

BA[L]AN^S

Actiemap

voor een levensfasebewust loopbaanbeleid



Inhoud

VOORWOORD

WEGWIJS IN DE ACTIEMAP

VOOR WIE IS DEZE MAP?
WAT VIND JE IN DE MAP?
VOOR IEDER WAT WILS
WEGWIJZERS
EN ... ACTIE!
TOT SLOT
BUT NOT LEAST

WAAR BEGIN JE?

EEN TOELICHTING BIJ HET KADER

STA NOG EVEN STIL VOOR JE BEGINT...

1. Van vraag ... naar actie
- 1.1 Op onderzoek
- 1.2 Al sensibiliserend aan de slag
- 1.3 Blijvend informeren
2. Kijk jij al levensfasebewust naar loopbanen?
3. Tips & Tricks

REFLECTIE

Een blik op een levensfasebewust loopbaanbeleid

INLEIDING

LOOPBANEN IN BALANS ...
... DOOR EEN LEVENSFASEBEWUST LOOPBAANBELEID
VERSCHIL MET LEEFTIJDSEWUST PERSONEELSBELEID

DEEL 1: Levensfases als basis voor een levensfasebewust loopbaanbeleid

1. Wat zijn levensfases?
- 1.1 Alle levensfases in kaart
- 1.2 Individuele verschillen
- 1.3 Overgangsmomenten
- 1.4 Levensfases en diversiteit
2. Praktisch gebruik

DEEL 2: Een kijk door verschillende brillen

1. Een integrale benadering van een levensfasebewust loopbaanbeleid
- 1.1 Het integrale kwadrant van Wilber
- 1.2 Focus op de verschillende onderdelen van het kwadrant
- 1.3 Focus op het geheel
2. Een competentie- en talentgerichte benadering van levensfasebewust loopbaanbeleid
- 2.1 Een focus op sterktes
- 2.2 Een compromis ... het paarse model
3. Een waarderende benadering bij een levensfasebewust loopbaanbeleid
- 3.1 Van een focus op problemen en tekorten...
- 3.2 ... naar een waarderende benadering
- 3.3 De kracht van de waarderende benadering
4. Innovatieve arbeidsorganisatie als basis voor een levensfasebewust loopbaanbeleid
- 4.1 Arbeidsdeling
- 4.2 Actieve jobs
- 4.3 Sociale innovatie en een levensfasebewust loopbaanbeleid

ACTIE

Aan de slag met een levensfasebewust loopbaanbeleid

INLEIDING

DEEL 3: Begeleiding van individuen (INDIVIDU)

1. Zoeken & vinden

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

1.1 Levensfasebewust zoeken & vinden

- 1.1.1 De balans opmaken
- 1.1.2 Jezelf (beter leren) kennen
- 1.1.3 De ultieme droom
- 1.1.4 De arbeidsmarkt leren kennen
- 1.1.5 Kiezen en actie ondernemen
- 1.1.6 Wervingskanalen en netwerken
- 1.1.7 Weerstand ombuigen in actie
- 1.1.8 Omgaan met negatieve beeldvorming

1.2 Begeleid jij werknemers op een levensfasebewuste manier bij het zoeken & vinden van de juiste plaats?

1.3 Tips & Tricks

1.4 Praktijkvoorbeeld

2. Binden en boeien

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN DIE EEN INVLOED HEBBEN OP EEN JOB DIE BINDT EN BOEIT

2.1 Levensfasebewust binden & boeien

- 2.1.1 Wat bindt en boeit werknemers uit verschillende levensfasen?
- 2.1.2 Een job waarin ruimte is voor je talenten
- 2.1.3 Samenwerking met collega's
- 2.1.4 Combinatie werk-privé
- 2.1.5 Gezondheid

2.2 Begeleid jij werknemers op een levensfasebewuste manier bij het binden & boeien aan werk?

2.3 Tips & Tricks

2.4 Praktijkvoorbeeld

3. Groeien en bloeien

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

3.1 Levensfasebewust groeien & bloeien

- 3.1.1 Ontwikkelingsbehoeftes
- 3.1.2 Eigen talenten versterken
- 3.1.3 Hoe leer je het best?
- 3.1.4 Inzetbaar blijven
- 3.1.5 Werken aan loopbaancompetenties
- 3.1.6 Opmaken van je persoonlijk ontwikkelingsplan

3.2 Begeleid je werknemers op een levensfasebewuste manier bij in hun groeien & bloeien?

3.3 Tips & Tricks

3.4 Praktijkvoorbeeld

4. Actieplan

DEEL 4: Een levensfasebewust personeelsbeleid (ORGANISATIE)

1. Zoeken & vinden

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN BINNEN EEN ORGANISATIE DIE INVLOED HEBBEN OP HET ZOEKEN EN VINDEN VAN MEDEWERKERS

1.1 Levensfasebewust zoeken & vinden

- 1.1.1 Naar wie ga je op zoek?
- 1.1.2 Een aantrekkelijke vacature
- 1.1.3 Gebruik verschillende wervingskanalen en netwerken
- 1.1.4 Selectieprocedure
- 1.1.5 Omgaan met stereotiepe beeldvorming
- 1.1.6 Onthaal: vermijden van het draaideureffect

1.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het zoeken & vinden van medewerkers?

