zowel op korte als op lange termijn?
- Heb je een functiebeschrijving van het profiel waarnaar je op zoek bent? Heeft de levensfase van de kandidaat invloed op het uitoefenen van deze functie?
- Werk je met startcompetenties voor de vacante functies? Weet je welke competenties je de komende jaren in de organisatie zal moeten vervangen?
- Weet je hoe jouw organisatie staat tegenover het aanwerven van werknemers uit de lente, zomer, herfst, winter... ?
- Heb je al eens stilgestaan bij de voordelen van het aantrekken van een kandidaat uit de lente, zomer, herfst, winter? Heb je deze al tegenover elkaar afgewogen?

Heb je in het proces van werving en selectie expliciet aandacht voor de verschillende levensfasen?

- Als je terugkijkt naar de laatste aanwervingen: zijn er bepaalde levensfasen die je makkelijker bereikt of die je sneller aanwerft? Indien dit zo is, weet je waarom deze levensfase 'dominant' is (bv. evenwicht met aanwezige personeel, bepaalde ervaringen, imago organisatie ...)?

Zijn de vacatures aantrekkelijk voor kandidaten uit alle levensfasen?

- Is het imago van jouw organisatie aantrekkelijk voor alle levensfasen? Voor welke levensfasen wel en niet? Kan je hier iets aan veranderen? En wil je dat?
- Zijn de vacatures levensfaseneutraal opgesteld? Of zijn ze net gericht op het aantrekken van werknemers uit een bepaalde levensfase?
- Wie maakt de vacatures op? Betrek je medewerkers uit verschillende levensfasen bij de opmaak en het nalezen van de vacatures?
- Trekken de vacatures kandidaten uit een welbepaalde levensfase aan? Heeft dit te maken met de manier waarop de vacature geschreven is (voorstelling organisatie, sector, missie en visie, functie, takenpakket, verwachtingen, voorwaarden, functiebenaming, gebruik van bedrijfeigen taal ...)?

Maakt de organisatie gebruik van een verscheidenheid aan wervingskanalen om kandidaten uit alle levensfasen te bereiken?

- Van welke wervingskanalen maak je gebruik om een brede waaier aan talenten en levensfasen te bereiken?
- Maak je gebruik van alternatieve wervingskanalen om kandidaten uit een bepaalde levensfase te bereiken?
- Maak je ook gebruik van verschillende sociale media om kandidaten te zoeken? Bereik je hiermee alle levensfasen?

Is de selectieprocedure in de organisatie toegankelijk voor kandidaten uit alle levensfasen?

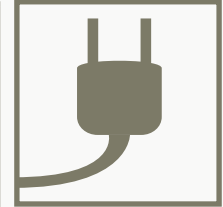
- *Wie zit er in het selectiecomité? Bestaat het uit medewerkers uit verschillende levensfasen?*
- *Is de selectieprocedure voldoende toegankelijk voor kandidaten uit verschillende levensfasen? Welke eventuele drempels zie je voor bepaalde levensfasen?*
- *Focus je op bepaalde levensfasegebonden elementen in een selectiegesprek?*
- *Stel je andere vragen in een selectiegesprek met kandidaten uit verschillende levensfasen? Peil je tijdens het selectiegesprek naar de waarden en eventuele talenten van kandidaten?*
- *Stel je de organisatie voor aan de kandidaten in de selectieprocedure? Laat je de kandidaat al wat 'proeven' van de organisatiecultuur (bv. door je taalgebruik, door het organogram te overlopen, door dieper in te gaan op de geplogenheden binnen de organisatie ...)?*

Onthaal je medewerkers op een manier die aansluit bij hun levensfase?

- *Op welke manier onthaal je medewerkers uit verschillende levensfasen in jouw organisatie? Krijgen ze een verschillend onthaaltraject (qua inhoud, vorm, begeleiding, opvolging ...) al naargelang hun levensfase?*
- *Stel je een peter of meter aan voor nieuwe medewerkers? Uit welke levensfase komt deze peter of meter meestal? Hangt de levensfase van de peter of meter samen met die van de nieuwe medewerker?*

Werk je aan vooroordelen over verschillende levensfasen bij de medewerkers die betrokken zijn bij werving en selectie en onthaal van nieuwe collega's?

1.3 Tips & Tricks



*Hoe kan je medewerkers uit verschillende levensfasen zoeken en vinden?
Wat kan nog beter of anders? Hoe kan je weer verder?*

Maak een leeftijds piramide op. Een leeftijds piramide brengt in kaart hoeveel medewerkers uit elke leeftijdscategorie aanwezig zijn in de organisatie. Als je graag een divers personeelsbestand wil, kan je zo ontdekken welke leeftijdscategorie(ën) je nog mist in je organisatie. Interessant is om ook de situatie binnen 5, 10, 15 ... jaar in kaart te brengen. Je kan dan zien hoeveel medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken. Dit helpt je om een inschatting te maken van het aantal nieuwe medewerkers dat je op termijn zal moeten aanwerven en opleiden.

Zie 1.1.1

Bekijk hierbij ook de competenties en talenten die al aanwezig zijn, wanneer ze misschien uit de organisatie verdwijnen en hoe je deze opnieuw kan aantrekken.

Zorg voor een evenwichtige aanwezigheid van werknemers uit alle levensfasen in je personeelsbestand. Een divers personeelsbestand – ook wat leeftijd betreft, geeft een meerwaarde aan je organisatie. Werknemers uit verschillende levensfasen hebben elk hun eigen unieke kwaliteiten en ideeën en vullen elkaar zo aan.

Zie 1.1.1

Maak het imago van je organisatie aantrekkelijk voor alle levensfasen. Zet de troeven van je organisatie in de verf, bv. zelfsturende teams, flexibele uurroosters, peter- en meterschap, opleidingstraject, loopbaankansen ...

Zie 1.1.2

Stel je vacatures levensfaseneutraal op. Houd hierbij rekening met taalgebruik, beeldmateriaal, verwijzing naar organisatiecultuur en personeelssamenstelling ... Volgens de antidiscriminatiewet is het maken van een direct of indirect leeftijds onderscheid in een vacature niet toegestaan (mits enkele uitzonderingen). Vermeld in je vacature dat je bij de selectie geen onderscheid maakt op grond van leeftijd, afkomst, geslacht, handicap ...

Zie 1.1.2

Betrek medewerkers uit alle levensfasen bij het opmaken van de vacature. Laat de vacature bijvoorbeeld nalezen op aantrekkelijkheid door medewerkers uit verschillende levensfasen. Of ga een stapje verder en werk samen de voorstelling van het bedrijf, de sector, de functie, het takenpakket, de verwachtingen, voorwaarden ... uit.

Zie 1.1.2

Beschrijf de eigenschappen en competenties waarover de kandidaat moet beschikken zorgvuldig in de vacature. Het is belangrijk dat je deze op voorhand bepaalt. Zo selecteer je kandidaten op basis van hun eigenschappen en competenties en voorkom je dat je iemand uitsluit omwille van zijn leeftijd. Je kan je baseren op het competentieprofiel om de startcompetenties te bepalen.

Zie 1.1.2

Let op met taalgebruik en beeldmateriaal in je vacature. Oubollig taalgebruik trekt niet meteen jongere kandidaten aan en hippe Engelse benamingen kunnen op hun beurt iets oudere kandidaten afschrikken. Als je foto's gebruikt, zorg er dan voor dat je medewerkers uit alle levensfasen in beeld brengt. Zorg er wel voor dat je vacature aansluit bij je organisatiecultuur, zodat je geen verkeerde verwachtingen creëert bij kandidaten.

Zie 1.1.2

Maak gebruik van diverse wervingskanalen. Zo maak je meer kans om kandidaten uit verschillende levensfasen aan te trekken. Maak openstaande functies bekend via VDAB, Jobkanaal, sociale media, regionale bladen, scholen, netwerkorganisaties, selectiebureaus, eigen netwerken ...

Zie 1.1.2

Betrek ook je eigen medewerkers bij het zoeken naar nieuwe medewerkers en waardeer hen wanneer je de door hen voorgestelde kandidaat aanwerft. Neem hierbij ook de levensfase van de medewerkers aan wie je dit vraagt mee in rekening. Voordelen hiervan zijn: kwalitatief

Zie 1.1.3

goede sollicitanten aangezien je eigen personeel goed kan inschatten of de sollicitant bij de functie past, betrokkenheid medewerkers ...

Focus in het selectiegesprek op ervaringen in het verleden die de kandidaat energie gaven. *Zo komen de energiebronnen en talenten van de kandidaat naar boven. Vraag de kandidaat eveneens naar ervaringen in eerdere levensfasen om een volledig beeld te krijgen. Je kan hiervoor de STARR-methodiek gebruiken.* **Zie 1.1.4**

Zorg voor een selectiecomité waarin medewerkers uit alle levensfasen aanwezig zijn. *Medewerkers uit verschillende levensfasen bekijken de kandidaat elk vanuit hun eigen referentiekader en vanzelfsprekendheden. Als er geen mix van levensfasen aanwezig is, bestaat het risico dat stereotypen en vooroordelen gaan doorwegen in de selectie. De kandidaat krijgt dus de eerlijkste beoordeling wanneer er selectiemedewerkers uit alle levensfasen aanwezig zijn.* **Zie 1.1.3**

Haal drempels in de selectieprocedure weg om de toegankelijkheid voor alle levensfasen te verhogen. *Indien er geen computervaardigheid nodig is, laat de kandidaten dan ook geen computerproef doen. Indien de kandidaten solliciteren voor een job met vaste uren, laat de selecties dan plaatsvinden tijdens de schooluren of later tijdens de avond zodat er geen opvangproblemen zijn voor jonge ouders of grootouders.* **Zie 1.1.4**

Neem verschillende elementen mee in de selectieprocedure. *Toets eerst af welke levensfasen, talenten en competenties ... al aanwezig zijn in de organisatie. Bekijk dan de levensfase, talenten en competenties, waarden, ontwikkelingsbereidheid ... van de kandidaat.* **Zie 1.1.4**

Ga na of selectieproeven of assessments geschikt zijn voor kandidaten uit alle levensfasen. *Gebruik selectieproeven of assessments niet als beslissend selectie-instrument, maar steeds in combinatie met andere selectiemogelijkheden zoals een gesprek. Proeven en assessments kunnen immers altijd het gevaar lopen leeftijdsgebonden te zijn.* **Zie 1.1.4**

Voorzie een uitgebreid onthaal voor nieuwe medewerkers uit alle levensfasen. *Bereid de komst van de nieuwe medewerker voor met de collega's. Bespreek niet alleen contract en arbeidsreglement, maar ook de meer informele aspecten die belangrijk zijn voor een goede integratie, zoals bv. gewoonten, gevoeligheden, situering van de organisatie, informatie over de sector, de voornaamste klanten, de bedrijfsfilosofie, de waarden, geschiedenis en ambities van de organisatie ...* **Zie 1.1.5**

Stel een peter of meter aan voor je nieuwe medewerkers. *Met een meter of peter verloopt de inwerking en integratie van de nieuwe medewerker veel vlotter en voelt hij zich sneller thuis in de organisatie. Medewerkers uit alle levensfasen kunnen peter of meter zijn. Belangrijk is dat ze de organisatie en het takenpakket van de nieuwe medewerker kennen en dat ze de capaciteiten hebben om iemand te begeleiden.* **Zie 1.1.5**

Pas het onthaaltraject van nieuwe medewerkers aan naargelang hun levensfase en ervaring. *Je kan je voorstellen dat iemand zonder werkervaring nood heeft aan een ander onthaal dan iemand die al 20 jaar werkervaring heeft. Beiden dienen kennis te maken met de organisatie en het takenpakket, maar de persoon zonder werkervaring zal bijvoorbeeld ook wat informatie over 'werken op zich' kunnen gebruiken.* **Zie 1.1.5**

I.4 Praktijkvoorbeeld



PC Sint-Norbertushuis

Organisatie uit de social profit

860 werknemers

Het Psychiatrisch Centrum Sint-Norbertushuis in Duffel heeft gedurende een viertal jaar gewerkt aan de **diversiteit binnen het personeelsbeleid**. Vanuit concrete vragen over communicatie zijn ze geëvolueerd naar **een visie op diversiteit**, hebben ze gewerkt aan conflicthantering, hebben ze een **taalbeleid** uitgewerkt met opleidingen Nederlands en duidelijk en eenvoudig schriftelijk communiceren. Momenteel leggen ze de laatste hand aan hun **multiculturele kalender** die geïllustreerd wordt met materiaal afkomstig van de eigen personeelsleden.

Tijdens de evaluatie van dit traject en op basis van een aantal concrete vragen m.b.t. de zoektocht naar personeel, werden in de werkgroep diversiteit een aantal vragen rond **leeftijdsbewust personeelsbeleid** opgeworpen. Een eerste kennismaking met de verschillende levensfasen binnen een loopbaan wekte hun interesse en enthousiasme.

Er werd afgesproken om voldoende tijd te maken om te onderzoeken welke visie de organisatie heeft op levensfasebewust personeelsbeleid, om vast te stellen hoe de leeftijdspiramide van de organisatie en de afdelingen is samengesteld, en te bekijken welke vooroordelen binnen de organisatie leven (zowel bij de werkgever als bij de werknemers) t.a.v. oudere, meer ervaren werknemers. Tegelijkertijd werden ook de resultaten van de werknemerstevredenheidsbevraging kenbaar gemaakt, die ook naar levensfasen konden worden geïnterpreteerd. Op basis van alle resultaten zal een actieplan worden opgemaakt dat de werkgroep diversiteit verder zal vormgeven.

Wat de **werknemerstevredenheid** betreft, werden volgende opvallende vaststellingen gedaan. Medewerkers die langer dan 20 jaar in dienst zijn (ouder dan 46 jaar) zijn het minst tevreden, hoewel ze wel heel loyaal zijn. Medewerkers die tussen de 6 en 10 jaar in de organisatie werken, bleken het meest tevreden en het meest loyaal t.a.v. hun werkgever.

Het engagement onder medewerkers is sterk gestegen. Medewerkers tussen 36 en 45 jaar en tussen de 11 en 20 jaar in dienst zijn het sterkst geëngageerd om mee te werken aan veranderingen, om de doelstellingen van het Psychiatrisch Centrum mee te realiseren. De jonge medewerkers (-25 jaar) en minder dan een jaar in dienst bleken het minst geëngageerd. Deze laatste groep is echter het sterkst gemotiveerd terwijl de motivatie het minst aanwezig is bij de 36- tot 55-jarigen en bij de medewerksters die het langst in dienst zijn. De jongste en minst lang in dienst zijnde medewerkers hebben de hoogste welzijnsbeleving, gevolgd door de 55-plussers. De 46- tot 55-jarigen en de medewerkers die het langst in dienst zijn, hebben de laagste welzijnsbeleving.

27% van de medewerkers ervaart de werkdruk als hoog (te hoog 4% / hoog 23%). Dit percentage ligt lager dan de gemiddelde benchmark (31%). Voor 67% van de medewerkers is de werkdruk aanvaardbaar. Ook de work-life balance is verbeterd.

Naast deze resultaten werd aan alle 50-plussers in de organisatie gevraagd om de vragenlijst **‘waarom zou ik langer willen blijven werken?’** in te vullen. Hieruit bleek dat meer dan 80% van de werknemers nog steeds hun werk graag doen, de kans krijgen om bij te leren, taken doen die passen bij hun kwaliteiten en goed ondersteund worden door hun leidinggevenden. Ook de items gezondheid en combinatie werk-privé scoren over het algemeen heel goed. Er is wel vraag naar een betere afstemming van de werktijden/het verlof op de eigen privésituatie en de vraag om meer tijd te hebben voor de zorg van (klein)kinderen of een ziek familielid. De financiële behoeftes zijn minder eenduidig: de meerderheid geeft aan te moeten blijven werken om financiële redenen. Wat de sociale aspecten betreft speelt het imago minder een rol en geeft meer dan 85% aan niet beïnvloed te worden om te stoppen als partner, burens of vrienden vervoegd stoppen.

Uit de resultaten van de vragenlijst **‘waarom zou ik blijven investeren in 50-plussers?’** blijkt dat de werkgever weinig tot geen vooroordelen heeft t.a.v. 50-plussers.

De leidinggevenden uit de verschillende diensten zijn momenteel bezig met het invullen van de **leeftijdsscan**¹⁶. Met de resultaten van deze leeftijdsscan wil men in de werkgroep diversiteit aan de slag.

De personeelsverantwoordelijke heeft de **'Sokratest'**¹⁷ ingevuld om te bekijken op welke terreinen in het HR-beleid nog verder geïnvesteerd kan worden. Deze resultaten worden momenteel door de verschillende leden van de werkgroep diversiteit (directie, leidinggevenden, werknemersvertegenwoordiging) kritisch bekeken. Zij zullen ieder aangeven aan welke drie actiepunten zij prioritair aandacht willen geven en welke drie items al goed lopen binnen het personeelsbeleid.

Op basis van deze resultaten en alle andere resultaten zal tijdens de eerstvolgende bespreking in overleg een **actieplan** worden opgemaakt. Dit zal worden omgezet in een stappenplan.

De idee leeft om op basis van al deze informatie een **symposium** te organiseren over **levensfasebewust loopbaanbeleid** en zo te werken aan een groter draagvlak. Mogelijke piste is om aan de hand van stellingen het gesprek op gang te brengen en dit te laten uitvloeien in werkgroepen die concreet aan de slag gaan om een actiepunt vorm te geven en te implementeren.

Tegelijkertijd werd aan verschillende hogescholen de vraag gesteld om in het kader van eindwerken van studenten te laten onderzoeken wat mogelijke kandidaten kan aantrekken om te komen werken bij het Psychiatrisch Centrum en te zoeken naar mogelijke kanalen om zoveel mogelijk kandidaten te bereiken (**employer branding**). Aangezien ongeveer 50% van de huidige werknemerspopulatie in de herfst van hun loopbaan zit, wil de organisatie extra investeren in het bereiken van kandidaten uit de lente en de zomer. Op basis van de suggesties en adviezen die de studenten in deze eindwerken zullen formuleren – opgemaakt vanuit een 'lentebril' – hoopt de organisatie extra kanalen en manieren te vinden om lentekandidaten aan te trekken.

16 www.dejuistestoel.be

17 www.sokratest.be



balans

binden & boeien

binden & boeien

2. BINDEN & BOEIEN

'Passie ontstaat niet tussen oren maar tussen de neuzen'
Luk Dewulf en René Bouwen¹⁸

Het is een opdracht van organisaties om te investeren in hun huidige personeel, om hun medewerkers te binden en te boeien. Dat levert voor hen ook voordelen op aangezien het vaak gemakkelijker is om te investeren in het huidige personeelsbestand dan nieuwe medewerkers aan te werven. Doordat je als organisatie je medewerkers en hun competenties en talenten kent, weet wat hun houding ten aanzien van de organisatie is, kan je weloverwogen acties ondernemen om hen te boeien en te binden.

Retentie van werknemers heeft de oorspronkelijk conservatieve reflex – 'hoe keten ik mijn werknemers vast' – verlaten. Nu gaat retentie eerder over het waarderen, interesseren, uitdagen, doen groeien van medewerkers. Als organisatie streef je ernaar elke werknemer, of hij nu in de lente- of winterfase zit, te blijven boeien en dus ook te binden.

Het is vooral de kwaliteit van het werk die bepaalt hoelang we aan de slag willen blijven. Werken blijft ons boeien als we onze talenten en competenties kunnen inzetten in onze job, als we voelen dat ons werk een meerwaarde heeft en zin geeft, als we tot op zekere hoogte onze eigen baas zijn, ons werk zelf kunnen inrichten, onze werktijden mee kunnen bepalen zodat we evenwicht vinden tussen werk en privé, onze taken aangepast zijn aan onze (fysieke) mogelijkheden, de werkdruk haalbaar is, we niet in ongezonde omstandigheden moeten werken, ons werk ons activeert en ons niet te veel stress bezorgt ...

Medewerkers binden en boeien doe je door in hen te investeren:

- Investeren in kwaliteitsvolle jobs
- Investeren in talenten en competenties
- Investeren in de samenwerking tussen collega's
- Investeren in evenwicht werk-privé
- Investeren in gezonde medewerkers

¹⁸ Luk Dewulf en René Bouwen over de rol van relaties om je passie te ontdekken – uit 'Waarom mensen opstaan op maandagochtend – motiveren met resultaat', Jan Weverbergh, 2010, p. 48

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN DIE HET BOEIEN & BINDEN VAN MEDEWERKERS BEVORDEREN



Vanuit organisatieperspectief zijn er een aantal meer en minder zichtbare aspecten die ervoor kunnen zorgen dat een organisatie haar medewerkers boeit en bindt. Sta voldoende stil bij deze aspecten om vast te stellen waar jouw organisatie al goed bezig is en waarin ze nog kan groeien.

Volgende aspecten zijn interessant om te bekijken (naar het integrale kernkwadrant van Wilber):

	ORGANISATIE - BINNEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
KWALITEIT VAN RELATIES	<p>Wees je er voldoende van bewust dat de kwaliteit van de relaties van grote invloed kan zijn op het binden en boeien van medewerkers. Investeer voldoende in gesprekken hierover en zoek samen naar mogelijkheden om aan de kwaliteit van relaties te werken. Bekijk hierbij zeker op welke manier medewerkers uit verschillende levensfasen elkaar kunnen versterken. Ga na hoe je via de kwaliteit van relaties kan werken aan werkbaar werk, aan jobs die energie geven, aan een goede afstemming werk-privé en aan een goede samenwerking tussen verschillende levensfasen.</p>	<p><i>Bij het werken aan de kwaliteit van relaties, is het belangrijk dat je medewerkers laat focussen op elkaars sterktes: hun persoonlijke sterktes en de sterktes van hun levensfase. Welke sterktes heeft iedere medewerker en hoe kunnen die bijdragen tot een betere teamsamenwerking? Als je medewerkers hierover samen laat na denken en praten met elkaar, creëer je sowieso een sterkere verbinding tussen medewerkers uit alle levensfasen.</i></p> <p><i>Laat medewerkers uit verschillende levensfasen elkaar versterken: als je merkt dat een lentemedewerker er wat verloren bij loopt, koppel hem dan aan een herfstmedewerker die hem op sleeptouw kan nemen en zijn grote leehonger kan stillen.</i></p>
WAARDEN	<p>Sta stil bij de waarden die gelden binnen de organisatie. Is je organisatie eerder gedreven door prestaties of eerder door waarden? Bespreek hoe je binnen dit waardenpatroon medewerkers kan binden en boeien. Zoek samen naar mogelijkheden. Werk bijvoorbeeld een missie en visie samen met de medewerkers uit, zodat zij zich hier zeker in kunnen vinden.</p>	<p><i>Waardenpatronen van werknemers evolueren doorheen de levensfasen die ze doorlopen. Het kan zijn dat bepaalde medewerkers die in de lentefase zijn ingestroomd ondertussen een andere waardenprioriteit hebben. En ook een organisatie verandert doorheen de jaren. Daarom is het aangewezen om de missie en visie van jouw organisatie om, een bepaald aantal jaar, terug opnieuw te bekijken en aan te passen aan de huidige situatie. Zo blijven medewerkers uit alle levensfasen zich er thuis voelen en hun motivatie behouden.</i></p>
CULTUUR	<p>Weeg af welke aspecten binnen de organisatiecultuur bevorderend en/of belemmerend zijn voor het binden en boeien van medewerkers uit verschillende levensfasen. Wordt er bijvoorbeeld geïnvesteerd in medewerkers, bekijkt men medewerkers in al hun aspecten, houdt men rekening met talenten van medewerkers vanuit een positieve benadering? Of worden medewerkers op het kleinste foutje afgerekend?</p>	<p><i>Medewerkers uit alle levensfasen zijn gebaat bij een organisatiecultuur die hun bezieling voor hun job aanwakert en brandend houdt. Ongeacht de levensfase waarin iemand zich bevindt, is het krijgen van positieve aandacht van onschatbare waarde. Een positieve houding tegenover medewerkers is essentieel in elke organisatiecultuur, of die nu formeel is of informeel, hiërarchisch of zelfsturend ...</i></p>
GEVOELIGHEDEN	<p>Wees je bewust van gevoeligheden en vooroordelen die leven op de werkvloer. Zij kunnen ofwel een extra stimulans ofwel een afknapper zijn voor je medewerkers. Maak ze bespreekbaar als je merkt dat sommige werknemers belemmerd worden in het inzetten van hun talenten en competenties, of als het voor sommige medewerkers teveel wordt om werk en privé goed te blijven combineren.</p>	<p><i>Als gevoeligheden te maken hebben met vooroordelen over (een) bepaalde levensfase(s) is het belangrijk om te werken aan een goede beeldvorming over de verschillende levensfasen. Maak medewerkers bewust van de kwaliteit van elke levensfase en zorg ervoor dat ze regelmatig met elkaar in contact komen. Op die manier kunnen ze zelf ervaren dat hun vooroordelen onterecht zijn.</i></p>

	ORGANISATIE - BUITEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
REGELS	Bekijk en bespreek welke regels en afspraken er zijn en welke je kan bijsturen om aan iedere medewerker – rekening houdend met zijn levensfase – een kwaliteitsvolle job aan te bieden en voor een goed evenwicht werk-privé te zorgen. Voor iedereen dezelfde regels voorzien, werkt immers niet altijd. Bespreek ook welke nieuwe regels of afspraken haalbaar zijn om het werkplezier van medewerkers te bevorderen. Maak samen afspraken om de samenwerking tussen collega's te bestendigen en te optimaliseren.	<i>Stel dat er in jouw organisatie de afspraak is dat iedereen aanwezig moet zijn van 9 tot 17u, maar dat een herfst-medewerker zijn hulpbehoevende moeder elke dag moet ophalen uit het dagcentrum om 17u. Bekijk dan of er geen uitzondering gemaakt kan worden of dat het haalbaar is om deze afspraak in het algemeen aan te passen (bv. via glijdende uren). Ook medewerkers uit andere levensfasen hebben hier wellicht baat bij.</i>
STRUCTUUR	Zet je organisatie zo op dat het mogelijk is om medewerkers zoveel mogelijk hun talenten te laten inzetten, hen zelf controle te geven over hun taken en hen voldoende tegemoet te kunnen komen in hun vragen naar afstemming werk-privé, ondersteuning van hun gezondheid ...	<i>Het bieden van uitdagingen en serieus genomen worden, zorgt ervoor dat lentemedewerkers langer bij een organisatie blijven. Een goed doordacht competentiebeleid dat groeikansen biedt op basis van talenten zorgt ervoor dat zowel jongere als oudere medewerkers geboeid blijven door hun job.</i>
RESULTATEN	Bij het bespreken van de resultaten die je als organisatie verwacht, is het belangrijk om hierbij ook te luisteren naar de verwachtingen en behoeftes van elke medewerker zodat je de na te streven resultaten in functie hiervan kan aanpassen. Zoek samen naar mogelijkheden om deze resultaten zo adequaat en efficiënt mogelijk te bereiken.	<i>Lentemedewerkers willen zich graag bewijzen in hun werk en zijn daardoor erg prestatiegericht, wintermedewerkers daarentegen hebben die periode al achter zich en hechten meer belang aan de kwaliteit van het resultaat. Door teams samen te stellen waarin de verschillende levensfasen vertegenwoordigd zijn, kan je resultaten boeken die zowel kwalitatief als kwantitatief goed zijn.</i>
SYSTEMEN	Bekijk en bespreek welke systemen mogelijk zijn om tegemoet te komen aan de vragen van je medewerkers uit verschillende levensfasen (bv. kennisborgingssysteem, ontwikkelingstrajecten, ouderschapsverlof, tijdskrediet, flexibel werken, zelfroosteren, functierotatie, arbeidsduurvermindering, functieinvulling...)	<i>Veel wintermedewerkers zijn het werken nog lang niet beu en willen hun kennis en ervaring maar al te graag inzetten. Ook organisaties laten hun ervaren medewerkers niet graag vroeg gaan. Het opzetten van kennisborgingssystemen is voor beide partijen dan ook een win-winsituatie: de werknemer wordt gewaardeerd om zijn expertise en de organisatie kan de kennis op een goede manier borgen en overdragen op medewerkers in eerdere levensfasen. Op hun beurt krijgen die de leeransen die nodig zijn om hen te binden en boeien.</i>

2.1 Levensfasebewust binden & boeien



2.1.1 Wat bindt en boeit medewerkers uit verschillende levensfasen?

Er zijn een aantal gemeenschappelijke factoren die ervoor zorgen dat werknemers uit alle levensfasen zich binden aan een organisatie en geboeid blijven door hun job. Daarnaast brengt elke levensfase ook specifieke behoeftes met zich mee:

Om met plezier ergens te blijven werken, zoekt het merendeel van de medewerkers uit de lentefase afwisseling en uitdaging (maar wel met mate), ruimte om ervaring op te doen, contact met leeftijdsgenoten, serieus genomen worden, voldoende opvolging ...

Medewerkers uit de zomerfase hebben nood aan kansen om (door) te groeien en aan een job waarmee ze enige status kunnen verwerven of waar ze fier op kunnen zijn. Werken is haalbaar voor hen wanneer ze dit kunnen combineren met de vele activiteiten in hun vrije tijd of de zorg voor hun kinderen.

Om met plezier te blijven werken, vinden medewerkers uit de herfstfase veel uitdaging in een job die hen zin geeft en aansluit bij hun waarden, waarin ze kwaliteit kunnen leggen en waarin hun opgebouwde kennis en ervaring gewaardeerd wordt.

Er is een grote kans dat medewerkers uit de winterfase langer blijven werken als zij uitgedaagd worden in een job met beperkte werkdruk, als hun kennis en ervaring doorweegt tegenover negatieve stereotypering en sociale druk, als zij zich kunnen inzetten in waar ze goed in zijn.

NODEN EN BEHOEFTES VAN INDIVIDUELE MEDEWERKERS

Wat medewerkers bindt en boeit, kan sterk verschillen van persoon tot persoon. In een levensfasebewust personeelsbeleid is het belangrijk om vertrekkende van een eerder traditionele organisatiegerichte benadering (zoals competentieontwikkeling, doorgroeimogelijkheden, organisatiestructuur, organisatiecultuur ...) ook werk te maken van een aanpak **op maat van individuele medewerkers**. Een loopbaangesprek of een functioneringsgesprek is het perfecte instrument om de noden en behoeftes van individuele medewerkers in kaart te brengen. Je benadert deze best vanuit een positieve insteek. Stel hen bijvoorbeeld de vraag: "Wat is voor jou belangrijk om met plezier aan de slag te blijven in je job?". Ook via informele gesprekken met medewerkers kom je al een heleboel te weten.

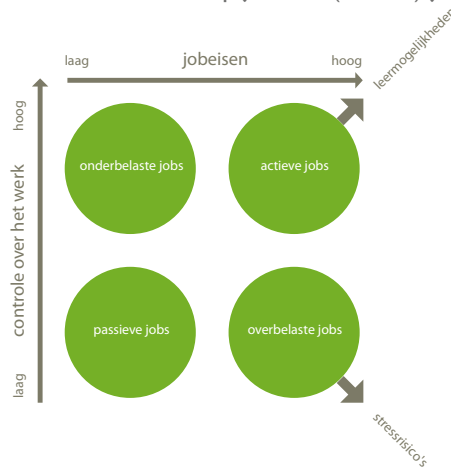
Bij een lokaal bestuur werden medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan diepte-interviews om te peilen naar hun motivatie om langer met goesting aan de slag te blijven. Uit deze gesprekken wilde het bestuur een aantal algemene richtlijnen halen om hun ouder wordend personeelsbestand te motiveren om zo lang mogelijk met plezier aan de slag te blijven. Tijdens deze gesprekken waren vooral de oudere medewerkers opvallend positief over hun job. Toen hier nadien dieper op werd ingegaan, bleek dat ze de uitnodiging voor de gesprekken die via e-mail was verstuurd verkeerd hadden begrepen. Ze dachten dat eventuele negatieve uitspraken in de gesprekken ertoe zouden leiden dat ze toch niet eerder met pensioen zouden kunnen indien ze dat zouden willen.



In het onderdeel GROEIEN & BLOEIEN vind je meer informatie over het opzetten van loopbaangesprekken met medewerkers

2.1.2 Investeren in kwaliteitsvolle jobs

Als je wil dat medewerkers met plezier blijven werken is het belangrijk om in te zetten op kwaliteitsvolle jobs. Het **Model van Karasek** geeft je inzicht in de manier waarop je zulke (actieve) jobs creëert.



Bron: Karasek (1979) *Job demands - job control model*

Karasek (1979) maakt een onderscheid tussen verschillende soorten jobs op basis van de taakvereisten van een job en de regelcapaciteit die iemand heeft in die job. De jobeisen zijn de soort en het aantal uitdagingen waar iemand in het werk mee te maken heeft. De **controle over het werk** staat voor de mogelijkheden of bevoegdheden (autonomie) die iemand heeft om deze uitdagingen aan te pakken.

Overbelaste job (zinloos werk)

Wanneer er in het werk sprake is van hoge jobeisen, doordat er veel variatie is, problemen die opgelost moeten worden, hoge tijdsdruk en dergelijke, maar men is op die werkplek afhankelijk van anderen om de problemen op te lossen, of procedures of ICT-systemen zijn belemmerend om adequaat te reageren, dan kan stress ontstaan. Er is sprake van een 'overbelaste job'.

Passieve job

Bij een 'passieve job' zijn zowel de jobeisen als de 'controle over het werk' laag. Werknemers kunnen weinig beïnvloeden, maar hun taken vragen hier ook niet om. Er zal niet veel stress zijn, zo'n job heeft weinig betrokkenheid bij het werk tot gevolg. Het werk is saai en niet uitdagend en de leermogelijkheden zijn schaars. Alleen gezelligheid onder de collega's kan nog iets goed maken.

Onderbelaste job (slopend werk)

Bij een 'onderbelaste job' is er sprake van een hoge 'controle over het werk' met relatief lage jobeisen. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf veel te besluiten en te regelen, maar het werk vraagt relatief weinig van hen. Omdat er nauwelijks prestatiedruk is, is de betrokkenheid bij het werk laag. Op den duur kan ook dit tot schadelijke gevolgen leiden omdat medewerkers zich weinig ontwikkelen en mogelijk vreemden van de organisatie.

Actieve job

Vraagt het werk weliswaar veel van werknemers, maar kunnen ze zelf een en ander voldoende beïnvloeden, dan hebben ze een 'actieve job'. De jobeisen zijn hoog en ook de 'controle over het werk' is hoog. In dit soort jobs zijn leermogelijkheden ruim aanwezig en worden stressrisico's gereduceerd. De kwaliteit van de arbeid in actieve jobs is hoog.

Bron: ESF-Agentschap Vlaanderen (2010), p. 4-6

Een woon- en zorgcentrum veranderde een aantal jaren geleden zijn werkingsconcept door een overstap te maken van grootschalig wonen naar kleinschalig wonen. Hoewel dit oorspronkelijk heel wat weerstand met zich meebracht, bleek dit achteraf gezien een schot in de roos te zijn. De hiermee gepaard gaande nieuwe arbeidsorganisatie daagde alle medewerkers uit de verschillende levensfasen en functieniveaus uit om op basis van de principes van zelfsturing te zoeken naar een zo goed mogelijke invulling van hun takenpakket (zowel op basis van competenties als van talenten), hun uurrooster en de onderlinge afstemming daarover. Na een aantal maanden werd duidelijk dat het grootste deel van de medewerkers zich opnieuw veel meer betrokken voelde op hun job en het welzijn van de bewoners. Ze werden immers meer uitgedaagd om hun talent in actie om te zetten. Dankzij deze verandering werd er veel meer waardering geuit voor mekaars inzet en gingen steeds meer medewerkers met meer bezieling aan de slag.

INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE

Door keuzes in de organisatie van het werk kan je de kwaliteit van het werk verhogen. Het creëren van **actieve jobs** zorgt voor meer betrokken en gezonde medewerkers. Actieve jobs zijn voor alle levensfasen belangrijk om gemotiveerd en geboeid te blijven. Een innovatieve arbeidsorganisatie biedt heel wat mogelijkheden voor een organisatie om een levensfasebewust personeelsbeleid te voeren aangezien je veel meer rekening kan houden met talenten en competenties van medewerkers enerzijds en met individuele vragen en behoeftes anderzijds.

Hoe je dergelijke actieve jobs invult, kan verschillen van levensfase tot levensfase.

Voor een medewerker uit de zomer kan een actieve job een combinatie zijn van een takenpakket dat groei-mogelijkheden biedt en tegelijkertijd een maximale afstemming met zijn gezin kan bieden. Voor de ene kan dat een job in de zorgsector zijn die andere werkuren inhoudt dan zijn partner, voor de andere kan dat een deeltijdse job zijn, voor nog een andere kan dat een job op zelfstandige basis zijn ...

Een medewerker uit de herfst heeft meestal een actieve job als hij die enerzijds goed kan invullen omdat hij zijn talenten ten volle kan inzetten en anderzijds zijn tijd kan verdelen tussen bijvoorbeeld het uitvoeren van zijn taken en het coachen van medewerkers.

Deze manier van arbeidsorganisatie heeft ook voordelen voor de prestaties en productiviteit van de organisatie:

- **Minder ziekteverzuim**

Uit onderzoek blijkt dat overbelaste jobs het hoogste ziekteverzuim kennen terwijl actieve jobs het laagste ziekteverzuim kennen.

Wanneer we ziekteverzuim bekijken vanuit een levensfasebewust loopbaanbeleid houdt dit heel wat mogelijkheden in voor bijvoorbeeld medewerkers uit de herfst- of winterfase voor wie de job te zwaar geworden is. Door de arbeid anders te organiseren binnen een team ontstaan er opnieuw 'volwaardige' mogelijkheden voor medewerkers uit deze levensfasen.

- **Efficiënter gebruik van kennis en ideeën**

De kennis en ideeën van alle medewerkers worden aangeboord. De mogelijkheid en de bereidheid om mee te denken in het belang van de klant en de organisatie worden vergroot. Je kan dit dus 'activerende' arbeidsorganisatie noemen.

Binnen een innovatieve arbeidsorganisatie is er plaats voor een combinatie van medewerkers uit verschillende levensfasen die complementair aan elkaar een rol opnemen en zo invulling geven aan actieve jobs.

- **Flexibeler inspelen op vragen van de klant**

Door het efficiënter gebruik van kennis en ideeën heb je de mogelijkheid om snel in te spelen op wisselende omstandigheden en variërende klantenbehoeftes.

Een grote dienstenchequeonderneming vraagt van haar kantoormedewerkers om zoveel mogelijk voltijds te werken. De specifieke taak (zowel administratie, commercieel als een vorm van begeleiding van de huishulpen) en de context van de kantoren (met o.m. de ruime openingsuren) in combinatie met specifieke vragen van medewerkers naar o.a. deeltijds werken (van zowel vrouwen als mannen), werkbaar werk ... zet de organisatie ertoe aan om een analyse te maken van die elementen die de werkbaarheid van de medewerkers zouden kunnen verhogen met het oog op retentie. Hoewel het verloop niet echt groot is, wil men hier toch preventief rond werken. Concreet willen ze aan de slag gaan met een nulmeting bij de medewerkers over de aard van het werk, het welbevinden in het werk, de mate waarin het werkgedrag innovatie toelaat en het verloop. Zo willen ze in kaart brengen waar de uitdagingen zich situeren en hoe de organisatie hierop kan inspelen. Deze resultaten zullen afgezet worden tegen de mogelijkheden die een innovatieve arbeidsorganisatie kan bieden. Op deze manier wil men komen tot een actieplan dat tot doel heeft zoveel mogelijk werkbaar werk aan te bieden voor medewerkers uit eender welke levensfase. Een cruciaal element hierbij is de zelfsturing van de teams.



