

Loopbanen in balans

De cijfers liegen er niet om: het aantal mensen dat meer dan een jaar thuiszit omwille van burn-out stijgt elk jaar. Samen met de aantallen, stijgen ook de uitgaven van het RIZIV voor deze groep patiënten. Het is een onrustwekkende evolutie waarvan het einde nog niet in zicht is. Er moet dan ook hard worden ingezet op de preventie van psychische aandoeningen. Een werknemer kan zorg dragen voor zijn eigen fysieke en mentaal welzijn, maar aangezien burn-out een aan werk gerelateerd syndroom is, is de primaire preventie in bedrijven cruciaal in het tegengaan ervan.

Een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid zou deze dramatische burn-out-cijfers kunnen doen dalen. Maar om een dergelijk beleid te kunnen voeren, moet men op de hoogte zijn van de profielen van de tewerkgestelde personeelsleden.

Er zijn 2 belangrijke redenen waarom een bedrijf zich de moeite zou getroosten om het profiel van zijn medewerkers in kaart te brengen. In de wereld van snel evoluerende technologische ontwikkelingen en veranderingen is de noodzaak groot om het werk werkbaar te houden. Tegemoet komen als werkgever aan de uitdagingen die bepaalde stadia in het leven met zich meebrengen, kan ervoor zorgen dat mensen gemotiveerd blijven en hun job langer volhouden. Bovendien blijven sommige groepen nog steeds ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt. Idealiter weerspiegelt de werknemerspopulatie van een bedrijf de samenstelling van de bevolking uit de brede samenleving. Het heterogener maken van de personeelssamenstelling kan zowel voor het bedrijf zelf als voor potentiële kandidaten nieuwe kansen en opportuniteiten bieden.

Zoals de term zelf aangeeft, ligt de basis van een levensfasebewust loopbaanbeleid bij de verschillende levensfasen die mensen doorlopen. De factor leeftijd kan een rol spelen in het volhouden van zware arbeid en het leveren van zware krachtspanningen. De factor leeftijd speelt dan weer geen rol als het gaat om kinderen grootbrengen, wat de ene vroeger doet en de ander later in het leven, of het omgaan met tegenslagen zoals langdurig ziek worden of het verlenen van zorg aan zieke familieleden of naasten. Een levensfasebewust loopbaanbeleid wordt daarom niet zozeer door leeftijden bepaald, maar wel door de levenservaring die mensen opbouwen en waardoor ze een gelijkaardig profiel vertonen met lotgenoten, ondanks de grote verschillen die hun individuele levenslopen soms kenmerken. Ongeacht deze individuele verschillen, ondergaan mensen in hun loopbaan vaak gelijkaardige evoluties op het vlak van behoeften en doelen.

Pas afgestudeerde, vaak nog jonge mensen kijken uit naar hun eerste job als een kans om de tijdens de opleiding verworven kennis om te zetten in praktijkervaring. Ze zijn gericht op het zich verder ontwikkelen, experimenteren, zoeken naar voldoende uitdaging en opportuniteiten. Voor de meeste mensen kost het verschillende werkgevers vooraleer men de job van zijn leven vindt. Eens die job gevonden is, volgt vaak een zeer actieve periode waarin het erg druk kan worden, zowel op professioneel gebied als op privévlak. Het is voor velen een periode van investeren, organiseren en combineren. Men investeert in een duurzame loopbaan, voelt de ambitie om te presteren en de behoefte aan meer of grotere verantwoordelijkheden in de job. Het is een fase waarin de job die iemand uitoefent ook een deel van zijn of haar identiteit creëert, wat tegelijk spannend maar ook heel stresserend kan zijn. Dit gaat dan nog vaak gepaard met ingrijpende gebeurtenissen in het privéleven (samenwonen, kinderen krijgen, een huis bouwen of verbouwen, ...). Na verloop van tijd wordt de loopbaan doorgaans iets stabiel. Samen met een portie levenservaring is er ook al een hoop werkervaring opgedaan, wat voor velen een soort rust brengt in de werkambities. De werkervaring vermindert enigszins de drang om zich te moeten bewijzen. Sommigen voelen na een

periode van harde inspanning, de behoefte aan meer vrije tijd en persoonlijke ontwikkeling. Anderen voelen dan weer net de behoefte om het roer nog eens om te gooien, nieuwe uitdagingen en een nieuwe vitaliteit op te zoeken. Het is de levensfase waarin men zowel kan terugkijken op een aantal verwezenlijkingen, maar nog alle toekomstmogelijkheden openliggen. Daarna volgt vaak een fase van verdieping. De kwaliteit van het leven begint in deze fase erg af te hangen van de gezondheidstoestand. De kwaliteit van het werk wordt belangrijker dan ooit: men wil langer werken, maar wel anders, met minder stress, minder hoge werkdruk. Fysiek zware arbeid is voor velen niet meer aan de orde. Motivatie en financiële behoeften spelen in deze levensfase vaak de doorslaggevende rol bij het nemen van beslissingen op het gebied van werk.

Zo heeft elke levensfase zijn eigen uitdagingen, verwachtingen, behoeftes en drukt het zijn eigen stempel op de fysieke, psychologische en sociale ontwikkeling van werknemers. Een levensfasebewust personeelsbeleid houdt rekening met de jobdoelen- en uitdagingen die werknemers hebben, maar houdt ook rekening met gebeurtenissen uit het privéleven die op deze doelen en uitdagingen een impact kunnen hebben. Een personeelsbeleid uitbouwen waarin al deze factoren mee in rekening worden gebracht, is geen eenvoudige opdracht. In grote bedrijven komen deze aspecten op de agenda van het sociaal overleg terecht, waar de mogelijkheden van het bedrijf en de wensen van de werknemers zo goed als mogelijk in overeenstemming worden gebracht. Maar ook in de middelgrote en kleine bedrijven, is een dergelijk personeelsbeleid hard nodig. Wanneer het aantal werknemers kleiner is, is ook de kans kleiner dat er flexibel kan gereageerd worden op situaties eigen aan de levensfase.

