



Stem HR-activiteiten af op levensfase

Als het gaat om duurzame inzetbaarheid en bevlogenheid, moet je niet alle medewerkers over één kam scheuren. Dat gebeurt nu vaak nog. Maar het is veel effectiever om te differentiëren naar levensfase.

Tekst Stephan Corporaal & Klaske Veth

Veel organisaties doen hun uiterste best om manieren te vinden om medewerkers gedurende alle levensfasen vitaal en bevlogen aan het werk te houden. Helaas wordt daarbij vaak nog geschoten met hagel, terwijl een gerichtere aanpak effectiever zou kunnen zijn. Uit onderzoek komt namelijk naar voren dat het ouder worden als zodanig leidt tot verandering van oriëntaties en gedrag. Tot nu toe zijn er nog tegenstrijdige geluiden of en hoe daarop HR-activiteiten moeten worden afgestemd. Wij volgden duizenden medewerkers in drie uiteinden van de loopbaanfasen: jongere medewerkers, oudere werknemers en bridge workers om te achterhalen welke HR-activiteiten het meest effectief uitpakken voor deze specifieke groep medewerkers.

De jongere medewerker

Allereerst de starters met nul tot vijf jaar werkervaring. Daar blijkt een belangrijke gemeenschappelijke deler (Corporaal, 2016): zij zijn meer tevreden over hun collega's dan over hun leidinggevende. Zij vinden zich door collega's te weinig uitgedaagd worden tot ontwikkeling en erva-

ren juist veel aandacht, vertrouwen en begeleiding van hun leidinggevende. Starters zijn naast hun direct leidinggevende gemiddeld genomen het meest tevreden over HR-activiteiten gericht op het stimuleren van: 1) uitdaging in het werk; 2) on-the-jobontwikkeling en 3) voldoende complexiteit in het werk. Minder tevreden zijn zij over: 1) (on)duidelijkheid, met name over organisatiebrede beslissingen, doorgroeimogelijkheden en verantwoordelijkheden; 2) afwisseling in het werk en 3) betekenisvolheid van het werk. Starters blijken zich daarnaast grote zorgen te maken over het uitdagend en afwisselend blijven van hun werk op middellange termijn. Zij zijn in dat opzicht niet alleen op zoek naar een 'baan', maar ook naar een 'bestaan'.

Voor starters betekent dit dat vooral ontwikkelingsgerichte HR-activiteiten effectief zijn. Zij vragen ondersteuning van organisaties in het ontwerpen van een duidelijk uitgetekend ontwikkelingsstraject voor een termijn van twee tot drie jaar. Ontwikkeling betekent voor hen niet formele scholing of opleiding, maar on-the-jobontwikkeling; werken aan projec-

Starters zijn niet alleen op zoek naar een 'baan', maar ook naar een 'bestaan'

ten en voldoende variëteit tussen afdelingen of teams. Zij hebben ook grote behoefte aan een coach of mentor die hen begeleidt en aanjaagt in het aangaan van leerervaringen en daarop (regelmatig) reflecteert. Voor hen is dat effectiever en aantrekkelijker dan het 'jaarlijkse ontwikkelingsgesprek'. Ook interventies gericht op het continu aanpassen in het werk, zoals job innovation en team crafting, zijn voor hen effectief.

De oudere medewerker

Van de oudere medewerkers (50+) wordt vaak aangenomen dat zij vitaler worden van HR-activiteiten die gericht zijn op behoud van de medewerker. Er wordt dan een onderscheid gemaakt tussen HR gericht op ontwikkeling en HR gericht op behoud; deze twee typen HR wordt vaak aangeduid met behoud (maintenance) en ontwikkeling (development). Maintenance HR is gericht op het behouden van medewerkers op hun huidige niveau van functioneren of op herstel na een bepaald verlies. Development HR is daarentegen gericht op groei, vooruitgang, prestatie, en moedigt medewerkers aan nieuwe en uitdagende niveaus te bereiken. Uit onderzoek komt naar voren dat naarmate mensen ouder worden, zij een ander tijdsperspectief krijgen. Hoe ouder iemand wordt, hoe meer de grenzen van de tijd zich aandienen waardoor mensen meer gefocust raken op doelen in de directe toekomst die emotioneel belangrijk zijn voor iemand. Veth et al. (2015; 2017) hebben met hun onderzoek verrassend genoeg aangetoond dat ontwikkelingsgericht HR niet minder van belang bleek voor oudere medewerkers dan voor jongere. Ook voor oudere medewerkers zijn dus ontwikkelingsgerichte HR-activiteiten van groot belang. Denk aan het stimuleren continue ontwikkeling, taakver-

rijking, reguliere training en participatie in besluitvorming. De rol van hulpbronnen als autonomie, variëteit in het werk, en relaties met collega's en leidinggevend bleken daarbij ook erg belangrijk.

Bridge workers

Voor deze aparte leeftijdsgroep lijkt het ten slotte allemaal nog weer anders te liggen; de groeiende groep die half met pensioen is, en half werkt: de bridge worker. Er is nog niet veel onderzoek naar deze groep gedaan, maar uit een studie onder uitzendwerkers van Veth et al. (2019) bleek de invloed van HR-activiteiten op bridge workers geringer dan verwacht. Alleen de ervaren aanwezigheid van HR-activiteiten gericht op behoud van inzetbaarheid heeft een positieve invloed op de ervaren sociale steun van collega's en leidinggevende een jaar later. En uiteindelijk ook op de bevoegdheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van bridge workers. Blijkbaar heeft voor de 65+-uitzendkrachten alleen het idee van de aanwezigheid van bijvoorbeeld ergonomische aanpassingen bij de inlenende organisatie al een positief effect. Au fond zouden organisaties geen speciale HRM-activiteiten voor deze groep hoeven aan te bieden, maar vooral moeten insteken op het faciliteren van deze bridge workers in het kunnen hebben van fijne contacten met hun leidinggevenden en collega's in het uitzendwerk. Betrek ze dus bij teamuitjes, zorg dat ze via intranet nieuws ontvangen, en houd het kerstpakket erin. Optimale relaties met de collega's en leidinggevende, waarbinnen respect, vertrouwen en loyaliteit goed gedijen, blijken voor de bridge workers de heilige graal te zijn.

De gemene deler

Er zijn ook veel HR-activiteiten die voor elke levensfase effectief werken. Met

name HRM-activiteiten gericht op het stimuleren van ontwikkeling pakken voor medewerkers uit alle levensfasen positief uit. Dat wordt ook wel omschreven als de 'driving power' van ontwikkelingsgericht HRM.

Toch zijn er eveneens belangrijke verschillen. Starters eisen gemiddeld genomen van werkgevers meer duidelijkheid, structuur, begeleiding; het liefst van een ervaren senior met veel inhoudskennis. En juist daar kan slim gebruik van worden gemaakt van medewerkers in latere levensfasen, zo zeggen jongeren zelf. Voor ouderen geldt dat ze 'gewoon' willen meedraaien en zich ook willen blijven ontwikkelen. De manier waarop is per persoon verschillend en daartoe dient het goede gesprek. Vraag het aan een medewerker en sta open voor de wensen en behoeften, onderzoek waar de mogelijkheden liggen om aan de vitaliteit van medewerkers te werken. En als het werk daarin geen mogelijkheden biedt, dan misschien door een hobby te faciliteren. Een vitale medewerker thuis is immers ook een vitale medewerker op het werk! «



Stephan Corporaal
lector HRM op Hogeschool Saxion



Klaske Veth
lector Duurzaam HRM op Hanzehogeschool Groningen