Meer info over de principes van activerende arbeidsorganisatie en concrete voorbeelden van organisaties die ermee aan de slag zijn gegaan, vind je terug in de brochure van het ESF-Agentschap Vlaanderen (2010) 'Activeer uw organisatie. Werken aan de werkbaarheid van jobs in Vlaanderen.' Je vindt deze brochure terug op de website.

GEVOLGENVOORTEAMWERKING

In de nieuwe arbeidsorganisatie wordt veel meer beroep gedaan op **intensieve samenwerking**. Van Hootegem e.a. (2008) geven een aantal suggesties om actieve jobs te creëren binnen een **team** en zo voor alle teamleden uit de verschillende levensfasen **werkbaar werk** te bieden:



1. Geef een team een zo compleet mogelijk takenpakket waarvan ze ook resultaat kunnen zien.
2. Geef teamleden taken die onderling afhankelijk zijn en waarbij de activiteiten elkaar aanvullen.
3. Streef een zo breed mogelijke inzetbaarheid na zodat het werk in alle mogelijke situaties kan worden uitgevoerd. Onder meer verschillen in competenties en talenten, specialisme, ontwikkelingsmogelijkheden, belasting, verdelen van leuke en minder leuke taken spelen een rol bij de inzetbaarheid en werkverdeling binnen een team.

4. Maak de omvang van een team niet te groot (max. 20 teamleden) zodat ieder teamlid een herkenbare bijdrage kan leveren aan het resultaat en voldoende betrokken kan zijn bij het nemen van beslissingen.
5. Zorg ervoor dat het team in voldoende mate zelf het proces kan plannen en bijsturen, problemen kan oplossen en de teamprestatie kan bewaken en verbeteren.
6. Regel interne coördinatie binnen het team en zorg ervoor dat er voldoende afstemming en samenwerking is met eventuele andere teams (externe coördinatie).
7. Maak dat elk team voldoende herkenbaar is door het autonomie te geven over middelen, informatie en ruimte.
8. Zet systemen op die voldoende zelfsturing aan het team laten; leg wel een minimale specificatie op aan het team binnen het kader dat met het management werd afgesproken.
9. Daag de teamleden uit door een beloningssysteem dat aansluit op het teamwerk en dat iedereen individueel prikkelt om zich verder te ontwikkelen.

Een social profit organisatie stond steeds opnieuw voor de uitdaging de uurroosters zo op te stellen dat er voor elke medewerker voldoende aandacht was voor de balans arbeid-privé. Om hier een oplossing voor te vinden, organiseerde ze in het kader van een instapdiversiteitsplan een grondige analyse van de werkbeleving en van de kwaliteit van de arbeid. Dit gebeurde zowel kwalitatief via het bevragen van leden van de werkgroep onthaal naar mogelijke aandachtspunten als kwantitatief via een schriftelijke bevraging bij alle medewerkers. Uit de bevraging bleek dat het knelpunt niet zat in het moeizaam invullen van uurroosters, maar dat er andere oorzaken aan de bron lagen. De werkpunten die naar voren gekomen zijn en waarvan de werkgroep prioriteit wil maken zijn: Welke talenten hebben we in huis en hoe kunnen we die optimaal inzetten? Hoe kunnen we de samenwerking optimaliseren? Hoe verdelen we de taken het best? Hoe kunnen we de communicatie verbeteren? Enerzijds wil men hiervoor de organisatie onder de loep nemen: Welke is de organisatiestructuur en welke zijn de processen? Wie doet wat? Wat is de visie en missie op arbeidsorganisatie en hoe vertaalt die zich naar het personeelsbeleid? Bij deze actie wil men zich laten begeleiden door Flanders Synergy om zo de principes van een innovatieve arbeidsorganisatie te leren toepassen.

2.1.3 Investeren in het inzetten van talenten

Een andere manier waarop je arbeidsorganisatie kan inzetten om medewerkers te binden en te boeien, is door arbeid te organiseren op basis van hun talenten. Je gaat na waar medewerkers goed in zijn en wat ze graag doen en je probeert aan de hand hiervan de taken in je organisatie te verdelen. Dit doet zowel medewerkers als de organisatie groeien.

Iedere medewerker heeft talenten, maar niet iedereen krijgt/heeft de kans om zijn talenten om te zetten in 'talent in actie'. Hiervoor is het belangrijk om een context te vinden die medewerkers 'triggert' om het gedrag te ontwikkelen dat hun talent in actie brengt. Een talent in actie zorgt ervoor dat we constant functioneren op een hoog niveau in een bepaalde context. Luk Dewulf zette dit om in een formule die je als organisatie kan gebruiken om naar je medewerkers te kijken (Dewulf, L., 2009, p. 25):

TALENT IN ACTIE = talent + gedrag + context

In een organisatie herken je talent in actie als medewerkers:

- uitkijken naar activiteiten waarin ze met hun talent aan de slag kunnen;
- kunnen genieten terwijl ze bezig zijn;
- vinden dat het niet zo bijzonder is wat ze doen, maar waarvan collega's zeggen dat ze het zo goed doen;
- de tijd uit het oog verliezen;
- geen vermoeidheid voelen tijdens de activiteit maar pas nadien voelen dat het best vermoeiend was;
- hun werk goed doen zelfs al hebben ze slecht geslapen, zijn ze moe, hebben ze een kater of hoofdpijn;
- na de activiteit mentaal opgeladen zijn.

Luk Dewulf (2009) formuleert in zijn boek 'Ik kies voor mijn talent' een aantal tips voor organisaties om te kiezen voor talent:

- Breng talent van nieuwe medewerkers al in kaart tijdens de selectie.
- Streef steeds naar een positieve energiebalans voor je medewerkers. Als je ziet dat een bepaalde functie meer energie vraagt van je medewerker dan dat ze oplevert, dan zijn er een aantal taken of randvoorwaarden in zijn rol waarin je medewerker niet goed is. Het is aan te raden zijn functie aan te passen in functie van het talent.
- Durf medewerkers te suggereren om een andere rol of functie te zoeken – hetzij binnen de eigen organisatie, hetzij buiten de organisatie – als je merkt dat ze
 - ✓ hun talenten onvoldoende kunnen inzetten in de functie;
 - ✓ hun energiebalans (verschil tussen energie krijgen en energie geven) negatief blijft en je geen mogelijkheden hebt om hier positief op in te werken;
 - ✓ hun talenten en de verwachtingen (verwachte competenties) binnen de functie niet op elkaar zijn afgestemd.



In het onderdeel GROEIEN & BLOEIEN lees je hoe je met de techniek van Appreciative Inquiry op zoek kan gaan naar talenten van medewerkers en deze kan inzetten in je organisatie.

Lentemedewerkers worden gemotiveerd door zelfontplooiing, hun tempo van informatieverwerking ligt hoog, ze proberen zo veel mogelijk leerkansen te benutten. Ze zullen gemotiveerder zijn en beter presteren wanneer ze mogen doen wat ze graag doen, op een manier die ze zelf hebben kunnen kiezen.

Herfstmedewerkers willen zichzelf nog steeds ontwikkelen en verder leren, het liefst wanneer de te leren kennis en vaardigheden aansluiten bij wat zij in deze levensfase belangrijk vinden. Ze willen al hun capaciteiten benutten en niet beknot worden door hun jobomschrijving.

Leg een talentenpool aan. Medewerkers kunnen aangeven op welke (mindere voor de hand liggende) talenten ze aangesproken kunnen en willen worden binnen de organisatie.

Een social profit organisatie deed een oproep onder haar medewerkers om een kalender samen te stellen die maandelijks een aspect rond communicatie in de kijker zou plaatsen. Elke maand moest voorzien worden van een voorstelling van een bepaald item. De inzendingen toonden aan dat er heel wat verborgen talent aanwezig was binnen de organisatie. De kalender is uitgegroeid tot een werkinstrument dat overal goed onthaald en gebruikt werd. Dankzij deze oproep heeft de organisatie ontdekt dat ze op de talenten van medewerkers beroep mag doen en dat medewerkers die ingezet worden op hun talenten hun job opnieuw met meer energie opnemen.

2.1.4 Een optimale samenwerking tussen collega's

Een evenwichtige samenstelling op basis van de verschillende levensfasen is een **meerwaarde voor een team**:

- Er ontstaat een gezonde mix van ervaring, expertise en nieuwe ideeën. Jonge medewerkers leren van de ervaringen van oudere medewerkers. Oudere medewerkers raken op hun beurt meer vertrouwd met nieuwe verfrissende ideeën, ontwikkelingen, technologieën.
- Medewerkers ervaren een beter evenwicht tussen werk en privé: door de spreiding in verschillende afstemingsbehoeftes (bv. om een avondopleiding te volgen, om voor kinderen te zorgen ...) is er meer flexibiliteit in werktijden mogelijk voor de medewerkers.
- Dit brengt ook voor de leidinggevende meer flexibiliteit met zich mee. Hij weet wie hij wanneer kan aanspreken om wat vroeger op kantoor te zijn, om mee naar een netwerkevent te gaan 's avonds, om een weekendshift in te vullen ...
- Fysieke taken kan je in een gemengd team verdelen onder medewerkers in verschillende levensfasen.

Toch staat de diversiteit aan levensfasen soms net een goede samenwerking in de weg. Jammer, want een goede samenwerking met collega's doet wonderen met de werkmotivatie van medewerkers. Mogelijk hebben moeilijkheden te maken met **vooroordelen** die medewerkers uit verschillende levensfasen hebben ten opzichte van elkaar. Het kan ook te maken hebben met **generatieverschillen**.

In een kleine social profit organisatie die we begeleidden, ontdekten we enkele generatieverschillen die voor problemen zorgden. Uit focusgroepgesprekken met de medewerkers bleek bijvoorbeeld dat de ervaren medewerkers een probleem hadden met de manier van communiceren van het jonge leidinggevende team. Het jonge team communiceerde veel via e-mail en bij vergaderingen gebruikten zij de PowerPointpresentatie van de agenda als verslag. De ervaren medewerkers hechtten veel meer belang aan mondelinge communicatie. Het jonge leidinggevende team vond op hun beurt dat de inbreng en het engagement van enkele oudere medewerkers te klein was. Zij gingen uit van een organisatiebeeld waarin iedereen op een gelijk niveau staat en inbreng heeft. De oudere generatie was echter hiërarchie gewoon. Door hierover in gesprek te gaan, hebben ze afgesproken om verwachtingen in de toekomst naar bepaalde manieren van communiceren sneller uit te spreken.

Het is belangrijk om te **werken aan een goede beeldvorming** over de verschillende levensfasen. Maak medewerkers bewust van de kwaliteiten van elke levensfase en zorg ervoor dat ze regelmatig met elkaar in contact komen. Op deze manier ondervinden ze zelf dat hun vooroordelen onterecht zijn.

In een kinderdagverblijf waren de meer ervaren kinderverzorgsters verbonden aan een vaste leefgroep. De jongere, nieuwe medewerkers werden ingezet in de vliegende equipe die op piekmomenten ging bijspringen en kon invallen op het moment dat medewerkers uit de vaste equipe ziek waren. In elke leefgroep waren er bepaalde ongeschreven en onuitgesproken regels en gewoonten die zeer moeilijk te vatten waren door de vliegende equipe. Omwille van de opmerkingen en terechtwijzingen die hierrond steeds opnieuw werden geformuleerd, voelden de jonge medewerkers zich niet gewaardeerd in hun rol. Tijdens functioneringsgesprekken gaven ze vaak aan dat ze hun meer ervaren collega's hierover niet durfden aanspreken. Er ontstond een kloof tussen de manier waarop de ervaren medewerkers werkten en de manier waarop de jonge medewerkers naar het werken met kinderen keken. Tijdens een sessie gebaseerd op de principes van de waarderende benadering werden deze ervaringen uitgesproken en heeft men samen een kader om samen te werken opgesteld waarin alle medewerkers zich geapprecieerd voelen.



Ontkracht de vooroordelen die je medewerkers uitspreken over de verschillende levensfasen. Op de website vind je een document met feiten en ficties over oudere werknemers.



Op pag. 172 geven we je enkele tips voor medewerkers die in vooroordelen denken.

Er bestaan verschillende manieren om te werken aan een betere samenwerking tussen collega's. Deze kunnen je als organisatie helpen om de samenwerking tussen medewerkers uit verschillende levensfasen bespreekbaar te maken en te verbeteren. We lichten er een aantal uit:

- De waarderende benadering
- De teamrollen van Belbin
- De kernkwadrantentheorie van Daniël Ofman
- De Roos van Leary



In **DEEL INDIVIDU** lichten we deze vier manieren ook voor je toe.

In een school voor deeltijds onderwijs leven er in het lerarenkorps verschillende visies op de manier waarop ze jongeren iets kunnen bijleren. De 'oudere' garde vindt het effectief en goed aanleren van een vak het belangrijkste, hun 'jongere' collega's leggen meer nadruk op het aanleren van de juiste attitudes, houding, arbeidsethos ... Bovendien hebben de recenter afgestudeerde leraars meer voeling en expertise in het opvangen van en omgaan met allerlei situaties waarin en waarmee de jongeren te maken krijgen. Het ontbreken van structureel overkoepelend overleg maakt dat ontmoeting tussen de verschillende visies niet evident is. Onder externe begeleiding gaat men in een instapdiversiteitsplan kijken naar de huidige missie en visie door ze in gemengde werkgroepen te bediscussieren. Dit moet uiteindelijk leiden tot een verbeterde communicatie en het beter op elkaar afstemmen van huidige afspraken en regels, het vlotter doorgeven van informatie, een meer op maat omgang met leerlingen, een betere samenwerking tussen leraren ...

DE WAARDERENDE BENADERING

Appreciative Inquiry of waarderende benadering is een manier om naar mensen en groepen te kijken vanuit het perspectief van wat wél werkt (Bouwen, 2010). Als samenwerking in een team stroef verloopt, ga je bijvoorbeeld niet focussen op wat er allemaal mis loopt maar op wat er al wel goed loopt.

Laat je inspireren door de 6 principes van Appreciative Inquiry (AI):



Principe 1: Uitgesproken kiezen voor het perspectief van sterktes

Zoek je tekorten in een team (wat loopt er mis in de samenwerking?), dan zal je die vinden. Zoek je de sterktes van een team, dan komen die op de voorgrond. In de waarderende benadering kies je om de aandacht te richten op kracht:

- Wat gaat er nu al goed? Waar krijgen we energie van?
- Op welke successen zijn we trots?
- Wat zijn de sterktes van iedereen uit het team?
- Hoe kunnen we deze helpen ontwikkelen?
- ...

Principe 2: Verhalen scheppen samenhang

Laat medewerkers elkaar de volgende vraag stellen om elkaars talenten te ontdekken: *“Ik wil graag met jou op zoek naar waar jij sterk in bent. Vertel mij eens een verhaal over een moment op je werk waar jij het gevoel van had iets te doen dat je echt goed kon en dat tot een goed resultaat leidde?”*.

Je krijgt een veel vollediger, levendiger en concreet antwoord dan wanneer je gewoon vraagt naar de sterktes van de ander. Bovendien groeit er verbinding tussen mensen bij het vertellen en luisteren naar verhalen. Het helpt relaties opbouwen tussen mensen die samenwerken.

Principe 3: Mensen groeien en ontwikkelen in relatie met elkaar

Talent wordt zichtbaar in samenwerken. Talent krijgt alleen betekenis als anderen het waarderen. Competenties groeien door te mogen leren van elkaar en met elkaar. Het waarderen perspectief draagt op een verbluffende manier bij tot onderlinge relaties van hoge kwaliteit. Waarderen is een activiteit tussen mensen. Het effect is dat mensen zich erkend voelen en naar waarde geschat.

Principe 4: De toekomst trekt ons vooruit

Creëer samen met jouw team een aantrekkelijk en geloofwaardig toekomstbeeld. Wat is er allemaal mogelijk met de sterktes die aanwezig zijn in je team? Dit geeft energie om plannen te maken en actief te worden. Het is heel prettig om samen te werken aan een positief toekomstbeeld.

Principe 5: De woorden maken de werkelijkheid

Denk na over je woordkeuze als je jouw team aanspreekt. Formuleer telkens een beeld van hoe de werkelijkheid er uit kan zien als het probleem is opgelost. Dus, in plaats van *‘we gaan de strubbelingen in ons team oplossen’*, gebruik je beter: *‘we gaan ons team doen groeien tot een enthousiaste en betrokken ploeg’*. Dit brengt medewerkers al dichterbij het doel.

Principe 6: Een vraag zet de verandering al in gang

Denk na over de vragen die je stelt. Goede vragen zoeken naar kracht, lokken verhalen uit en zijn geformuleerd in positieve en aantrekkelijke bewoordingen (zie voorbeeldvraag bij principe 2).

HET TEAMROLLENMODEL VAN BELBIN

Het model van Belbin geeft je inzicht in de verschillende rollen die medewerkers opnemen in een team. Dit model gaat ervan uit dat er verschillende rollen in de groep vervuld moeten zijn om een goed team te kunnen vormen. Deze rollen kan je nooit allemaal terugvinden in één persoon.

Mensen hebben de neiging om zich het best te voelen bij mensen die ongeveer hetzelfde zijn. Je bent gewend aan de rollen die je zelf opneemt en meestal vind je het gedrag dat daarbij hoort ook het nuttigst. Dit verklaart waarom medewerkers zich kunnen ergeren aan collega's met heel andere rollen.

Wanneer je jouw medewerkers laat kennis maken met dit model leren ze elkaars rollen respecteren en de kwaliteiten die erbij horen waarderen. Je kan ook ontdekken welke rollen dubbel vertegenwoordigd zijn in het team. Dan kan je afspreken wie wanneer zijn voorkeursrol opneemt, zodat er geen concurrentie ontstaat.

Belbin onderscheidt de volgende teamrollen: Plant, Voorzitter, Vormer, Brononderzoeker, Bedrijfsman, Monitor, Groepswerker en Zorgdrager.

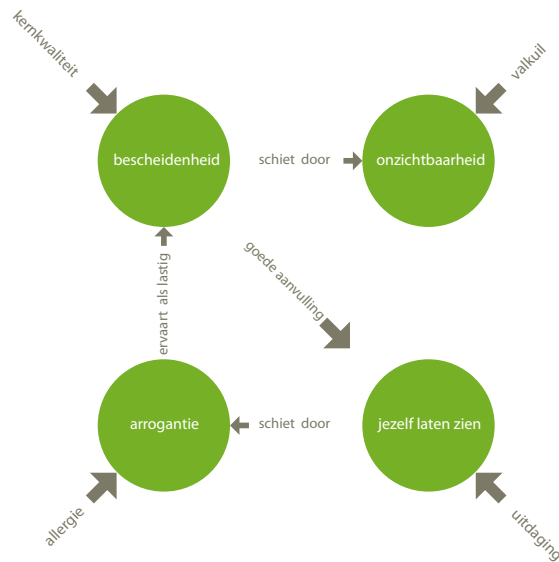


Wil je zelf aan de slag met het teamrollenmodel van Belbin? Meer informatie hierover vind je op de website. Je vindt hier ook een teamroltest die je medewerkers inzicht geeft in de rollen die ze opnemen in het team.

DE KERNKWADRANTENTHEORIE VAN OFMAN

Volgens de kernkwadrantentheorie van Daniël Ofman kunnen medewerkers allergisch zijn voor het gedrag van bepaalde collega's. Door je medewerkers inzicht te geven in hun eigen kernkwadrant zullen zij merken dat ze nog iets kunnen leren van het gedrag van collega's waar ze allergisch voor zijn. Ze ontdekken dan welke kwaliteit van die collega er achter dat gedrag zit en op welke manier die kwaliteit gebruikt wordt in het team. Zo zullen ze meer openstaan voor samenwerking.

Een kernkwadrant dat kernkwaliteiten weergeeft, kan er als volgt uitzien:



In een social profit organisatie gebruiken leidinggevenden de kernkwadrantentheorie van Ofman tijdens coachingsgesprekken om medewerkers op een veilige manier een spiegel over hun gedrag in de groep voor te houden en om hen inzicht te geven in ieders gedrag. Deze manier van werken ontzenuwt eventuele spanningen tussen collega's op voorhand.



Laat je teamleden hun eigen kernkwadrant opstellen en bespreek deze in het team. Meer informatie over de kernkwadrantentheorie en tips om zelf kernkwadranten op te stellen, vind je op de website.

DE ROOS VAN LEARY

De **Roos van Leary** helpt medewerkers te begrijpen hoe ze door eigen gedrag het gedrag van anderen mee bepalen. Het is een model dat in kaart brengt wat mensen met hun communicatie weergeven en hoe mensen op elkaar reageren. Mensen reageren vaak volgens een vast patroon. Bepaald gedrag roept een bepaalde reactie op. Door slim en bewust gebruik te maken van de Roos van Leary kunnen medewerkers het gedrag van anderen voorspellen en beïnvloeden. Als ze willen dat een ander zich anders gedraagt, zullen ze hun eigen gedrag moeten veranderen. Bovendien leren ze hun eigen houding op een eenvoudige manier herkennen en verbeteren.

Een leidinggevende in een culturele instelling wou dat zijn medewerkers zelf meer probleemoplossend gedrag zouden stellen. Telkens als zij een probleem hadden, riepen ze hem erbij om het probleem op te lossen. Dit nam altijd enorm veel tijd in beslag. Eigenlijk was hij de hele tijd brandjes aan het blussen en kon hij zich niet concentreren op zijn hoofdtaken. Omdat hij zo weinig tijd had, nam hij echter ook niet de moeite om de medewerkers aan te leren hoe ze zelf het probleem konden oplossen. Zelf even het probleem oplossen ging immers sneller. Door dit gedrag bleef hij zelf het ongewenste gedrag van de medewerkers in stand houden.

2.1.5 Werk en privé in balans

Naast hun rol als werknemer hebben mensen ook nog andere rollen¹⁹ te vervullen in het leven. Het is voor hen niet altijd gemakkelijk om deze werk- en privérollen te combineren. Om te vermijden dat je te maken krijgt met overwerkte of gefrustreerde medewerkers kan je best regelmatig de werk-privébehoefte van je medewerkers bevragen en met hen op zoek gaan naar mogelijke oplossingen.

Wat een goed evenwicht is, kan veranderen doorheen je levensloop. Dit heeft te maken met het feit dat in elke levensfase andere rollen op de voorgrond treden en tijd vragen:

Lentemedewerkers willen doorgaans graag een duidelijke splitsing tussen werk en privé met regelmatige werkuren, zodat ze voldoende tijd overhouden om - buiten het werk - rollen waar ze energie van krijgen te kunnen opnemen, bijvoorbeeld de rol van student, leider in de jeugdbeweging, lid van een sportteam ...

Bij zomermedewerkers komt hun binnenkant (cfr. Wilber) al nadrukkelijker in zicht. Aan de ene kant willen ze vaak geld verdienen om te kunnen doen wat ze leuk vinden of moeten doen (zoals reizen, hobby's uitoefenen, leuke gadgets kopen, verbouwingen ...), maar anderzijds willen ze er ook zijn voor diegenen die hen dierbaar zijn zoals hun partner, kinderen, vrienden ... Vaak nemen ze zoveel verschillende rollen op dat ze het moeilijk vinden keuzes te maken. Vanwege het 'en, en, en' is het belangrijk dat ze blijven relativeren en dat ze worden ondersteund bij het maken van verstandige keuzes.

Voor herfstmedewerkers krijgt de rol als ouder een andere betekenis. Hun kinderen zijn meestal al zelfstandig, waardoor deze rol minder tijd vraagt. Ze ervaren hierdoor meer stabiliteit in hun privéleven, tenzij ze intussen al te maken krijgen met de zorg voor hun ouders of kleinkinderen. Hun rol als kind of als grootouder komt dan meer op de voorgrond. De behoefte aan vrije tijd (hobby's, verenigingsleven) wordt groter in de herfstfase. Hun rol als 'vrijtijdsbesteder' groeit.

Wintermedewerkers nemen stilaan afstand van hun rol als werknemer. Hun belangstelling is steeds meer gericht op dingen buiten het werk. Een aantal onder hen begint uit te kijken naar hun pensioen. Sommigen krijgen interesse in een rol als vrijwilliger waardoor het voor hen vaak het 'beste van twee werelden' is als ze deeltijds kunnen werken en zich deeltijds voor een goed doel kunnen engageren.

De balans werk-privé is ook afhankelijk van sekse en afkomst. Vrouwen nemen bijvoorbeeld nog vaak een grotere rol op in de opvoeding dan mannen. Toch nemen ook mannen steeds vaker ouderschapsverlof op. Wel blijven moeders in de meerderheid: driekwart van alle ouderschapsverloven wordt aangevraagd door vrouwen. En bij vrouwen van allochtone afkomst is de moederrol vaak de meest centrale rol in het leven.

Daarenboven verschilt de balans werk-privé van persoon tot persoon. Wie alleen is, stelt meestal andere prioriteiten dan wie een gezin heeft. Wie terug een langere studie aanvat, komt misschien opnieuw in de rol van student. En wie net gestart is in een nieuwe job, hecht meer belang aan het werklevens, dan wie langzaam aan het afbouwen is.



Hoe is het gesteld met het evenwicht tussen werk en privé van jouw medewerkers? Op de website vind je een heleboel testen terug die medewerkers kunnen invullen om dit evenwicht in kaart te brengen.

¹⁹ Winkelmann-Gleed, Andrea. (2011). Retirement or committed to work? Conceptualising prolonged labour market participation through organizational commitment. In: www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm

Om een balans te vinden tussen werk en privé moeten medewerkers keuzes maken: Welke rollen zijn op dit moment, in deze levensfase belangrijk voor mij? In **DEEL INDIVIDU** staan verschillende oefeningen die medewerkers kunnen helpen bepalen wat ze echt belangrijk vinden.



HOE KAN JE DE BALANS WERK-PRIVÉ ONDERSTEUNEN?

- Cruciaal in het evenwicht zoeken tussen werk en privé is een **aanpassing in werkcultuur**. De traditionele ‘aanwezigheidscultuur’ dient verruild te worden voor een cultuur die gericht is op resultaten en prestaties, gebaseerd op onderling vertrouwen (Stoffelsen & Diehl, 2007). Dankzij flexibele werktijden (bv. glijdende werkuren) en flexibele werkplaatsen (bv. mogelijkheid tot thuiswerken) kunnen medewerkers hun werk bijvoorbeeld makkelijker aanpassen aan hun privéleven en verre verplaatsingen en files vermijden.

In een kleine KMO waar het merendeel van de medewerkers vaak op de baan was, investeerde men in informatietoepassingen die het hen gemakkelijker maakte om van thuis uit te werken. Op die manier konden ze van thuis vertrekken naar afspraken, wat een aanzienlijke tijds winst opleverde. Bijkomend voordeel was ook dat er zo meer tijd vrij kwam ten voordele van een goede afstemming arbeid-privé, bijvoorbeeld omdat er meer mogelijkheden waren om kinderen naar school te brengen. Door deze manier van werken kwam de organisatie wel voor de uitdaging te staan om ook andere principes van een levensfasebewust personeelsbeleid zoals die van de innovatieve arbeidsorganisatie toe te passen.

- Luister naar je medewerkers. Bevraag regelmatig hun werk-privé behoeftes en ga eventueel met hen op zoek naar mogelijke oplossingen. Belangrijk hierbij is dat je hier geen ‘u vraagt, wij draaien’ – verhaal van maakt, maar een **dialogoog tussen werknemer en werkgever**. Beide partijen staan voor andere uitdagingen en deze stem je best op elkaar af.

In een organisatie uit de houtsector wilden twee medewerkers ouderschapsverlof op woensdag nemen. Dit was een wens die de werkgever niet kon inwilligen voor beide medewerkers tegelijkertijd omdat er altijd iemand in de toonzaal beschikbaar moest zijn. De werkgever en de medewerkers zochten samen naar een alternatief (dialogoog). Resultaat hiervan was dat het duo afwisselend een vrije woensdag kreeg. De medewerkers kregen zelf inspraak in de woensdagen van hun voorkeur (zelfrooftering). Zo bleef er altijd permanentie en werd er ook rekening gehouden met de wensen van de werknemers.

- Indien je met een dienstrooster werkt, is het een aanrader om te werken met **zelfroofteren**. Dit betekent dat medewerkers zelf mee mogen werken aan de samenstelling van het dienstrooster. Medewerkers kunnen zo makkelijker hun werk op hun privéleven afstemmen. Extra voordeel hiervan is dat medewerkers zich meer betrokken voelen.

In een woon- en zorgcentrum volgden een aantal verzorgenden een opleiding om zich bij te scholen tot verpleegkundige. Aangezien hun examens vaak op momenten vielen dat ze ingeroosterd waren, moesten ze steeds met hun collega's op zoek naar vervangingen of wissels in het dienstrooster. Het was een bewuste keuze van de hoofdverpleegkundige om dit aan de medewerkers zelf over te laten zodat ze meer begrip voor mekaars situatie kregen en zich meer betrokken voelden bij de continuïteit van de zorg.

Meer informatie over hoe je zelf aan de slag kan gaan met zelfroofteren, vind je op de website.



- Voor medewerkers met zorgtaken kan je vergaderen op **gezinsvriendelijke uren**. Je kan samen met het team op zoek naar manieren om permanentie te voorzien. Je kan ook **gezinsvriendelijke diensten** aanbieden in de organisatie: kinderopvang, strijkdienst, boodschappendienst, restaurant, vakantieopvang ...

De Vlaamse Overheid is als werkgever een voorbeeld op vlak van het aanbieden van een gezinsvriendelijke werkomgeving. De diensten van de Vlaamse overheid hanteren een systeem van glijdende werktijden. In sommige diensten bestaat de mogelijkheid tot telewerk. Ze biedt voordelige kinderopvang in een aantal grote gebouwen tijdens de vakantieperiodes. Andere voordelen zijn kortingen voor pretparken en culturele evenementen, een sinterklaascadeau voor kinderen van hun personeelsleden ...

- En dan is er natuurlijk ook: de mogelijkheid aanbieden tot deeltijds werken, thuiswerken, opnemen tijdskrediet, allerlei verlofregelingen zoals bv. ouderschapsverlof, werken met duobanen, een opleiding timemanagement ... en hierover voldoende informatie verstrekken.

Om tegemoet te komen aan de vele vragen van medewerkers die de personeelsdienst van een zorginstelling rond dergelijke maatregelen kreeg, hebben ze samen met de werknemersvertegenwoordiging in de organisatie infobrochures opgesteld. In deze brochures vinden medewerkers antwoorden op hun vragen rond deeltijds werken en speciale verlofstelsels die de afstemming arbeid-privé bevorderen. Door deze brochures te verspreiden wil de organisatie ook het signaal geven open te staan voor deze vragen en er in de mate van het mogelijke rekening mee te houden.

- Mantelzorg (zorg voor naaste familieleden) komt in alle levensfasen voor. Het is belangrijk om **alert te zijn voor overbelasting** bij medewerkers die aan mantelzorg doen. Naast emotionele stress wegen er vaak nog andere zaken zoals schuldgevoelens en fysieke belasting door zonder dat de mantelzorger in de gaten heeft dat hij stilaan overbelast geraakt.

In een kleine social profit organisatie was een van de medewerksters tijdelijk minder uren gaan werken om voor haar zieke kind te kunnen zorgen. Dit was qua tijdsbesteding voor alle betrokkenen een goede oplossing en haar teamverantwoordelijke nam regelmatig de tijd om even bij haar te polsen hoe de emotionele belasting van de zorg was. Zo had de medewerkster in kwestie een luisterend oor en voelde ze dat er in haar werkomgeving begrip was voor haar situatie en dat daar rekening mee werd gehouden.

2.1.6 Investeren in gezonde medewerkers

Wist je dat ... jongere werknemers zich vaker ziek melden dan oudere werknemers? Als ze ziek zijn, zijn ze meestal ziek voor een korte periode.

Hoe gezonder medewerkers zijn, hoe langer ze aan de slag zullen blijven binnen jouw organisatie en/of op de arbeidsmarkt. Een goede gezondheid komt zowel werknemers als werkgevers ten goede. Gezonde medewerkers zorgen voor betere prestaties en minder verzuimkosten. Het is dan ook belangrijk om preventief te werken aan de (fysieke en mentale) gezondheid van medewerkers.

In elke levensfase worden medewerkers geconfronteerd met verschillende uitdagingen op vlak van gezondheid. Deze kunnen de basis zijn voor een levensfasebewust gezondheidsbeleid in jouw organisatie.



In organisaties waar er een CPBW (Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk) is, kan je een dergelijk gezondheidsbeleid op de agenda zetten. Zo kan je in dialoog met medewerkers gedragen acties uitwerken die de gezondheid van alle werknemers ten goede komt.

Medewerkers uit de lentefase nemen vaak extra taken aan omdat ze willen laten zien dat ze het allemaal wel aankunnen. Ze hebben het moeilijk om hun eigen grenzen aan te geven. Om uitputting en overbevraging te voorkomen, bewaak je dus best hun grenzen mee door regelmatig met hen te reflecteren over de haalbaarheid van hun takenpakket.

De zomer is een zeer drukke periode zowel op arbeidsvlak als privé. Medewerkers uit de zomerfase maken lange dagen, combineren veel, er is veel drukte en stress. Ze zoeken dan ook regelmatig de grenzen van hun mogelijkheden op en lopen het risico dat het allemaal wat 'te veel' wordt. Om oververmoeidheid en burn-out bij zomermedewerkers te voorkomen, raden we je aan om regelmatig een gesprek met hen hierover te hebben. Zo kan je in samenspraak bekijken welke ondersteuning er mogelijk is.

In de herfstfase kunnen de eerste werkgerelateerde fysieke klachten opduiken. Voorzie aangepaste taken wanneer een medewerker zijn taken (fysiek) niet meer aankan. Als een andere medewerker de fysiek belastende taak moet overnemen, kan het interessant zijn om de herfstmedewerker een mentorfunctie te geven. Vraag ook naar hun behoefte aan recuperatie. Sommige herfstmedewerkers hebben wellicht helemaal geen nood aan arbeidsduurvermindering, anderen zullen heel blij zijn met een dagje 'recup' per week.

Een grote groep wintermedewerkers is goed lichamelijk en geestelijk gezond en kan het werk goed aan. Het is belangrijk dit zo te houden zodat zij blijvend tegemoet kunnen komen aan de eisen die het werk hen stelt, vooral in jobs waarin de fysieke belasting hoog is. Pas de werkbelasting van wintermedewerkers aan en werk actief aan hun gezondheid.

Een grote beenhouwerij met zeer veel filialen kreeg vanuit de ondernemingsraad en het CPBW expliciet de vraag om te bekijken in hoeverre maatregelen konden genomen worden m.b.t. de preventie bij en gezondheid van de zeer ervaren medewerkers (die over het algemeen meer dan 35 jaar in dienst zijn). Het bedrijf wilde dit van bij aanvang ruimer opentrekken naar jongere medewerkers en werkbaar werk. Op basis van verschillende gesprekken (o.m. met het ervaringsfonds) werd beslist een bevraging te doen bij een steekproef 45-plussers en een controlesteekproef waarin de andere leeftijdscategorieën vertegenwoordigd zijn. Op basis van de resultaten van deze bevraging wil men enerzijds concrete acties naar preventie en gezondheid (bv. extra instrumenten die het zware werk ondersteunen en verlichten) inplannen gericht op alle werknemers. Anderzijds wil deze werkgroep het management op middellange termijn ook argumenten in handen geven om hen te laten nadenken over een aangepaste arbeidsorganisatie (uurregelingen, mogelijkheden van deeltijds werken ...). De betrokkenheid van werknemers uit verschillende levensfasen en verschillende functieniveaus bij de uitwerking van dit project zorgt ervoor dat meerdere aspecten en verwachtingen worden geformuleerd en meegenomen.

HOE SIGNALLEN OVER GEZONDHEIDSKLACHTEN EN STRESS OPVANGEN?

Ook voor gezondheid geldt dat dit iets heel individueels is. Sommige medewerkers zijn heel vatbaar voor spanning en stress, anderen hebben een zwak immuunsysteem of hebben op jonge leeftijd al fysieke problemen. Het is de **taak van de leidinggevende** om oog te hebben voor de individuele noden en behoeftes die hiermee gepaard gaan. Het is nuttig om leidinggevend een opleiding aan te bieden waarin ze vaardigheden leren om signalen vroegtijdig te herkennen en deze te bespreken met medewerkers.

Naast het opvangen van signalen in informele contacten is het aangewezen om het onderwerp gezondheid ook regelmatig op te nemen in een formeel gesprek met individuele medewerkers.

Neem vragen over welzijn en gezondheid standaard op in loopbaangesprekken met medewerkers. In het onderdeel GROEIEN & BLOEIEN vind je informatie over het voeren van loopbaangesprekken met medewerkers.



Er bestaan een heleboel testen die medewerkers kunnen invullen om hun gezondheid, werkdruk en stressniveau te bepalen. Op de website vind je enkele van deze testen.

Naar aanleiding van hun aanvraag voor een Ervaringsfondssubsidie voor hun 45-plussers deed een middelgroot productiebedrijf bij zijn medewerkers een bevraging naar eventuele beroepsrisico's volgens de Sobanemethode en met behulp van de Déparisgidsen. Uit deze bevraging zijn een 100-tal werkpunten naar boven gekomen om de gezondheid van werknemers op de werkvloer te verbeteren. Het bedrijf pakt deze werkpunten nu systematisch aan en creëert daardoor een werkomgeving die de gezondheid van elke werknemer, ongeacht de levensfase waarin hij zich bevindt, bevordert.

WELKE ACTIES KAN JE ONDERNEMEN?

Om verlies aan productiviteit en motivatie te voorkomen, werk je best preventief aan de gezondheid van je medewerkers. De deelnemers uit ons Lerend Netwerk verzamelden de volgende tips om te werken rond gezondheid in een organisatie:

Algemene gezondheidsacties

- Gezonde voeding promoten en aanbieden in het bedrijfsrestaurant.
- Fruit in plaats van koekjes voorzien op vergaderingen.
- Fitnessabonnement terugbetalen.
- Sportieve activiteiten organiseren, zoals een sportdag of mee doen met de 1000km voor Kom op tegen Kanker.
- Beweging aanmoedigen, bv. door middel van een stimulerende fietsregeling.
- De printer, de materialenkast of de koffieautomaat wat verderaf zetten zodat medewerkers regelmatig bewegen en niet hele dag in dezelfde houding zitten.
- Een cardio-onderzoek aanbieden aan oudere werknemers.
- ...

Een chemisch bedrijf dat een groot aantal medewerkers uit de lente en zomer in ploegenarbeid tewerkstelt, heeft een aantal jaren geleden geïnvesteerd in een fitness binnen de bedrijfsmuren. Daarenboven heeft het zijn medewerkers de mogelijkheid geboden gebruik te maken van de diensten van een georganiseerde strijkdienst. Dankzij deze mogelijkheden bleken medewerkers – uit alle levensfasen - een betere afstemming werk-privé te kunnen maken en bleek het ziekteverzuim - dankzij de sportmogelijkheden die geboden werden op zeer onregelmatige uren – te zijn gedaald. Door in te spelen op de verschillende verwachtingen van medewerkers werd ook het genderspect mee in rekening gebracht.

Acties rond stress

- Creëer actieve jobs in je organisatie.
- Bied medewerkers die problemen hebben met het indelen van hun tijd een training timemanagement aan.
- Bied medewerkers die moeite hebben met “nee” zeggen waardoor ze te veel werk aannemen, een training assertiviteit aan waarin ze hun grenzen leren aangeven.
- Verminder de werkdruk wanneer mogelijk.
- Maak een kader waarbinnen deze afspraken kunnen.
- ...