1.3 Tips & Tricks

1.4 Praktijkvoorbeeld

2. Binden & boeien

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN BINNEN EEN ORGANISATIE DIE HET BOEIEN EN BINDEN VAN MEDEWERKERS BEVORDEREN

2.1 Levensfasebewust binden & boeien

- 2.1.1 Wat bindt en boeit medewerkers uit verschillende levensfasen?
- 2.1.2 Investeren in kwaliteitsvolle jobs
- 2.1.3 Investeren in het inzetten van talenten
- 2.1.4 Een optimale samenwerking tussen collega's
- 2.1.5 Werk en privé in balans
- 2.1.6 Investeren in gezonde medewerkers
- 2.1.7 De rol van de direct leidinggevende

2.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het binden en boeien van medewerkers?

2.3 Tips & Tricks

2.4 Praktijkvoorbeeld

3. Groeien & bloeien

EEN INTEGRALE BENADERING: ASPECTEN BINNEN EEN ORGANISATIE DIE INVLOED HEBBEN OP HET GROEIEN EN BLOEIEN VAN MEDEWERKERS

3.1 Levensfasebewust groeien & bloeien

- 3.1.1 De ontwikkelingsbehoeftes van je medewerkers
- 3.1.2 Leerklimaat
- 3.1.3 Een levensfasebewuste blik op opleidingsbeleid
- 3.1.4 Loopbaangesprekken

3.2 Gaat jouw organisatie levensfasebewust om met het groeien & bloeien van medewerkers?

3.3 Tips & Tricks

3.4 Praktijkvoorbeeld

4. Actieplan

PROJECT

BA[L]AN^S. Loopbanen in balans middels een levensfasebewust loopbaanbeleid

DEEL 5: Hoe het allemaal begon...

1. Doelstelling BA[L]AN^S

2. Aanpak BA[L]AN^S

3. Projectnaam BA[L]AN^S

4. Transnationaal karakter BA[L]AN^S

DEEL 6: Lerend Netwerk BA[L]AN^S

1. Waarom een Lerend Netwerk?

2. Een blik op het Lerend Netwerk BA[L]AN^S

2.1 Ik leer, jij leert, wij leren van elkaar

2.2 Voor ieder wat wils

3. Tastbare resultaten

3.1 Actiemap BA[L]AN^S

3.2 Mosterdbladen

3.3 Experimentfiches

3.4 Materiaalfiches

EXTRA

Begrippenlijst, Literatuurlijst, Index

DANKWOORD

VERKLARENDE BEGRIPPENLIJST

LITERATUURLIJST

INDEX

COLOFON



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 'werkbare jobs' dragen ertoe bij dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven.

De insteek van **levensfases** 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.

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 prikkelen 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, leidinggevers, 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 4, dan vind je dat op de website ook terug in DEEL 4.



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 dergelijke actiemap 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