Een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid begint met een duidelijk competentiebeleid. Competenties zijn de capaciteiten van individuen in de vorm van kennis, vaardigheden en attitudes met betrekking tot werken, leren of andere activiteiten. Het is voor bedrijven belangrijk om te weten welke competenties nodig zijn voor welke functies. Om dat te weten is voor elke functie een uitgebreide beschrijving nodig en een duidelijk competentieprofiel. Op basis daarvan kan men bepalen welke de doorgroeimogelijkheden zijn binnen het bedrijf. Interne mobiliteit kan heel gezond zijn. Werknemers die aangeven meer verantwoordelijkheden te willen, op zoek te zijn naar een nieuwe uitdaging of even gas willen terugnemen, kunnen op die manier hun loopbaan in eigen handen nemen, zonder dat de competenties die ze verworven hebben verloren gaan.

Dit impliceert dat werknemers op geregelde tijdstippen hun loopbaanverwachtingen en -wensen moeten (kunnen) kenbaar maken. Dat kan tijdens functioneringsgesprekken. Maar interessant is ook het inzetten van loopbaanbegeleiders die met de werknemer gaan kijken wat de mogelijkheden zijn in de toekomst op basis van het profiel dat men heeft, en welke competenties men nog dient te verwerven om eventuele jobdoelen te kunnen verwezenlijken.

Een andere piste is het introduceren van innovatieve arbeidsorganisatie, oftewel het werk op een vernieuwende manier organiseren, met teams die niet enkel complementair zijn op het gebied van talenten en competenties, maar ook op het gebied van levensfasen. Een hele uitdaging, maar niet onmogelijk in de praktijk. Veel hangt af van de waarden en de cultuur in het bedrijf en het begrip voor de levensfase, mogelijkheden en beperkingen van collega's.

Ook het nadenken over een re-integratiebeleid is geen overbodige luxe. Het is wenselijk dat een bedrijf zich vooraf buigt over de mogelijkheden tot aangepast werk die het kan bieden voor werknemers die te kampen hebben met langdurige ziekte, een ongeval of een beperking. Zo zullen werknemers die er het slachtoffer van worden beter weten waar ze aan toe zijn, en ook beter kunnen verwerken wat hen overkomen is. Een retentiebeleid kijkt dan weer welke eindloopbaanmogelijkheden er zijn voor wie aangeeft zijn job niet langer op dezelfde manier te

kunnen volhouden. Kan iemand die een pak werkervaring heeft maar het rustiger aan wil doen een rol als coach of mentor opnemen? Aandacht voor nieuwe medewerkers die hun weg nog moeten zoeken in het bedrijf in de vorm van peter- en meterschap, maken deel uit van het onthaalbeleid in de onderneming. En dan zijn er nog tal van andere zaken die de uitdagingen van elke levensfase draaglijk kunnen maken, zoals flexibele arbeidstijden, telewerken, mogelijkheden tot het opnemen van verlof en zorgverlof, mogelijkheid tot deeltijds werken, opleidingsmogelijkheden, enz.

Een levensfasebewust personeelsbeleid is de uitwerking van het begrip werkbaar werk. Het is een alomvattend personeelsbeleid dat erop gericht is om de ontwikkeling en de ontplooiing van werknemers te stimuleren, rekening houdend met de context, de mogelijkheden en de beperkingen van het bedrijf. Werknemers geven aan gemotiveerd te blijven in hun job wanneer de job bij hun persoonlijkheid past, er een goede sfeer heerst onder collega's, de werkdruk haalbaar blijft en ze een eerlijke verloning krijgen voor wat ze doen. Daarnaast geeft men aan het meest tevreden te zijn wanneer de taken aangepast zijn aan de mentale en fysieke capaciteiten, het werk in balans is met het privéleven en talenten ingezet en gewaardeerd worden.

Werkgevers hebben de verplichting om de psychosociale risico's in hun bedrijf in kaart te brengen en passende preventiemaatregelen uit te werken. Dat gebeurt middels een risicoanalyse psychosociale aspecten. Het gaat meer bepaald over stress, burn-out, conflicten, pesterijen, geweld en grensoverschrijdend seksueel gedrag op het werk. Het veelvuldig voorkomen van deze risico's is vaak een signaal dat de werkbaarheid in het bedrijf onder hoge druk staat. Vakbondsafgevaardigden die daar iets aan willen doen, kunnen zich baseren op de informatie die de preventieadviseur psychosociale aspecten hierover kan meedelen. Deze materie behoort tot de bevoegdheidsdomeinen van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW). Vakbondsafgevaardigden worden door veel werknemers gezien als een betrouwbare vertrouwenspersoon, hoewel ze die rol niet officieel of formeel vervullen. Ze zijn vaak de eersten in het bedrijf die op de hoogte worden gebracht van conflicten en problemen. Het is daarom belangrijk dat het uitbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar eigenlijk elk personeelsbeleid tout court, het voorwerp vormt van sociaal overleg, zodat geen enkel probleem over het hoofd wordt gezien.

Ben je vakbondsafgevaardigde en heb je nood aan meer informatie of een concreet stappenplan om met werkbaar werk of leeftijdsfasebewust personeelsbeleid aan de slag te gaan? Raadpleeg onze ACLVB-Loopbaanconsulenten <https://www.aclvb.be/nl/contactgegevens-loopbaanconsulenten> of raadpleeg onze folders en brochures op www.aclvb.be