Een tip uit
het Lerend Netwerk



Heb oog voor medewerkers die zich bevinden in de overgang van zomer naar herfst. Deze overgang brengt vaak fysieke en mentale uitdagingen met zich mee. Bied hen een bewust reflectiemoment aan. Om een gesprek hierover op gang te brengen kan je hen het kader van de levensfasen aanreiken en aangeven dat deze overgang bij veel mensen voor uitdagingen zorgt. Zo voelen ze zich niet alleen hierin en durven ze er makkelijker over praten.

Acties rond verzuim

- Ga een gesprek aan bij regelmatig verzuim. Bekijk samen met de medewerker waaraan het verzuim te wijten is. Heeft dit te maken met omstandigheden op het werk? Heeft hij veel stress of bepaalde gezondheidsproblemen? Welke ondersteuning kunnen ze gebruiken? Bekijk of er oplossingen mogelijk zijn.
- Houd contact met de medewerker wanneer hij afwezig is.
- Voer baaldagen in.
- ...

Eén van de deelnemende organisaties werkt met baaldagen. Je kan er enkele baaldagen per jaar opnemen waarvoor je geen ziektebriefje moet indienen. Dit is efficiënt omdat mensen anders naar de dokter gaan wanneer ze een baaldag hebben en meteen drie dagen voorgeschreven krijgen. Met deze baaldagmogelijkheid zijn ze maar één dag afwezig. Bij veelvuldige opname van baaldagen neemt de leidinggevende dit op in een functioneringsgesprek.

In een ziekenhuis werd een aanzet voor een verzuimbeleid gemaakt vanuit een doorgedreven analyse. Via individuele gesprekken met medewerkers met zowel hoge als lage verzuimindex uit verschillende levensfasen, afdelingen en functieniveaus werden een aantal aspecten m.b.t. de werkbaarheid van het werk aan de oppervlakte gebracht. Deze gesprekken peilden naar wat al dan niet energie geeft in de job en naar de betrokkenheid bij het werk. Op basis van deze gesprekken werden een aantal krijtlijnen duidelijk die werden omgezet in een actieplan. Binnen de organisatie blijkt onder meer nood te zijn aan een innovatief personeelsbeleid (levensfasebewust personeelsbeleid), aan een grotere betrokkenheid van directie en leidinggevendenden, aan verantwoordelijkheden (regelmogelijkheden), aan transparantie, aan eigenaarschap van functies ...

Acties rond fysieke belasting

- Beperk de fysieke belasting van jobs. Er bestaan een heleboel technieken die een job minder fysiek belastend maken zoals liften, heftafels, transportband, palletstapelaar...
- Werk met referentiedeskundigen 'hef en til': dit zijn werknemers met meer ervaring die elders vormingen gaan volgen over dit thema en dan hun expertise ter beschikking stellen van collega's.
- Werk met rugcoaches: bijvoorbeeld medewerkers die collega's attent maken op een verkeerde 'hefhouding'.
- ...

In een zorginstelling werkt men met een kinesist die elke dag 1 uur mee op ronde gaat om het verzorgend personeel aanwijzingen te geven over concrete dingen waar ze moeten opletten bij het heffen en tillen van patiënten.



Ga na welke subsidies er zijn om ervaren werknemers fitter en langer aan het werk te houden. Het Ervaringsfonds van de FOD Arbeid subsidieert projecten die arbeidsomstandigheden van 45-plussers verbeteren (zoals bv. ergonomische verbeteringen, herontwerpen van een functie ...). Meer informatie hierover op de website.



DM@Work of www.disability-management.be is een website met informatie over re-integratie en jobbehoud van werknemers die geconfronteerd worden met gezondheidsproblemen en/of functiebeperkingen.

Op de website vind je antwoorden op vragen zoals:

- Hoe ontwikkel je een beleid rond re-integratie en jobbehoud?
- Hoe kan je een werknemer begeleiden die dreigt uit te vallen of die al uitgevallen is?
- Welke maatregelen zijn er om het proces van re-integratie en jobbehoud te ondersteunen?

Je vindt er nieuws, achtergrondinformatie en praktische instrumenten. Ook goede voorbeelden van organisaties die een beleid rond re-integratie of jobbehoud ontwikkeld en geïmplementeerd hebben komen aan bod.

2.1.7 De rol van de direct leidinggevende

“Doorheen de verschillende bijeenkomsten van het Lerend Netwerk BA[L]AN^s viel het ons op dat de direct leidinggevenden cruciaal zijn in het vormgeven van het levensfasebewust personeelsbeleid in onze organisaties. Zij worden vaak onvoldoende ondersteund en begeleid om deze rol op te nemen. Het lijkt ons dan ook een interessante piste om het idee van het Lerend Netwerk BA[L]AN^s over te brengen naar een Lerend Netwerk voor direct leidinggevenden. Zo krijgen ook zij maximale kansen om te groeien en bloeien in hun functie.”

De leergroep Mechelen

De rol van de direct leidinggevende is cruciaal bij het vormgeven van een levensfasebewust personeelsbeleid. Hij staat immers het dichtst bij de mensen in zijn team en is daardoor het best geplaatst om met hen in gesprek te gaan over de loopbaanuitdagingen die bij hun job komen kijken. Een goede ondersteuning van de direct leidinggevenden bij het voeren van dergelijke gesprekken is daarbij onontbeerlijk.

Lentemedewerkers hebben aan de ene kant veel behoefte aan veel vrijheid en verantwoordelijkheid, maar hebben aan de andere kant ook een grote nood aan een duidelijk kader. Als leidinggevende moet je daarmee rekening houden en het werk van jongere medewerkers eerder ‘faciliteren’ dan aansturen.

Leidinggevenden kunnen verschillende rollen opnemen al naargelang de waarden en belangen die ze moeten dienen. Deze acht rollen dienen enerzijds het belang van de organisatie waarvoor ze werken en anderzijds de medewerkers in hun team. Om een levensfasebewust personeelsbeleid te ondersteunen is het voor leidinggevenden vaak een evenwichtsoefening tussen de organisatiedoelen en de loopbaanbehoeftes van hun medewerkers.



In de CompetentieCompagnon – die je integraal op de website vindt – is er een heel hoofdstuk gewijd aan de rol van de direct leidinggevende in een organisatie. Het gaat onder andere dieper in op de rol die ze spelen in de verschillende HR-gesprekken en de verschillende leiderschapstijlen die er zijn. Je vindt bij het hoofdstuk ook een test om je eigen leiderschapstijl in kaart te brengen.

In een onderzoekinstelling waren een 8-tal hogeropgeleide medewerkers er verantwoordelijk voor om binnen een bepaalde periode een Europees project tot een goed einde te brengen. In het begin van het project was de leidinggevende nogal sturend omdat hij erg op het te behalen resultaat gefocust was. Hierdoor hadden een aantal van de ervaren medewerkers het gevoel dat ze niet erkend werden voor hun expertise en gingen ze hun eigen weg met het project. Door hier met hen het gesprek over aan te gaan, realiseerde de leidinggevende zich dat hij hen ingezet had op een manier die niet aansloot bij hun persoonlijkheid en competenties en bij hoe ze graag betrokken wilden worden. Na het gesprek kreeg één van de twee medewerkers vanuit zijn expertise de verantwoordelijkheid over het Duitstalige deel van het project en de andere medewerker werd ingezet op het luik van de bibliografieën omdat hij daar erg sterk in was. Sinds dat moment waren zij veel meer betrokken bij het project en dachten ze mee na over de totaliteit ervan.

Op een teamoverleg bij een kleine KMO was het maken van een promofilmje naar boven gekomen om meer klanten te bereiken. Hoewel dit niet tot de kerntaak van de medewerkers behoorde, koos de zaakvoerder er toch voor om samen met het team dit filmje te maken. Voor de realisatie ervan kon elke medewerker die rol op zich nemen waar hij het meeste energie uithaalde: er was iemand die het scenario uitschreef, iemand die de geïnterviewden ronselde, iemand die de contacten voor de montage verzorgde, iemand die de voice-over deed ... Het werd een gezamenlijk project waar iedereen op zijn sterktes/talenten werd ingezet, dat hen als ploeg hechter maakte en hen moed gaf om er in tijden van economische crisis voor te blijven gaan.

DE ACHT ROLLEN VAN EEN LEIDINGGEVENDE²⁰

	ROL	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
INNOVATOR	In deze rol laat een leidinggevende zien dat hij de toekomst van zijn afdeling voor zich ziet en zich een voorstelling kan maken van de gezamenlijke doelen over vijf jaar. Hij anticipeert op veranderingen in de omgeving van het werk en past de doelen en de middelen van zijn afdeling daarop aan. Een goed inzicht in de leeftijdsamenstelling van zijn team is daarbij erg belangrijk.	<i>Welke competenties zijn er al in het team om deze doelen te bereiken, moeten er competenties worden bij gezocht of zijn er medewerkers met latente talenten? Zijn er medewerkers die in die periode misschien de organisatie gaan verlaten (bv. omwille van pensioen of heroriëntering)? Zijn er werknemers die misschien deeltijds willen gaan werken (bv. ouderschapsverlof, tijdskrediet, zorgverlof...)?</i>
BEMIDDELAAR	De leidinggevende presenteert de ideeën en wensen van zijn medewerkers overtuigend aan diegenen die middelen ter beschikking stellen om ze te realiseren, zoals de personeelsdienst of het hoger management. Hij verdedigt hun belangen naar buiten toe. Hij weet welke behoeftes er bij zijn medewerkers leven en heeft inzicht in de rol die hun levensfase daarbij speelt.	<i>Misschien zijn er wel werknemers in zijn team die zich willen bijscholen en daarvoor graag betaald educatief krijgen of een aangepast uurrooster? Of er zijn oudere medewerkers die zich graag als peter of meter willen engageren, maar er is nog geen onthaalbeleid uitgewerkt waarbinnen dit kan?</i>
PRODUCENT	Hier gaat het om dingen gedaan krijgen, maar ook de voortgang van projecten van de hele afdeling stimuleren. De leidinggevende straalt energie uit en neemt zijn verantwoordelijkheid op. Hij zorgt ervoor dat zijn team draait en de beoogde resultaten behaalt. Daarvoor is een goed inzicht in de resultaatsgerichtheid van de verschillende levensfasen belangrijk zodat hij zijn doelstellingen daarop kan afstemmen.	<i>Hij kan bijvoorbeeld wintermedewerkers, die fysiek niet meer zo goed mee kunnen, inzetten als interne opleiders om de kwaliteiten van de resultaten op te krikken. Hij kan lentemedewerkers inzetten voor kleine opdrachten die in tijd beperkt zijn, maar wel een grote flexibiliteit vragen. Wanneer zijn team uit veel zomermedewerkers bestaat kan hij hen voorstellen om zelf hun uurroosters op te maken om de dienstverlening te allen tijde te garanderen...</i>
BESTUURDER	In deze rol stelt de leidinggevende heldere doelen die aansluiten bij de visie die hij als innovator heeft. Hij kan projecten uittekenen en goed organiseren. In deze rol is het goed voor een leidinggevende om te weten hoe hij medewerkers uit verschillende levensfasen bij zijn beslissingen betreft.	<i>Lentemedewerkers hebben bijvoorbeeld graag dat je met hen in overleg gaat en hun input vraagt. Wintermedewerkers worden graag gevraagd om hun expertise en ervaring in te brengen, maar hebben het bij het nemen van beslissingen vaak makkelijker met een leidinggevende die hen hiërarchisch aanstuurt.</i>
COÖRDINATOR	Eens een project gestart is, beheerst de leidinggevende het. Hij zorgt ervoor dat de middelen, de zwaarte en de uitdaging van de taken goed verdeeld is. Hij is betrouwbaar in zijn afspraken en neemt daarbij een voorbeeldfunctie op. Hij doet er goed aan een goed zicht te hebben op de competenties en talenten die zijn medewerkers in huis hebben en daarbij rekening te houden met hun levensfase.	<i>Zet hij een lente- en wintermedewerker samen aan een taak zodat de ene zijn kennis en ervaring kan meegeven en de andere een spiegel voorgehouden krijgt van aanwezige talenten? Geeft hij de verantwoordelijkheid aan een zomermedewerker die van de kans gebruik wil maken om zelf leidinggevende competenties te ontwikkelen of geeft hij ze aan een herfstmedewerker omdat die anders vastgeroest dreigt te geraken? Zijn de taken fysiek niet te belastend?</i>
CONTROLEUR	Een leidinggevende houdt de vinger aan de pols, controleert of doelen gehaald worden, of de informatie waarop beslissingen gebaseerd worden wel klopt. Hij heeft ook administratieve taken. Hij checkt of werknemers zich aan regels houden, bijvoorbeeld aan veiligheidsvoorschriften. Hij is de 'stok achter de deur' om zijn medewerkers te motiveren om de afspraken die bijvoorbeeld in een loopbaangesprek werden gemaakt na te komen.	<i>Heeft de betrokken medewerker al de kans gehad om zich te informeren over een bepaalde opleiding om zich bij te scholen? Heeft zijn wintermedewerker al de kans gehad om bij zijn vakbond te informeren naar de brugpensioenregeling? Lukt het zijn zomermedewerker om zijn werk te combineren met de zorg voor schoolgaande kinderen?</i>
MENTOR	Als mentor heeft hij vooral aandacht voor individuele medewerkers. Hij probeert hun ontwikkeling zoveel mogelijk te steunen, door te coachen en opleidingen mogelijk te maken. Hij geeft zijn medewerkers de kans om hun ideeën verder uit te werken en biedt hen daarbij ondersteuning. Loopbaangesprekken of andere gesprekken die hij heeft, bieden hem het ideale kader om met medewerkers het gesprek aan te gaan over de wisselwerking tussen hun jobtevredenheid en de levensfase waarin ze zich bevinden.	<i>Krijgen zijn lentemedewerkers voldoende feedback over hun taken? Hebben zijn herfstmedewerkers het gevoel dat ze voldoende ontwikkelingskansen krijgen? Ervaren zijn wintermedewerkers voldoende respect en waardering voor hun kennis en ervaring? Kunnen zijn zomermedewerkers de afstemming werk-privé nog goed aan of zouden ze graag eens een aantal mogelijkheden om die te vereenvoudigen bespreken?</i>
STIMULATOR	Hij toont de zorg voor zijn team. Zijn aandacht gaat uit naar de bezieling van zijn werknemers bij hun werk. Als stimulator heeft de leidinggevende best zicht op de energiegevers en energievreter van zijn medewerkers en de wisselwerking met hun levensfase.	<i>Kan hij de samenwerking tussen jong en oud onderling verbeteren? Zijn er conflicten tussen collega's waarin hij moet bemiddelen? Kan hij ervoor zorgen dat het team zelf problemen snel oplost door de verschillende levensfasen bij elkaar te rade te laten gaan? Kan hij zijn medewerkers motiveren rekening houdend met hun levensfasenmerken?</i>

20 Quinn, R.E., e.a. (2003). *Handboek Managementvaardigheden. Academic Service*

2.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het binden & boeien van medewerkers?



Wat doe je al wel? En wat doe je (nog) niet? Waar loop je vast?

Weet je wat medewerkers uit verschillende levensfasen bindt en boeit aan hun job en aan de organisatie?

- Ga je op regelmatige tijdstippen na wat medewerkers uit verschillende levensfasen werkplezier geeft in hun job?
- Vraag je medewerkers uit verschillende levensfasen wat belangrijk is voor hen om ook in de toekomst met plezier aan de slag te blijven in hun job?
- Bevraag je de levensfasegebonden uitdagingen van medewerkers in een individueel gesprek?
- Doe je iets met deze resultaten? Wat doe je ermee?

Investeer je in kwaliteitsvolle jobs voor medewerkers uit alle levensfasen?

- Weet je wat een kwaliteitsvolle job is voor medewerkers uit verschillende levensfasen?
- Heb je zicht op de mate waarin overbelaste jobs, passieve jobs, onderbelaste jobs en actieve jobs aanwezig zijn in de organisatie?
- Werk je aan het creëren van kwaliteitsvolle jobs in je organisatie? Hoe doe je dit?
- Kijk je bij de verdeling van taken naar de talenten van medewerkers uit alle levensfasen: de dingen waarin ze goed zijn en die ze graag doen?
- Organiseer je werk in de organisatie op een manier die medewerkers uit alle levensfasen ten goede komt? Op welke manier pak je dit aan?

Investeer je voldoende in de talenten van medewerkers?

- Herken je talenten bij je medewerkers?
- Probeer je te zoeken naar mogelijkheden om deze talenten zoveel mogelijk in te zetten in de organisatie?
- Breng je talent van nieuwe medewerkers al in kaart tijdens de selectie?
- Streef je bij de taak- en functie-invulling naar een positieve energiebalans voor medewerkers?
- Durf je medewerkers wel eens te suggereren om een andere rol of functie te zoeken?
- Hebben medewerkers talenten die inspelen op de verwachtingen binnen de functies die aanwezig zijn binnen de organisatie?

Haal je het optimale uit de samenwerking tussen medewerkers uit verschillende levensfasen?

- Hoe is de sfeer op de werkvloer en de samenwerking onder de medewerkers uit de verschillende levensfasen?
- Breng je de meerwaarde van de samenwerking tussen verschillende levensfasen in een team in kaart? Welke kansen brengt deze samenwerking met zich mee?
- Onderneem je acties om de samenwerking tussen de verschillende levensfasen in een team (nog) te verbeteren? Welke acties?
- Focus je overwegend op de dingen die goed lopen in deze samenwerking of op dingen die belemmerend zijn voor een goede samenwerking?
- Help je medewerkers inzicht krijgen in hun samenwerking met collega's van andere levensfasen? Op welke manier doe je dit?
- Geef je medewerkers tips om beter met collega's samen te kunnen werken vanuit de insteek van levensfasen? Welke tips?
- Werk je aan een juiste beeldvorming over de verschillende levensfasen in je organisatie? Hoe pak je dit aan?

Ondersteun je medewerkers uit alle levensfasen bij de combinatie van werk en privé?

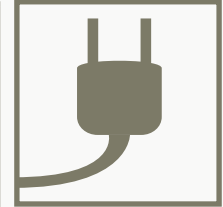
- Ga je in een gesprek met medewerkers na welke uitdagingen zij ervaren in de combinatie werk-privé? Hoe bevraag je dit?
- Bevraag je of en welke ondersteuning zij wensen vanuit de organisatie?
- Neemt de organisatie maatregelen om medewerkers te ondersteunen bij het combineren van werk- en privéleven? Welke maatregelen?

- Zo ja, kunnen medewerkers uit alle levensfasen gebruik maken van deze maatregelen of zijn de maatregelen vooral op één bepaalde levensfase gericht?
- Is er in de organisatie een werkcultuur die de combinatie werk-privé makkelijker maakt? Bijvoorbeeld een cultuur gebaseerd op prestaties in plaats van op aanwezigheid?

Investeer je in de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers uit alle levensfasen?

- Ga je in gesprek met medewerkers over hun gezondheid? Ken je de specifieke gezondheidsuitdagingen van de verschillende levensfasen?
- Houd je bij welke medewerkers er vaak ziek zijn? Is er veel verzuim bij medewerkers uit een bepaalde levensfase?
- Breng je in kaart wat stress mee brengt voor je medewerkers? Welke stressfactoren geven werknemers uit verschillende levensfasen aan?
- Neemt de organisatie maatregelen om medewerkers uit verschillende levensfasen fysiek of mentaal te ontlasten? Welke maatregelen?
- Werk je rond stressbestendigheid en/of burn-out?
- Promoot je een gezonde levensstijl bij medewerkers uit verschillende levensfasen?
- Investeer je in vitaliteit? Denk bijvoorbeeld aan het promoten van woon-werkverkeer met de fiets of het aanbieden van gezonde maaltijden en dranken.

2.3 Tips & Tricks



*Hoe kan je medewerkers uit alle levensfasen binden en boeien?
Wat kan nog beter of anders? Hoe kan je weer verder?*

Bevraag standaard de aspecten die medewerkers binden en boeien aan een job in een loopbaangesprek. Wat geeft hen werkplezier? Hebben ze het gevoel dat ze hun ei kwijt kunnen in de organisatie, dat ze ingezet worden op hun talenten? Hoe verloopt de samenwerking met hun collega's (uit andere levensfasen)? Ervaren ze uitdagingen om werk en privé te combineren? Hoe zit het met hun gezondheid, met hun stressniveau, fysieke capaciteiten?

Zie 2.1.1

Vraag medewerkers wat hen plezier geeft in het werk. Vraag hen ook wat hen nog meer plezier zou kunnen geven in hun werk en wat belangrijk is voor hen om in de toekomst met plezier aan de slag te blijven. Doe daadwerkelijk iets met de informatie die je zo van medewerkers ontvangt.

Zie 2.1.1

Creëer actieve jobs. Actieve jobs zijn jobs die ruim voldoende uitdagingen bevatten en waarin medewerkers zelf de mogelijkheid of bevoegdheid hebben om deze uitdagingen aan te pakken. Dit soort jobs biedt heel wat leermogelijkheden en een minimum aan stressrisico's. De kwaliteit van de arbeid in actieve jobs is hoog.

Zie 2.1.2

Zorg voor afwisseling in het uitoefenen van een job. Wanneer er weinig of geen doorstrommogelijkheden zijn in de aanwezige functies is het goed om een volledig overzicht te hebben van de verschillende taken die in een team of in de organisatie worden uitgevoerd. Via een medewerkersbevraging of via individuele gesprekken kan je nagaan welke interesses, ervaringen, competenties en talenten je 'in huis hebt' en welke veranderingen in taken en rollen je daarmee kan realiseren.

Zie 2.1.2

Maak je competentieontwikkeling op maat van elke levensfase. Competentieontwikkeling kan je perfect afstemmen op eender welke levensfase die in de organisatie aanwezig is. Als je aan bepaalde competenties andere nuances geeft al naar gelang de levensfase (bv. flexibiliteit bij startende en ervaren medewerkers kan je verschillend invullen) zorg dan wel dat je hier open over communiceert. Houd er ook rekening mee dat medewerkers met een lange staat van dienst vaak niet gewend zijn om te denken in termen van competenties. Maak extra tijd vrij om hen goed te informeren over wat je daar precies onder verstaat en hoe je ze inzet om ontwikkeling te stimuleren.

Zie 2.1.3

Ga na waar medewerkers goed in zijn en wat ze graag doen. Probeer aan de hand hiervan het werk te organiseren of de taken in de organisatie te verdelen. Als medewerkers doen wat ze graag doen en goed kunnen, gaan ze veel beter presteren. Dit doet zowel de medewerker zelf als de organisatie groeien.

Zie 2.1.3

Zet de mogelijkheden en kansen die de samenwerking tussen medewerkers uit verschillende levensfasen met zich meebrengt in de kijker. Hierdoor geef je aandacht aan het positieve waardoor medewerkers ook beter de meerwaarde van het samenwerken met een bepaalde collega zien.

Zie 2.1.4

Werk aan een goede beeldvorming over de verschillende levensfasen bij medewerkers. Maak medewerkers bewust van de kwaliteiten van elke levensfase en zorg ervoor dat ze regelmatig met elkaar in contact komen en vooroordelen over elkaar laten vallen.

Zie 2.1.4

Ga na wat de wensen en behoeftes zijn van medewerkers wat betreft het combineren van werk en privé. *Vinden ze voldoende bezieling in hun job waardoor ze de afstemming arbeid-privé beter kunnen dragen? Dragen ze zorg voor kinderen, zieke naasten of ouderen waardoor ze steeds op een tijdig uur weer thuis moeten zijn? Maken ze graag jaarlijks een lange verre reis waarvoor ze enkele maanden vakantie willen? Hebben ze voldoende tijd nodig om te recupereren van het werk waardoor voltijds werken moeilijk is?* Zie 2.1.5

Zorg ervoor dat het spreken over de combinatie van werk en privé tweerichtingsverkeer is. *Medewerkers ondersteunen in de combinatie van werk en privé is geen 'u vraagt, wij draaien' - verhaal. Probeer waar mogelijk de wensen van de medewerker af te stemmen op de doelen van de organisatie.* Zie 2.1.5

Kies voor een werkcultuur die gericht is op resultaten en prestaties eerder dan op aanwezigheid. *Spring - indien mogelijk - flexibel om met werktijden en werkplaatsen. Dit maakt het voor medewerkers makkelijker om werk en privé te combineren.* Zie 2.1.5

Werk preventief aan de gezondheid van werknemers. *Op deze manier verlaag je het risico op verlies aan productiviteit en motivatie.* Zie 2.1.6

Beperk de fysieke belasting van jobs. *Er bestaan een heleboel technieken die een job minder fysiek belastend maken. Bv. liften, heftafels, transportband, palletstapelaar, grotere beeldschermen, aangepaste bureaustoelen ... Medewerkers uit alle levensfasen hebben er baat bij wanneer je fysieke problemen voorkomt via ergonomische hulpmiddelen.* Zie 2.1.6

Voorkom dat medewerkers vastroesten in hun job. *Hoe langer iemand een bepaalde job uitoefent hoe groter de kans op burn-out of demotivatie of hoe moeilijker het wordt om die medewerker een ander takenpakket te laten uitvoeren. Je houdt medewerkers gemotiveerd en voorkomt ervaringsconcentratie door ervoor te zorgen dat zij enerzijds hun competenties blijven benutten en anderzijds nieuwe kennis en vaardigheden opdoen.* Zie 2.1.6

Versterk je leidinggevenden in het levensfasebewust leidinggeven. *Een leidinggevende moet zowel oog hebben voor de taken als voor de verdere ontwikkeling en ondersteuning van zijn medewerkers en de organisatie. Om hen hierop attent te maken en in te ondersteunen, kan je hen evalueren en waarderen op levensfasebewust leidinggeven. Je kan dit ook opnemen in hun opleidingen: zorg ervoor dat ze beschikken over de competenties om met medewerkers te spreken over hun motivatie, hun wensen enzovoort.* Zie 2.1.7

Creëer een sfeer die medewerkers uitnodigt om over hun wensen, uitdagingen en mogelijkheden het gesprek aan te gaan. *Leidinggevenden bepalen grotendeels de openheid van de communicatie. Laat hen hun medewerkers actief betrekken bij het zoeken naar oplossingen over hoe het werk gedaan moet worden. Zorg ervoor dat ze open communiceren over de mogelijkheden en middelen om opleidingen te volgen of om in de organisatie van functie te veranderen. Stimuleer het dat ze complimenten en positieve feedback geven, dat ze verschillen tussen medewerkers van verschillende levensfasen als een meerwaarde zien ...* Zie 2.1.7

2.4 Praktijkvoorbeeld



DDH Packing & DDH Logistics

Organisatie uit de profit

212 werknemers

DDH Packing & DDH Logistics in Heist-op-den-Berg behoren tot de Deufolgroep. Hun activiteiten zijn voornamelijk geconcentreerd rond machinaal en handmatig verpakken van consumptiegoederen (inclusief verpakkingsfabricage) en daaraan gerelateerde activiteiten. In het kader van een **diversiteitsplan** hebben ze al een aantal zaken uitgewerkt om de instroom en retentie van kansengroepen te bevorderen. Zo werd er al geïnvesteerd in het uitwerken van een aantal instrumenten om het onthaalbeleid te verbeteren (checklists, onthaalbrochure, peter/meterschap) en het optimaliseren van het opleidingsbeleid. De laatste jaren werden er heel wat initiatieven opgestart om werk te maken van een levensfasebewust personeelsbeleid.

Investeren in kwaliteitsvolle jobs

Voor medewerkers die niet meer mee kunnen omwille van te grote fysieke en/of psychosociale belasting wordt er gekeken hoe ze zich binnen het bedrijf kunnen **heroriënteren**. Zo kon iemand die fysiek niet meer zo goed mee kon halftijds opleider worden en kreeg een andere medewerker een job met minder verantwoordelijkheden. Daarnaast wordt er ook sterk geïnvesteerd in **opleidingen voor direct leidinggevenden** aangezien zij een belangrijke rol spelen bij het 'binden en boeien' van medewerkers.

Investeren in het afstemmen van talenten en competenties

Het bedrijf trekt de laatste jaren steeds meer de kaart van competentiedenken. Zo werkt het met een **Proces-trainingsmatrix** waarmee het de competentieontwikkeling van medewerkers kan opvolgen en waarin er ruimte is voorzien voor opleiding van hun uitzendkrachten. Het bedrijf werkt nauw samen met **VDAB** om technische competenties van laaggeschoolde medewerkers op te krikken wat door de werknemers in kwestie erg gewaardeerd wordt. Aan anderstalige medewerkers worden er lessen Nederlands op de werkvloer aangeboden.

Investeren in de samenwerking tussen collega's

Het bedrijf kiest ervoor om jaarlijks een **peterschapsopleiding** te organiseren zodat alle medewerkers op termijn de knepen onder de knie hebben om begrip te krijgen voor verschillende leerstijlen van collega's, om elkaar op een correcte manier feedback te geven, om zicht te krijgen op mekaars sterktes ...

De samenwerking jong-oud wordt – o.a. in functie van **kennisborging / overdracht** -gestimuleerd door jongere medewerkers te laten dubbellopen met ervaren medewerkers die op termijn met pensioen gaan.

Investeren in evenwicht werk-privé

Men probeert zo veel mogelijk in te gaan op vragen van medewerkers om de combinatie arbeid-privé te vergemakkelijken. Er is veel **openheid naar deeltijds werken**, momenteel werkt ongeveer 20% deeltijds via tijdskrediet, thematische verloven voor ouders, mantelzorgers ..., op vrijwillige basis ... Daarnaast probeert men ook in de mate van het mogelijke een **flexibele ploegenregeling** toe te staan wanneer medewerkers co-ouderschap hebben.

Investeren in gezonde medewerkers

Het bedrijf investeert flink in de gezondheid van zijn medewerkers. Zo heeft het al een **'presenteïsmebeleid'** uitgewerkt waarbij leidinggevenden o.a. een opleiding kregen om op een positieve manier verzuimgesprekken met hun medewerkers te kunnen voeren. Met middelen van het Ervaringsfonds werden er een aantal ergonomische hulpmiddelen (bv. heftakels- en tafels, paletstapelaars ...) aangeschaft om o.a. rugsparend te kunnen werken. Daarbij aansluitend werden er een aantal medewerkers opgeleid tot **rugcoach** om collega's op te leiden in betere hef- en tiltechnieken. Naar aanleiding van deze samenwerking met het Ervaringsfonds heeft de preventieadviseur alle medewerkers bevraagd volgens de **SOBANE-strategie en de Deparis-opsporingsmethode** om nog een aantal werkpunten rond de kwaliteit van de arbeid bloot te leggen. Bij al deze acties was er steeds een goede samenwerking met het CPBW (Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk).

In de rand van deze acties werd ook de parking zo opgedeeld dat fietsers en carpoolers het dichtst bij de ingang van de plant kunnen parkeren.



balans

groeien & bloeien

groeien & bloeien

3. GROEIEN & BLOEIEN

“Wellicht is de steun die we van anderen ervaren de allergrootste stimulans om onze talenten verder te gaan ontwikkelen”
Vuurwerkt, p. 21

Investeren in het groeien en bloeien van medewerkers krijgt steeds meer aandacht in de huidige maatschappij. In onze samenleving komt leren steeds meer centraal te staan en organisaties worden steeds meer ‘lerende organisaties’. Dit is ook nodig in een maatschappij die continu verandert, veroorzaakt door technologische en andere evoluties.

Opleiden en ontwikkelen is niet alleen belangrijk voor wie op de schoolbanken zit, maar is belangrijk voor iedereen, ongeacht de levensfase waarin we ons bevinden. Het wapent ons om uitdagingen – nieuwe taken, nieuwe machines, uitbreiding van taken, evoluties en technologische ontwikkelingen, enzovoort - aan te kunnen. Enkel door leren en ontwikkelen kunnen we een loopbaan lang inzetbaar blijven en onze loopbaan in balans houden.

Investeren in het ontwikkelen en groeien van werknemers zorgt ervoor dat ze breed en flexibel inzetbaar, gemotiveerd en loyaal blijven. Bovendien biedt opleiding en ontwikkeling van medewerkers de kans om kandidaten aan te werven die nog niet over alle nodige kennis en vaardigheden beschikken voor een bepaalde functie, maar via opleiding beter inzetbaar worden in een organisatie. Dit is zeer belangrijk in tijden waarin er een tekort is aan arbeidskrachten.

Intussen is ook meermaals bewezen dat *“doen en ontwikkelen waar je goed in bent de allerbelangrijkste voorspeller is van productiviteit, personeelstevredenheid en laag ziekteverzuim”* (Luk Dewulf, 2009, p. 129). Het is dus voor een organisatie zeer belangrijk om in te zetten op ontwikkeling van talent en competenties: organisaties worden uitgedaagd om te zoeken naar een match tussen wat voor de medewerker en voor de organisatie belangrijk is.

Hierbij is het zeer belangrijk om te focussen op de talenten en drijfveren van medewerkers. Hun bereidheid om zich op hun leerpunten te ontwikkelen, hangt sterk af van de mate waarin ze zich gezien en gewaardeerd voelen.

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN DIE INVLOED HEBBEN OP HET GROEIEN & BLOEIEN VAN MEDEWERKERS



Vanuit organisatieperspectief zijn er een aantal meer en minder zichtbare aspecten die ervoor kunnen zorgen dat we kansen krijgen om te groeien en te bloeien. Sta voldoende stil bij al deze aspecten om vast te stellen waar je organisatie al goed bezig is en waarin ze nog kan groeien.

Volgende aspecten zijn interessant om te bekijken (naar het integrale kernkwadrant van Wilber):

	ORGANISATIE - BINNEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
KWALITEIT VAN RELATIES	<p>Wees je er voldoende van bewust dat de kwaliteit van de relaties van grote invloed kan zijn op het ontwikkelen van medewerkers.</p> <p>Zoek samen met medewerkers uit verschillende levensfasen naar mogelijkheden om via de kwaliteit van relaties te werken aan groeikansen voor iedere medewerker, rekening houdend met de levensfase waarin hij zich bevindt.</p>	<p><i>Lentemedewerkers hebben nood aan een goede ondersteuning van hun direct leidinggevende bij hun groei- en bloeiproces. Feedback krijgen van collega's is voor hen ook erg van belang.</i></p> <p><i>Zomermedewerkers leren graag van en met collega's. Zorg ervoor dat deze mogelijkheid er is.</i></p> <p><i>Veel wintermedewerkers zijn het werken nog lang niet beu en willen hun kennis en ervaring maar al te graag overdragen aan medewerkers in eerdere levensfasen. Een goede relatie tussen jong en oud is hierbij van groot belang.</i></p>
WAARDEN	<p>Sta stil bij de waarden die gelden binnen de organisatie. Vind je organisatie leren belangrijk voor medewerkers uit alle levensfasen? Bespreek hoe je binnen het waardenpatroon van de organisatie medewerkers kan doen groeien. Zoek samen naar mogelijkheden.</p>	<p><i>Het is essentieel dat je organisatie leren belangrijk vindt voor medewerkers uit alle levensfasen. Ook wintermedewerkers hebben behoefte aan leren en ontwikkelen. Zo blijven ze langer inzetbaar op de arbeidsmarkt. Ga dus vooral niet mee in een 'ontziebeleid' voor oudere medewerkers.</i></p>
CULTUUR	<p>Weeg af welke aspecten binnen de organisatiecultuur bevorderend en/of belemmerend zijn voor het groeien van medewerkers. Is de cultuur bijvoorbeeld eerder informeel zodat er meer ruimte is voor informeel leren waardoor medewerkers uit bepaalde levensfasen misschien beter aan hun trekken komen? Of is deze eerder formeel en krijgt leren steeds een formeel karakter? In hoeverre biedt de organisatiecultuur voldoende ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers uit alle levensfasen?</p>	<p><i>Het is van belang om voldoende aandacht te hebben voor informeel leren in je organisatie:</i></p> <p><i>Zomermedewerkers leren vooral uit de uitdagingen in hun job. Afwisseling en complexiteit in hun werk, helpen hen dus bij hun ontwikkeling.</i></p> <p><i>Herfstmedewerkers vinden het belangrijk dat nieuwe kennis zo wordt aangeboden dat deze aansluit bij hun al bestaande kennis en ervaringen. Daarom zijn ze eerder uit op meer informele leermethodes zoals coaching, intervisie, leren op de werkplek, ervaringsuitwisseling enzovoort.</i></p>
GEVOELIGHEDEN	<p>Wees je bewust van gevoeligheden en vooroordelen die leven op de werkvloer. Zij zijn ofwel een extra stimulans voor het leren en ontwikkelen van medewerkers ofwel eerder een belemmering voor hun groei. Maak ze bespreekbaar zodat alle medewerkers de kans krijgen om hun talenten en competenties verder te ontwikkelen, of als het voor sommigen moeilijk is om voldoende tot hun recht te komen in hun job.</p>	<p><i>Als er vooroordelen bestaan over het leren van medewerkers uit een bepaalde levensfase, is het belangrijk dat deze doorprikt worden. In organisaties leeft bijvoorbeeld wel eens het vooroordeel dat leren en ontwikkelen vooral iets is voor lentemedewerkers. Het zou niet veel opleveren om te investeren in wintermedewerkers omdat zij binnen enkele jaren toch uit de organisatie vertrekken. Uit onderzoek blijkt echter dat wintermedewerkers gemiddeld langer in organisaties blijven werken dan lentemedewerkers. Het zou dus net wel interessant kunnen zijn om in hen te blijven investeren.</i></p>

	ORGANISATIE - BUITEN	LEVENSFASEBEWUSTE BRIL
REGELS	Bespreek welke regels en afspraken er zijn en welke je kan bijsturen om aan iedere medewerker – rekening houdend met zijn levensfase – kansen te geven om te groeien en zich verder te ontwikkelen. Bespreek ook welke nieuwe regels of afspraken haalbaar zijn om dit nog meer te bevorderen. Zoek samen naar mogelijkheden om het ontwikkelen tijdens de verschillende levensfasen te bevorderen en probeer deze samen vast te leggen in een afsprakenkader dat voor iedereen duidelijk en transparant is.	<i>Maak met medewerkers uit alle levensfasen afspraken over hun verdere ontwikkeling en leg deze afspraken vast. Je kan dit doen in een persoonlijk ontwikkelingsplan dat je op regelmatige basis verder opvolgt met de medewerkers. Dit geeft hen de kans om hun ontwikkelingsdoelen voor ogen te houden.</i>
STRUCTUUR	Zet je organisatie zo op dat medewerkers zoveel mogelijk hun talenten kunnen ontwikkelen en dat je hen voldoende tegemoet kan komen in hun ontwikkelingsbehoeftes en groeivragen.	<i>Zomermedewerkers zijn erg geïnteresseerd in de manier waarop ze verder kunnen doorgroeien in de organisatie. Het kan interessant zijn om de structuur van de organisatie er eens bij te nemen en uit te tekenen welke ontwikkelingsroutes er mogelijk zijn doorheen de organisatie. Zo krijgen medewerkers zicht op de mogelijkheden.</i>
RESULTATEN	Bij het bespreken van de resultaten die je als organisatie verwacht, is het belangrijk om ook te luisteren naar de ontwikkelingsbehoeftes van medewerkers. Noch het ontwikkelen noch de resultaten mogen in het gedrang komen. Zoek samen naar mogelijkheden om een evenwicht te vinden tussen ontwikkelingskansen voor je medewerkers en de vooropgezette resultaten. Bekijk de resultaten ook in functie van de verschillende levensfasen die je organisatie rijk is.	<i>Door teams samen te stellen waarin de verschillende levensfasen vertegenwoordigd zijn, heb je meer kans dat er een evenwicht zal zijn tussen de ontwikkelingsdoelen van de medewerkers en de vooropgezette resultaten van de organisatie.</i>
SYSTEMEN	Bekijk en bespreek welke systemen mogelijk zijn om tegemoet te komen aan de ontwikkelingsvragen van medewerkers uit verschillende levensfasen (bv. formele en informele opleiding, coachingstrajecten, leren op de werkplek, terugkoppelingsmomenten, POP's, functionerings- en loopbaangesprekken, thuiswerken om online een cursus te volgen, werkprocedures opnemen in een handleiding ...).	<i>Voorzie in je organisatie voldoende systemen om te leren en ontwikkelen zodat medewerkers uit alle levensfasen de kans krijgen om te groeien en bloeien.</i> <i>Breng systemen zoals werkprocedures in kaart zodat wanneer ervaren medewerkers vertrekken, hun kennis niet verloren gaat en nieuwe medewerkers niet opnieuw moeten gaan nadenken over de werkprocedures die enkel de vertrokken medewerker kende.</i>

3.1 Levensfasebewust groeien & bloeien



3.1.1 De ontwikkelingsbehoeftes van je medewerkers

Kansen creëren en bieden aan werknemers om te blijven groeien en bloeien zijn essentieel bij een levensfasebewust personeelsbeleid. Opleidingen voorzien, regelmatig wisselen van taken en reorganiseren binnen en tussen functies zorgt ervoor dat werk uitdagend blijft en medewerkers langer meekunnen en breder inzetbaar zijn.