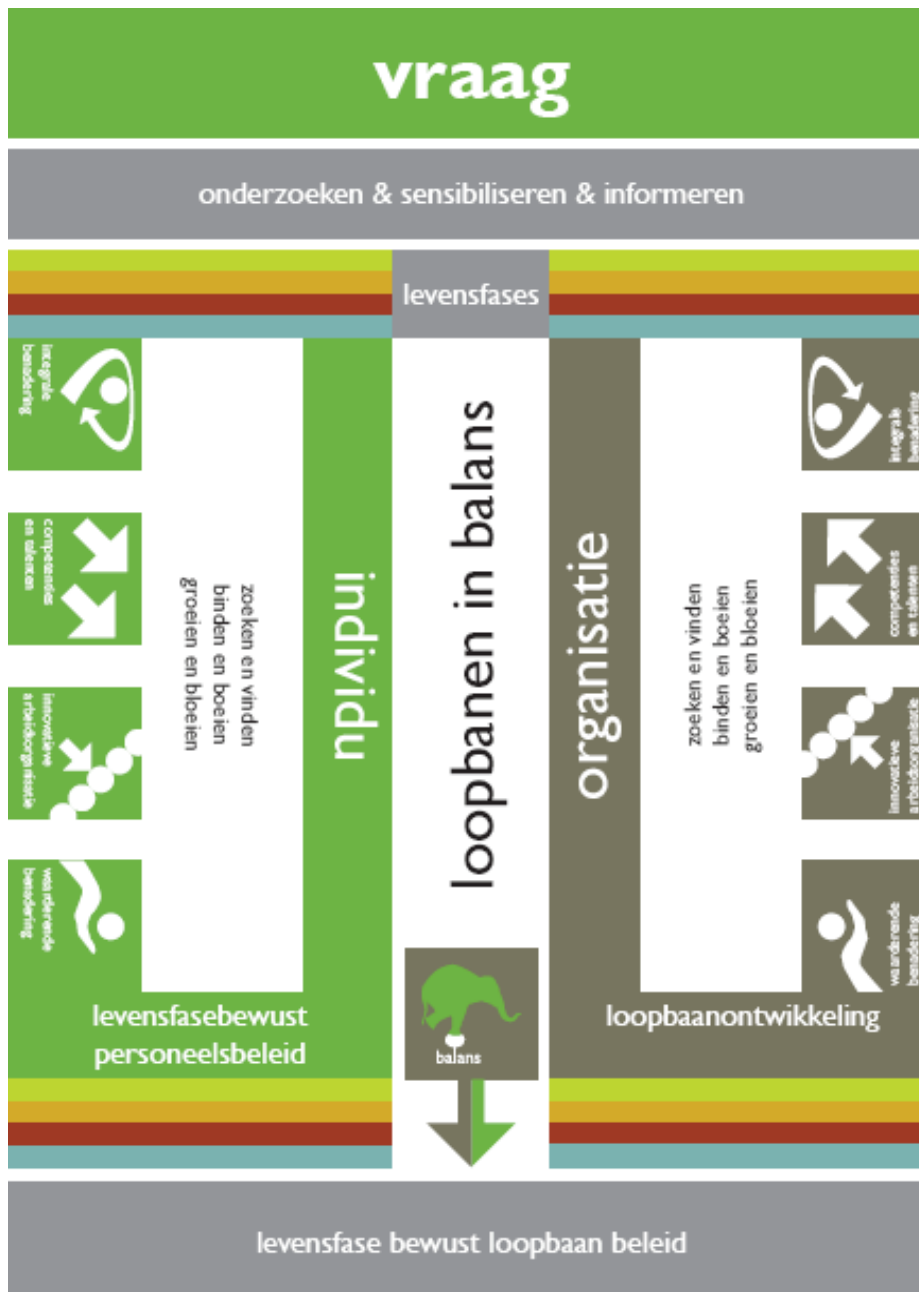
De kaders, methodieken, tips ... die je in deze map tegenkomt, kan je ook gebruiken om kansen te geven aan werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zoals allochtonen, personen met een arbeidshandicap, laaggeschoolden ...

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 zicht 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 leeftijdspiramide van het personeel meer in evenwicht wil brengen, ze meer openheid wil creëren bij leidinggevendenden 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 ontkrachten, 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 en vinden
binden en boeien
groeien en 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 levensfases binden en boeien?

3. Groeien & bloeien

- Hoe begeleid je individuen uit verschillende levensfases bij hun persoonlijke ontwikkeling?
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers uit alle levensfases 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**

BRIL 1 – 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.



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 **dialogoog** 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, 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 van een levensfasebewust loopbaanbeleid' 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 kennismaaakt.



BRIL 3 – EEN COMPETENTIE – EN TALENTGERICHTE BENADERING

Een levensfasebewust loopbaanbeleid is onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling 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 levensfases 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;
- ...



Meer lezen?

Zie 'Een competentie- en talentgerichte benadering van een levensfasebewust loopbaanbeleid' 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 van een levensfasebewust loopbaanbeleid' 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 levensfases elkaar aanvullen;
- werk zo te organiseren dat je meer rekening kan houden met individuele loopbaanwensen en -verwachtingen;
- ...



Meer lezen?

Zie 'Innovatieve arbeidsorganisatie als basis voor een levensfasebewust loopbaanbeleid' 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;
- de manier waarop we in het leven staan;
- ...

... DOOR EEN LEVENSFASEBEWUST LOOPBAANBELEID

levensfase bewust loopbaan beleid

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

Bij het vormgeven van dit loopbaanbeleid zijn **individue**n 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 levensfases. 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 ...

1. 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.

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.



1.1 Op onderzoek

Wil je jouw vraag voldoende kaders 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 leeftijdspiramide 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.

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 leidinggevend 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 ...



Vooral 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 **individue**n, 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 ervaren je als begeleider van loopbaanvragen de impact van het inbrengen van levensfasen in begeleidingstrajecten?*
 - *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 bij 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 visie dat je kan linken met een levensfasebewust personeelsbeleid?*
- *Als je al een visie hebt over een levensfasebewust personeelsbeleid: vanuit welke uitdagingen is die gegroeid?*
- *Hoe kun 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?*
- *Welke betrokkenheid op de organisatie vind je belangrijk?*

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 benaderingen of 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 loopbaanbeleid?*
- *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 leidinggevenden, 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? Hoe kan je weer verder?

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.

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 werkgever 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 communicatiekanaal 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 (www.leeftijdenwerk.be). *Je vindt er 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? ...).*