Werk maken van het groeien en ontwikkelen van medewerkers begint met zicht krijgen op hun ontwikkelingsbehoeftes. Het staat vast dat medewerkers uit alle levensfasen zich willen blijven ontwikkelen:

Medewerkers uit de lentefase hebben een grote behoefte aan ontwikkeling en groei. Onderwijs en opleiding stomen hen klaar voor de arbeidsmarkt. Maar ook als ze daar eenmaal terecht komen, hebben ze nog veel te leren. Ze vinden het vooral belangrijk om zich in de breedte te ontwikkelen. Ze hebben behoefte aan het ontwikkelen van basiskennis en -vaardigheden. Ook feedback krijgen van collega's en vrienden is voor hun ontwikkeling van belang. Op het gebied van sociale vaardigheden gaat het voor hen veelal om het opdoen van mensenkennis en kennis van de spelregels van organisaties. Het tempo van informatieverwerking van lentemedewerkers ligt hoog en leren gaat nog heel gemakkelijk.

Medewerkers uit de zomerfase willen deelnemen aan opleiding en ontwikkeling om hun ambities te kunnen nastreven. Het maakt doorgroeien naar een andere functie, zich specialiseren in een bepaald thema of meer verantwoordelijkheden krijgen ... mogelijk. Er zijn echter ook heel wat zomermedewerkers die omwille van hun druk privéleven het wat rustiger aan willen doen op werkvlak en net minder behoefte hebben aan opleiding en ontwikkeling of aan een zeer specifieke opleidingsvorm. Als ze toch nood hebben aan ontwikkeling vinden ze het vaak belangrijk dat dit kan gebeuren tijdens de werkuren.

Medewerkers in de herfstfase willen blijven bijleren, onder andere om niet vast te roesten in hun functie. Ze hebben al veel basiskennis verworven. Hun leerbehoefte is daardoor minder theoretisch getint, maar meer gericht op korte cursussen waarbij kennis op niveau en meer doelgericht wordt aangeboden. Zij zijn uit op andere leermethoden, zoals leren via coaching, intervisie, leren op de werkplek, ervaringsuitwisseling enzovoort. Aangezien ze veel kennis en ervaring hebben opgebouwd, is het interessant dat zij leren hoe ze kennis en ervaring kunnen overdragen. De herfst is vaak ook de fase waarin er de wens is om stil te staan bij de loopbaan. Als herfstmedewerkers zich als gevolg hiervan willen heroriënteren om zo opnieuw een balans te vinden, hebben ze vaak enige opleiding en ontwikkeling nodig. Het is belangrijk om ruimte te geven aan het stilstaan bij de loopbaan, eventueel met behulp van een professionele loopbaancoach.

Medewerkers uit de winterfase hebben behoefte aan leren en ontwikkelen om hun leervermogen op peil te houden en om eventueel nieuwe jobmogelijkheden te creëren. Ga dus vooral niet mee in een 'ontziebeleid' voor oudere medewerkers. Wanneer hun oorspronkelijke werk mentaal of fysiek niet meer aansluit bij hun competenties en talenten, is het belangrijk dat ze de mogelijkheid krijgen om een nieuwe functie aan te leren of via taakverdeling en taakheroriëntering gemotiveerd worden om te blijven werken en zich te ontwikkelen. Het is belangrijk dat je wintermedewerkers ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden geeft. Ook op het einde van je carrière kun je nog de uitdaging voelen om via leerstimulansen beter te presteren.

IN KAART BRENGEN VAN COMPETENTIES EN TALENTEN

Naast de eerder levensfasegebonden ontwikkelingsbehoefte heeft elke medewerker zijn individuele ontwikkelingsbehoefte. Om deze te ontdekken is het in kaart brengen van de competenties en talenten van medewerkers onontbeerlijk. Waar staan ze nu in hun ontwikkeling en waar willen ze naartoe? En waar wil de organisatie dat ze naartoe gaan?

Bouwen (2010, p. 20) beschrijft het verschil tussen competenties en talenten als volgt:

Met **competenties** bedoelen we de capaciteiten van mensen in de vorm van kennis, vaardigheden en attitudes in relatie tot werken, leren of andere activiteiten. Die prestaties zijn zichtbaar in concrete handelingen, in gedrag. [...] Competenties zeggen niets over onze persoonlijke aanleg of voorkeur, maar enkel over de capaciteit tot doeltreffend gedrag voor een bepaalde rol, taak of functie in een bepaalde context.

Talenten zien we als een handelingspatroon dat iemand bijna vanzelf hanteert en waarin hij sterker lijkt te zijn dan de meeste andere mensen in zijn omgeving. In vele omschrijvingen wordt talent in verband gebracht met een natuurlijke aanleg, een gave. Zo lijkt het erop dat we talent meekrijgen bij de geboorte. Het woord aanleg is daarin belangrijk: het is in de kiem aanwezig, maar vraagt ontwikkeling. Talent roept ook de betekenis op van 'iets graag doen', er energie van krijgen.

Om **talent in actie** te zien is een bepaalde context nodig die je als medewerker uitdaagt om een bepaald gedrag te stellen (Dewulf, 2009).



Je kan medewerkers vragen wat hun competenties en talenten zijn. Je zal echter merken dat het niet gemakkelijk is om op zo'n vraag te antwoorden. Gelukkig bestaan er enkele hulpmiddeltjes om competenties en talenten in kaart te brengen. Je vindt deze terug in het onderdeel GROEIEN & BLOEIEN van **DEEL INDIVIDU**.



Ook op de website staan enkele hulpmiddeltjes om competenties en talenten in kaart te brengen.

ONTDEKKEN VAN ONTWIKKELINGSBEHOEFTE

Het sturen op competenties kan perfect samengaan met het ontwikkelen en inzetten van talenten (Bouwen, 2010). De medewerker moet enkele basiscompetenties bezitten om zijn functie naar behoren uit te oefenen. De organisatie bepaalt welke doelen en resultaten met deze functie bereikt moeten worden, maar geeft de medewerker de kans om zelf in te vullen hoe hij deze wil bereiken. Dit kan hij doen door zijn talenten in te zetten. En om zijn talenten te versterken, moet de medewerker enkele goed gekozen (hefboom)competenties ontwikkelen.

Dit betekent dat we de ontwikkelingsbehoefte van medewerkers op twee niveaus kunnen bekijken:

- (1) Welke **basiscompetenties** die een medewerker nodig heeft voor zijn functie moet hij nog verder ontwikkelen?
- (2) Welke **talenten** die hemzelf en de organisatie doen groeien, wil hij ontwikkelen en inzetten? En welke **hefboomcompetenties** wil hij ontwikkelen om zijn talent te versterken?

Om zicht te krijgen op de competenties die een medewerker nog moet ontwikkelen, toets je de aanwezige competenties bij hem af aan de vereiste competenties voor zijn functie. Een **competentieprofiel** is hierbij een nuttig instrument. In een competentieprofiel neem je competenties op die onmisbaar zijn om een bepaalde functie uit te voeren. Via een leertraject kan de medewerker de competenties verder ontwikkelen.



Raadpleeg de 'CompetentieCompagnon – Actiemap voor een duurzaam HR-beleid' voor meer informatie over competentieontwikkeling. Je kan deze downloaden op de website.

Om zicht te krijgen op de talenten die een medewerker wil ontwikkelen - die ook inzetbaar zijn om de organisa-

tie te doen groeien - én deze talentontwikkeling om te zetten in actie kan je gebruik maken van de techniek van **Appreciative Inquiry**:



Meer informatie over de verschillende stappen van deze oefening vind je in het **deel ZOEKEN & VINDEN**.

STAP 1: Talenten ontdekken

Laat de medewerker terugdenken aan activiteiten in het verleden waarin hij het beste van zichzelf kon geven en waaruit hij veel energie haalde. Laat hem deze verhalen vertellen. Welke talenten komen naar boven drijven in deze verhalen?

STAP 2: Dromen

Vraag de medewerker om te dromen over zijn toekomst in de organisatie:

Stel dat je in een diepe slaap valt en wakker wordt na drie jaar. Je droom is werkelijkheid geworden: je bent actief aan de slag met jouw talenten in de organisatie. Het is een droom dus je hoeft even geen rekening te houden met eventuele belemmeringen.

- *Hoe ziet je dag / week eruit?*
- *Wat ben je aan het doen? Welke activiteiten onderneem je?*
- *Waar ben je? Hoe ziet je omgeving eruit?*
- *Met wie werk je?*
- *Met welke materie werk je?*
- *Hoe voel je jezelf?*
- ...

STAP 3: Vertalen naar de realiteit

Bekijk welke elementen uit de droom van de medewerker realiseerbaar zijn en de organisatie kunnen doen groeien. Zet dit om in actie en concrete ontwikkelingsafspraken: welke talenten gaat de medewerker verder ontwikkelen, op welke manier gaat hij dit doen en hoe kan de organisatie hierin ondersteuning bieden? Moet de functie van de medewerker ook aangepast worden of niet?

STAP 4: In actie brengen

Laat de medewerker zijn talenten in actie brengen. Volg zijn ontwikkeling regelmatig op. Je kan hierbij waardevolle vragen stellen:

- *Wat heb je nu al bereikt?*
- *Wat heeft dit mogelijk gemaakt?*
- *Hoe kunnen we nog een stapje verder gaan, het nog beter doen?*
- *Wie kan je hierbij ondersteunen?*



Materiaal om met deze techniek aan de slag te gaan, vind je op de website.

3.1.2 Leerklimaat

Medewerkers uit alle levensfasen kunnen maar leren en ontwikkelen als de organisatie dit stimuleert, met andere woorden als ze er voldoende tijd en ruimte voor voorziet en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Het heersende leerklimaat is bijgevolg cruciaal voor de ontwikkel- en leerkansen van de organisatie en haar medewerkers. We geven je hier enkele tips uit ons Lerend Netwerk om in je organisatie een positief en stimulerend leerklimaat te creëren:

LEREN ALS KANS

Wist je dat ... veel medewerkers (vooral kortgeschoolden en ouderen) door slechte ervaringen in het verleden, een weerstand tegen opleiding en ontwikkeling hebben²¹? Ze ervaren leren en ontwikkelen als een bedreiging: "Doen we het niet goed genoeg misschien?".

Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers leren als een kans gaan zien:

- Focus in je communicatie over leren in de organisatie op het ontwikkelen van talenten in plaats van op tekortkomingen. Houd daarbij voldoende rekening met de levensfase van de betrokken medewerkers.
- Stel opleidingen voor als een kans om je te oriënteren (lente), ergens in te specialiseren (zomer), om expertise te benutten en uit te breiden (herfst), om een functie nog beter te kunnen uitvoeren (winter).
- Om medewerkers leren als iets leuks te laten ervaren, kan je hen het aantal uren dat ze opleiding 'moeten' volgen zelf laten invullen. De helft van het aantal uren dat ze moeten volgen, moet functierelevant zijn. De andere helft is een vrije keuze. De ervaring van de deelnemers uit ons Lerend Netwerk leert dat er maar weinig werknemers opleidingen gaan volgen die niet gerelateerd zijn aan de functie.
- Laat medewerkers zoeken naar leervormen die hen aanspreken. Medewerkers uit de lente zullen eerder kiezen voor langdurende basisopleidingen die op een formele manier georganiseerd worden, terwijl medewerkers uit de herfst waarschijnlijk eerder aangetrokken worden door lerende netwerken, ervaringsuitwisselingen, kortdurende opleidingen.

EEN VERScheidenHEID AAN ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN

Medewerkers moeten leren niet alleen als een opportuniteit zien, maar ook echt de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Voorzie een grote verscheidenheid aan ontwikkelingsmogelijkheden om ervoor te zorgen dat medewerkers uit alle levensfasen hierin hun gading vinden.

Om medewerkers te laten leren en ontwikkelen, denken organisaties nog veel te vaak enkel aan formele opleidingen. Zorg ervoor dat de werkomgeving op zich een leeromgeving is voor medewerkers uit alle levensfasen. Laat de werkplek medewerkers uitdagen om nieuwe dingen aan te leren en zich te blijven ontwikkelen. Investeer in verschillende manieren van leren, zoals:

- Leren op de werkvloer
- Teams van ervaren en minder ervaren medewerkers mixen
- Regelmatige feedbackmomenten
- Werken met mentoren, peters en meters
- Coaching
- Taakverrijking
- Interne mobiliteit

²¹ Stoffelsen & Diehl, 2007

- Functievariatie
- Taak- en functieaanpassingen
- Taakrotatie en jobrotatie
- Dubbellopen
- Stages
- ...

Wist je dat ... slechts 10% van wat medewerkers leren, het resultaat is van formeel leren? De overige 90% van wat een medewerker aan kennis vergaart, is informeel overgedragen via samenwerken, vergaderen, luisteren, het uitwisselen van ervaringen, het leren van collega's ...

Geef lentemedewerkers voldoende ruimte om ervaring op te doen. Laat hen niet de hele tijd hetzelfde werk doen omdat ze weinig ervaring hebben. Net door nieuwe dingen uit te proberen, stage te lopen op verschillende afdelingen, verantwoordelijkheid te krijgen voor een bepaald onderdeel ... leren ze bij. Zorg ook voor een goede opvolging van lentemedewerkers. De arbeidsmarkt is nog nieuw voor hen. Een portie structuur en houvast kunnen ze hierbij wel gebruiken. Laat hen begeleiden door een mentor en voorzie regelmatig feedbackmomenten zodat ze zich gericht kunnen ontwikkelen.

Bij het voorzien van diverse ontwikkelingsmogelijkheden zijn er enkele aandachtspunten naar de verschillende levensfasen toe:

Zorg voor voldoende uitdagingen in het werk van zomermedewerkers. Afwisseling en complexiteit in hun werk helpt hen bij hun ontwikkeling. Geef medewerkers uit de zomerfase een coach die hen kan begeleiden in hun groeiproces. Goede rolmodellen met wie ze zich kunnen identificeren werken bevorderlijk voor hun leerproces. Zomermedewerkers die hun werk met een verbouwing of met jonge kinderen combineren, voelen zich vaak minder aangetrokken tot formele opleidingen en meer tot informeel leren.

Zet herfstmedewerkers aan tot leren, ook al hebben ze al veel kennis en ervaring. Medewerkers ervaren "mogen leren" immers als waardering voor hun inzet en prestaties; het werkt motiverend en zorgt ervoor dat ze niet 'verstarren'. Laat hen roteren tussen functies, deelnemen aan cursussen, bied hen taakverbreding aan en stimuleer functiebeweging.

Geef wintermedewerkers voldoende tijd om nieuwe vaardigheden te verwerven. Ze leren nieuwe informatie of processen anders aan dan in een vorige levensfase, ze hebben bijvoorbeeld graag meer herhaling. Als ze voldoende tijd krijgen en kunnen gebruik maken van een leervorm die hen ligt (bv. coaching, werkplekleren ...) leren ze de vaardigheden even goed aan als in een vorige levensfase.



Bij het voorzien van verschillende ontwikkelingsmogelijkheden is het belangrijk om aandacht te schenken aan de verschillende leerstijlen van medewerkers. In het onderdeel GROEIEN & BLOEIEN van **DEEL INDIVIDU** vind je meer informatie over de verschillende leerstijlen volgens Kolb.

KLIMAAT VAN KENNIS DELEN

Maak van kennis delen in je organisatie een evidentie:

- Voorzie een vast moment waarop medewerkers aan elkaar kunnen terugkoppelen wat ze hebben geleerd in een gevolgde opleiding, vorming, een Lerend Netwerk, een krantenartikel, op een vergadering, op de werkvloer ... Dit kan bijvoorbeeld op een teamoverleg.
- Breng werkprocedures in kaart. Bij het vertrek van medewerkers uit de organisatie zal hun kennis zo niet verloren gaan en hoef je niet opnieuw te gaan nadenken over de werkwijzen die enkel deze medewerker kende.

Binnen een kartonverwerkend bedrijf wilde men voorbereid zijn op het vertrek van de drukker. Tegelijkertijd wilde men verschillende medewerkers meer laten roteren zodat ze in drukke periodes beter inzetbaar waren en tegelijkertijd meer afwisseling in hun job kregen. In functie van kennisborging werkten kleine werkgroepen werkprocedures uit. De vervanging van de drukker is vlot verlopen en de medewerkers geven aan dat ze opnieuw veel meer plezier hebben in hun job.

- Werk met senior- en juniorfuncties en laat de seniormedewerkers de juniormedewerkers ondersteunen.
- Zet een peter- en meterschapssysteem op waarbij medewerkers die al enkele jaren in de organisatie werken nieuwe collega's begeleiden. Medewerkers uit alle levensfasen kunnen de rol van peter opnemen:

Ook lente- of zomermedewerkers met coachingsvaardigheden kunnen geschikt zijn om een peterfunctie op te nemen. Enige voorwaarde is dat zij de organisatie en de functie van de nieuwe medewerker goed kennen. Door hen een peterfunctie te geven, laat je zien dat je vertrouwen hebt in hun capaciteiten ook al staan ze nog niet zo ver in hun loopbaan.

Door hun jarenlange ervaring zijn herfst- en wintermedewerkers erg geschikt om kennis en vaardigheden over te dragen aan jongere of nieuwe medewerkers. Medewerkers die communicatief vaardig zijn en over instructievaardigheden beschikken een peterfunctie geven is een manier om hun jarenlange ervaring te waarderen. Tegelijkertijd help je minder ervaren medewerkers in hun job en in de organisatie op pad.

Het is echter niet de bedoeling dat je herfst- en wintermedewerkers enkel en alleen gaat inzetten als peter omdat je voor hen op zoek bent naar ander werk. De peterfunctie moet ook zijn nut hebben voor nieuwe medewerkers. Daarom moet eerst duidelijk zijn wat de doelstellingen van de peterfunctie zijn. Is het de oudere een taak geven of de nieuwe medewerker begeleiden? En komt de oudere medewerker het best in aanmerking voor deze peterfunctie of is iemand anders meer geschikt? Als je enkel vertrekt vanuit de doelstelling om ervaren medewerkers lichter werk te geven, zal deze functie ook deze uitstraling hebben in de organisatie en misschien eerder medewerkers stigmatiseren dan waarderen.

Niet de levensfase van de medewerker die het peterschap op zich wil nemen is het belangrijkste, wél **de capaciteiten** die hij heeft om nieuwe collega's te begeleiden en te coachen. Daarom is het interessant om een profiel op te maken waaraan een peter of meter moet voldoen en eventueel opleiding te voorzien.

Op de website vind je enkele instrumenten terug die je kunnen ondersteunen in het opzetten van een peter- en meterschapssysteem.



Binnen een kringloopatelier heeft men bewust stil gestaan bij de functie van peter/meter. In een werkgroep werd er een volledig competentieprofiel opgemaakt. Deze werkgroep heeft ook stil gestaan bij de vraag of enkel omkaderingspersoneel peter/meterschap kan opnemen of dat ook doelgroepmedewerkers hiervoor ingeschakeld kunnen worden. Om de peters/meters voor te bereiden op deze specifieke taak werd een ontwikkelingsplan uitgewerkt dat individueel kan aangepast worden aan de behoeftes en verwachtingen van de medewerker die deze taak gaat opnemen.

Het kan een meerwaarde zijn om een peter- en meterschapssysteem op te zetten waarin je ernaar streeft om de levensfase van de peter te doen aansluiten bij de levensfase van de nieuwe medewerker. Dit kan ervoor zorgen dat die zich sneller op zijn gemak voelt en meer vragen durft te stellen. Zo raakt hij sneller op weg in de organisatie.

3.1.3 Een levensfasebewuste blik op opleidingsbeleid

In een opleidingsbeleid leg je de doelstellingen vast die je op middellange en lange termijn met opleiding van medewerkers wil bereiken. Je beschrijft welke opleidingsactiviteiten je wilt organiseren, voor welke doelgroepen, wat je met deze activiteiten wil bereiken en welke middelen, tijd en geld beschikbaar zijn om deze te realiseren.

Het opmaken van een opleidingsbeleidsplan geeft je de mogelijkheid om aandachtspunten voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers uit verschillende levensfasen te bepalen. We bespreken hier enkele thema's die je kan belichten om te komen tot een opleidingsbeleidsplan dat geschikt is voor alle levensfasen.

ONTWIKKELINGSNODEN

Van Buul en Maas (2004) beschrijven drie fasen in de ontwikkelingsbehoeftes van medewerkers:

- In de eerste fase van groei ligt de nadruk op **vakinhoudelijke scholing**. Meestal hebben vooral lentemedewerkers hier nood aan.
- In de tweede fase van **kwalitatieve verdieping** dient vorming om de medewerker mobiel te houden. Zomermedewerkers zijn hiervoor vragende partij.
- In de derde fase van **'goed blijven functioneren'** is kennisborging en vorming over de verhouding belasting en belastbaarheid belangrijk. Deze behoefte is er vooral bij herfst- en wintermedewerkers.

Lentemedewerkers hebben nood aan basisopleidingen in de organisatie. Je leert niet altijd op school wat je nodig hebt om een bepaalde functie in een organisatie uit te voeren. Organisatiespecifieke basisopleidingen geven lentemedewerkers het nodige houvast om hun functie uit te voeren.

Uiteraard kunnen medewerkers uit alle levensfasen deze drie noden voelen en uitspreken. Een herfst- of wintermedewerker die zich moet inwerken in een nieuwe computergestuurde machine heeft bijvoorbeeld vakinhoudelijke vorming nodig. En een lentemedewerker die zwaarbelastend werk doet, kan baat hebben bij een vorming over belasting en belastbaarheid. Als er veel verloop is in een organisatie komt kennisborging ook voor bij jongeren die nog niet zoveel werkervaring hebben.

METHODES OM KENNIS EN VAARDIGHEDEN OVERTE BRENGEN

Het is van belang om de methodes om kennis en vaardigheden over te brengen af te stemmen op de verschillende levensfasen. Je houdt hierbij bijvoorbeeld rekening met de manier van leren van ouderen en jongeren:

- Waar minder ervaren medewerkers meer behoefte hebben aan theoretische basiskennis hebben ervaren medewerkers meer behoefte aan praktische kennis en het delen van kennis.
- Medewerkers uit alle levensfasen blijven het geleerde beter onthouden wanneer ze het zo snel mogelijk kunnen toepassen in de praktijk. Dit is vooral belangrijk voor startende werknemers omdat zij nog niet zoveel ervaringen hebben waaraan ze het geleerde kunnen ophangen.
- Medewerkers uit alle levensfasen vinden leren makkelijker wanneer de opleiding vertrekt vanuit hun leefwereld en ervaringen. Ervaren medewerkers hebben al veel ervaringen waaraan ze het geleerde kunnen ophangen. Vooral zij hechten er veel belang aan dat nieuwe kennis zo wordt aangeboden dat deze aansluit bij de al bestaande kennis en ervaringen²¹. Meer dan jongere medewerkers hebben ze moeite met contextloze, abstracte kennis.
- Vooral oudere werknemers werken graag met een handleiding of een begeleidende PowerPoint als hulpmiddel bij het leren. Ze hebben immers meer vertrouwen in wat geschreven is dan in hun langetermijngeheugen.

TOEGANKELIJKHEID

Zorg ervoor dat het opleidingsaanbod toegankelijk is voor medewerkers uit alle levensfasen. Als je merkt dat er verschillen bestaan tussen de levensfasen wat betreft de deelnamebereidheid aan opleidingen, onderzoek dan waar dit aan ligt. Je kan dan eventueel veranderingen aanbrengen aan de inhoud en vorm, het tijdstip, het aantal deelnemers, de lesgever, de accommodatie ... van de aangeboden opleiding:

Plan opleidingen en informele leermomenten tijdens de kantooruren (of na de avondspits) en beter niet op een woensdagnamiddag. Sommige zomermedewerkers die nog een avondopleiding volgen of herfstmedewerkers die mantelzorgtaken opnemen, hebben minder tijd voor het volgen van opleidingen. Maar ook voor informele leermomenten zoals netwerkmomenten die in de vroege avond doorgaan, zullen ouders met jonge kinderen of mensen die actief zijn in een vereniging misschien vaker passen.

Herfstmedewerkers willen graag leren in kleinere groepen met veel interactie. In een kleine groep werken, geeft meer mogelijkheid tot eigen inbreng. De opleiding kan dan ook meer op de ervaringen van de individuen worden afgestemd. Intervisie en lerende netwerken vinden ze bijvoorbeeld interessant.

Stel een cursusgever uit de herfstfase aan om een cursus te geven waarrond weerstand ligt bij medewerkers uit de herfstfase. Als ze al een zekere weerstand vertonen, hebben ze hier vaak meer vertrouwen in dan wanneer 'een jonge snottaap het komt uitleggen'. Stel dat er weerstand is bij herfstmedewerkers voor een bepaalde computercursus. Als je deze dan laat geven door een andere herfstmedewerker kan dit drempelverlagend werken bij herfstmedewerkers die een zekere angst hebben voor het werken met computers.

Houd bij de opmaak van documenten en tijdens opleidingen rekening met de soms verminderde gehoor- en gezichtsscherpte van wintermedewerkers. Denk hierbij aan de plaatsing van de deelnemers, versterking van het geluid, bijkomende verlichting, bijzondere aandacht voor weerkaatsingen en verblinding.

AFSTEMMING OP DOELGROEP

De bovenstaande voorbeelden doen je misschien denken dat je opleidingen maar beter apart per levensfase organiseert. Niets is minder waar. Medewerkers uit verschillende levensfasen kunnen dan wel verschillende opleidingsnoden, manieren van leren en specifieke behoeftes hebben, ze hebben ook veel gemeenschappelijk. Bovendien hangt veel af van de leerstijlen van de betrokken medewerkers en van de onderwijsstijl van de lesgever.

In een klein bouwbedrijf wilde men een lentemedewerker klaarstomen tot leidinggevende om de huidige meester-gast die weldra met pensioen zou gaan te vervangen. Als voorbereiding hierop volgde hij een externe groepsopleiding voor meestersgasten. Deze opleiding vertrok vanuit concrete cases van de aanwezige organisaties. Aan de deelnemers werd gevraagd om hun case aan de hand van een PowerPointpresentatie voor te bereiden en aan de groep voor te stellen. Deze manier van werken paste helemaal niet bij de leerstijl van de lentemedewerker waardoor er bij hem niet het gewenste leerdoel werd bereikt. Na overleg met de zaakvoerder, de medewerker in kwestie en de docent werd ervoor gekozen om hem voortaan niet in groep te laten spreken, maar zijn voorbereiding individueel te bespreken.

Het is bovendien een meerwaarde om opleidingen te organiseren voor een mix van medewerkers uit verschillende levensfasen. Ze kunnen elkaar ondersteunen in het leerproces vanuit hun verschillende referentiekaders. Meestal heeft het ook geen zin om een vorming specifiek voor één welbepaalde levensfase te organiseren. Een ‘tragere’ computervorming kan bijvoorbeeld wel goed zijn voor een lentemedewerker die niet zo snel met een computer overweg kan maar tegelijkertijd niet uitdagend genoeg zijn voor een herfstmedewerker voor wie werken met een computer geen probleem is.

Het is dus een kwestie van in alle opleidingen proberen rekening te houden met de behoeftes van alle levensfasen en met de behoeftes van de individuele medewerkers met hun competenties en talenten.

Voorzie in ieder geval opleiding voor herfstmedewerkers want dit brengt op. Je hoort wel eens de vraag of de investering in opleiding voor herfst- en wintermedewerkers nog rendeert voor de beperkte tijd dat deze nog actief zijn in de organisatie. Nochtans blijkt uit onderzoek van Sels (2007) dat de terugverdienperiode bij 45-plussers hoger ligt dan bij 26-35 jarigen. Zij blijven gemiddeld immers langer in dienst dan 26-35 jarigen. Vanuit dit argument zou het net zinnvoller zijn om meer in opleidingen voor ervaren medewerkers te investeren in plaats van minder²².

Zorg ervoor dat het opleidingsbeleid geen ontziebeleid wordt voor wintermedewerkers. Ook zij volgen graag opleidingen. Het houdt hen actief, het geeft blijk van waardering en motiveert. Ervaren medewerkers die altijd opleidingen hebben kunnen volgen, blijven het zelfvertrouwen in hun eigen leervermogen behouden en blijven gemotiveerder aan de slag.

Een tip uit
het Lerend Netwerk



Het is belangrijk om opleiding te voorzien voor medewerkers uit alle levensfasen. We focussen nog te vaak op opleiding voor jongere en nieuwe medewerkers. Door deadlines en prestatiedruk is er voor de meer ervaren medewerkers geen tijd meer voor het volgen van opleidingen. Een dag opleiding is immers een dag niet werken. Het is nochtans belangrijk om hier regelmatig tijd voor vrij te maken. Op deze manier zorg je ervoor dat deze medewerkers zich nuttig blijven voelen voor de organisatie, met nieuwe perspectieven in aanraking komen, met innovaties kennis kunnen maken en bijgeschoold blijven. Vraag je dus altijd af welke kwaliteit een opleiding oplevert (op korte en op lange termijn).

BETROKKENHEID

Om optimaal te kunnen inspelen op de behoeftes van de verschillende levensfasen is het belangrijk dat je medewerkers uit alle levensfasen betreft bij de voorbereiding van het opleidingsbeleidsplan. Zo verhoog je de motivatie om deel te nemen aan opleidingen en vang je eventuele weerstanden en belemmerende factoren op voorhand op.

Een kleine social profit organisatie biedt medewerkers de kans om een deel van de jaarlijkse opleidingen zelf te kiezen, ongeacht hun relevantie voor de job. Hiermee wil ze hen stimuleren om te blijven leren en bieden ze hen tegelijkertijd de kans om opleidingen te volgen waarin ze zaken leren die zinvol en verrijkend zijn in hun privéleven.

3.1.4 Loopbaangesprekken

In **dialoog gaan** met medewerkers is één van de meest cruciale elementen in een levensfasebewust loopbaanbeleid. Wanneer je met medewerkers in dialoog gaat, krijg je inzicht in hun loopbaanwensen en –behoefte, de manier waarop ze vanuit hun levensfase naar hun werk kijken, hun sterktes en ontwikkelingsmogelijkheden. Het is de taak van de leidinggevende om tijd, ruimte en kwaliteit te investeren in het contact met zijn medewerkers, niet alleen als er zich problemen voordoen maar ook als het goed gaat.

Loopbaangesprekken bieden de kans om je te richten op de **loopbaanontwikkeling** van medewerkers. Aangezien we ons in deze actiemap richten op het langer aan de slag blijven via loopbanen in balans focussen we op loopbaanontwikkeling en niet enkel op de ontwikkeling van een medewerker in een organisatie.

WAT IS HET VERSCHIL MET FUNCTIONERINGSGESPREKKEN?

In een **functioneringsgesprek** focus je op het functioneren van de medewerker in zijn huidige functie en het verbeteren van dit functioneren in de toekomst. Je richt je hiervoor op de functiebeschrijving en bekijkt hoe de zaken lopen: Wat gaat er goed? Wat kan er worden verbeterd en hoe gebeurt dit best (bv. via opleiding en ontwikkeling)? Hoe kan een leidinggevende daarbij ondersteuning bieden?

Levensfasegebonden aspecten uit het leven van de medewerker worden meegenomen in zoverre zij invloed hebben op het uitoefenen van de functie.

Eén van de taken van een medewerker in een KMO was het voorzitten van een bepaald overleg dat altijd 's ochtends om 8u plaatsvond. Waar hij anders altijd zo goed de conclusies van de vergadering samenvatte, gebeurde dit de laatste vergaderingen erg warrig. In het functioneringsgesprek kwam naar boven dat dit te maken had met de slapeloze nachten die hij na de geboorte van zijn dochter had. Om verbetering in de zaak te brengen, had hij geen ontwikkeling nodig maar werd bekeken of het overleg ook in de namiddag kon plaatsvinden. De medewerker bleek het immers vooral 's ochtends moeilijk te hebben en door een oplossing als deze kon hij wat langer slapen.

Een **loopbaangesprek** ziet de ontwikkeling van een medewerker in een breder perspectief. In plaats van de huidige functie als startpunt te nemen, vertrek je vanuit de medewerker zelf en diens levensfase, talenten, competenties, waarden en drijfveren. Welke ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanwensen komen hieruit voort? Zijn deze te verzoenen met de huidige functie? Of is het tijd voor een koerswijziging of het verleggen van accenten?

De bedoeling van het loopbaangesprek is om te zoeken naar afstemming tussen de talenten en loopbaandoelen van de medewerker en de doelen van zijn team of organisatie.



Het loopbaangesprek is vaak een onderdeel van het functioneringsgesprek. Door het functioneren van een medewerker in zijn huidige functie te bespreken, kunnen immers ook bredere loopbaanwensen aan het licht komen. Uit een functioneringsgesprek kan dan een afspraak voor een apart loopbaangesprek voortvloeien of beide kunnen in elkaar overlopen.

Het doet er eigenlijk ook niet zoveel toe hoe je het gesprek noemt (functioneringsgesprek, loopbaangesprek, ontwikkelingsgesprek, perspectiefgesprek, planningsgesprek). Wél belangrijk is dat je vanuit je organisatie **een visie** hebt over wat je wilt bereiken met welk gesprek. Zorg ervoor dat je ook een duidelijke visie of afsprakenkader hebt waarbinnen je tegemoet kan komen aan bepaalde behoeftes van medewerkers.

WAT ZIJN DE OPBRENGSTEN VAN EEN LOOPBAANGESPREK?

Het voeren van een loopbaangesprek is een win-winsituatie voor werknemer en werkgever. Je daagt medewerkers uit om na te denken over hun loopbaan, ze krijgen meer inzicht in hun eigen loopbaanwensen en krijgen de kans om meer invloed uit te oefenen op de eigen loopbaanontwikkeling. De organisatie krijgt een beter zicht op ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker die daarvoor niet zichtbaar waren en die interessant kunnen zijn voor de organisatie.

HET LOOPBAANGESPREK IN DRIE STAPPEN

1. Voorbereiding

Hoe beter een loopbaangesprek is voorbereid, hoe meer je eruit kan halen. We geven je hier enkele voorbereidende vragen voor de medewerker en de gespreksleider:

Voor de medewerker

(vraag hem om - los van zijn huidige functie - na te denken over onderstaande vragen)

- Wat vind je leuk in je werk, van welke taken/onderdelen krijg je energie? Zijn er taken die je nu nog niet uitvoert, maar die je wel graag op je zou willen nemen?
- Wat zie je als sterke punten in je functioneren? Waar ben je goed in? Hoe kan je je sterke punten nog beter benutten?
- Aan welke teamdoelen wil je de komende tijd speciaal bijdragen omdat daar je kracht ligt?
- In welke mate bepaalt je levensfase je loopbaanontwikkeling?
 - ✓ Is er een goede balans tussen werk en privé? Zie je aandachtspunten voor jezelf?
 - ✓ Hoe ervaar je de lichamelijke/mentale werkbelasting? Zie je mogelijke knelpunten (nu en in de toekomst) die je gezondheid zouden kunnen beïnvloeden?
- Als je naar je loopbaan kijkt, wat zou je over ongeveer 2 à 3 jaar in je werk willen doen? (bv. andere taken, een andere functie, een andere afdeling/locatie, meer of minder werken ...)
- Is er ruimte voor deze ontwikkeling binnen je huidige functie?
- Heb je bepaalde loopbaanwensen of belangstelling voor andere functies binnen de organisatie?

Voor de gespreksleider

- Hoe zie je de medewerker ontwikkelen binnen of buiten zijn huidige functie? Waar was hij sterk in? Heeft hij de laatste jaren deelgenomen aan opleidingsinitiatieven of een bijzondere activiteit (bv. project, werkgroep, lid van de ondernemingsraad)? Zo ja, waarom heeft hij het gedaan? Welke effecten zijn zichtbaar? Zo nee, waarom heeft hij niet deelgenomen aan opleidingen of andere zaken?
- Heb je zelf in hem geïnvesteerd? Zo ja, wat heb je gedaan en zie je effecten (welke?)? Zo nee, waarom niet?
- Heb je de indruk dat hij gelukkig is in zijn job? Waarom wel of waarom niet? Waaraan zie je dat?
- Zie je bij de medewerker bepaalde kenmerken waarvan bekend is dat deze bij zijn levensfase horen? Zijn er of verwacht je knelpunten met betrekking tot privé, functie-inhoud, functiezwaarte, teamdeelname, fysieke of psychische belasting?
- Zijn er functies binnen de organisatie waarnaar de medewerker zich zou kunnen ontwikkelen?
- Welke ontwikkelingskansen en mogelijkheden heeft de medewerker op korte of lange termijn binnen de organisatie?
- Aan welke soort medewerkers en functies heeft de organisatie behoefte in de toekomst?
- Heb je zicht op de visie van de organisatie of het afsprakenkader waarbinnen je tegemoet kan komen aan bepaalde behoeftes die tijdens het gesprek aan bod kunnen komen?
- ...



Op de website vind je diverse instrumenten terug die de medewerker kunnen ondersteunen bij het voorbereiden van het loopbaangesprek (bv. een loopbaanwerkboek, een voorbereidingsformulier voor een loopbaangesprek ...).

In **DEEL INDIVIDU** vind je enkele oefeningen terug die medewerkers kunnen helpen bij het ontdekken van hun talenten, competenties, energiebronnen en loopbaandromen.



Neem vragen over balans werk-privé, welzijn en gezondheid standaard op in loopbaangesprekken met medewerkers. In het onderdeel **BINDEN & BOEIEN** vind je informatie over de manier waarop je deze thema's kan bevragen vanuit het perspectief van de medewerker.

In ons Lerend Netwerk kwam een praktijkvoorbeeld aan bod van een profit organisatie die een eigen loopbaanwerkboek had laten ontwikkelen voor haar medewerkers. De medewerkers waren verplicht om dit loopbaanwerkboek volledig te doorlopen vooraleer ze aan een loopbaangesprek deelnamen. Zo kwamen ze beter voorbereid op het gesprek.

2. Het loopbaangesprek zelf

Het loopbaangesprek zelf bestaat uit vier fases:

1. Inleiding

- Zet in het begin van het loopbaangesprek de doelen van het gesprek nog eens op een rijtje voor de medewerker. Formuleer doelen vanuit de organisatievisie op wat een loopbaangesprek is.

2. Informatie uitwisselen

- Laat de medewerker vertellen wat zijn voorbereiding heeft opgeleverd en stel hierbij vragen om zijn loopbaanwensen duidelijker te krijgen. Het is belangrijk dat je op dit moment nog geen oordeel velt over wat kan en niet kan (binnen de organisatie). Focus op het positieve: welke mogelijkheden en kansen ziet hij? Dit geeft de medewerker meer energie om over zijn wensen en ambities te praten dan wanneer je focust op belemmeringen.
- Geef vervolgens jouw ideeën over de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Vertel welke ontwikkelingskansen en mogelijkheden de medewerker binnen de organisatie heeft. Probeer hierbij gebruik te maken van de informatie die de medewerker je net verschaft.

3. Ideeën uitwerken

- In deze fase bekijk je hoe je de wensen en sterktes van de medewerker kan afstemmen op de behoeftes en mogelijkheden van de organisatie. Zet alle mogelijkheden op een rijtje en zoek uit welke de beste keuze is voor zowel de medewerker als de organisatie. Probeer hierover concrete afspraken te maken: welk ontwikkelingstraject gaat de medewerker doorlopen?
- Voorbeelden van mogelijkheden zijn: *de medewerker wil zich verder ontwikkelen binnen zijn huidige functie, de medewerker wil zich voorbereiden op een nieuwe functie binnen de organisatie, de medewerker wil dezelfde taken uitvoeren in een ander team, de medewerker gaat buiten de organisatie op zoek naar nieuwe perspectieven ...*
- Indien een medewerker zich wil ontwikkelen naar een andere functie maar er zijn geen mogelijkheden in de organisatie, kan je samen creatief nadenken over alternatieven zoals taakrotatie, taakverbreding of taakverrijking.

4. Afronding

- Vat de gemaakte afspraken nog eens samen en leg ze vast in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Bespreek hoe de verdere opvolging van dit loopbaangesprek zal lopen.

3. De opvolging

Opdat beide partijen de afspraken die in het loopbaangesprek zijn gemaakt ook naleven, is een goede opvolging belangrijk. De opmaak van een persoonlijk ontwikkelingsplan kan hierin een ondersteuning zijn. De medewerker neemt hierin op wat hij wil bereiken, hoe en binnen welke tijd hij dat gaat doen en het beoogde resultaat.

In opvolgingsgesprekken ga je na in welke mate de medewerker het ontwikkelingsplan al volgde. Interessante (waarderende) vragen hierbij zijn:

- *Wat heb je nu al bereikt?*
- *Wat heeft dit mogelijk gemaakt?*
- *Hoe kan je nog een stapje verder gaan, het nog beter doen?*

Een social profit organisatie werkt sterk vanuit haar mensgerichte cultuur en vertrekt vanuit een grote leer- en ontwikkelingsbereidheid bij de medewerkers. Zij worden hierin niet alleen individueel ondersteund, maar ook vanuit de groep. Eenmaal per jaar krijgt elke medewerker een functioneringsgesprek op basis waarvan in overleg een leertraject wordt uitgestippeld. Tweejaarlijks wordt hieraan ook een evaluatiegesprek gekoppeld. Een paar jaar geleden heeft de organisatie haar gesprekken omgevormd tot loopbaangesprekken waarbij sterk ingezet wordt op energiegevers, de werkgoesting van de medewerker en de loopbaanverwachtingen over een vijftal jaar. Dankzij deze benadering is men veel meer kunnen gaan inzetten op het zoeken naar mogelijkheden voor medewerkers die niet op de juiste plaats zaten en naar uitdagingen voor medewerkers die volop willen, kunnen en mogen ontwikkelen. Als organisatie heeft men ook die medewerkers veel sterker leren appreciëren die aangeven – omwille van allerlei redenen – niet verder te willen of kunnen ontwikkelen.

AANDACHTSPUNTEN

- Zorg voor een **positieve houding** tegenover de medewerker in een loopbaangesprek. Het gesprek is gericht op perspectieven, kansen en mogelijkheden.
- Plan een loopbaangesprek op **regelmatige basis**. Je kan er ook voor kiezen een loopbaangesprek te laten plaatsvinden op vraag van de medewerker zelf of van de leidinggevende. De kans bestaat dan wel dat sommige medewerkers geen loopbaangesprek hebben. Daarom is het toch interessant om een loopbaangesprek te voeren om de zoveel jaar of telkens wanneer iemand in een andere levensfase komt. In elke levensfase kan de loopbaanfocus van medewerkers immers veranderen.

Lentemedewerkers focussen zich vooral op ontwikkeling en groei in hun loopbaan. Besteed hier dan ook het meeste aandacht aan in het loopbaangesprek. Help hen op zoek gaan naar hun eigen kwaliteiten en competenties en maak een leerplan met hen op.

Bij zomermedewerkers is het belangrijk om voldoende aandacht te geven aan hun loopbaanambities: welke zijn deze en op welke manier kan de organisatie hierin een rol spelen? Bespreek ook de balans werk-privé: welke invloed heeft deze op hun loopbaanontwikkeling?

De overgang van zomer naar herfst is een belangrijk moment in een loopbaan dat vaak veel vragen met zich mee brengt. Maak gebruik van een loopbaangesprek om herfstmedewerkers bewust te laten reflecteren over hun loopbaan en een nieuwe balans te laten vinden. Zijn ze tevreden met hun loopbaan tot nog toe? Wat motiveert hen nog op dit moment? Welke functie zou hen zin geven?

De focus van wintermedewerkers ligt minder op het werk. Dit betekent echter niet dat je hen met een loopbaangesprek op gedachten zal brengen om op brugpensioen te gaan. Wintermedewerkers weten meestal wel of ze al op brugpensioen kunnen. "Een afwezigheid van loopbaangesprekken is een afwezigheid van bevragende en motiverende factoren. [Wintermedewerkers] geraken minder betrokken en haken dus juist door de afwezigheid van – onder andere – een loopbaangesprek af. Een tegengestelde strategie blijkt meer vruchten af te werpen"²³.

²² Bombaerts & Martens, 2009, p 78

- Bepaal wie het best geplaatst is om een loopbaangesprek te begeleiden. Zowel een direct leidinggevende als iemand van de HR-afdeling kan deze gesprekken begeleiden. De direct leidinggevende heeft het voordeel dat hij doorgaans meer zicht heeft op de talenten en competenties van de medewerker. Hij weet ook welke mogelijkheden er zijn qua verschuivingen in takenpakket op zijn afdeling of in de organisatie. Sommige medewerkers durven echter hun loopbaanwensen niet voorleggen aan hun direct leidinggevende. Een HR-medewerker is een meer neutrale persoon bij wie ze dit wel durven. Hij heeft echter minder zicht op de mogelijkheden van eventuele taakverschuivingen of functieaanpassingen.

In een grote profit organisatie vinden 2-jaarlijks loopbaangesprekken plaats tussen de senior manager en de medewerkers. Het loopbaangesprek is een dialoog waarin evoluerende capaciteiten van medewerkers worden getoetst aan de evoluerende verwachtingen van de organisatie. Als voorbereiding hierop kunnen medewerkers ook een loopbaanoriëntatie met een intern loopbaanadviseur aanvragen. Ook na het loopbaangesprek kunnen ze dit volgen, bijvoorbeeld omdat er iets scheef zit en ze met een loopbaanvraag blijken te zitten. Het initiatief hiervoor ligt bij de medewerkers zelf. De inhoud van deze gesprekken is vertrouwelijk. Er wordt enkel een melding gedaan dat medewerker X of Y " bezig is met loopbaanoriëntatie". Het is de verantwoordelijkheid van de medewerker om hierover terug te koppelen aan de senior manager.

- **Durf je vaststellingen uit het loopbaangesprek** van een individuele medewerker ook af te wegen tegenover **het ruimere kader van een team, afdeling of hele organisatie:**
 - ✓ *Kunnen collega's eventueel problemen hebben met of weerstanden vertonen tegen bepaalde afspraken die tijdens het loopbaangesprek werden gemaakt (bv. een functieheroriëntering waardoor iemand in een nieuw team terecht komt)?*
 - ✓ *Zijn er bepaalde maatregelen die voor iedereen zinvol zouden kunnen zijn (bv. invoeren van zelfroostering om een betere afstemming werk-privé te kunnen realiseren)?*
 - ✓ *Zijn er uitdagingen die regelmatig naar boven komen en die je met alle medewerkers moet bespreken (bv. te kleine beeldschermen die de ogen te veel belasten en de vraag om de aankoop van grotere schermen doet rijzen)?*
- **Verwijs medewerkers door indien nodig.** Als uit het loopbaangesprek blijkt dat de medewerker totaal niet weet waar hij naartoe wil en helemaal vast zit, adviseer hem dan om contact op te nemen met een (interne of externe) loopbaanadviseur. Na een loopbaanbegeleidingstraject heeft hij weer zicht op zijn wensen en kan hij opnieuw een loopbaangesprek in zijn organisatie aan.



Op de website vind je meer informatie over externe loopbaanbegeleiding. Wat is het? Voor wie? Welke organisaties bieden het aan?

Wist je dat ... werknemers om de zes jaar recht hebben op het volgen van loopbaanbegeleiding? Meer informatie op www.vdab.be/loopbaanbegeleiding.

Een overheidsinstelling maakt het onderscheid tussen perspectiefgesprekken voor hun ervaren medewerkers en loopbaangesprekken. Een perspectiefgesprek vindt plaats tussen de medewerker en zijn leidinggevende. Er wordt bekeken welke taakaanpassingen nodig zijn opdat de medewerker zijn functie met plezier kan blijven uitvoeren. Zijn functie zal niet veranderen en hij blijft ook binnen hetzelfde team werken. Een loopbaangesprek vindt plaats tussen de medewerker, iemand van HR en eventueel een hogere leidinggevende. Het loopbaangesprek heeft een bredere focus dan het perspectiefgesprek: er wordt bekeken welke functies de medewerker zou kunnen opnemen buiten het team. Vandaar dat er soms ook een hogere leidinggevende betrokken wordt.

ALLEEN MAAR LOOPBAANGESPREEKEN?

Het loopbaangesprek biedt natuurlijk een uitgelezen kans om met medewerkers het gesprek over hun loopbaan aan te gaan. Binnen de HR-cyclus zijn er echter nog andere dialoogmomenten tussen werkgevers en werknemers die kansen bieden om het met medewerkers te hebben over de levensfase waarin ze zich bevinden en de effecten daarvan op hun loopbaan.



Welke van onderstaande gesprekken komen in jouw organisatie aan bod en hoe zou je ze levensfasebewust kunnen aanpakken?

- Het stagegesprek
- Het leer-/werkgesprek
- Het (interne) sollicitatiegesprek
- Het onthaalgesprek
- Het werk-/planningsgesprek
- Het functioneringsgesprek
- Het beoordelingsgesprek
- Het evaluatiegesprek
- Het ziekteverzuimgesprek
- Het exitgesprek
- Het pensioengesprek



Meer informatie over deze gesprekken vind je op de website.

3.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het groeien en bloeien van medewerkers?



Wat doe je al wel? En wat doe je (nog) niet? Waar loop je vast?

Weet je wat de ontwikkelingsbehoeftes zijn van medewerkers uit verschillende levensfases?

- Ga je na wat de ontwikkelingsbehoeftes van medewerkers uit verschillende levensfases zijn? Op welke manier?
- Vertrek je bij het bepalen van ontwikkelingsbehoeftes vanuit tekorten of sterktes van medewerkers?
- Breng je de talenten en competenties van medewerkers uit alle levensfases in kaart?
- Heb je zicht op de manier waarop talenten van medewerkers de organisatie kunnen versterken? Doe je iets met deze resultaten? Wat doe je ermee?

Investeer je in een klimaat dat medewerkers uit alle levensfases aanzet tot leren?

- Hoe is de opleidingsdeelname van medewerkers uit de verschillende levensfases? Merk je dat bepaalde medewerkers meer of minder opleiding volgen al naar gelang de levensfase waarin ze zich bevinden?
- Moedig je medewerkers uit alle levensfases aan om te (blijven) leren? Formuleer je leren als een kans in je communicatie naar medewerkers toe?
- Is er voldoende tijd en ruimte voor opleiding en ontwikkeling in de organisatie?
- Is er een grote verscheidenheid aan ontwikkelingsmogelijkheden waarin medewerkers uit alle levensfases hun gading kunnen vinden (bv. leren op de werkvloer, opleidingen volgen, taakrotatie, peter/meterschap, stages, individueel leren, teams van ervaren en minder ervaren medewerkers mixen ...)?
- Krijgen medewerkers doorheen hun loopbaan verschillende taken zodat ze breed inzetbaar zijn en blijven?
- Breng je in kaart hoe medewerkers uit verschillende levensfases het best leren?
- Heb je zicht op de voorwaarden waaraan je best voldoet om medewerkers uit alle levensfases te doen leren en ontwikkelen?
- Stimuleer je medewerkers uit alle levensfases om kennis met elkaar te delen?
- Doe je aan kennisborging in de organisatie? Welke rol spelen medewerkers uit verschillende levensfases hierin?
- Werk je met een peter- en meterschapssysteem? Op welke manier krijgen medewerkers uit verschillende levensfases hierin een plaats?

Is er een opleidingsbeleid dat gericht is op medewerkers uit alle levensfases?

- Krijgen medewerkers uit alle levensfases evenveel kans om een opleiding te volgen?
- Heb je zicht op de specifieke opleidingsnoden van medewerkers uit alle levensfases?
- Weet je welke vorm van leren het meest aantrekkelijk is voor medewerkers uit de verschillende levensfases?
- Maak je het opleidingsaanbod toegankelijk voor medewerkers uit alle levensfases door rekening te houden met de levensfases in de inhoud en vorm, het tijdstip, het aantal deelnemers, de accommodatie ... van de aangeboden opleiding?
- Voorzie je ook voldoende tijd voor opleidingen tijdens drukke periodes?
- Betrek je medewerkers uit verschillende levensfases bij het opmaken van het opleidingsbeleid?

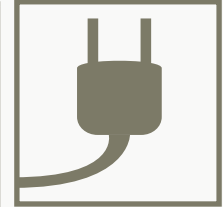
Ondersteun je medewerkers uit verschillende levensfases bij hun loopbaanontwikkeling aan de hand van een loopbaangesprek?

- Krijgen medewerkers de kans om mee richting te geven aan hun loopbaan binnen de organisatie? Op welke manier pak je dit aan?
- Heb je zicht op de manier waarop een loopbaangesprek zich verhoudt tot een functioneringsgesprek?
- Is er een visie op wat een loopbaangesprek inhoudt?
- Bespreek je de loopbaanwensen regelmatig in een loopbaan- of functioneringsgesprek?
- Leg je andere klemtonen in loopbaangesprekken voor medewerkers uit verschillende levensfases?
- Ga je nog in op loopbaanverwachtingen bij herfst- en wintermedewerkers?
- Stel je op basis van deze loopbaangesprekken een persoonlijk ontwikkelingsplan of een loopbaanplan op met medewerkers uit alle levensfases?
- Maakt de organisatie gebruik van externe loopbaanbegeleidingsdiensten? Zo ja, hoe ervaar je dit? Zo nee, welke eventuele drempels zie je?

Zijn de leidinggevenden actief bezig met de ontwikkeling van alle medewerkers, ongeacht de levensfase waarin ze zich bevinden?

- Hoe wordt er momenteel binnen de organisatie over duurzame inzetbaarheid gecommuniceerd tussen leidinggeven- den en medewerkers uit de verschillende levensfasen?
- Kennen de leidinggevenden de verschillende levensfasen en de bijhorende uitdagingen en sterktes? Krijgen zij vol- doende opleiding en ruimte om zich deze kennis eigen te maken?
- Kunnen de direct leidinggevenden hun logica, veronderstellingen en waarden in vraag stellen en afstemmen op de levensfase waarin hun teamleden zich bevinden?
- Zijn de mogelijkheden voor interne mobiliteit of taakverrijking voldoende bekend bij de leidinggevenden?
- Worden nieuwe leidinggevenden voldoende geïnformeerd over het levensfasebewust coachen van hun medewerkers?

3.3 Tips & Tricks



*Hoe laat je medewerkers uit alle levensfasen groeien en bloeien?
Wat kan nog beter of anders? Hoe kan je weer verder?*

Breng de deelname aan opleiding en vorming van medewerkers uit de verschillende levensfasen in kaart. Zorg ervoor dat je weet of medewerkers uit de verschillende levensfasen evenredig deelnemen aan opleiding en vorming. Informeer je over het soort opleiding en vorming waar deelnemers uit verschillende levensfasen voornamelijk aan deelnemen en waarom dit zo is.

Zie 3.1.1

Stimuleer medewerkers uit alle levensfasen tot leren en ontwikkeling. De loopbaanfocus ligt het meest bij lentemedewerkers op 'groei en ontwikkeling', maar vergeet niet dat dit ook bij zomer-, herfst- en wintermedewerkers heel erg belangrijk blijft. Ga vooral niet mee in een 'ontziebeleid' voor oudere medewerkers. Leren en ontwikkelen wapenen medewerkers om uitdagingen (nieuwe taken, uitbreiding van taken, evoluties en technologische ontwikkelingen enzovoort) aan te kunnen. Enkel door leren en ontwikkelen kunnen we een loopbaan lang inzetbaar blijven en onze loopbaan in balans houden.

Zie 3.1.2

Bepaal de noden en behoeftes aan opleiding voor medewerkers uit de verschillende levensfasen. Van Buul en Maas (2004) beschrijven drie fasen. In de eerste fase van groei ligt de nadruk op vakinhoudelijke scholing. Meestal hebben vooral startende werknemers hier nood aan. In de tweede fase van kwalitatieve verdieping dient vorming om een medewerker mobiel te houden. In de derde fase van 'goed blijven functioneren' is kennisborging en de verhouding tussen belasting en belastbaarheid belangrijk, vooral voor ervaren medewerkers.

Zie 3.1.2

Creëer een visie op leren in de organisatie. Werknemers kunnen maar leren als een organisatie er ook voldoende tijd en ruimte voor voorziet, m.a.w. als ze leer- en ontwikkelmogelijkheden biedt. De visie van de organisatie op leren en het heersende leerklimaat zijn bijgevolg cruciaal voor de ontwikkel- en leerkansen van medewerkers. Organisaties die een cultuur creëren waarin iedereen permanent kan bijleren, zullen er beter in slagen hun personeel te motiveren dan organisaties die dat niet doen.

Zie 3.1.2

Voorzie een grote verscheidenheid aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie. Bijvoorbeeld opleidingen volgen, leren op de werkvloer, taakrotatie, peter/meterschap, stages, individueel leren, teams van ervaren en minder ervaren medewerkers mixen ... Hoe meer verschillende ontwikkelingsmogelijkheden er zijn in een organisatie, hoe meer kans er is dat medewerkers uit alle levensfasen hun gading vinden.

Zie 3.1.2

Maak gebruik van opleidingsmaatregelen. Heel wat sectorale opleidingsfondsen komen tussen in opleidingskosten. Neem dus zeker eens contact op met je sector om de mogelijkheden voor jouw organisatie te bekijken.

Zie 3.1.2

Investeer ook in informeel leren. Om medewerkers te laten leren en ontwikkelen, denken we nog veel te vaak enkel aan formele opleidingen. Investeer ook in andere manieren van leren, zoals werkpleklernen, regelmatige feedbackmomenten, werken met mentoren, coaching, jobrotatie, dubbellopen enzovoort.

Zie 3.1.2

Introduceer activiteiten waarmee medewerkers eens kunnen proeven van een andere functie. Bijvoorbeeld tijdelijke interne proefplaatsingen, functiestages en ervaringsprogramma's. Zo leren medewerkers een andere functie kennen en ervaren, vooruitlopend op een definitieve overplaatsing naar de nieuwe job.

Zie 3.1.2

Zorg ervoor dat de werkomgeving ook een leeromgeving is voor medewerkers uit alle levensfasen. Laat de werkplek medewerkers uitdagen om nieuwe competenties aan te leren en zich te blijven ontwikkelen. Zorg ervoor dat medewerkers de kans krijgen om (extra) talenten te ontdekken en in te zetten in hun job. Zie 3.1.2

Werk aan een opleidingsbeleid in de organisatie. Leg de doelstellingen vast die je met opleiding van medewerkers wil bereiken - op middellange en lange termijn. Ga na welke middelen, tijd en geld beschikbaar zijn om deze te realiseren. Bepaal de aandachtspunten voor de opleiding van medewerkers uit verschillende levensfasen (doelstellingen, methode om de kennis en vaardigheden over te brengen ...). Zie 3.1.3

Zorg ervoor dat het opleidingsaanbod toegankelijk is voor medewerkers uit alle levensfasen. Als je merkt dat er verschillen bestaan tussen medewerkers wat betreft de deelnamebereidheid aan opleidingen, onderzoek dan waar dit aan ligt. Misschien ligt het aan de inhoud en de vorm van de opleidingen die worden aangeboden, misschien ligt het aan de voorwaarden. Zie 3.1.3

Organiseer opleidingen voor een mix van medewerkers uit verschillende levensfasen. Het organiseren van afzonderlijke opleidingen voor een bepaalde levensfase houdt een risico van stigmatisering in. Bovendien kunnen medewerkers uit verschillende levensfasen elkaar ondersteunen in het leerproces. Meestal heeft het ook geen zin om een vorming specifiek voor één welbepaalde levensfase te organiseren. Een 'tragere' computervorming kan bijvoorbeeld wel goed zijn voor een jongere die niet zo snel met een computer overweg kan en niet uitdagend genoeg voor een ervaren medewerker voor wie werken met een PC geen probleem is. Zie 3.1.3

Bespreek op regelmatige tijdstippen met medewerkers hoe zij hun verdere loopbaan (binnen of buiten de organisatie) zien. Hierbij kunnen vragen aan bod komen zoals: Zie 3.1.4

- Ben je tevreden met je loopbaan tot nog toe?
- Wat is belangrijk voor jou om tevreden te blijven met je loopbaan in de toekomst?
- Wat zijn je sterke kanten, je competenties en talenten?
- Wat zijn je drijfveren, welke ambitie koester je en waarom?
- In welke richting wil je je verder ontwikkelen?
- Naar welke functies, taken en verantwoordelijkheden gaat je belangstelling uit?
- Welke ontwikkelingsmogelijkheden heb je nodig om goed in je huidige functie te blijven functioneren of om in een toekomstige functie te gaan functioneren?
- Welke ondersteuning en begeleiding is hiervoor nodig? En in welke vorm?
- Wat ga je doen om eerder belemmerende factoren weg te werken?
- ...

3.4 Praktijkvoorbeeld



Molyvco

Profit organisatie

12 medewerkers

Molyvco is een groeiende KMO in Duffel die maatwerk levert rond alles wat schrijnwerkerij betreft. Van de 8 arbeiders zijn er 4 vijftigplussers met ervaring in het vak, de anderen zijn nog niet zo lang aan de slag als schrijnwerker.

De organisatie heeft in het kader van een **diversiteitsplan** de mogelijkheden van competentieontwikkeling leren kennen. Op het moment dat de organisatie aan haar veranderingstraject begon, stond ze voor een aantal uitdagingen: de kennis van de meester-gast die met pensioen zou gaan borgen, een jonge medewerker klaarstomen om die rol over te pakken, de jongere medewerkers de nodige competenties aanleren ... Aangezien er op dat moment nog niet echt sprake was van een personeelsbeleid heeft de zaakvoerder er bewust voor gekozen om het **personeelsbeleid** uit te werken **vertrekkende vanuit het competentiedenken**. Doorheen het traject is men ook meer gaan kijken naar talenten van medewerkers en is men stilaan gestart met het introduceren van een aantal principes van een innovatieve arbeidsorganisatie:

Kijken naar competenties

Onder externe begeleiding hebben alle medewerkers meegewerkt aan het opstellen van de competentieprofielen voor de aanwezige functies. Deze profielen worden nu ingezet om **feedbackgesprekken** met mensen te voeren en om nieuwe mensen aan te trekken. De competentieprofielformulieren zijn zo opgesteld dat (kandidaat) medewerkers zelf kunnen aangeven op welke punten ze volgens hen zelf al sterk zijn en op welke punten ze zich nog graag willen verbeteren. Na deze formulieren samen met de zaakvoerder te hebben overlopen worden er **actieplannen** opgemaakt om deze punten verder te ontwikkelen.

Kijken naar talenten

Naast het werken met competenties is men ook gaan kijken naar de aanwezige talenten. Eén van de redenen was dat er binnen de administratieve functies een aantal taken moesten verschuiven om het vertrek van één van de oudere medewerkers op te vangen. Om hier een antwoord op te bieden, heeft men eerst alle taken die bij het administratieve werk kwamen kijken opgesteld in een **matrix**. Daarna is men gaan kijken naar de competenties die bij de medewerkers aanwezig waren en heeft men deze bij in de matrix geplaatst. Tot slot konden de betrokken medewerkers aangeven waar ze zich zelf zouden plaatsen in de matrix op basis van de taken die hen energie gaven. Uit deze denkoefening is een nieuwe structuur voor het kantoor gekomen en zijn er een aantal taken verschoven bij de administratieve medewerkers. Door deze verschuiving worden ze meer ingezet op **energiegevend taken** wat hun werkgoesting ten goede komt. Bovendien vraagt het ook minder 'controle' van de zaakvoerder: de medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk voor taken die ze graag doen en zijn daardoor **zelfredzamer en meer betrokken**.

Ook bij de medewerkers in het werkhuis en in de buitendienst is men eens gaan kijken naar de aanwezige competenties en talenten. Een van de bevindingen daar was dat de jongere medewerkers weliswaar goede en enthousiaste werkkrachten waren, maar dat ze toch wel wat ervaring misten. Om hier aan te werken heeft de zaakvoerder besloten om een aantal 50-plussers met heel wat praktijkervaring bij aan te werven. Zo kon hij **teams samenstellen van een jongere en een ervaren medewerker**, wat voor alle betrokkenen voordelen opleverde. De jongere medewerkers kregen de kans om veel bij te leren van hun ervaren collega's die op hun beurt een jongere collega bij hen hadden staan die hen kon helpen bij fysiek belastende taken.

Kijken naar kennisborging

De huidige meester-gast zal binnen afzienbare tijd met pensioen gaan. Om zijn vertrek op te vangen, wordt één van de jongere schrijnwerkers opgeleid tot meester-gast. Sinds hij in dienst was gekomen, was namelijk zijn talent om leiding te geven duidelijk geworden. Ook zijn collega's hebben in hem altijd een toekomstige meester-gast gezien,

ook al was dit bij zijn aanwerving niet de bedoeling. Om zijn **opleidingstraject** vorm te geven, werd er eerst samen met hem het competentieprofiel van meester-gast overlopen. Zowel de zaakvoerder als hijzelf heeft daar ontwikkelpunten op aangeduid. Voor de verder te versterken competenties - waar ze het beiden over eens waren - werd er een **opleidingsplan** opgesteld. Hierop staan de verschillende stappen die de jongeman onderneemt, de timing die daarmee verbonden is en zijn 'bondgenoten' (diegenen die hem ondersteunen in zijn traject). Dit actieplan wordt nu op regelmatige tijdstippen overlopen om te zien of er bijsturing nodig is. **Ontwikkelaacties** die opgenomen werden, zijn bijvoorbeeld een **externe opleiding** voor meester-gasten en een opleiding op de werkvloer. Deze opleiding op de werkvloer bestaat uit het **dubbellopen** op kantoor (één van zijn nieuwe taken bestaat immers uit het uittekenen van plannen met de computer) en met de zaakvoerder wanneer deze klanten gaat bezoeken (zo leert hij al doende wat er allemaal met klanten besproken moet worden). Door de medewerker in kwestie de tijd te geven om te groeien in zijn nieuwe rol en hem in te zetten op zijn talent kan hij – ondanks zijn erg jonge leeftijd - op termijn uitgroeien tot een bekwame en gewaardeerde meester-gast.

4. ACTIEPLAN

Op de volgende bladzijde vind je een kader waarin we de belangrijkste aandachtspunten uit dit onderdeel per thema en per levensfase nog eens voor je opsommen. Dit kader kan je inspireren om je eigen actieplan op te maken:

Aan welke van deze acties wil jij prioriteit geven in een levensfasebewust personeelsbeleid? Hebben levensfasen in jouw organisatie hier invloed op?



We verdelen de verschillende aandachtspunten over de verschillende levensfasen. Toch raden we je aan om niet enkel te gaan kijken bij de aandachtspunten van de levensfase die het meest voorkomt in jouw organisatie, maar ook een kijkje te nemen bij de aandachtspunten van de andere levensfasen. Wat een aandachtspunt is voor de ene levensfase, kan immers ook een positieve invloed hebben op een andere levensfase.

We reiken je ook een blanco kader aan waarin je de actiepunten kan noteren die jij ziet bij het opzetten van een levensfasebewust personeelsbeleid in je eigen organisatie. Dit actieplan geeft je een houvast om jouw acties met succes te realiseren.



De vragen en tips & tricks die je aan het einde van het deel 'Sta nog even stil voor je begint ...' vindt, kunnen je helpen bij het opstellen van een actieplan op maat.

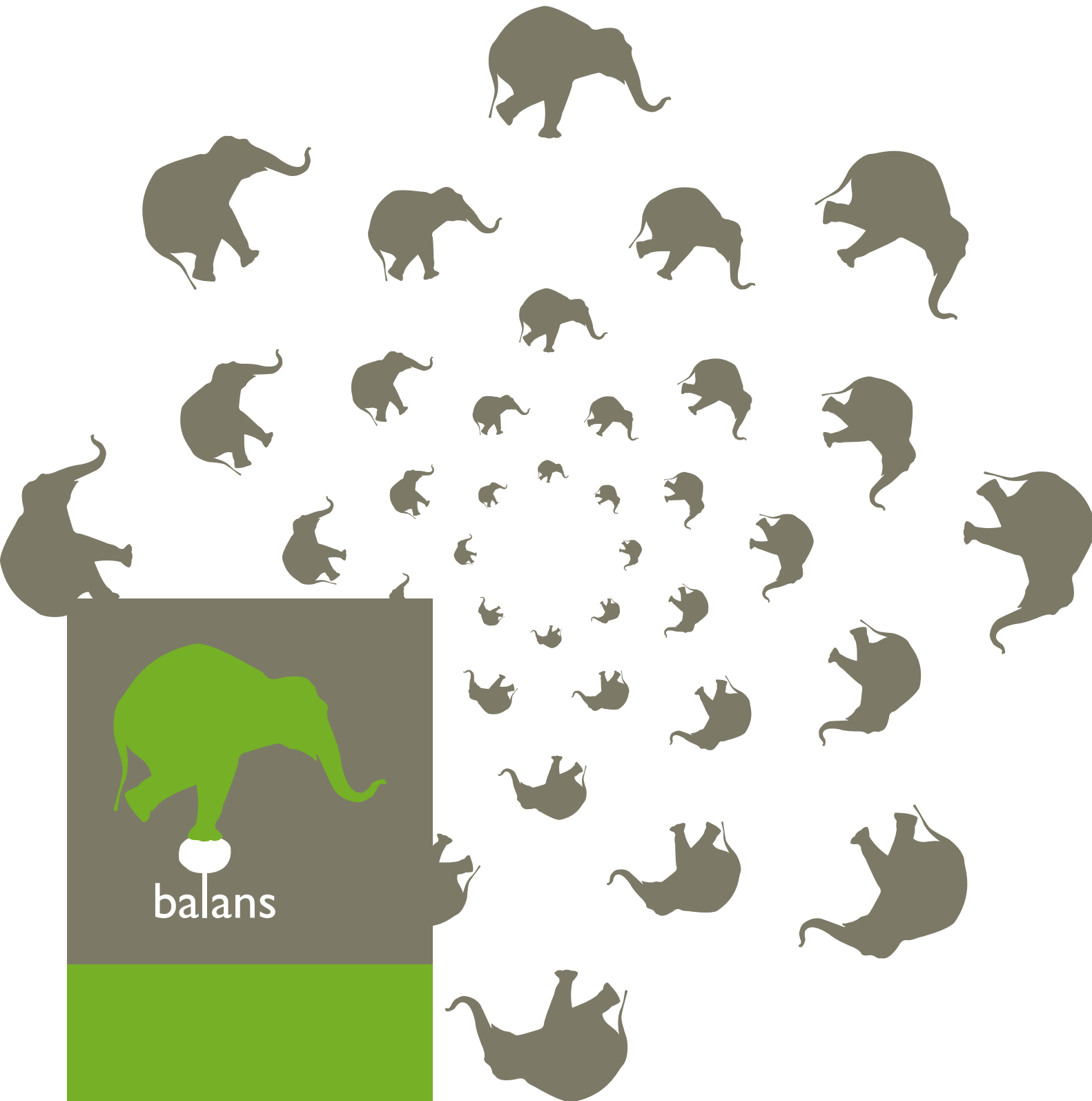
LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID IN ORGANISATIES

ALLE LEVENSFASES	Zoeken en vinden	Binden en boeien	Groeien en bloeien
	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor een evenwichtige levensfaseverdeling in je organisatie. • Ga na of je vacatures openstaan voor alle levensfasen. • Gebruik verschillende wervingskanalen en netwerken om kandidaten uit alle levensfasen te bereiken. • Zorg ervoor dat je selectieprocedure toegankelijk is voor kandidaten uit alle levensfasen. • Betrek medewerkers uit alle levensfasen in het selectiecomité. • Werk aan vooroordelen over bepaalde levensfasen in je organisatie. • Zorg voor een goed onthaal dat afgestemd is op eender welke levensfasen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga bij medewerkers na wat maakt dat zij met plezier blijven werken. • Creëer actieve jobs voor medewerkers uit alle levensfasen. • Ga op zoek naar de competenties en talenten van medewerkers en probeer deze in te zetten in jouw organisatie. • Zorg voor een evenwichtige teamsamenstelling op basis van levensfasen. • Werk aan een betere samenwerking tussen collega's uit verschillende levensfasen. • Investeer in een goede werk-privébalans voor medewerkers. • Werk preventief aan een goede gezondheid van medewerkers. • Investeer in de rol van de direct leidinggevende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Breng de ontwikkelingsbehoeftes van medewerkers in kaart. • Ga op zoek naar competenties en talenten die medewerkers verder willen ontwikkelen. • Zorg voor een organisatieklimaat dat medewerkers doet groeien en zich ontwikkelen. • Maak opleidingen toegankelijk voor medewerkers uit alle levensfasen. • Zorg ervoor dat medewerkers met verschillende leerstijlen kunnen leren en zich ontwikkelen in de organisatie. • Voer loopbaangesprekken met medewerkers waarin je hun loopbaanontwikkeling bespreekt. • Bespreek hun groei en ontwikkeling ook in informele gesprekken.

	Zoeken en vinden	Binden en boeien	Groeien en bloeien
LENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Bied interne opleidingstrajecten, goede coaching en opvolging aan. • Maak scholen uit voor bedrijfsbezoeken, sprekevents, stages, organiseer een jobbeurs. • Laat kandidaten terugkijken op tags- en onderscheffeningen, hebbe's, vrije tijd ... en hun competenties en talenten te ontdekken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor afwisseling en uitdaging, vanuit een ervaring op te doen contact met leeftijdgenoten. • Bewaak niet grenzen van medewerkers om uitputting en overbelasting te voorkomen. • Reflecteer regelmatig met medewerkers over de haalbaarheid van hun takenpakket. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maak aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. • Zorg voor een goede opleiding. • Geef medewerkers voldoende feedback. • Laat hen kennis maken met de spelregels van de organisatie.
ZOMER	<ul style="list-style-type: none"> • Bied groei- en carrièremogelijkheden aan (bv. functieverbreding of doorgroei naar een leidinggevende functie). • Schenk aandacht aan de combinatie werk-privé. • Spreek potentiële kandidaten informeel aan op netwerkevents, in de sportclub, aan de schoolpoort ... • Geef kandidaten de kans om aan te geven wanneer een selectiegesprek hen het beste past. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat werk combineerbaar is met activiteiten in het privéleven (verenigingsleven, sport, vrienden, kinderen ...). • Zorg voor jobs waar ze fier op kunnen zijn of waarmee ze enige status kunnen verwerven. • Ga regelmatig na in welke mate medewerkers een hoge werkdruk of stress ervaren. Bied ondersteuning aan wanneer dit het geval is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geef de mogelijkheid om door te groeien naar een andere functie, te specialiseren in een bepaald thema of meer verantwoordelijkheden te krijgen ... • Heb ook aandacht voor informeel leren naast formele opleidingsmogelijkheden. • Geef medewerkers een coach die hen kan begeleiden in hun groei-proces.
HERFST	<ul style="list-style-type: none"> • Bied kwaliteitsvolle jobs aan. • Sta open voor geheroriënteerde kandidaten. • Zorg voor een goed contact met netwerkorganisaties. • Maak selectieproeven aantrekkelijker door vragen inhoudelijk te laten aansluiten bij de context van de organisatie en de leefwereld van de kandidaat. • Focus meer op ervaringen dan op diploma's in selectiegesprekken met ervaren kandidaten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geef medewerkers de ruimte om stil te staan bij hun loopbaan. • Waardeer opgebouwde kennis en ervaring. • Zorg voor jobs die zin geven en waarin je kwaliteit kan leggen. • Voorzie aangepaste taken wanneer iemand zijn taken (fysiek) niet meer aankan. • Heb oog voor medewerkers die zich bevinden in de overgang van zomer naar herfst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zet ook medewerkers die veel kennis en ervaring hebben aan tot leren. • Geef voldoende ontwikkelingskansen zodat medewerkers niet vastroesten in hun functie. • Laat nieuwe kennis in opleidingen aansluiten bij al bestaande kennis en ervaringen. • Ga na wie er geschikt is om kennis en ervaring over te dragen aan minder ervaren medewerkers. • Stimuleer functiebeveging en taakverbreding.
WINTER	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijf de aanwezige hulpmiddelen die een job minder (fysiek) belastend maken in een vacature. • Maak vacatures bekend via Jobkanaal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Blijf medewerkers uitdagen in hun job. • Zorg voor een haalbare werkdruk. • Weerleg in de organisatie negatieve beelden over ervaren werknemers. • Organiseer arbeid op een andere manier zodat nieuwe jobmogelijkheden ontstaan. • Vraag medewerkers naar hun behoefte aan recuperatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geef stimulansen om te blijven leren. • Houd het leervermogen van medewerkers op peil. • Geef medewerkers de kans om een nieuwe functie aan te leren wanneer nodig. • Laat medewerkers roteren tussen functies, deelnemen aan cursussen ... • Geef medewerkers voldoende tijd om nieuwe vaardigheden te verwerven.

Groeien en bloeien	
Binden en boeien	
Zoeken en vinden	
	ALLE LEVENSFASES

Groeien en bloeien				
Binden en boeien				
Zoeken en vinden				
	LENTÉ	ZOMER	HERFST	WINTER



balans

Project



balans

Achtergrond

Achtergrond

Hoe het allemaal begon ...

Demografische verschuivingen, vergrijzing en ontgroening, gecombineerd met onze verzorgingsstaat maken een verhoogde en langere arbeidsdeelname noodzakelijk. Met een werkzaamheidsgraad van 61,7% voor het derde kwartaal van 2009 (Vlaamse overheid, WSE, 2010) zaten we in België nog zeer ver van de Lissabondoelstelling die voor 2010 een werkzaamheidsgraad van 70% vooropstelde.

Om deze doelstelling verder te blijven nastreven, moeten we een aantal zaken in het achterhoofd houden. Enerzijds is het belangrijk te kijken naar de onbenutte arbeidsreserve: een potentieel van niet-werkenden dat beroepsactief zou kunnen worden. Anderzijds moeten we erover waken dat we deze arbeidsreserve niet vergroten. We moeten er m.a.w. voor zorgen dat werknemers met plezier langer aan de slag willen en kunnen blijven.

I. Doelstelling BA[L]AN^s

De doelstelling van de projectaanvraag BA[L]AN^s was de volgende: **Meer werknemers genieten van een duurzame loopbaan met langetermijnperspectief.**

We kunnen deze doelstelling pas realiseren als we investeren in 'loopbanen in balans', een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemers en werkgevers. Werknemers kunnen zelf invloed uitoefenen op het verloop van hun loopbaan, maar ook werkgevers die inzetten op 'werkbare jobs' dragen ertoe bij dat ze langer aan de slag willen en kunnen blijven.

Dit sluit nauw aan bij de visie van de Minister van Werk Philippe Muyters zoals hij die omschreef in zijn **Beleidsbrief Werk** (2011-2012) om meer aandacht te besteden aan loopbanen om zo tegemoet te komen aan de uitdagingen van vergrijzing en ontgroening:

*Onze arbeidsmarkt stond nooit voor grotere uitdagingen dan vandaag. Onze economie transformeert in sneltempo, onze bevolking vergrijsst en de (structurele) krachten op de arbeidsmarkt nemen toe. De inzet voor de Vlaamse arbeidsmarkt is dan ook duidelijk: elk talent in Vlaanderen zal benut moeten worden. Of anders gezegd: we moeten de Pact 2020-ambitie nastreven van **meer mensen aan de slag in meer werkbare jobs en gemiddeld langere loopbanen**. Elk talent benutten betekent werk maken van een beleid voor zij die werkzoekend zijn, voor zij die vandaag al werken, voor zij die worden voorbereid op onze arbeidsmarkt, maar ook voor zij die een onderneming leiden of willen opstarten, enz. Binnen alle geledingen van de arbeidsmarkt zullen we naar een hogere en betere participatie moeten streven. En alle actoren op de arbeidsmarkt, of dat nu individuen of bedrijven zijn, zullen de omslag moeten maken van jobzekerheid naar werk- of loopbaanzekerheid.*

*Het uitgangspunt is dat mensen in onze bedrijven en organisaties op de juiste stoel aan de slag kunnen. Dat is een **dynamische benadering**, omdat de juiste stoel vandaag niet per se de juiste stoel van morgen is. Het is een **maatgerichte benadering**, omdat de aanpak uitgaat van de individuele competenties en talenten van elk individu. Voor individuen is een **wendbare loopbaan** het sluitstuk, voor bedrijven een **HR-beleid dat alle talenten benut**. De overheid staat voor de opdracht om structuren uit te bouwen of te hertekenen die individuen en bedrijven ondersteunen (informereren, adviseren ...) bij het maken van loopbaanbeslissingen en –investeringen.*

Een wendbare loopbaan voor individuen

Binnen de nieuwe loopbaanvisie is het van belang om iedere persoon op de arbeidsmarkt of er tijdelijk buiten op zijn eigen individuele waarden in te schatten. Individuele competenties, veeleer dan afkomst, leeftijd of diploma, moeten bepalen welke 'stoel' men inneemt op de arbeidsmarkt. Dat vraagt een doorgedreven competentie management en –ontwikkeling van bedrijven. Het vraagt ook een overheidsdienstverlening die is afgestemd op het individu: niet iedereen heeft dezelfde noden, niet iedereen heeft dezelfde mogelijkheden. Ik streef **naar een win-win voor zowel bedrijven als individuen om zo een cruciale omslag te realiseren waardoor vraag en aanbod op onze arbeidsmarkt beter matchen, de duurzame inzetbaarheid van mensen versterkt wordt en transities succesvol verlopen.** Deze individuele benadering heeft ontelbaar veel voordelen, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Kijken naar wat de capaciteiten van mensen zijn en waar nodig een duw(tje) in de rug geven, een begeleiding of een scholing of een advies, zorgt ervoor dat ze op de juiste stoel terechtkomen. Op termijn zorgt de competentiegerichte benadering er voor dat ook groepen die vandaag ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt, hun 'juiste stoel' kunnen vinden. Ik streef met mijn beleid naar **sterke, zelfredzame individuen die zich gedurende heel hun loopbaan, in diverse jobs en doorheen onderbrekingen en transities, optimaal kunnen ontwikkelen.** Maar er is meer. Met mijn beleid wil ik de juiste loopbaanondersteuning kunnen aanreiken aan al wie werkend is, aan wie werkt zoekt en aan wie zijn of haar job verliest. Samen met de sociale partners wil ik ook onderzoeken hoe we mensen de juiste rugzak kunnen meegeven om hun loopbaan optimaal vorm te geven.

Een aangepast HR-beleid in bedrijven

Vanuit het oogpunt van de werknemer is de juiste stoel een werkelijke en waardevolle job, waar men voldoening krijgt. Vanuit het perspectief van de werkgever is een werknemer op de juiste stoel iemand die een noodzakelijke taak binnen het bedrijf optimaal volbrengt. Toch stellen we vast dat veel werkgevers de spreekwoordelijke witte raaf aan hun neus voorbij laten vliegen, net omdat men te veel denkt in termen van profielen, groepen, diploma's, enz. Dat is jammer, want werkgevers die zich blind staren op een bepaalde context waarin een potentiële werknemer zich bevindt, of die de capaciteiten, de competenties van hun werknemers niet kennen of naar waarde schatten laten enorm veel kansen liggen. De nieuwe loopbaanvisie moet dus ook bij werkgevers en werknemers voor een omslag in het klassieke denken zorgen. Het sluitstuk van deze benadering is **een aangepast loopbaan- en competentiebeleid**, met een gepaste ondersteuning vanuit de overheid. Zo streef ik ernaar om het private en publieke aanbod naar bedrijven te professionaliseren in de ondersteuning m.b.t. transities en talenten. Voorlopig spreek ik in dit verband nog van bedrijfsontwikkelingsplannen (BOP's), naar analogie met persoonlijke ontwikkelingsplannen voor individuen (POP's), om dit procesgericht denken bij bedrijven te benoemen.

Bron: <http://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2011-2012/g1339-1.pdf>

2. De projectnaam BA[L]AN^s

De projectnaam **BA[L]AN^s** verwijst naar volgende elementen:

- het gaat om de loop**BAAN** van mensen;
- we willen een **lans** breken voor loopbanen in balans;
- tot de ^smacht: of onze loopbaan in balans is, hangt af van heel wat verschillende zaken (levensfase, socio-economische kenmerken, cultuur, de organisatie waarin we werken ...);
- **L** : nog heel wat intermediairs (én hun cliënten: werkenden, werkzoekenden, werkgevers) zijn op zoek naar goede manieren om loopbanen in balans te krijgen; ze zijn m.a.w. 'leerling' wat betreft het thema waar rond we met dit project werken, namelijk een competentiegebaseerd levensfasebewust loopbaanbeleid;

- om een loopbaan in balans te krijgen spelen volgende zaken een rol:
 - ✓ **Levensfase** (de levensfase waarin we ons bevinden heeft een invloed op onze loopbaanwensen, loopbaanmogelijkheden, verworven of te verwerven competenties ...)
 - ✓ **Lijf** (onze mentale en fysieke gezondheid bepaalt mee onze loopbaanmogelijkheden)
 - ✓ **Lustig** (de 'goesting' waarmee we gaan werken heeft een grote invloed op o.a. de duur en de kwaliteit van onze loopbaan, deze goesting is sterk onderhevig aan de wisselwerking tussen inspanningen van de werkgever en van de werknemer)
 - ✓ **Loop** (de verschillende transitiemomenten die we kennen tijdens onze loopbaan bepalen mee de aard ervan, bv. hoe verliep aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt, zijn er periodes waarin we niet of deeltijds hebben gewerkt, hoe vaak en waarom zijn we van job veranderd ...)
- L staat vervolgens nog voor: *leven, levenslang & levensbreed leren, laagdrempelig, liever, luisteren, levensloop, levensfase, langer, levendig, landen, luisteren, linken ...*

3. Aanpak BA[L]AN^s

Om onze doelstelling te bereiken, wilden we er met het project BA[L]AN^s voor zorgen dat intermediairs (zoals HR-medewerkers, loopbaanbegeleiders, VDAB-consulenten, sectorconsulenten, diversiteitsconsulenten, projectontwikkelaars EAD, activeringsconsulenten, leidinggevendenden, Jobkanaalconsulenten, trajectbegeleiders ...) werknemers en werkzoekenden beter kunnen begeleiden bij het op- en uitbouwen van een duurzame loopbaan. Dit deden we door hen op allerlei manieren te ondersteunen bij het opzetten van een competentiegebaseerd levensfasebewust loopbaanbeleid:

Via een Lerend Netwerk BA[L]AN^s

Ons Lerend Netwerk ging van start in maart 2011 met een 40 à 50-tal organisaties en loopbaancentra. Via dit Lerend Netwerk wilden we kennis- en ervaringsuitwisseling bevorderen rond het thema 'loopbanen in balans'. We werkten aan de hand van drie formules: leergroepen, projectgroepen en thematische sessies.



Meer lezen? In **DEEL LEREND NETWERK** van deze actiemap vind je meer informatie over het Lerend Netwerk BA[L]AN^s.

Via allerlei activiteiten

We probeerden iedereen die betrokken is bij de loopbanen van (potentiële) werknemers te sensibiliseren door het project BA[L]AN^s voor te stellen op bestaande overlegstructuren. We zetten het thema eveneens in de kijker op een overleg met parlementairen uit de regio, organiseerden een uitwisselingsmoment tussen HR-medewerkers en loopbaanbegeleiders en verschillende thematische sessies rond thema's als samenwerking jong-oud, innovatieve arbeidsorganisatie, goden en godinnen ...



De verslagen van de thematische sessies vind je op de website.

Via de nieuwsbrief BA[L]AN^s

Onze driemaandelijke nieuwsbrief bevatte allerlei nieuws, tips en weetjes rond het thema 'loopbanen in balans'. We probeerden de lezers zowel te sensibiliseren als te informeren rond het thema. Via de nieuwsbrief maakten we ook de activiteiten bekend die we binnen het project BA[L]AN^s organiseerden.



Geïnteresseerd in de nieuwsbrieven? Je vindt ze op de website.

Via deze BA[L]AN^S-actiemap

De BA[L]AN^S-actiemap is het resultaat van de kennis- en ervaringsuitwisseling tussen de deelnemers van het Lerend Netwerk BA[L]AN^S. Voor het opmaken van deze map lieten we ons inspireren door de gekozen thema's, behandelde vragen, besproken cases, de tips, kaders en hulpmiddelen die tijdens het Lerend Netwerk BA[L]AN^S aan bod kwamen. Daarnaast vormde de input van de transnationale partners een duidelijke meerwaarde voor de inhoud van de map. Ook de diversiteitsplannen die de projectontwikkelaars van RESOC Mechelen begeleiden, waren een bron van inspiratie.

Bij de ontwikkeling van de actiemap hebben we ons gebaseerd op het concept van de CompetentieCompagnon die RESOC Mechelen en RESOC Kempen hebben ontwikkeld (naar aanleiding van het ESF-project 'Competent met je talent!'). Het succes van de CompetentieCompagnon bij organisaties geeft aan dat er een grote belangstelling en bereidheid is om met dergelijke instrumenten in de eigen context en op de eigen werkvloer aan de slag te gaan.



De CompetentieCompagnon – actiemap voor een duurzaam personeelsbeleid vind je terug op de website. Je vindt er praktische tips en achtergrondinformatie om te werken aan missie/visie, creëren van draagvlak, communicatie ...

Via samenwerking met het expertisecentrum Leef tijd & Werk

We leverden met de argumententool voor werkgevers en werknemers rond vooroordelen over 50-plussers een bijdrage aan de website www.dejuistestoel.be. De campagne rond de website namen we mee in onze nieuwsbrief, ons Lerend Netwerk, de verschillende thematische sessies en disseminatieactiviteiten ...

4. Transnationaal karakter BA[L]AN^S

BA[L]AN^S is een transnationaal project. Dit wil zeggen dat we in dit project samenwerkten met twee Europese partners: het Working Lives Research Institute (UK) en het Institute for Finances and Social Innovations (BU). De betrokkenheid van deze partners laat zich verklaren vanuit twee motieven:

1) Gemeenschappelijke productontwikkeling (joint development):

We wilden de Engelse en Bulgaarse partner mee laten werken aan het ontwikkelen van deze actiemap. Beide partners hebben al heel wat expertise en ervaring zowel wat betreft de impact van demografische verschuivingen op de arbeidsmarkt als wat betreft onderzoek en projectmatig werken. Vanuit hun expertise gaven ze feedback tijdens de totstandkoming van deze actiemap. Deze interactie gebeurde vooral via e-mail. We organiseerden eveneens een midterm seminar waarop zij naar België kwamen.

2) Implementeren van de UK good practice 'CAWA – Creative Approaches towards Workforce Ageing' in Vlaanderen (import):

Tijdens het Interreg IVc-project ESF6CIA konden we kennismaken met het Engelse ESF-project CAWA waarin een aantal andere Europese partners hebben gekeken naar:

- de effecten van een ouder wordende arbeidspopulatie in verschillende sectoren,
- een aantal methodieken om de thematiek bespreekbaar te maken (bv. via focusgroepen, richtlijnen voor sociaal overleg ...),
- interessante communicatiekanalen om het thema ruim bekend te maken.

In ons project BA[L]AN^S namen wij verschillende zaken over van het CAWA-project: we lanceerden eveneens een sensibiliserende nieuwsbrief, namen het principe van de focusgroepen over in het Lerend Netwerk en werkten onderzoeksresultaten rond een ouder wordende beroepsbevolking in de actiemap.



Wil je meer lezen over het CAWA-project? Je vindt informatie over dit project op de website.



balans

Lerend
Netwerk

Lerend Netwerk BA[L]AN^S

Enkele deelnemers aan het woord...

“We vonden de projectgroepbijeenkomsten erg geslaagd. De uitwisseling van ervaringen en tips in de voormiddag gaven ons veel inspiratie en zin om aan de slag te gaan in onze eigen organisatie. In de namiddag wist het BA[L]AN^S-team ons telkens weer te verrassen met sprekers uit verschillende invalshoeken. De kaders en praktijkvoorbeelden die zij aanreikten, gaven ons stof tot nadenken. We kregen een brede blik op allerlei aspecten van een levensfasebewust loopbaanbeleid. Boeiend!”

De projectgroep Antwerpen-Kempen

“Tijdens de leergroep ontdekten we dat, hoewel we in zeer uiteenlopende organisaties werken, onze HR-collega’s vaak met dezelfde vragen worstelen. We ondervonden dat we er niet alleen voor staan. Aan de hand van de vragen kregen we de kans om terug helder te kijken naar onze eigen organisatie. Met de vele concrete tips van collega’s konden we opnieuw aan de slag.”

De leergroep Mechelen

“Elke bijeenkomst met de projectgroep van loopbaanbegeleiders was heel anders. Er kwamen telkens andere inhouden en werkvormen aan bod: eens rondlopen, in kleine groepjes ervaringen uitwisselen, brainstormen op papier, zelf iets in elkaar steken, input krijgen door een presentatie ... Een rode draad was echter de open sfeer en de goede samenwerking tussen de verschillende deelnemers. De naam Lerend Netwerk was zeker op zijn plaats hier. Iedereen kwam met een erg open houding naar de bijeenkomst, wat maakte dat we heel wat leerden van elkaar.”

De projectgroep loopbaanbegeleiders

I. Waarom een Lerend Netwerk?

Met het ESF-project BA[L]AN^S wilden we iedereen die betrokken is bij de loopbanen van individuen sensibiliseren, informeren en ondersteunen rond het thema ‘loopbanen in balans via een levensfasebewust loopbaanbeleid’.

Een Lerend Netwerk bood ons verschillende mogelijkheden om deze mooie woorden in daden om te zetten:

- In een Lerend Netwerk **ondersteunen** deelnemers **elkaar**. Deelnemers zoeken samen naar oplossingen voor problemen, geven elkaar tips en verbeteradviezen en inspireren elkaar met nieuwe actiepistes.
- Een Lerend Netwerk biedt heel wat **praktische informatie**. Deelnemers reiken elkaar adviezen aan vanuit eigen ervaringen in de praktijk. Dit levert heel bruikbare en onmiddellijk toepasbare tips op die je in de literatuur niet meteen vindt.
- Door je deelname aan een Lerend Netwerk heb je **meer motivatie** om zelf met het thema aan de slag te gaan en te blijven. Je ontvangt aanmoediging en krijgt energie van de frisse en innovatieve ideeën van de andere deelnemers.
- Deelnemen aan een Lerend Netwerk bezorgt je **blijvende contacten**. Elkaar regelmatig zien en intensief samen nadenken over gezamenlijke uitdagingen creëert een band. Ook na afloop van het Lerend Netwerk kan je nog op elkaar rekenen voor ondersteuning en het uitwisselen van informatie.
- Je kan gebruik maken van de praktische informatie, tips, kaders en hulpmiddelen die binnen een Lerend Netwerk verzameld worden om ook anderen hiermee te sensibiliseren, informeren en ondersteunen. Wij brachten de **verzamelde informatie** samen in deze **actiemap** en in onze **nieuwsbrieven**.

2. Een blik op het Lerend Netwerk BA[L]AN^s

Het doel van het Lerend Netwerk BA[L]AN^s was kennis- en ervaringsuitwisseling bevorderen rond het thema 'loopbanen in balans'. Concreet streefden we ernaar om de deelnemers te versterken en ondersteunen op vlak van levensfasebewust loopbaanbeleid.

2.1 Ik leer, jij leert, wij leren van elkaar

Het Lerend Netwerk BA[L]AN^s richtte zich in eerste plaats tot:

- 1 **(HR-)medewerkers** die van elkaar willen leren door het uitwisselen van ervaringen rond het opzetten van een levensfasebewust loopbaanbeleid in hun organisatie.
- 2 **traject-, keuze- en loopbaanbegeleiders** die van elkaar willen leren en ervaringen willen uitwisselen rond het levensfasebewust begeleiden van loopbaankeuzes.

Ook andere geïnteresseerden die zich wilden aansluiten bij één van deze groepen waren welkom. Zo namen bijvoorbeeld ook enkele sectorconsulenten, een diversiteitsconsulent, een projectmedewerker, een directeur en een bedrijfsleider deel.

DEELNEMENDE BEDRIJVEN EN ORGANISATIES

Kaneka Belgium, Provinciebestuur Antwerpen, De Ploeg, STRUIK FOODS, DVC Sint Jozef, MOREHOUSE COWLES, Stedelijk Onderwijs Antwerpen, INFRAX, Samenlevingsopbouw Antwerpen Stad, VIVO, ACLVB, Tinck Jan BVBA, Natuurpunt vzw, Manus, Stad Turnhout, UNIDOOR, Flowstarters, WEB vzw, BORGERSTEIN VZW, STAD LIER, Gemeente Puurs, Opleidingscentrum Hout, Stad/OCMW Mechelen, Sport en Recreatiecentrum DE NEKKER, Horeca Vorming Vlaanderen, DHL Supply Chain Belgium, INDAVER, CAW Het Welzijnshuis, EMMAÛS vzw, DE DUURZAME DRUKKER, WILLEMEN General Contractor.

Er namen zowel openbare besturen als organisaties uit de profit en social profit deel. De groepen werden heterogeen samengesteld aangezien we hier goede ervaringen mee hadden in het eerder opgezette Lerend Netwerk Competentiemanagement (ESF-project 'Competent met je talent'). De deelnemers aan dit Lerend Netwerk vonden deze diversiteit een grote meerwaarde.

DEELNEMENDE LOOPBAANCENTRA

Levanto Loopbaancentrum, ATEL, Werk met Zin, ACLVB, VDAB, GALILEI-Randstad, Kompas Loopbaancentrum, Perspectief vzw, Centrum voor Loopbaanontwikkeling LBC-NVC, Alternatief vzw, SBS Skillbuilders, Stebo, VOKANS, Loopbaan Kompas.

Omdat de HR-medewerkers in hun bijeenkomsten werkten rond het opzetten van een levensfasebewust personeelsbeleid in hun organisatie en de loopbaanbegeleiders rond het levensfasebewust begeleiden van individuen bij loopbaankeuzes hebben we deze deelnemersgroepen niet samengevoegd. We organiseerden wel enkele uitwisselingsmomenten tussen de HR-medewerkers en de loopbaanbegeleiders.

2.2 Voor ieder wat wils

Opdat iedereen zijn gading zou vinden in het Lerend Netwerk BA[L]AN^s maakten we gebruik van verschillende formules:

- Thematische sessies
- Projectgroepen
- Leergroepen

THEMATISCHE SESSIES

De thematische sessies vroegen het minst engagement van de deelnemers. Wie aan één van deze 8 sessies deelnam, ontving vooral informatie en praktijkvoorbeelden rond een bepaald thema van levensfasebewust loopbaanbeleid. Je hoefde ook geen vaste deelnemer te zijn aan het Lerend Netwerk BA[L]AN^s om in te schrijven voor deze sessies.

De verslagen van deze sessies zijn voor iedereen toegankelijk en te raadplegen op de website.



Doelstelling	Een thematische sessie heeft als doel deelnemers bepaalde kaders, hulpmiddelen en/of goede praktijken aan te reiken om met een onderdeel van levensfasebewust loopbaanbeleid aan de slag te gaan in de eigen organisatie
Thema	De deelnemers aan de projectgroepen bepaalden de thema's van deze sessies: <ul style="list-style-type: none"> • Noden en behoeftes van medewerkers in kaart brengen via spelen • De nood aan een levensfasebewust loopbaanbeleid in kaart brengen • Loopbaanbegeleiding: doe-het-zelf? • 't Is nie meer wat het geweest is: over positief veranderingsmanagement • Van samenwerking jong-oud naar een focus op sterktes • Een blik op innovatieve arbeidsorganisatie • Energie van mensen verbinden tot teamkracht
Doelgroep	Iedereen die wil bijleren over één van de gekozen thema's, zoals HR-medewerkers, personeelsmedewerkers, leidinggevendenden, loopbaanbegeleiders ...
Werkwijze	<ul style="list-style-type: none"> • In elke thematische sessie zoomen één of meerder sprekers in op een gekozen thema • Bij voorkeur is er één spreker die de theoretische achtergrond rond het thema aanreikt en één spreker die een goed praktijkvoorbeeld brengt • Je krijgt de kans om vragen te stellen • Na afloop is er een netwerkmoment waarop je kan napraten over het thema
Output	• Je ontvangt kaders, hulpmiddelen en/of goede voorbeelden die je inspiratie bieden om zelf aan de slag te gaan
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Voor elk van deze sessies kan je apart inschrijven • Je hoeft hiervoor geen vaste deelnemer te zijn van het Lerend Netwerk BA[L]AN^s • Eigen verantwoordelijkheid om iets te doen met de verworven kennis
Locatie	Locatie in de regio Mechelen of regio Antwerpen

PROJECTGROEPEN

De projectgroepen vroegen een actieve deelname. In elke projectgroepbijeenkomst stelden deelnemers eigen experimenten of materialen voor en werd er gebrainstormd rond de vragen die hierbij naar boven kwamen. We startten drie projectgroepen op in het Lerend Netwerk BA[L]AN^S:

- De projectgroep regio Mechelen
- De projectgroep regio Antwerpen-Kempen
- De projectgroep van loopbaanbegeleiders

Doelstelling	Een projectgroep brengt mensen samen die kaders, werkwijzen en tools ... om te werken rond 'loopbanen in balans' willen aanleveren, uittesten en hun ervaringen ermee met elkaar willen delen. De bedoeling hiervan is mensen te laten kennismaken met allerlei kaders, werkwijzen en tools, en de manier waarop anderen hiermee aan de slag gaan. Zo doe je inspiratie op over hoe je bepaalde kaders, werkwijzen en tools kan gebruiken in je eigen praktijk. Je leert door middel van ervaringsuitwisseling.
Thema	De aan te leveren en uit te testen kaders, tools en werkwijzen zijn ontwikkeld om te werken rond 'loopbanen in balans'. Volgende thema's kwamen aan bod: 1.) <i>Starten met een levensfasebewust loopbaanbeleid</i> 2.) <i>Levensfasebewust zoeken & vinden van nieuwe medewerkers</i> 3.) <i>Levensfasebewust binden & boeien van medewerkers</i> 4.) <i>Levensfasebewust groeien & bloeien van medewerkers</i>
Doelgroep	Iedereen die wil bijleren door aan de slag te gaan met kaders, werkwijzen en tools om te werken rond 'loopbanen in balans' zoals HR-medewerkers, personeelsmedewerkers, leidinggevendenden, loopbaanbegeleiders, trajectbegeleiders ...
Werkwijze	<ul style="list-style-type: none"> • In een eerste bijeenkomst kaderen we het thema of de verschillende thema's waarmee je aan de slag kan gaan. Wij stellen de verschillende kaders, werkwijzen en tools voor die we rond dit thema of deze thema's verzameld hebben. Je krijgt de kans om zelf ook dingen voor te stellen. • Je kiest de kaders, werkwijzen en/of tools die je graag wil uittesten. Je kan ook nieuwe dingen ontwikkelen (individueel of met de projectgroep). • Vervolgens krijg je een periode de tijd om de kaders, werkwijzen en tools uit te testen, aan te passen aan je eigen praktijk en/of te ontwikkelen. • Daarna kom je terug samen in de projectgroep en stel je je concrete ervaringen met de kaders, tools en werkwijzen voor. Je krijgt de kans aan te geven welke problemen of vraagtekens je hierbij nog hebt. • De andere deelnemers proberen de mogelijkheden en moeilijkheden van de tools en werkwijzen te pakken te krijgen door het stellen van vragen. Je reikt elkaar tips en mogelijkheden aan om met de kaders, werkwijzen en tools aan de slag te gaan.
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Je leert allerlei kaders, tools en werkwijzen kennen • Je hebt inzicht in de verschillende toepassingsmogelijkheden hiervan • Je hebt de kans om ervaringen opgedaan tijdens de projectgroep te vertalen naar de eigen praktijksituatie en ermee te experimenteren.
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Wederkerigheid en vertrouwen: bereidheid om te delen met elkaar • Actieve deelname (op de projectgroep zelf + uittesten van materiaal) • Luisterbereidheid
Locatie	Op locatie bij één van de deelnemers of in het gebouw van VDAB Mechelen

LEERGROEPEN

Ook de leergroepen waren zeer intensief. In elke leergroepbijeenkomst stelde één van de deelnemers een eigen case voor waar we een namiddag lang rond werkten. Er werd telkens intens nagedacht over mogelijke oplossingen voor de aangereikte uitdagingen. We richtten twee leergroepen op in het Lerend Netwerk BA[L]AN^S:

- De leergroep regio Mechelen
- De leergroep regio Antwerpen-Kempen

Doelstelling	Een leergroep heeft als doel om, via ervaringsuitwisseling en onderlinge advisering, te leren van en met andere deelnemers rond het thema 'loopbanen in balans'. Elke leergroep vertrekt vanuit een concrete praktijk die zich voordeed in een organisatie of bij een loopbaanbegeleiding. In een leergroep geef je verbeteradviezen en inspireer je elkaar met nieuwe actiepistes en werkvormen.
Thema	Dit leren van en met elkaar gebeurde binnen het thema ' loopbanen in balans '. Hierbinnen waren verschillende onderwerpen mogelijk, bijvoorbeeld: <i>sensibiliseren over het belang van een levensfasebewust personeelsbeleid of een levensfasebewuste loopbaanbegeleiding, levensfasebewust zoeken naar nieuwe medewerkers, werken aan ontwikkeling van medewerkers, investeren in duurzame tewerkstelling: verzorgen van loopbaanbegeleiding, werkplezier verhogen, zorgen voor evenwicht werk-privé, omgaan met conflicten tussen jong en oud, werkstress, oriënteren van werknemers rekening houdend met hun levensfasen en competenties, kennisbehoud, levensfasegebonden loopbaanvragen, oriënteren van werknemers rekening houdend met hun levensfasen, ontdekken van talenten en drijfveren, werkexploratie, loopbaansturing, netwerken ...</i>
Doelgroep	Iedereen die wil bijleren door kennis en ervaringen uit te wisselen, advies te krijgen en inspiratie op te doen van andere organisaties. Omdat dit traject intens is en gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, neemt steeds dezelfde persoon uit de organisatie deel aan het volledige traject.
Werkwijze	Elke leergroep vertrekt vanuit een concrete praktijk of een case die zich voordoet in een organisatie. <ul style="list-style-type: none"> • Telkens bereidt een organisatie een eigen case voor die: <ul style="list-style-type: none"> ✓ in het thema 'loopbanen in balans' past; ✓ vraagstellingen bevat die aangeven waarover de organisatie advies wil; ✓ zowel de organisatie als andere deelnemers verder kan helpen; ✓ op voorhand doorgestuurd wordt naar de leergroepbegeleider. • Op de leergroep stellen de gastorganisaties hun case voor, proberen de deelnemers de case helemaal te pakken te krijgen door het stellen van vragen, werken de deelnemers ideeën uit rond deze case en koppelen ze tot slot tips, adviezen en mogelijke acties terug aan de organisaties en aan elkaar.
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Je leert een divers scala aan verbetermogelijkheden en actiepistes kennen • Je leert dat het mogelijk en verrijkend is om vanuit een grote diversiteit qua aard bedrijf, functie, niveau van ervaring leerrelaties uit te bouwen • Je leert om te gaan met een verscheidenheid aan perspectieven (netwerking)
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Intekenen op basis van leergoesting m.b.t. het thema 'loopbanen in balans' • Wederkerigheid en vertrouwen: bereidheid om te delen met elkaar • Actieve deelname (op de leergroep zelf + voorbereiding case) • Luisterbereidheid
Locatie	Elke leergroep gaat door op locatie bij een gastorganisatie

3. Tastbare resultaten

Naast het feit dat de deelnemers bijleerden over het thema 'loopbanen in balans' leverde het Lerend Netwerk BA[L]AN^S tastbare resultaten op:

BA[L]AN^S-ACTIEMAP VOOR EEN LEVENSFASEBEWUST LOOPBAANBELEID

Eén van deze resultaten ligt hier nu voor je: de BA[L]AN^S-actiemap. Deze map is onder andere het resultaat van de kennis- en ervaringsuitwisseling tussen de deelnemers. Voor het opmaken van de actiemap lieten we ons inspireren door de gekozen thema's, behandelde vragen, besproken cases, de tips, kaders en hulpmiddelen die tijdens het Lerend Netwerk BA[L]AN^S aan bod kwamen.

MOSTERDBLADEN

Zowel in de projectgroepen als in de leergroepen maakten we 'mosterdbladen' op. De mosterdbladen geven weer waar de deelnemers de mosterd (hun inspiratie) hebben gehaald wat betreft het opzetten of verder vormgeven van een levensfasebewust loopbaanbeleid.

Op deze mosterdbladen vind je vragen, tips, goede praktijken, mogelijke acties, interessant materiaal en achtergrondinformatie om te werken rond 'loopbanen in balans'. Na elke bijeenkomst vulden we deze mosterdbladen aan. De twee projectgroepen maakten een mosterdblad op per thema dat aan bod kwam tijdens de bijeenkomsten. De informatie op deze mosterdbladen hebben we ook verwerkt in deze actiemap.

Ben je benieuwd naar de mosterdbladen? Je vindt ze terug op de website. Ze kunnen je inspiratie bieden om zelf met mosterdbladen aan de slag te gaan.



EXPERIMENTFICHES

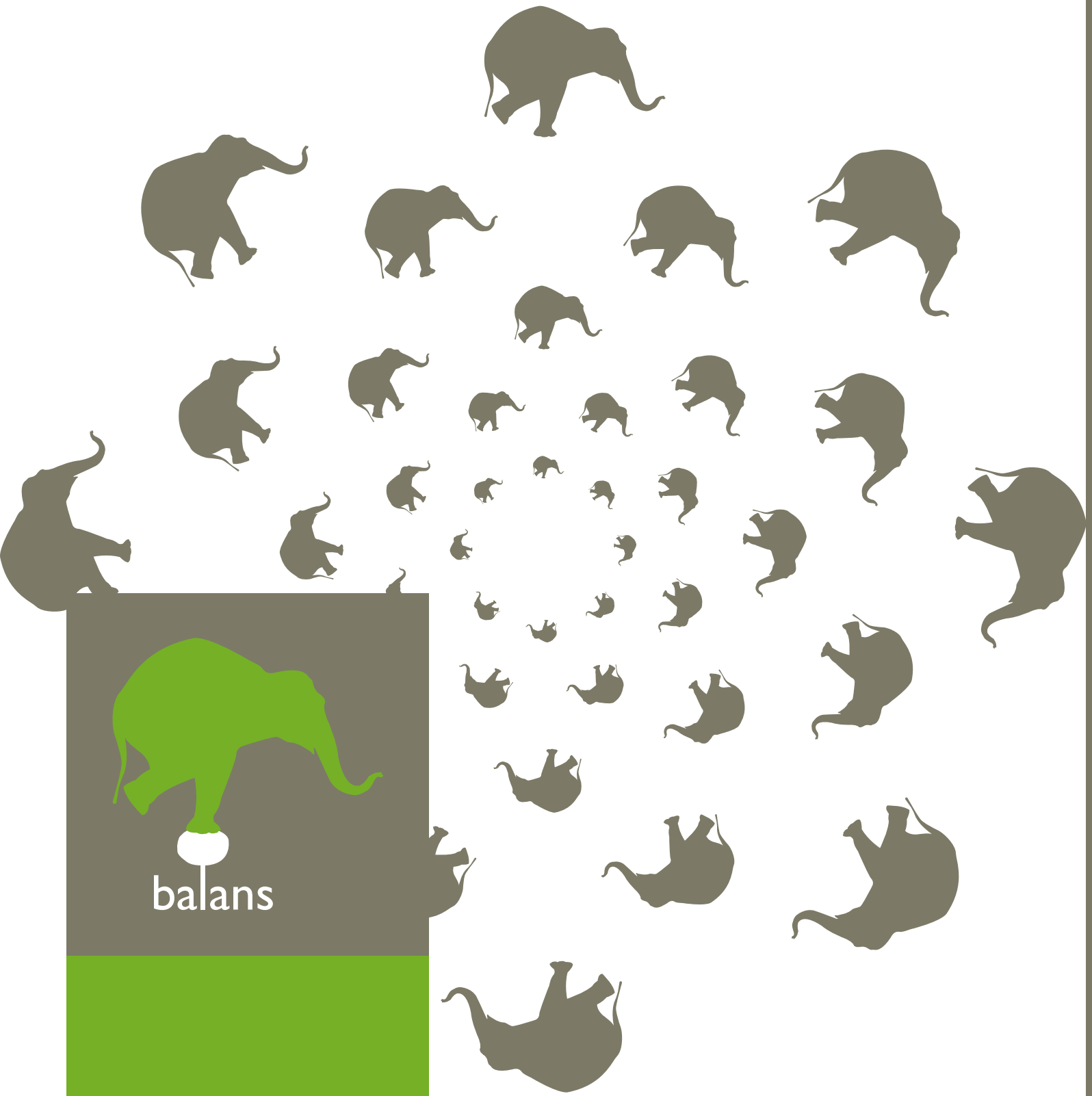
De HR-medewerkers die deelnamen aan de projectgroepen gingen zelf aan de slag met een aspect van levensfasebewust personeelsbeleid in hun organisatie. Ze gingen als het ware experimenteren met de tools, kaders, methodieken ... die we hen aanreikten. Om hun ervaringen terug te koppelen aan de andere deelnemers maakten ze experimentfiches op. Vanwege het vertrouwelijke karakter van sommige van deze cases staan ze niet op de website, maar hebben we er wel een aantal verwerkt in deze actiemap.

MATERIAALFICHES

In de projectgroep van loopbaanbegeleiders stelden de deelnemers materiaal aan elkaar voor dat nuttig en bruikbaar is bij het begeleiden van loopbaanuitdagingen. Ze maakten hiervan materiaal fiches op. Deze fiches bevatten uitleg bij het materiaal en geven aan hoe je ermee aan de slag kan gaan.

We hebben dit materiaal in de actiemap opgenomen of verwijzen ernaar op de website





balans

Extra

Dankwoord

De BA[L]AN^S-actiemap voor een levensfasebewust loopbaanbeleid is het resultaat van de **samenwerking** tussen verschillende partners en organisaties in het kader van het ESF-project BA[L]AN^S.

We zijn de **organisaties** die deelnamen aan het Lerend Netwerk BA[L]AN^S erg dankbaar voor de tijd en energie die ze in het project hebben geïnvesteerd. Zonder hun inbreng zou deze map er heel anders uit zien!

Kaneka Belgium, Provinciebestuur Antwerpen, De Ploeg, STRUIK FOODS, DVC Sint Jozef, MOREHOUSE COWLES, Stedelijk Onderwijs Antwerpen, INFRAx, Samenlevingsopbouw Antwerpen Stad, VIVO, ACLVB, Tinck Jan BVBA, Natuurpunt vzw, Manus, Stad Turnhout, UNIDOOR, Flowstarters, WEB vzw, BORGERSTEIN VZW, STAD LIER, Gemeente Puurs, Opleidingscentrum Hout, Stad/OCMW Mechelen, Horeca Vorming Vlaanderen, DHL Supply Chain Belgium, INDAVER, CAW Het Welzijnshuis, EMMAÛS vzw, DE DUURZAME DRUKKER, WILLEMEN General Contractor.

Levanto Loopbaancentrum, ATEL, Werk met Zin, ACLVB, VDAB, GALILEI-Randstad, Kompas Loopbaancentrum, Perspectief vzw, Centrum voor Loopbaanontwikkeling LBC-NVC, Alternatief vzw, SBS Skillbuilders, Stebo, VOKANS, Loopbaankompas.

Ook de **partners en stuurgroepleden** die het project opvolgden en bekeken vanuit een helikopterperspectief verdienen een woord van dank.

Werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging, Working Lives Research Institute (UK), Institute for Financial Studies and Innovations (BU), VDAB, Expertisecentrum Leeftijd & Werk, IPV, VIVO, RESOC Antwerpen en RESOC Kempen

Volgende personen willen we graag bedanken voor hun **toelichting** op de bijeenkomsten van het lerend netwerk:

Hendrik Bens (Centrum voor Informatieve Spelen), Hilda Martens (UHasselt), de loopbaancentra uit het Lerend Netwerk, Dominiek Lammertyn (EANDIS), Mieck Vos (CGG Mandel & Leie), Veerle Schoefs (Alcatel-Lucent), Ilse Reymenants (KDV Kabouterland), Myrielle Meeus, Arno Vansichen, Griet Bouwen (Evenwicht vzw), Claude Missiaen (Flanders Synergy), Veerle Herst (Arteria)

Een laatste woord van dank is voor onze **RESOC-collega's in de provincie Antwerpen** die tijdens het project samen met ons hebben nagedacht en gebrainstormd en wiens inbreng en collegialiteit we erg op prijs stelden!

Verklarende begrippenlijst

Actieve jobs. Jobs die veel vragen van werknemers (hoge jobeisen) en waarin ze tegelijkertijd ook een en ander kunnen beïnvloeden (hoge controle over het werk). In dit soort jobs zijn leermogelijkheden ruim aanwezig en is er minder kans op stressrisico's. De kwaliteit van de arbeid in actieve jobs is hoog.

Appreciative Inquiry (vrij vertaald als Waarderende Benadering). Appreciative Inquiry is een manier om naar mensen en groepen te kijken vanuit het perspectief van wat wél werkt. Het is in essentie een zoektocht naar de sterktes van individuen of organisaties en naar hoe je deze sterktes optimaal kan inzetten. Deze waarderende benadering staat tegenover de GAP-benadering waarin op zoek gegaan wordt naar de tekorten bij individuen of organisaties en naar de manier waarop aan deze tekorten gewerkt kan worden.

Binden en boeien. Dit is één van de thema's die we levensfasebewust proberen te benaderen in deze actiemap. We bekijken hoe je individuen kan begeleiden in het verbonden zijn met en geboeid blijven door een job en/of de arbeidsmarkt. We werpen ook een blik op hoe je als organisatie medewerkers uit verschillende levensfasen kan binden en boeien.

Burn-out. Burn-out is een psychologische term voor het gevoel opgebrand te zijn, geen energie of motivatie meer te vinden voor de bezigheden op het werk. Het is een toestand (of dreiging van) emotionele uitputting.

Coach. Een coach is iemand die mensen begeleidt en adviseert, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van hun competenties en talenten, het vinden van antwoorden op vragen, het vinden van oplossingen voor bepaalde problemen ... (zie ook: mentor).

Competentie. Met competenties bedoelen we de (observeerbare) capaciteiten van individuen in de vorm van kennis, vaardigheden en attitudes in relatie tot werken, leren of andere activiteiten. Competenties dragen bij tot het succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.

- **Kennis:** kennis die nodig is om een functie te kunnen uitvoeren. *bv. een taxichauffeur moet de verkeersregels kennen.*
- **Vaardigheid:** de handeling kunnen verrichten om je werk goed te doen. *bv. een taxichauffeur moet gas geven om vooruit te rijden.*
- **Attitude:** de houding waarmee je je werk uitvoert. *bv. een taxichauffeur dient klantvriendelijk te zijn (vragen met plezier beantwoorden ...).*

Competentiebeleid. Een competentiebeleid wil de competenties van individuen in kaart brengen, ontwikkelen en efficiënt inzetten (de juiste persoon op de juiste plaats krijgen en houden). Een goed competentiebeleid leidt tot de groei van individuen én organisaties.

Competentiemanagement. Het beheren en sturen van competenties in een organisatie via allerlei activiteiten en dit met het oog op het realiseren van de missie en de doelstellingen van de organisatie. Competentiemanagement is over het algemeen sterk gericht op het wegwerken van tekorten. Vertrekkende van een competentieprofiel krijg je als organisatie of als individu zicht op de aanwezige en nodige competenties. Door de verschillende competenties te beoordelen wordt een kloof zichtbaar tussen de aanwezige en ontwikkelde competenties en de te ontwikkelen competenties. Opleidingen zijn doorgaans gericht op die competenties die nog niet of in onvoldoende mate aanwezig zijn.

Competentieontwikkeling. Het ontwikkelen van competenties bij werknemers en teams. Competentieontwikkeling focust op de groei en ontwikkeling van individuen. Op basis van gesprekken kunnen organisaties of begeleiders van loopbaankeuzes op zoek naar de competenties die individuen verder willen ontwikkelen. Hiervoor ontwikkel je een persoonlijk ontwikkelingsplan en zet je eventueel mentoren en coaches in om deze ontwikkeling te begeleiden en ondersteunen. Hierbij gaat aandacht uit naar talenten, ambities en aspiraties.

Competentieprofiel. Een verzamellijst van kerntaken en competenties die nodig zijn voor een bepaalde functie. Daar waar een functiebeschrijving enkel de taken beschrijft die moeten uitgevoerd worden, beschrijft een competentieprofiel ook het gedrag dat idealiter vereist is om de taken met succes uit te voeren. Het is een profiel waarnaar medewerkers in het ideale scenario kunnen ontwikkelen.

Direct leidinggevende. De direct leidinggevende stuurt (een team van) werknemers rechtstreeks aan. Het is de tussenpersoon tussen deze werknemers en de directie of de leidinggevende die op een hoger niveau staat. Hij heeft een zicht op het functioneren van de werknemers. Voorbeelden van direct leidinggevendens zijn: diensthoofden, hoofdverpleegkundigen, teamverantwoordelijken, coördinatoren ...

Diversiteit. Diversiteit is verscheidenheid in alle mogelijke eigenschappen waarop individuen, organisaties, producten ... van elkaar kunnen verschillen. Diversiteit en in het bijzonder een divers personeelsbestand biedt een meerwaarde voor organisaties indien de verschillen tussen de werknemers optimaal benut worden.

Diversiteitsplan. Een diversiteitsplan wordt gesubsidieerd door de Vlaamse overheid en geeft je de kans om acties rond diversiteit uit te werken in je organisatie. Het gaat om acties die nodig zijn om de instroom, doorstroom en het behouden van kansengroepen binnen je organisatie te bevorderen en zo de diversiteit te vergroten.

Doorstroomkansen. Het fenomeen waarbij werknemers kansen krijgen om 'zich te verplaatsen in de organisatie', bijvoorbeeld naar een andere functie overgaan, andere taken krijgen, veranderen van afdeling of doorgroeien naar een hoger niveau ...

Draagvlak. Draagvlak creëren in je organisatie betekent dat je op voorhand werknemers en directie betreft bij de veranderingen die je wilt uitvoeren of de beslissingen die je wilt nemen en ervoor zorgt dat je hiervoor ondersteuning en goedkeuring van hen krijgt. Zo ontstaat er minder snel weerstand en hebben je veranderingen of beslissingen meer kans op slagen.

Draaideureffect. Het fenomeen waarbij nieuwe werknemers erg snel de organisatie opnieuw verlaten, bijvoorbeeld omdat ze geen goed onthaal of degelijke opleiding krijgen.

Drive. Iemand's drijfveer of dat wat iemand drijft in zijn leven en loopbaan.

Eigenaarschap. Het fenomeen waarbij mensen zich mee eigenaar gaan voelen van veranderingen of beslissingen waarbij ze betrokken werden. Ze voelen zich hier dan mee verantwoordelijk voor. Indien je zorgt voor voldoende betrokkenheid van de werknemers en de directie bij het vormgeven van een levensfasebewust personeelsbeleid in jouw organisatie, zullen zij zich hiervoor mee verantwoordelijk voelen en inzetten.

Evaluatiegesprek. Een gesprek dat een leidinggevende met zijn medewerkers voert op het einde van een vooraf afgesproken periode. In dit gesprek wordt het functioneren van de medewerker in de voorbije periode beoordeeld. In een evaluatiegesprek ligt de focus op de feedback door de leidinggevende maar krijgt de werknemer ook de kans om zijn mening te geven.

Exitgesprek. Een gesprek dat een leidinggevende of iemand van de personeelsdienst met een medewerker voert vlak voordat die uit dienst gaat. Dit gesprek geeft je een goed beeld van de redenen waarom mensen de organisatie verlaten en van de rol die de organisatie daar eventueel in speelt. Op basis van deze informatie kan je bekijken hoe je het in de toekomst beter of anders kan doen.

Experiment. In ons Lerend Netwerk BA[L]AN^s waren experimenten korte, afgebakende acties die de deelnemers aan de projectgroepen konden opzetten in hun organisatie. In experimenten gingen ze aan de slag met kaders, werkwijzen of tools die ze hadden leren kennen tijdens de projectgroepbijeenkomsten (bv. een leeftijds-scan uitvoeren). De deelnemers koppelden hun concrete ervaringen vanuit deze experimenten terug op een projectgroepbijeenkomst.

Functievariatie. Zorgen voor functievariatie is zorgen voor de mogelijkheid om af te wisselen tussen verschillende functies. Het kan gaan om de overgang naar een job met meer verantwoordelijkheden maar evengoed om een verandering naar een andere functie op hetzelfde niveau. Het geeft werknemers de kans om verschillende ervaringen op te doen en zich te ontwikkelen op allerlei vlakken. Zo groeit hun inzetbaarheid.

Functioneringsgesprekken. In een functioneringsgesprek focus je op het functioneren van de medewerker in zijn huidige functie en het verbeteren van dit functioneren in de toekomst. Je richt je hiervoor op de functiebeschrijving en bekijkt hoe de zaken lopen. Volgende vragen komen aan bod in een functioneringsgesprek: Wat gaat er goed? Wat kan er worden verbeterd en hoe gebeurt dit het best? Hoe kan de leidinggevende daarbij ondersteuning bieden?

Functiebeschrijving. Een functiebeschrijving geeft de taken weer die verbonden zijn aan een bepaalde functie binnen een organisatie.

Gap. Engels woord voor 'kloof'. Als je bijvoorbeeld een gap ontdekt tussen de aanwezige en gewenste competenties, betekent dit dat bepaalde competenties nog niet of in onvoldoende mate aanwezig zijn. Als je vanuit een GAP-benadering werkt, vergelijk je de gewenste situatie met huidige situatie. Je probeert het verschil tussen beide situaties (de gap) weg te werken. In tegenstelling tot de waarderende benadering (Appreciative Inquiry) ga je hierbij dus op zoek naar tekorten in plaats van naar sterktes.

Gezinsvriendelijk. In deze actiemap spreken we over gezinsvriendelijke uren en diensten. Hiermee bedoelen we bijvoorbeeld glijdende werktijden, mogelijkheid tot thuiswerken, geen vergaderingen op woensdagnamiddag ... Je kan de volgende gezinsvriendelijke diensten aanbieden in een organisatie: kinderopvang, strijkdienst, boodschappen dienst, restaurant, vakantieopvang ...

Groeien en bloeien. Dit is één van de thema's die we levensfasebewust proberen te benaderen in deze actiemap. We bekijken hoe je individuen kan begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling. We werpen ook een blik op hoe je er als organisatie voor kan zorgen dat medewerkers uit alle levensfasen zich blijven ontwikkelen.

Hefboomvaardigheid. Een hefboomvaardigheid is een vaardigheid die je in staat stelt om meer te halen uit je talent. Het gaat om gedrag dat je ontwikkelt om je talenten beter te kunnen inzetten in sommige contexten.

Informele gesprekken. Informele gesprekken zijn gesprekken die je hebt met iemand zonder dat je ze op voorhand gepland hebt. Je komt bijvoorbeeld iemand tegen en doet een praatje met deze persoon. Bij een formeel gesprek echter heb je een afspraak met iemand voor een gesprek en weet je op voorhand al waarover het gesprek ongeveer zal gaan. Voorbeelden van formele gesprekken zijn functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, evaluatiegesprekken ...

Innovatieve arbeidsorganisatie beoogt een synergie tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Een organisatie wordt door dit soort innovatie slagvaardiger in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovativiteit en duurzaamheid. Tegelijk worden zo meer actieve jobs gecreëerd, d.w.z. jobs met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers.

Instream. Het aantrekken van nieuwe medewerkers binnen je organisatie.

Integrale benadering. Dit is één van de brillen waarmee wij in deze actiemap naar levensfasebewust loopbaanbeleid kijken. Deze benadering helpt je om individuen en organisaties én de wisselwerking tussen beide in zijn geheel te bekijken. Je bekijkt hierbij zowel de zichtbare buitenkant als de onzichtbare binnenkant van organisaties en individuen. Je ontdekt zo het geheel achter de delen.

Interne mobiliteit. Interne mobiliteit is de mogelijkheid die een werknemer heeft om zich binnen de organisatie te 'bewegen' of van functie te veranderen. Dit staat tegenover externe mobiliteit waarbij een werknemer op zoek gaat naar een nieuwe functie buiten de organisatie. Je kan een onderscheid maken tussen verticale en horizontale mobiliteit. Bij verticale mobiliteit beweegt een werknemer zich naar een functie op hetzelfde niveau, terwijl hij zich bij horizontale mobiliteit beweegt naar een functie op een hoger of lager niveau.

Job crafting. Je spreekt van 'job crafting' wanneer een werknemer zelf dingen verandert aan zijn job of taken, om deze aan te passen aan zijn eigen competenties en behoeftes. Een werknemer kan er bijvoorbeeld voor kiezen om zijn taken minder complex te maken of de manier waarop zijn werk moet gebeuren, aan te passen aan zijn eigen vaardigheden. Deze aanpassingen zijn meestal ook waardevol voor een organisatie.

Jobrotatie. Het 'doorschuifstelsel' waarbij werknemers onderling van job of werkplaats wisselen volgens een bepaalde regelmaat noemen we jobrotatie.

Jobverrijking/jobverbreding. Het aanpassen van het takenpakket van een werknemer (bv. er meer variatie of taken in brengen) opdat deze de kans krijgt om zijn competenties en talenten te ontwikkelen en zijn inzetbaarheid te vergroten.

Kansengroep. Groep van personen die minder dan gemiddeld is vertegenwoordigd op bepaalde maatschappelijke terreinen zoals arbeid, onderwijs, cultuur ... Voor de Vlaamse overheid zijn er drie prioritaire kansengroepen: allochtonen, personen met een arbeidshandicap en vijftigplussers.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid vertrekt vooral vanuit het perspectief van de organisatie en is gebaseerd op de ontwikkeling van medewerkers van alle leeftijden. Het is een beleid dat gericht is op ontwikkeling en minder gericht op het ontzien van oudere medewerkers. Het is een proactief beleid voor alle leeftijdscategorieën waarin gezocht wordt naar kwalitatieve oplossingen om te streven naar een zo groot mogelijke inzetbaarheid, werkbereidheid, leerbereidheid en ontwikkelingsbereidheid. Een organisatie die een leeftijdsbewust personeelsbeleid voert, werkt aan werkgoesting bij alle medewerkers.

Leercultuur. De manier waarop er in de organisatie geleerd mag en kan worden, de manieren waarop mensen zich in de organisatie (mogen) ontwikkelen.

Leergroepen. In ons Lerend Netwerk BA[L]AN^s richtten we twee leergroepen op. In elke leergroepbijeenkomst kreeg één deelnemer de kans om een concrete praktijk die zich voordeed in zijn organisatie (rond het thema 'loopbanen in balans') voor te leggen. De deelnemers stelden elkaar vragen rond deze concrete praktijk, gaven elkaar verbeteradviezen en inspireerden elkaar met nieuwe actiepistes en werkvormen.

Leerstijl. Een leerstijl is de manier waarop iemand het best leert.

Lerend netwerk. Een lerend netwerk is een netwerk van mensen uit eenzelfde organisatie of uit verschillende organisaties dat gericht is op leren. Dit leren gebeurt door uitwisseling van ervaringen, praktische tips en kennis. Zo doen de deelnemers aan een lerend netwerk nieuwe inzichten op omtrent mogelijke werkwijzen en oplossingen en kunnen ze deze vertalen naar de eigen situatie.

Levensfasen. Een levensloop van mensen bestaat uit verschillende levensfasen. In elke levensfase ervaar je andere verwachtingen, behoeftes en ambities. Dit heeft te maken met je fysieke, psychologische en sociale ontwikkeling. Wij benoemen in deze actiemap vier grote levensfasen: de lente, zomer, herfst en winter.

Levensfasebewust loopbaanbeleid. In deze actiemap zien wij een levensfasebewust loopbaanbeleid als de combinatie van persoonlijke loopbaanontwikkeling (individu) en een levensfasebewust personeelsbeleid (organisatie). Zowel individuen als organisaties hebben een verantwoordelijkheid in het creëren van een 'loopbaan in balans'. Een levensfasebewust loopbaanbeleid moet bovendien een win-winsituatie opleveren voor het individu en de organisatie.

Levensfaseneutraal. Levensfaseneutrale beschrijvingen zijn beschrijvingen die vrij zijn van rechtstreekse verwijzingen naar een bepaalde levensfase. Het uitschrijven van vacatures zou bijvoorbeeld levensfaseneutraal moeten gebeuren indien je elke vorm van discriminatie bij werving en selectie wil vermijden.

Lissabondoelstelling. Tijdens de Europese top van regeringsleiders in Lissabon in 2000 is afgesproken dat Europa in 2010 een toppositie inneemt in de wereldeconomie. Dit is de Lissabondoelstelling. Eén van de onderdelen van deze doelstelling is een werkzaamheidsgraad van 70% in Europa.

Loopbaanbegeleider/ Loopbaancoach. In de actiemap BA[L]AN^s gebruiken wij de term loopbaanbegeleider voor al wie loopbaanvragen van werknemers begeleidt, zowel binnen als buiten een organisatiecontext.

Loopbaanbegeleiding (intern en extern). Loopbaanbegeleiding is elke vorm van professionele dienstverlening die zich bezighoudt met de advisering over de loopbaan en de loopbaanmogelijkheden van een individuele cliënt. Organisaties kunnen interne loopbaanbegeleiding aanbieden. Daarnaast kan je als individu ook een beroep doen op externe loopbaanbegeleiding.

Loopbaangesprek. In een loopbaangesprek ga je op zoek naar de afstemming tussen de talenten en loopbaandoelen van de medewerker en de doelen van het team of de organisatie. Je neemt hierbij niet de huidige functie van de medewerker als startpunt, maar je vertrekt vanuit de medewerker zelf en diens levensfase, talenten, competenties, waarden en drijfveren. Je bekijkt samen welke ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanwensen hieruit voortkomen en of deze te verzoenen zijn met de huidige functie van de medewerker. Uit een loopbaangesprek kan een koerswijziging of het verleggen van accenten voortvloeien.

Loopbaan in balans. Een loopbaan in balans is een loopbaan waarin individuen met 'goesting' op een duurzame en kwaliteitsvolle manier hun talenten en competenties kunnen inzetten en doen groeien in een organisatie die hen hiertoe uitdaagt, rekening houdend met hun mentale en fysieke gezondheid, de uitdagingen die hun levensfase met zich meebrengt en in een context waarin dialoog centraal staat.

Mentor. Een mentor is iemand die mensen begeleidt en adviseert, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van hun competenties en talenten, het vinden van antwoorden op vragen, het vinden van oplossingen voor bepaalde problemen ... In een organisatie kan een ervaren medewerker bijvoorbeeld mentor zijn van een nieuwe collega (zie ook: coach).

Missie en visie. Een missie van een organisatie is het antwoord op de vraag: wie zijn we en waar staan we op dit moment voor? Een visie verwijst naar wat je wil bereiken als organisatie in de toekomst: waar willen we naartoe? De strategie volgt op deze visie: hoe willen we bereiken wat we willen bereiken?

Onderbelaste jobs of functies. Bij een 'onderbelaste job' is er sprake van een hoge 'controle over het werk' met relatief lage jobeisen. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf veel te besluiten en te regelen, maar het werk vraagt relatief weinig van hen. Omdat er nauwelijks prestatiedruk is, is de betrokkenheid bij het werk laag. Op den duur kan dit tot schadelijke gevolgen leiden omdat medewerkers zich weinig ontwikkelen en mogelijk vervreemden van de organisatie.

Ondernemingsraad (OR). Een overlegorgaan tussen een werkgever en zijn werknemers. Een ondernemingsraad bestaat uit: vertegenwoordigers die bij de sociale verkiezingen verkozen zijn door de werknemers van de onderneming en uit afgevaardigden die aangesteld zijn door de werkgever binnen het leidinggevend personeel.

Organisatie. In deze actiemap hanteren we de term 'organisatie' zowel voor bedrijven en ondernemingen uit de profit sector als voor openbare besturen en organisaties uit de social profit en de sociale economie.

Organisatiecultuur. Het geheel van waarden en normen dat mensen in een organisatie met elkaar delen. Ook bij het komen en gaan van mensen hebben deze waarden en normen de neiging te blijven bestaan. De cultuur van de organisatie heeft een invloed op wat er binnen de organisatie gebeurt of wordt gedaan.

Opleidingsplan. Leertrajecten uitgeschreven voor bepaalde functies of voor de gehele organisatie.

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Een plan op maat van een individuele werknemer waarin hij samen met zijn leidinggevende of zijn loopbaanbegeleider omschrijft welke inspanningen zij zullen leveren om zijn loopbaanontwikkeling te bevorderen.

Peter- en meterschap. Een vorm van individuele begeleiding op de werkplek waarbij een meer ervaren medewerker een nieuwe collega helpt inwerken.

Projectgroepen. In ons Lerend Netwerk BA[L]AN^s richtten we verschillende projectgroepen op: twee projectgroepen van organisaties en één projectgroep van loopbaanbegeleiders. De projectgroepen brachten mensen samen die kaders, werkwijzen en tools ... om te werken aan 'loopbanen in balans' wilden aanleveren, uittesten en hun ervaringen met elkaar wilden delen.

Raad van Bestuur. Het hoogste leidinggevende orgaan van een organisatie. Deze is belast met de dagelijkse leiding van de onderneming en heeft de uiteindelijke verantwoordelijkheid.

Retentie. Het behouden van het aanwezige personeel binnen de organisatie door het waarderen, interesseren, uitdagen, doen groeien ... van medewerkers.

Sociale innovatie is een vernieuwing van de wijze waarop het werk in organisaties is georganiseerd, en wel op een zodanige wijze dat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarmee gebaat zijn. De term sociale innovatie is geïntroduceerd om onderscheid te maken met het traditionele begrip innovatie, waarmee meestal technologische innovatie wordt bedoeld.

Sociale partners. De naam voor de werkgevers en werknemers. De werkgevers worden vertegenwoordigd door werkgeversorganisaties zoals Unizo, Voka, Boerenbond ... De werknemers worden vertegenwoordigd door vakbonden zoals ACV, ABVV, ACLVB ...

Stakeholders. Alle belanghebbenden bij een organisatie, zoals aandeelhouders, de lokale bevolking, de klanten, de leveranciers, de publieke opinie, de werknemers, de omgeving van organisatie en werknemers ...

STARR-methodiek. Een methodiek die vaak gebruikt wordt in selectiegesprekken en die vertrekt vanuit het principe dat het gedrag dat iemand in het verleden gesteld heeft een goede voorspeller is voor het gedrag dat hij in de toekomst zal stellen. Binnen deze methodiek komen de volgende vragen over het gestelde gedrag aan bod: Wat was de Situatie? Welke Taak had je in die situatie? Welke Actie ondernam je? Wat was het Resultaat van de actie? En Reflecteer: hoe kijk je hier op terug? Wat was goed, wat kon beter?

Startcompetenties. Startcompetenties zijn die kwaliteiten waarvan je vindt dat medewerkers ze bij hun aanwerving minimaal moeten bezitten.

Strategie. Verwijst naar de wegen of manieren om je doelstellingen te bereiken. Dit kan bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe diensten of producten zijn om zo beter in te spelen op verwachtingen en behoeftes van klanten of het invoeren van een levensfasebewust loopbaanbeleid.

Taakroulatie. Taakroulatie is het tijdelijk wisselen van taak, functie of werkplek binnen een organisatie of tussen organisaties met als doel een betere kennisontwikkeling, flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerker te bereiken.

Taakverbreding/taakverrijking. Een proces waarin een werknemer meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid krijgt in de taken die hij moet uitvoeren.

Talenten. Talenten zijn die eigenschappen waarvan anderen vinden dat we erin uitblinken, maar die we zelf als vanzelfsprekend zien. We hanteren ze bijna vanzelf en lijken hierin sterker te zijn dan de meeste anderen in onze omgeving. Om een talent in actie te zien is een bepaalde context nodig die een individu uitdaagt om een bepaald gedrag te stellen.

Talent in actie. Je talent komt in actie als je een context vindt die je 'triggert' om het gedrag te ontwikkelen dat je talent in actie brengt. Een talent in actie zorgt ervoor dat iemand constant functioneert op een hoog niveau in een bepaalde context.

Talentontwikkeling. Talentontwikkeling vertrekt van 'Waar lopen werknemers warm voor? Wat zijn hun dieperliggende interesses? Wat drijft hen (drive) en waar zijn ze goed in? Wat nemen ze spontaan op?'. Een organisatie of begeleider van loopbaankeuzes vertrekt van de talenten, capaciteiten en verwachtingen van een individu met de bedoeling een job te creëren of te vinden waarin hij maximaal tot zijn recht komt.

Thematische sessies. In het project BA[L]AN^s organiseerden we verschillende thematische sessies. In elk van deze thematische sessies belichtten één of meerdere sprekers een ander thema met betrekking tot 'loopbanen in balans'. De bedoeling van deze sessies was vooral om kaders, hulpmiddelen en goede praktijken aan te reiken waarmee deelnemers aan de slag konden in hun organisatie.

Tijdskrediet. Het systeem waarbij werknemers hun werkactiviteiten tijdelijk kunnen beperken of stopzetten zonder dat hierdoor een einde komt aan hun bestaande arbeidsovereenkomst.

Verzuim. Verzuim staat voor afwezigheid op het werk door ziekte of door een andere reden.

Waarderende benadering. Dit is één van de brillen waarmee wij naar een levensfasebewust loopbaanbeleid kijken in deze actiemap. De waarderende benadering (Appreciative Inquiry) is een manier om naar mensen en groepen te kijken vanuit het perspectief van wat wél werkt. Het is in essentie een zoektocht naar de sterktes van individuen of organisaties en naar hoe je deze sterktes optimaal kan inzetten. Deze waarderende benadering staat tegenover de GAP-benadering waarin op zoek gegaan wordt naar de tekorten bij individuen of organisaties en naar de manier waarop aan deze tekorten gewerkt kan worden.

Werkgoesting. Het leuk vinden om te werken, plezier vinden in je werk.

Werknemers. In deze actiemap gebruiken we de term ‘werknemers’ om te verwijzen naar individuen (werknemers, werkzoekenden, zelfstandigen, herintreders ...) die loopbaanvragen hebben, naar nieuwe uitdagingen zoeken, zich willen heroriënteren ...

Werving en selectie. Werving is het op zoek gaan naar geschikte kandidaten voor een bepaalde functie en hen motiveren om hiervoor te solliciteren. Selectie is het kiezen van de meest geschikte persoon uit de groep van sollicitanten.

Zelfroosteren. Bij zelfroosteren krijgen medewerkers de kans om zelf mee te werken aan de samenstelling van hun dienstrooster. Medewerkers kunnen zo makkelijker hun werk op hun privéleven afstemmen. Extra voordeel hiervan is dat medewerkers zich meer betrokken voelen.

Zelfsturende teams. Teams waarin meerdere medewerkers samen verantwoordelijk zijn voor een bepaalde taak. Er is geen teamleider binnen deze teams: er wordt onderling afgesproken wie welk onderdeel van de taak coördineert of opvolgt.

Ziekteverzuimgesprek. In een ziekteverzuimgesprek ga je aandacht schenken aan het ziekteverzuim van de medewerker. Ziekteverzuim is de afwezigheid van het werk ten gevolge van ziekte. Door een gesprek hierover wil je zicht krijgen op de reden van het verzuim en het verzuimgedrag beperken.

Zoeken en vinden. Dit is één van de thema's die we levensfasebewust proberen te benaderen in deze actiemap. We bekijken hoe je individuen kan begeleiden bij het levensfasebewust op zoek gaan naar een job die bij hen past. We werpen ook een blik op hoe je als organisatie levensfasebewust op zoek kan gaan naar medewerkers.

Lijst afkortingen

ABVV	Algemeen Belgisch Vakverbond
ACLVB	Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België
ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
AI	Appreciative Inquiry (Nederlands: Waarderende Benadering)
CPBW	Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
EAD	Evenredige Arbeidsdeelnemers
ESF	Europees Sociaal Fonds
HR	Human Resources
IPV	Initiatieven voor Professionele Vorming van de Voedingsnijverheid
KMO	Kleine of Middelgrote Onderneming
LNC	Lerend Netwerk Competentiemanagement
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
OR	Ondernemingsraad
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
RESOC	Regionaal Sociaal Economisch Overlegcomité
SMART	Specifiek Meetbaar Aanvaardbaar Realistisch Tijdsgebonden
STARR	Situatie Taak Activiteiten Resultaat Reflectie
UNIZO	De Unie van Zelfstandige Ondernemers
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VIVO	Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding voor de social profit
VOKA	Vlaams Netwerk van Ondernemingen

Literatuurlijst

- Barrett, F., Fry, R., & Wittrockx, H. (2010). *Appreciative Inquiry*. Het basiswerk. Leuven: Lannoo Campus.
- Bombaerts, G., & Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg: leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgroening en vergrijzing*. Mechelen: Kluwer.
- Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht*. Leuven: Lannoo Campus.
- Bouwen, G., & Meeus, M. (2011). *VUURWERKT. Met talent toekomst maken*. Leuven: Lannoo Campus.
- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Leuven: Lannoo Campus.
- Dols, R. (2010). *Professionele loopbaancoaching. Praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvraagstukken*. Van Duuren Media.
- ESF-Agentschap Vlaanderen (2010). *Activeer uw organisatie. Werken aan de werkbaarheid van jobs in Vlaanderen*. ESF-Agentschap Vlaanderen.
- FCB (april 2008). *Handboek Levensfasebewust Personeelsbeleid*. FCB.
- Heeremans, M., Hendrikse, C., & Schellekens, E. (2010). *CompetentieCompagnon. Actiemap voor een duurzaam HR-beleid*. RESOC Mechelen & RESOC Kempen.
- Hoogendijk, A. (2008). *Loopbaanzelfsturing. Bezieling en vitaliteit*. Amsterdam: Business Contact.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kuijpers, M. (2005). *Breng beweging in je loopbaan*. Den Haag: SDU uitgevers bv.
- Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., & Levinson, M. (1978). *Seasons of a Man's Life*. New York: Random House.
- Onstenk, J. (1992). Skills needed in the workplace. In: Tuijnman, A. & van der Kamp, M., *Learning across the lifespan*. London: Pergamon Press, 137-156.
- Paffen, P., & Kluytmans, F. (2008). *Loopbaanmanagement: leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Quinn, R.E. e.a. (2003). *Handboek Managementvaardigheden*. Academic Service.
- RESOC Mechelen (2007). *Projectboek Jobs in (vrouwen)handen. Competentiegerichte job(her)oriëntering*. RESOC Mechelen.
- RESOC Mechelen (2009). *Projectboek BIAS. Competentiegerichte job(her)oriëntering*. RESOC Mechelen.
- Stoffelsen, J.M., & Diehl, P.J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid. Iedereen heeft hetzelfde recht op een verschillende aanpak*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Sels, L., De Coen, A., & Forrier, A. (2007). *De employability van oudere werknemers*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Sels, L. (2007), *Hoezo, een te korte terugverdienperiode? De retentie van jonge en oude rekruten vergeleken*. Leuven: Acerta/K.U.Leuven

Smit, C. (2003). *Alles wat je aandacht geeft, groeit. De kunst van het 'transparant managen'*. 's Gravenhage: Reed Business Information.

Van Beirendonck, L. (2010). *Iedereen content. Handleiding voor talent- en competentie management*. Leuven: Lannoo Campus.

Van Buul, G.J.C.M., & Maas, J.F.J. (2004). *Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van een levensfasegericht personeelsbeleid*. Sectorfondsen Zorg en Welzijn en Fontys Hogeschool voor Personeel en arbeid.

Van Dijkhuizen, J. (2005). *De relatie tussen ervaringsopbouw, leeftijd en leerstijlen van werknemers* [Afstudeeronderzoek Personeelwetenschappen]. Tilburg: Universiteit van Tilburg, Faculteit Sociale Wetenschappen.

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., van Beek, G. & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken: handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.

van Krimpen, H., & Florijn, W. (2008). *Het loopt gesmeerd. Leeftijdbeleid in de procesindustrie*. Assen: Van Gorcum.

van Rantwijk & Ox (2011, juli 12). 'Recruitment 2.0': Sociale media als dé manier om aan te werven (Deel2). *Human Resources*.

Van Roekel, I., & van Kolkuis, T. (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.

van Werkum, C., & van de Breevaart, J. (2008). Levensfasebewust beleid en de psychologie van leeftijdsfasen. *Gids voor Personeelsmanagement*, 87 (1/2), p. 24-28.

Vlaamse overheid, WSE (2010). Cijfermateriaal.

Weverbergh, J. (Red.) (2010). *Waarom mensen opstaan op maandagochtend. Motiveren met resultaat*. Leuven: Lannoo Campus.

Wilber, K. (2007). *The integral vision*. Boston: Shambhala Publications

Winkelmann-Gleed, Andrea. (2011). *Retirement or committed to work? Conceptualising prolonged labour market participation through organizational commitment*. In: www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.

Presentatie Lerend Netwerk

Vansichen, A. (29 november 2011). Presentatie Lerend Netwerk BA[L]AN^S.

Websites

<http://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2011-2012/gl339-1.pdf>

www.abvakabofnv.nl/PDF/downloads/folder-loopbaanadvies/193040/.pdf

www.dejuistestoel.be

www.disability-management.be

<http://www.ethesis.net/stress/stress.htm>

www.fcb.nl/content/onderwerpen/levensfasebewust%20personeelsbeleid/~/_media/fcb.nl/Downloads/Themas/LevensfasebewustPersoneelsbeleid/30%20%20Handreiking%20hoe%20blijf%20ik%20duurzaam%20inzetbaar.ashx

www.inzetverzekerdtoolbox.nl

www.inzetverzekerdtoolbox.nl/cms/images/stories/P-Instrumenten/PenO%20beleid%20in%20relatie%20tot%20levensfasen.pdf

www.jobkanaal.be

www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/081121Vilroxx_10verrassingen.pdf

www.leeftijdindesocialpofit.be

www.leeftijdophetwerk.nl

www.loopbaneninbalans.be

www.slideshare.net/grietbouwen/presentatie-voka-lerend-netwerk-2010-10-07

www.sokratest.be

www.surfspace.nl/nl/publicaties/pages/lerenincontextvanhetwerk.aspx

www.vdab.be/hraanbod/rekruteren/stappenplan.shtml

www.vdab.be/loopbaanbegeleiding

Colofon

Redactie

Nele Coenen
Myriam Heeremans
Elke Schellekens

In samenwerking met

Stijn Ooms
Laure Willekens

Verantwoordelijke uitgever

RESOC Mechelen
info@resocmechelen.be
www.resocmechelen.be

Met dank aan

Werknemers- en werkgeversorganisaties, VDAB, IPV, VIVO, RESOC Kempen en RESOC Antwerpen, eL&W, onze buitenlandse partners, alle sprekers en alle deelnemers aan het Lerend Netwerk BA[L]AN^s

Ontwerp logo en symbolen

Koen Daenen
k.daenen@skynet.be

Ontwerp en druk actiemap

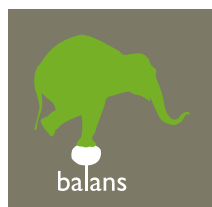
De Duurzame Drukker
info@deduurzamedrukker.be
www.deduurzamedrukker.be

Uitgave

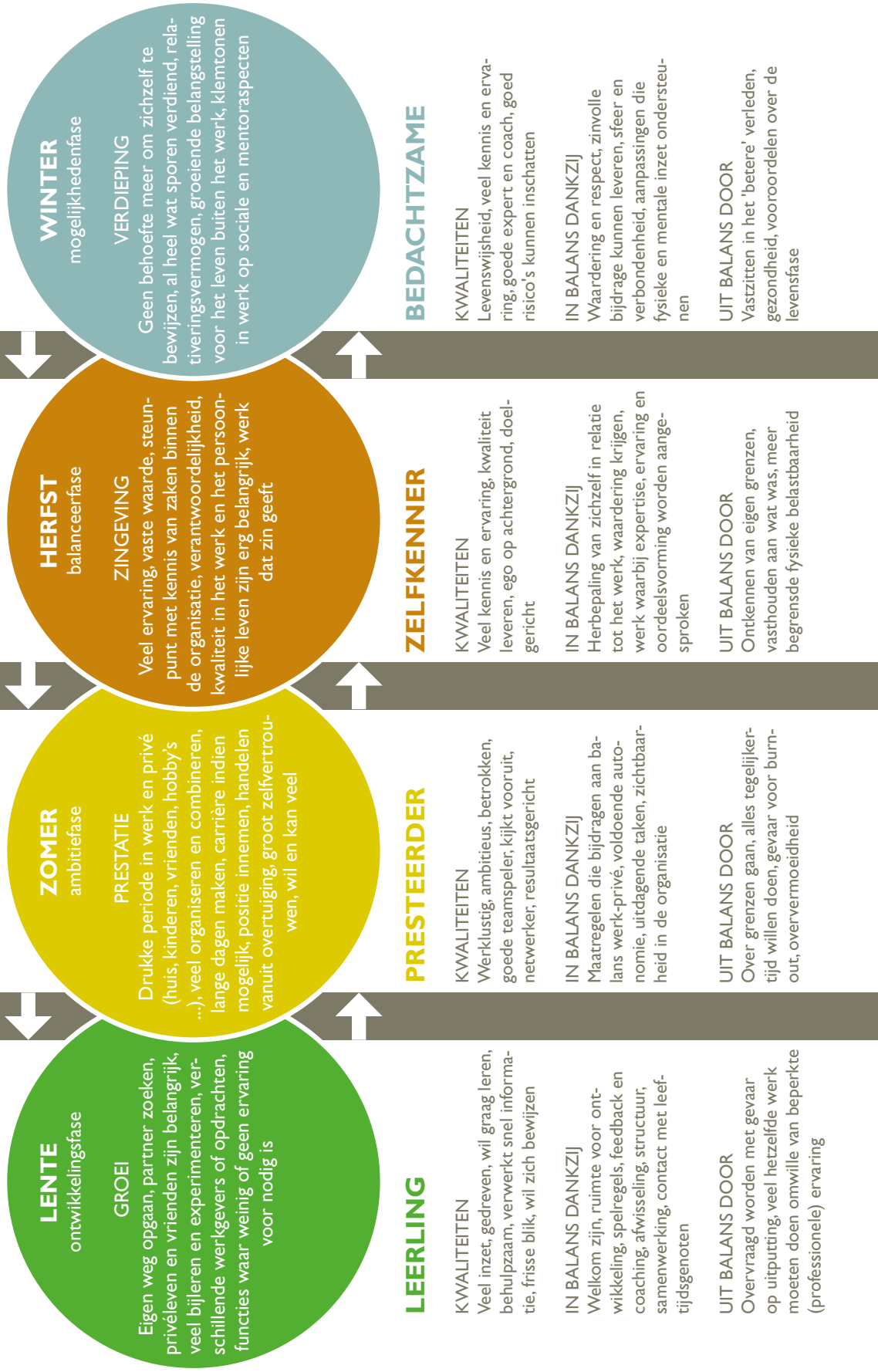
Februari 2012

Financiering door

Het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Overheid



4 levensfases



Een integrale benadering



De bijeenkomsten van ons Lerend Netwerk maakten nog duidelijker dat heel wat aspecten van een organisatie en de individuen die er werken met elkaar verweven zijn. Bij de HR-verantwoordelijken voelden we bijvoorbeeld een duidelijke vraag naar instrumenten en manieren om met medewerkers het gesprek over hun talenten aan te gaan en deze af te stemmen op de organisatiedoelstellingen. De loopbaanbegeleiders keken ernaar uit om meer te leren over de mogelijkheden die organisaties kunnen bieden om de bezieling van hun cliënten in te zetten.

Het integrale kwadrant van Wilber

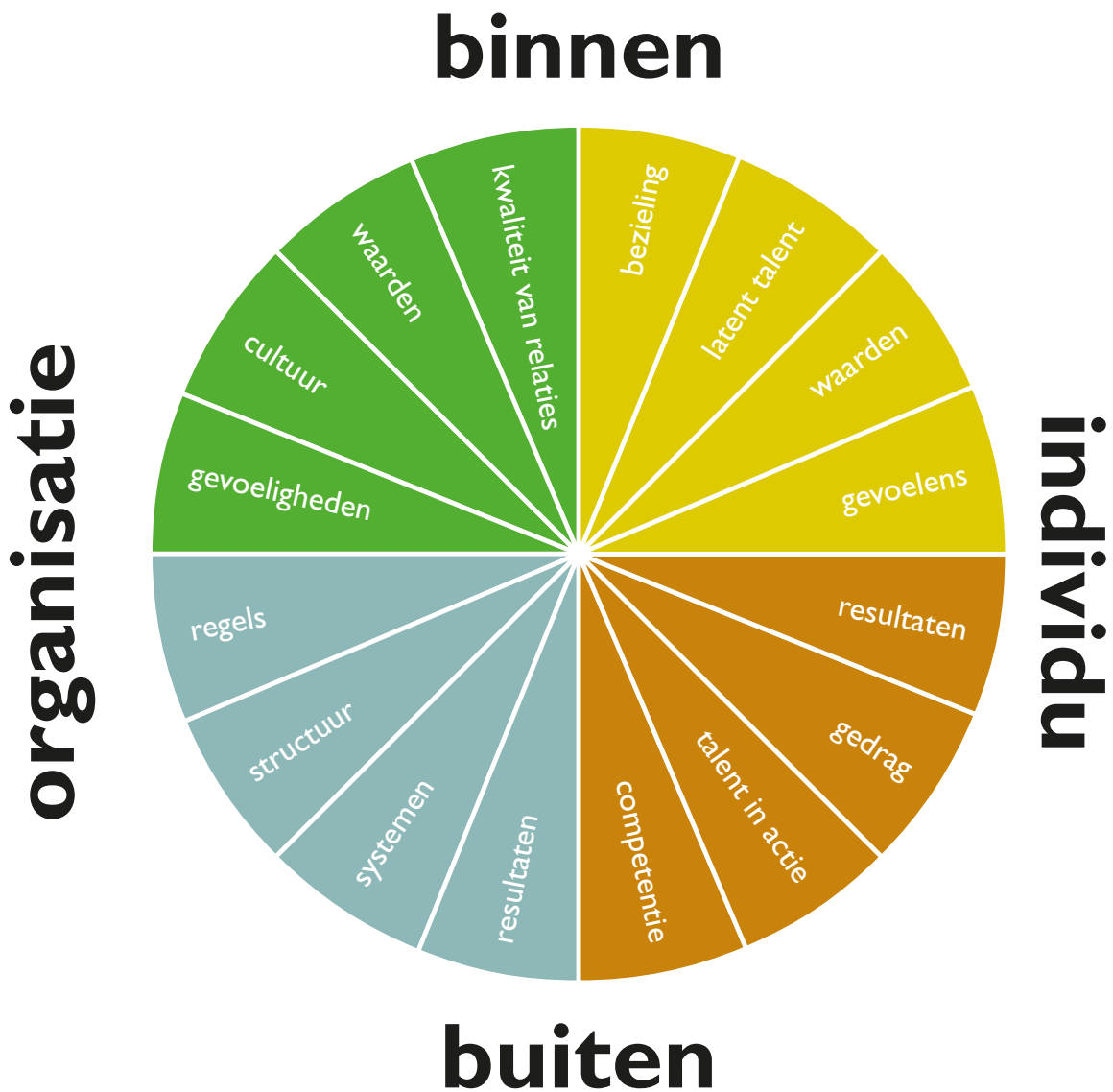
Organisatiedeskundigen zien een organisatie en haar werknemers steeds meer vanuit een systeemtheoretisch, integraal en holistisch perspectief. Het kwadrant van Ken Wilber (2007) kijkt vanuit verschillende hoeken naar de werkelijkheid:

- Om naar **individuen** te kijken, nodigt dit model uit om naast de **zichtbare buitenkant** (= gedrag) aandacht te hebben voor de **onzichtbare binnenkant** (= waarden en gevoelens).
 - ✓ *Dit model nodigt organisaties en leidinggevendenden uit om bijvoorbeeld bij het coachen en opleiden het gedrag van medewerkers te bekijken vanuit hun waarden en gevoelens.*
 - ✓ *Het nodigt werknemers uit om vanuit beide invalshoeken hun noden en behoeftes aan loopbaanontwikkeling in kaart te brengen.*
- Om **organisaties** te begrijpen, spreekt dit model van een **zichtbare buitenkant** (= structuur en resultaten) en een **onzichtbare binnenkant** (= cultuur en waarden).
 - ✓ *Dit model nodigt organisaties, leidinggevendenden en werknemers uit om bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een levensfasebewust personeelsbeleid concrete acties en maatregelen te benaderen vanuit beide invalshoeken.*

De vier perspectieven van het kwadrant zijn onlosmakelijk aan elkaar gelinkt. Dit impliceert dat je als organisatie elke verandering, zoals bijvoorbeeld het opstarten of verder ontwikkelen van een levensfasebewust loopbaanbeleid, idealiter vanuit de vier invalshoeken benadert. Het integrale kwadrant is een manier om het geheel in beeld te brengen. Het helpt de overgang maken van ons vertrouwde denken in aspecten en onderdelen naar het ontdekken van het geheel achter die delen (Bouwen, 2010).

De verschillende onderdelen van het kwadrant

Naar analogie met het door Griet Bouwen ontwikkelde **meer gedetailleerd dynamisch model** gaan we hier dieper in op de onderdelen van het kwadrant van Wilber. Deze vormen – naast de levensfasen – een belangrijke bril om naar organisaties en individuen te kijken bij het opstarten en (verder) ontwikkelen van een levensfasebewust loopbaanbeleid.



ORGANISATIE	zichtbare buitenkant	onzichtbare binnenkant	INDIVIDU
	<p>Een zichtbare buitenkant die je – als je een organisatie beter kent – relatief gemakkelijk kan ontdekken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De resultaten van organisaties zijn over het algemeen objectief vast te stellen. Organisaties communiceren hierover in hun jaarverslagen en/of jaarrekeningen. • Om een organisatie 'beheersbaar' te houden, zetten we op verschillende domeinen systemen op, bv. productiesysteem, personeelsysteem ... Hierin bepalen we hoe we de productie sturen, het personeel beheren en ontwikkelen ... Een organisatiesysteem omvat instrumenten en processen die de efficiëntie en kwaliteit van een organisatie waarborgen. Het is belangrijk om een systeem te ontwikkelen dat medewerkers in staat stelt om hun talenten te ontwikkelen. • Elke organisatie heeft haar eigen structuur. Dit is de wijze waarop de taken verdeeld zijn en de wijze waarop de afstemming tussen de verschillende taken verloopt. De structuur bepaalt wie leiding geeft aan wie, hoe het werk georganiseerd is. Organisaties brengen hun structuur in kaart via een organigram. Een organisatiestructuur kan je bekijken vanuit zijn <ul style="list-style-type: none"> • organisatievorm (bv. hiërarchische organisatie, functionele organisatie, productgerichte organisatie, netwerkorganisatie ...) • organisatiedelen (werkvloer, directie, ondersteunende diensten, middenkader ...) • organisatievormen (bv. gestuurde organisaties, organisaties met een oprichter met een sterk charisma ...) • Regels binnen een organisatie bepalen hoe medewerkers moeten samenwerken. Hoewel ze er soms moeite mee hebben, is het stellen van regels niet noodzakelijk negatief. 	<p>Een onzichtbare binnenkant die niet altijd aan de oppervlakte komt, zeer moeilijk te beschrijven is en die enige tijd vergt om zicht op te krijgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De cultuur van de organisatie zegt iets over de normen, waarden en gewoonten die de verschillende medewerkers aan elkaar en aan deze organisatie binden. De organisatiecultuur wordt zichtbaar in het gedrag en de attitudes van de medewerkers. Voorbeelden: machtscultuur; resultaatgerichte cultuur; mensgerichte cultuur. Het is belangrijk als organisatie zicht te hebben op de eigen cultuur. • Binnen organisaties zijn bepaalde aspecten moeilijker vatbaar; het gaat hier over gevoeligheden, zoals van de baas (bv. een apathie of afkeer voor innovatie, openheid ten aanzien van netwerken ...), in de samenwerking tussen medewerkers (bv. verschillende omgangsstijlen, op basis van negatieve ervaringen ...), op basis van de geschiedenis van de organisatie (bv. winst en verlieservaringen, samenwerking met klanten en leveranciers ...) enzovoort. • De waarden van een organisatie zijn terug te vinden in de motieven en idealen die ze nastreeft. Die kunnen zeer uiteenlopend zijn, bv. winstbejag, innovatie, creativiteit, productieverhoging ... Het is zeer belangrijk om je als werknemer met de waarden van je organisatie te kunnen vereenzelvigen omdat dit in hoge mate mee bepaalt in hoeverre je mee resultaten neerzet en bezieling vindt in je werk. • De kwaliteit van de relaties binnen de organisatie bepaalt in sterke mate in hoeverre een organisatie op een efficiënte en kwalitatieve wijze resultaten behaalt. Voor nieuwe werknemers is dit een zeer moeilijk te vatten en subjectief gegeven. Tussen leidinggevend en medewerkers is dit vaak een moeilijk bespreekbaar aspect. Dit bepaalt echter in grote mate mee in hoeverre loopbanen in balans geraken en medewerkers hun talenten kunnen en mogen inzetten. 	<p>De zichtbare buitenkant die je eenvoudig kan waarnemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werknemers kan je inschatten en beoordelen op de resultaten die ze behalen. Deze staan vaak omschreven in functiebeschrijvingen en worden jaarlijks besproken tijdens evaluatiegesprekken. Organisaties zetten hier doorgaans op in om te bepalen of een medewerker op de juiste plaats zit. • Gedrag dat werknemers stellen, biedt – zeker met de opmars van competentieontwikkeling en dus ook van gedragsindicatoren – hoe langer hoe meer een houvast voor organisaties om in te schatten of een medewerker over voldoende competenties beschikt. Gedrag is één van de aspecten op basis waarvan organisaties een inschatting maken over de loopbaan van een medewerker. Het zegt ook iets over de manier waarop hij leiding geeft, samen werkt, zich engageert, bezieling voelt ... • Elk individu heeft een aantal competenties ontwikkeld die – al dan niet in meerdere of mindere mate – zichtbaar worden tijdens de uitvoering van een functie. Werknemers krijgen kansen om competenties te ontwikkelen in het kader van het beter uitvoeren van deze functie of i.f.v. nieuwe perspectieven binnen de organisatie. Competenties zijn te vatten in wat je weet of kent (kennis), wat je kan (vaardigheden) en hoe je je gedraagt (attitudes). • Medewerkers kunnen latent talent omzetten in talent in actie op het moment dat ze een context vinden die hen triggert om gedrag te ontwikkelen dat het in volle actie brengt. Je ziet dan dat ze de tijd uit het oog verliezen en genieten van waar ze mee bezig zijn.
		<p>De onzichtbare binnenkant waarnaar je eerder op zoek moet gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bezieling is een innerlijke drijfveer waaruit elk individu inspiratie en geestdrift haalt om in actie te treden, om voor iets te gaan. Bezieling heeft te maken met de waarden die je in je leven belangrijk vindt, met de missie die je wil waarmaken, met wat je motiveert en begeestert ('in vuur en vlam zet'). Als je terecht komt in een job die je minder ligt of die niet helemaal in overeenstemming is met je waarden en normen, dan zal je ook minder bezieling voelen. • Elk individu heeft talenten die in actie kunnen komen. Als je niet de kans krijgt om je talent om te zetten in actie omdat de context je niet ligt of omdat je takenpakket dat niet vraagt, gaat er veel latent talent verloren. Het komt erop aan om ons zoveel mogelijk bewust te worden van de talenten die latent aanwezig zijn, maar nog niet in actie zijn gekomen en te zoeken naar een context die ons ertoe uitdaagt om die te ontwikkelen. • Waarden zijn idealen en motieven die je als individu wil nastreven. Ze bepalen welk gedrag je stelt. Nochtans zijn ze vaak moeilijk te verwoorden. Voorbeelden zijn eenvoud, flexibiliteit, gehoorzaamheid, gezondheid, integriteit, kennis, macht, onafhankelijkheid, schoonheid, succes, toewijding, waardering ... • Gedragingen van individuen worden beïnvloed door gevoelens. Een gevoel is de innerlijke (al dan niet positieve) beleving van een bepaalde gebeurtenis (een omgevingsprikkel, een gedachte, een beeld ...). Ze zijn minder gemakkelijk te beïnvloeden aangezien ze gelinkt zijn aan je eigen referentiekader (je geschiedenis, ervaringen, de cultuur waarin je opgroeit, het genderspect ...). 	

Focus op het geheel

Om te bepalen of een werknemer **op de juiste plaats** zit of de juiste plaats vindt, is het belangrijk dat organisaties en individuen naar **alle aspecten** uit dit kwadrant kijken. Een gesprek over de impact van al deze aspecten op elkaar biedt meer kansen om in de toekomst te streven naar zoveel mogelijk **loopbanen in balans**.

Het vraagt evenwel tijd en draagvlak om hierover een dialoog aan te gaan. Daarenboven zal het een uitdaging zijn om voor alle aspecten – in het bijzonder voor de minder zichtbare kant bij zowel organisatie als individu - een taal te vinden om ze bespreekbaar te maken en het nodige vertrouwen te hebben om te vertellen waar het echt over gaat.

*Een organisatie en haar werknemers vormen een **systeem**. Door naar organisaties en individuen te kijken vanuit dit integrale perspectief ontstaan veel meer mogelijkheden om een **dynamisch** levensfasebewust loopbaanbeleid te ontwikkelen. Deze integrale bril bevestigt de noodzaak van een **dialoog** tussen de organisatie en het individu om te werken aan loopbanen in balans.*

Dit model - gebaseerd op het **kwadrant** van Ken Wilber - reikt ons handvaten aan om de verschillende hoeken van de werkelijkheid te integreren in een levensfasebewust loopbaanbeleid.

- Om naar **individuen** te kijken, nodigt dit model uit om naast de **zichtbare buitenkant** ook aandacht te hebben voor de **onzichtbare binnenkant**.
- Ook om **organisaties** te begrijpen, spreekt dit model van een **zichtbare buitenkant** en een **onzichtbare binnenkant**.

Competenties en talenten



Als we werk willen maken van een levensfasebewust loopbaanbeleid spelen competenties en talenten van individuen een cruciale rol. Door hiermee aan de slag te gaan, kunnen we op zoek gaan naar individuele loopbaanmogelijkheden ongeacht de levensfase waarin we ons bevinden.

Er bestaat nogal wat spraakverwarring over een aantal begrippen die de competenties en talenten van individuen betreffen:

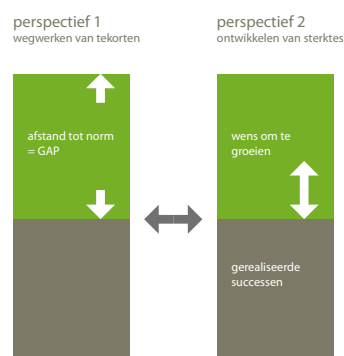
- **Competentiemanagement** is over het algemeen sterk gericht op het wegwerken van tekorten. Vertrekende van een competentieprofiel krijg je als organisatie of als individu zicht op de aanwezige en nodige competenties. Door de verschillende competenties te beoordelen wordt een **gap** zichtbaar tussen de aanwezige en ontwikkelde competenties en de te ontwikkelen competenties. Opleidingen zijn doorgaans gericht op die competenties die nog niet of in onvoldoende mate aanwezig zijn.
- **Competentieontwikkeling** focust meer op **groei en ontwikkeling** van individuen. Op basis van gesprekken kunnen organisaties of begeleiders van loopbaankeuzes op zoek naar de competenties die individuen verder willen ontwikkelen. Hiervoor ontwikkel je een persoonlijk ontwikkelingsplan en zet je eventueel mentoren en coaches in om deze ontwikkeling te begeleiden en ondersteunen. Er gaat meer aandacht uit naar talenten, ambities en aspiraties.
- **Talentontwikkeling** vertrekt van 'Waar lopen werknemers warm voor? Wat zijn hun dieperliggende interesses? Wat drijft hen (drive) en waar zijn ze goed in? Wat nemen ze spontaan op?'. Een organisatie of begeleider van loopbaankeuzes vertrekt van de talenten, capaciteiten en verwachtingen van een individu met de bedoeling een job te creëren of te vinden waarin hij **maximaal tot zijn recht** komt.



In de praktijk gebruiken we deze termen vaak door elkaar.

Focus op sterktes

Het is inherent aan ons denken om ons te fixeren op onze tekorten (zie figuur) en niet op onze sterktes. Zo ook met het ontwikkelen van competenties: individuen en organisaties concentreren zich in eerste instantie op de zwakste competenties. We staan er vaak niet bij stil dat de inspanningen die nodig zijn om deze tot een degelijk niveau op te krikken vaak gigantische investeringen vragen en niet noodzakelijk tot succes leiden. Het is veel beter om te focussen op het **optimaliseren van die competenties die al goed zitten en de mindere competenties te neutraliseren**. Alleen maar vertrekken vanuit talenten van de individuele werknemer, zonder rekening te houden met de organisatie, werkt echter evenmin.



Een compromis ... het paarse model

Lou Van Beirendonck (2010) vat het 'en/en verhaal' van competenties en talenten samen in de paarse dimensie. Zijn model gaat uit van een **dialogoverhaal** en hanteert een verschillende methodologische insteek: van buiten (de organisatie) naar binnen (het individu met zijn interesses en capaciteiten) en omgekeerd, en is gericht op het voortdurend afstemmen van beide bewegingen. Het **paarse model**:

- vertrekt van het benutten van sterktes en het neutraliseren van zwaktes;
- is een integratie van een eerder objectiverende en een eerder waarderende manier van werken;
- streeft naar een match van de missie van de organisatie met de passie van het individu;
- brengt zowel de invalshoek van de organisatie als de invalshoek van het individu tegelijkertijd in rekening en plaatst beide invalshoeken naast elkaar.

Het paarse model reikt organisaties handvaten aan om de juiste persoon, met de juiste interesse en gedrevenheid, op **de juiste plaats** te krijgen. Maar uiteraard zullen er *gaps* blijven waar je als organisatie een antwoord op moet vinden. Veelal ligt de oplossing in dit verband op teamniveau: collega's die goed samenwerken vullen elkaars sterktes en zwaktes onderling vrij spontaan aan.

In een organisatie blijf je best waken over die domeinen waar je aan gaps en tekorten moet werken, zoals veiligheid, toepassing van wetgeving, start- en basiscompetenties nodig om een functie uit te oefenen, basisvereisten van het productieproces, kwaliteitsnormen (Dewulf, 2009).

*Een combinatie van **talent- en competentieontwikkeling** biedt een waaier aan mogelijkheden om actieve jobs te creëren, om werkbaar werk te organiseren voor ieder individu, ongeacht zijn **levensfase**. Organisaties en individuen krijgen handvaten aangereikt om:*

- keuzes te durven maken zowel vanuit het perspectief van het individu als vanuit het perspectief van de organisatie om een evenwicht te zoeken tussen het inzetten van talenten en het ontwikkelen van competenties;
- teams zo samen te stellen dat competenties, talenten en levensfasen complementair zijn;
- je te engageren voor een organisatie en in een team waarin je je talenten ten volle kan inzetten;
- samenwerking in teams te sturen en teams zo samen te stellen dat ze spontaan elkaars sterktes en zwaktes aanvullen;
- alert te blijven voor signalen die tonen dat competenties en talenten van individuen volledig tot hun recht komen;
- de performantie van de organisatie te verhogen;
- ...



De CompetentieCompagnon van RESOC Mechelen en RESOC Kempen leidt je doorheen de kritische succesfactoren en HR-thema's bij het werken rond competenties.

Een waarderende benadering



Van een focus op problemen en tekorten ...

Wanneer in een organisatie of bij een individu iets fout loopt, is het een automatisme geworden om eerst het **probleem te analyseren** en het vervolgens op te lossen. Nochtans zijn er meer innovatieve methodes om te verbeteren, te ontwikkelen, te groeien, te innoveren.

- **Vanuit individuperspectief**

Bv. iemand vindt geen job, is het evenwicht kwijt tussen werk en privé ...

Een begeleider van loopbaankeuzes die focust op het analyseren en oplossen van problemen vraagt veel energie van zichzelf en van het individu dat hij begeleidt. Je benoemt het probleem, rafelt de oorzaken uiteen en stelt oplossingen voor. De actie bestaat dan uit het behandelen van het probleem tot het de wereld uit is. Dit wekt bij het individu weinig enthousiasme en zelfs weerstand op (Bouwen & Meeus, 2011).

- **Vanuit organisatieperspectief**

Bv. werknemers dreigen uit te vallen, teams werken niet meer goed samen ...

Een organisatie die focust op tekorten bekijkt de organisatie (en medewerkers) als een verzameling problemen en managers en leidinggevenden als de probleemoplossers. Probleemoplossende technieken zijn nodig, maar zijn niet altijd de beste optie. Binnen een organisatie die focust op het oplossen van problemen durven de tekortkomingen wel eens het gesprek beheersen.

Deze probleemoplossende benadering heeft **negatieve gevolgen** voor het functioneren van een organisatie of van een individu (Barret, Fry & Wittockx, 2010).

... naar een waarderende benadering

De **waarderende benadering** daarentegen vertrekt van de veronderstelling dat elke organisatie en elk individu **troeven** heeft en succeservaringen kent.

Organisaties gaan samen met de individuen die er werken op zoek naar de sterke punten in de organisatie om van daaruit de toekomst te verbeelden en in de praktijk om te zetten. Individuen gaan op hun beurt op zoek naar hun eigen sterke punten om van daaruit een toekomstbeeld te creëren en acties te ondernemen.

De waarderende benadering is een sterke methodiek om veranderingen te ondersteunen, het samenwerkingspotentieel in organisaties te vergroten, duurzame loopbaankeuzes te maken ...

Appreciative Inquiry of waarderende benadering is een unieke manier van ontwikkelen en groeien. Deze methodiek bestaat erin hernieuwde aandacht te hebben voor de sterke kanten die al in elke relatie of in elk systeem van relaties aanwezig zijn. Als gevolg van die positieve aandacht voelen meer werknemers zich aangesproken om veranderingen te ondersteunen, om samen een positief en gedeeld beeld na te streven.

Bron: Barret, Fry & Wittockx (2010), p. 103

Als je als organisatie of als begeleider van loopbaankeuzes volgens deze methodiek wil werken, kan je de volgende principes van de waarderende benadering hanteren (Barret, Fry & Wittockx, 2010):

- Door met anderen te praten, positieve verhalen, betekenissen en acties met elkaar te delen, maken we **samen een nieuwe werkelijkheid**.

- Als organisatie kies je voortdurend over welk onderwerp, product of dienst je meer te weten wil komen en wat je wil **creëren**. Je maakt een weloverwogen keuze. Als individu neem je voortdurend een positief toekomstbeeld voor ogen. Wat je onderzoekt en bespreekbaar maakt, zal immers groeien en in belang toenemen: 'Alles wat je aandacht geeft, groeit' (Cora Smit, 2003).
- **Weten is veranderen**. Op het moment dat organisaties of individuen beginnen te exploreren (bv. welke troeven ze hebben), zijn ze al aan het veranderen, m.a.w. exploreren en veranderen verlopen **simultaan**.
 - ✓ Bv. zoeken naar mogelijkheden om een levensfasebewust loopbaanbeleid te ontwikkelen en in te spelen op individuele loopbaanwensen impliceert onmiddellijk al dat je als organisatie en als individu op dit vlak aan het veranderen bent.
- Als individuen in een organisatie samen een beeld hebben van de toekomst en dit verder concretiseren in gesprekken en andere vormen van communicatie, dan stuurt dat al hun waarneming en daardoor ook hun handelen. Het werkt **anticiperend**.
- Als organisatie of begeleider van loopbaankeuzes sta je open voor **positieve** beelden en taal. Mensen worden aangetrokken door positieve taal en positieve voorstellingen. Ze richten zich naar de positieve vooruitzichten, wat hen sterk motiveert. Zo maak je individuen enthousiast en scheppen ze mogelijkheden voor organisaties door te kijken naar wat hoop en geluk brengt.
- Het delen van **verhalen** over het beste uit het verleden, versterkt de relaties tussen individuen waardoor ze beter gaan samenwerken en zin krijgen om samen vorm te geven aan verandering en verbeteringstrajecten. Door je als begeleider in te leven in verhalen van individuen engageer je je met hen en kan je samen nieuwe dingen ontdekken.

De kracht van de waarderende benadering

In tegenstelling tot de probleemoplossende benadering die vertrekt van het bestuderen van problemen waardoor we **problemen** creëren, vertrekt de waarderende benadering van mogelijkheden waardoor we **mogelijkheden** creëren. Onderstaande figuur geeft deze tegenstelling schematisch weer:



Bron: Vansichen, presentatie Lerend Netwerk BALANS, 29 november 2011

De waarderende benadering ligt mee aan de basis van een levensfasebewust loopbaanbeleid dat zoekt naar mogelijkheden om zowel voor het individu als voor de organisatie te zoeken naar een win-winsituatie. Door te vertrekken van positieve ervaringen en sterktes creëert een organisatie veel meer mogelijkheden om te werken aan loopbanen in balans voor elk van haar medewerkers.

Innovatieve arbeidsorganisatie



Om meer en betere jobs te creëren vanuit de idee om meer mensen aan het werk te krijgen, moet er aandacht uitgaan naar de wijze waarop organisaties het werk organiseren (=arbeidsorganisatie). Sociale innovatie stelt de mens hierin centraal en houdt rekening met wat individuen kunnen en kennen, met de talenten die in elk van hen aanwezig zijn. In de innovatieve arbeidsorganisatie krijgen individuen **ruimte** om te leren van en door hun werk. Ze geeft hen de ruimte om zelf hun kennis met anderen te delen en te gebruiken ten voordele van de organisatie.

Arbeidsdeling

Elke organisatie deelt het volledige pakket van werkzaamheden op in verschillende functies. Deze functies zijn knooppunten in een netwerk waaraan ze een bijdrage leveren. Vandaag de dag staan organisaties nog weinig stil bij de **vormen van arbeidsdeling** die ze hanteren. Van Hootegem e.a. (2008) onderscheiden drie vormen:

- Arbeidsdeling tussen denken en doen
- Arbeidsdeling tussen mens en machines
- Arbeidsdeling binnen het uitvoerend proces

De keuze van de wijze waarop organisaties de arbeidsdeling maken, heeft **verstrekende gevolgen**:

- Het takenpakket dat iemand krijgt toebedeeld, verschilt sterk afhankelijk van de gemaakte keuze; de competenties waarover iemand moet beschikken, verschillen naargelang de arbeidsplaats.
- De manier van arbeidsdeling bepaalt in sterke mate de kwaliteit van de arbeid.
- Met dezelfde inzet aan medewerkers en werkingsmiddelen krijgen organisaties een verschillend rendement. De keuze beïnvloedt bijgevolg de kwaliteit van de organisatie.

Voor een organisatie is het belangrijk om stil te staan bij de gemaakte keuzes en de gevolgen ervan, zowel voor de organisatie als voor het individu.

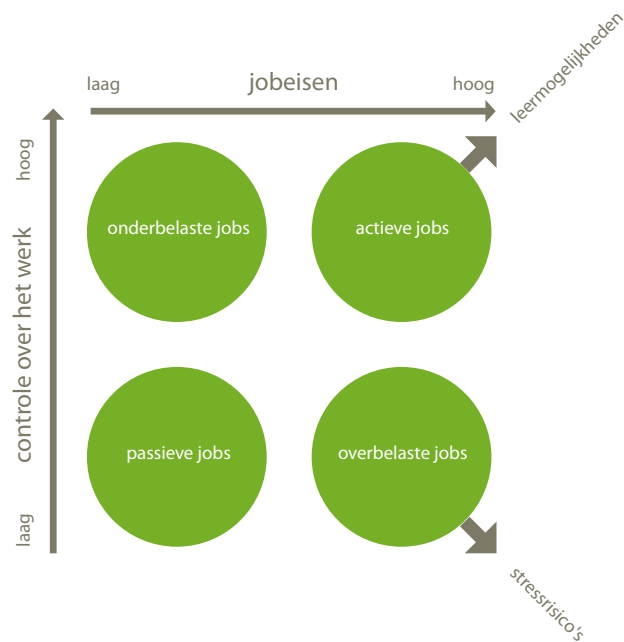
Er bestaat geen organisatiemodel dat altijd en overal zaligmakend is. Een organisatie moet die keuzes in arbeidsdeling maken die zowel de performantie van de organisatie als de kwaliteit van de arbeid ten goede komen.

Actieve jobs

In principe komt het erop neer om voor elk individu op zoek te gaan naar een **actieve job** of functie waarin je een combinatie hebt van hoge taakeisen en hoge regelmogelijkheden. Actieve jobs bieden constant prikkels en leermogelijkheden en gaan absentisme en vroegtijdige uittreding tegen.

Het model van Karasek en Theorell (1990) daagt organisaties uit om stil te staan bij het soort jobs dat zij aanbieden aan hun medewerkers:

- Onderbelaste functies met weinig jobeisen en veel controle over het werk
- Actieve functies met veel jobeisen maar ook veel controle over het werk
- Passieve functies met weinig jobeisen maar ook weinig controle over het werk
- Overbelaste functies met veel jobeisen en weinig controle over het werk



Bron: <http://www.ethesis.net/stress/stress.htm>

Een organisatie gaat bij de keuze van de arbeidsdeling best uit van de volgende vier principes (Van Hootegem e.a., 2008):

1. Reduceer zoveel mogelijk de complexiteit van de arbeidsorganisatie en probeer zoveel mogelijk **procesgericht** te **organiseren**. Het komt erop aan niet de afzonderlijke taken centraal te stellen, maar het gehele proces waarin je als organisatie waarde voor de klant toevoegt.
2. Tracht de **interne regelcapaciteit** zo veel mogelijk te **vergroten** door kleinschalige en zelfstandige werkverbanden te organiseren die verantwoordelijk zijn voor een complete taak.
3. **Verhoog** de **externe regelmogelijkheden** (= autonomie) door de organisatie niet hiërarchisch maar horizontaal te organiseren en te werken aan overleg en afstemming.
4. Zorg voor **voldoende borging** van deze lokale (interne) en horizontale (externe) regelcapaciteit door zo weinig mogelijk in detail te specificeren en in systemen te gieten. Vertrouw meer op de verantwoordelijkheid en op de autonomie van medewerkers/teams.

Sociale innovatie en levensfasebewust loopbaanbeleid

De principes van **sociale innovatie**⁶ en de **innovatieve arbeidsorganisatie**⁷ bieden een waaier aan mogelijkheden om actieve jobs te creëren, om werkbaar werk te organiseren voor elk individu, ongeacht zijn **levensfase**. Als organisatie krijg je handvaten aangereikt om:

- de arbeid zo te organiseren dat teams divers zijn samengesteld en complementariteit ervoor kan zorgen dat ieder individu een actieve job krijgt;
- de teams zo samen te stellen dat competenties, talenten en levensfasen elkaar aanvullen;
- het werk zo te organiseren dat je meer rekening kan houden met loopbaanwensen en –verwachtingen van individuen;
- een hogere productiviteit te realiseren;
- ...

⁶ Sociale innovatie is een vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd, en wel op een zodanige wijze dat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarmee gebaat zijn. De term sociale innovatie is geïntroduceerd om onderscheid te maken met het traditionele begrip innovatie, waarmee meestal technologische innovatie wordt bedoeld.

⁷ Innovatieve arbeidsorganisatie beoogt een synergie tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Een organisatie wordt door dit soort innovatie slagvaardiger in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovativiteit en duurzaamheid. Tegelijk worden zo meer actieve jobs gecreëerd, d.w.z. jobs met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers.

LENTE

Het seizoen waarin we vooral behoefte hebben aan ontwikkelen en groeien ...

Algemene kenmerken

We groeien op van kind tot jong volwassene
We ontdekken en experimenteren met gedachten, gevoelens en grenzen
We ontwikkelen een eigen persoonlijkheid, visie, meningen en overtuigingen
We zijn verwachtingsvol en willen ons graag ontwikkelen
We zijn het gewend om te leren en kennis te vergaren
We zijn doorgaans flexibel: staan open voor verandering en zoeken die ook vaak op
We hebben nog maar weinig verplichtingen op privévlak (geen eigen huis, kinderen ...)
We hechten groot belang aan vrienden en privéleven
We zitten in een zoek-, leer- en experimenteerfase
We kunnen veel inzet tonen, gedreven en behulpzaam zijn
We zijn prestatiegericht
We hebben een frisse blik
We voelen ons fysiek meestal erg vitaal
We zijn tamelijk gevoelig voor wat anderen over hen denken
We vinden het moeilijk om ons te focussen
...

Loopbaankenmerken

We staan aan het begin van onze loopbaan
Juiste studie- en beroepskeuze zijn van groot belang in deze fase
We behalen al dan niet bepaalde diploma's
We vinden financiële onafhankelijkheid een belangrijke motivatie om te werken
We gaan door een periode die bepalend is naar eerste werk en werkomgeving toe
We willen graag stage- en werkervaring opdoen
We hebben meestal nog geen duidelijke loopbaanakoers
We doen stage- en werkervaring op bij verschillende werkgevers of door verschillende opdrachten
We komen vaak in functies terecht waar weinig of geen ervaring voor nodig is
We voelen ons meestal nog niet zo zeker van onszelf omdat we nog maar weinig bewezen marktwaarde hebben
We kunnen ons geïmponeerd voelen door meer ervaren collega's
We zijn doorgaans gemotiveerde en gedreven werknemers
We willen ons werk graag goed doen, zijn gedreven en prestatiegericht
...

Overgang naar de zomer

De overgangsfase sluit onze kinder- en adolescentiefase af en luidt de fase van jongvolwassenheid in. In deze overgangsfase van het leven nemen we de eerste stappen naar de volwassenheid. We proberen een eigen plek en rol te vinden, zetten de eerste stappen op de arbeidsmarkt en in andere volwassen rollen, onthechten ons van onze ouders en worden financieel en emotioneel afhankelijk.

ZOMER

Het seizoen waarin we vooral gericht zijn op presteren en op onze ambities...

Algemene kenmerken

We ervaren het begin van de zomer nog als een zoek-, leer- en experimenteerfase
We komen daarna in een periode van actie; alles staat in functie van 'doen'
We krijgen het erg druk, zowel op werk- als op privévlak
We hebben meestal veel privé-engagementen
We gaan ons settelen: bijvoorbeeld een partner zoeken, trouwen, een huis huren of kopen (lening), eventueel kinderen krijgen ...
We maken lange dagen en zoeken de grenzen van onze mogelijkheden op
We willen en kunnen veel tegelijkertijd
We gaan veel organiseren en combineren wat wel eens stresssituaties kan opleveren
We kunnen te kampen krijgen met gezondheidsproblemen door het 'te veel'
We gaan doorheen een meer rationele periode: gevoelens komen meer op de achtergrond
We zijn veelal bewuster en planmatiger dan mensen in andere levensfases
We ontwikkelen geleidelijk aan een groot zelfvertrouwen en het gevoel van 'nodig te zijn'
We vinden het belangrijk om positie in te nemen, zichtbaar te worden
Aan het eind van deze periode is een midlife crisis mogelijk: is dit nu alles?
...

Loopbaankenmerken

Onze job zorgt mee voor identiteit in deze fase 'wat ik doe, is wie ik ben'
We vinden hard werken bv. om veel te investeren in een succesvolle carrière of om afbetalingen te kunnen doen doorgaans belangrijk
We zijn werklustig, ambitieus en gedreven
We zijn erop gericht om verdere stappen te nemen in het professionele leven.
We willen ons bijvoorbeeld specialiseren of verantwoordelijkheden krijgen
We hebben veelal een grote prestatiedrang en zijn breed inzetbaar in een organisatie
We maken lange dagen en ervaren een grote drukte
We hebben best oog voor het evenwicht tussen werk en privé
We hebben op het einde van deze periode vaak het gevoel dat als we nog verandering willen in onze loopbaan, we nu de stap moeten zetten.
...

Overgang naar de herfst

De fase van de zomer sluiten we af met een overgangperiode die we ook wel de midlifetransitie noemen. We gaan denken en voelen meer integreren. We starten de overgangsfase met vragen als: 'Is dit het nu?', 'Wat heb ik tot op heden met mijn leven gedaan?' en 'Wat wil ik alsnog bereiken?'. Wanneer deze transitie succesvol verloopt, zullen we een grote mate van stabiliteit ervaren in ons verdere leven.

HERFST

Het seizoen waarin we doorgaans de focus leggen op balanceren en zingeven ...

Algemene kenmerken

We deden al veel levenservaring op
We hebben grote kennis en ervaring op verschillende vlakken; alles al eens meegemaakt hebben, geeft inzicht en rust
We krijgen opnieuw behoefte aan meer vrije tijd
We verbeteren onze energiebalans door hobby's en sociale contacten op te nemen
We ervaren meer stabiliteit in het privéleven (bv. kinderen worden zelfstandig)
Sommigen onder ons krijgen te maken met zorg voor ouders of andere naasten
We maken tussentijds de balans op van ons leven en onze loopbaan en bepalen de koers voor de toekomst
We hebben veelal niet meer de behoefte om belangrijk te zijn in de ogen van anderen
We ontdekken dat het geen zin heeft om ons te blijven vasthouden aan wie we waren in de zomertijd
We leren eigen grenzen trekken en deze duidelijk maken aan de omgeving
We hebben behoefte om dingen voor onszelf te doen en eigen noden in te vullen
We zijn op zoek naar wat ons zin geeft in het leven en de loopbaan
...

Loopbaankenmerken

We zijn meestal een vaste waarde binnen de organisatie waarin we werken
We hebben vaak meerdere verantwoordelijkheden in een organisatie
We merken dat jongere werknemers het territorium beginnen te veroveren in de organisatie
We zijn vaak een steunpunt met kennis van zaken binnen de organisatie
We vinden het belangrijk om kwaliteit in het werk te kunnen leggen, om werk te hebben dat zin geeft
Sommigen onder ons willen een minder hoge werkdruk of fysiek minder belastende taken
We zijn meestal samenwerkingsgericht en gemotiveerd om minder ervaren collega's te ondersteunen/ begeleiden
...

Overgang naar de winter

In het ideale geval komen we in de herfst door het stellen van levensvragen als 'Is dit het nu?' 'Wat heb ik tot op heden met mijn leven gedaan?' en 'Wat wil ik alsnog bereiken?' tot een grotere bewustwording en acceptatie van het eigen ik. We geven bijvoorbeeld een nieuwe wending aan ons leven of onze loopbaan, waardoor nieuwe vitaliteit ontstaat en nieuwe talenten in actie komen. Sommigen ervaren deze midlife-fase echter als een crisis en komen even tot stilstand. Voor velen kan de reflectie op hun leven en loopbaan leiden tot verandering van levensstijl.

WINTER

Het seizoen waarin we doorgaans gericht zijn op verdieping en het zien van mogelijkheden ...

Algemene kenmerken

We zitten in een levensfase die veel verandering mee brengt voor ons leven

We ervaren een soort van innerlijke vrede als we ons leven en onze loopbaan als waardevol beschouwen

We genieten van kleine dingen, van het leven zoals het is

We vinden de buitenwereld en ons daarin manifesteren minder belangrijk

We merken dat de buitenwereld ons als 'wijs' ziet; onze wijsheid komt immers vanuit onze levenservaring naar voor

De kwaliteit van het leven hangt erg af van onze gezondheid

We leren omgaan met verlies, het is de levensfase waarin we geconfronteerd kunnen worden met het overlijden of ziekte van partner, vrienden en kennissen

...

Loopbaankenmerken

We zien 'langer werken' meestal als 'anders werken'

We vinden de kwaliteit van het werk erg belangrijk

We hebben veel expertise opgebouwd doorheen ons leven en onze loopbaan

We kunnen vaak goed risico's inschatten

We vinden het belangrijk om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren

We merken dat het soms moeilijker wordt het werkritme te volgen

We kijken uit naar mogelijkheden om actief te blijven

We willen minder stress of grote werkdruk ervaren

We vinden fysiek zware jobs niet meer aan de orde

We bekijken wat ons nog kan motiveren in werken

...

vraag

onderzoeken & sensibiliseren & informeren



individu

zoeken en vinden
binden en boeien
groeien en bloeien



integrale benadering



competenties en talenten



waarderende benadering



innovatieve arbeidsorganisatie

zoeken en vinden
binden en boeien
groeien en bloeien

organisatie

loopbaanontwikkeling

levensfasebewust personeelsbeleid



balans

levensfasebewust loopbaanbeleid

LOOPBANEN IN BALANS