

AL

LEVENSFASEBEWUST BELEID EN DE PSYCHOLOGIE VAN LEEFTIJDFASEN

Alle leeftijden

Levensfasebewust beleid is erop gericht om medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden in alle verschillende levensfasen. Hiertoe dient de ontwikkeling van al deze medewerkers op gedifferentieerde wijze aangepakt te worden. Kennis van de specifieke thema's die werknemers in verschillende leeftijds- en levensfasen bezighouden is daarvoor een belangrijke voorwaarde.

door Christa van Werkum en Johan van de Breevaart.

Op basis van een groot aantal ontmoetingen met HR-managers en -adviseurs hebben wij geconcludeerd dat de kennis in organisaties over de psychologie van verschillende leeftijdsfasen nog relatief beperkt is. Samen met GITP Research hebben wij daarom onderzoek gedaan naar de psychologie van leeftijdsfasen: waarin verschilt de persoonlijkheid van twintigers, dertigers, veertigers en vijftigplussers? Wat motiveert medewerkers uit diverse leeftijdsgroepen? Wat spreekt twintigers, dertigers, veerti-

gers en vijftigplussers aan als het gaat om leren en presteren? Wat zijn hun drijfveren en ambities? Waar zit hun plezier en bezieling in werk? En wat kun je als organisatie doen om medewerkers uit diverse leeftijdsgroepen te motiveren en uit te dagen om te leren en presteren? Dit artikel geeft een samenvatting van de belangrijkste onderzoeksbevindingen. Daarbij moeten we echter wel opmerken dat onze algemene uitspraken over leeftijdsgroepen niet wegnemen dat er op individueel niveau grote onderlinge verschillen kunnen bestaan.

Leergierige twintiger wil persoonlijke groei

Twintigers zijn over het algemeen zeer gemotiveerde, gedreven werknemers. Zij staan aan het begin van hun loopbaan, zijn verwachtingsvol, willen graag leren en zichzelf verder ontwikkelen. Twintigers willen hun werk graag goed doen, zijn energiek, gedreven en prestatiegericht. In hun werk hebben zij behoefte aan afwisseling en uitdaging, maar wel met mate. Zij staan open voor verandering en zoeken die ook actief op. Daarnaast is plezier in werk voor hen, evenals voor dertigers, een belangrijke drijfveer.

In hun werk hebben zij behoefte aan concrete, opbouwende feedback. Tegelijkertijd zijn zij tamelijk gevoelig voor wat anderen over hen denken. Zij voelen zich nog niet zo zeker van zichzelf, wellicht omdat zij nog weinig bewezen marktwaarde hebben. Emotioneel zijn zij dus kwetsbaarder dan ze op het eerste gezicht lijken.

In hun aanpak van werkzaamheden zijn twintigers behoorlijk precies en serieus. Hun tempo van informatieverwerking ligt hoog. De nadruk bij het leren ligt op de eigen ontwikkeling, met vragen als 'wie ben ik?', 'wat kan ik?' en 'hoe kom ik over?' Meer abstracte en strategische onderwerpen spreken hen minder aan. Zij hebben nog niet een duidelijke loopbaanakoers voor ogen en zijn vooral op de korte termijn gericht.

Twintigers zijn vlot in het leggen van contacten; niet voor niets worden zij de netwerkgeneratie genoemd. Ze stappen dus ook snel op anderen af wanneer zij van mening zijn dat het tijd wordt voor iets nieuws. Twintigers vinden het leuk om met anderen samen te werken en zijn over het algemeen prettig in de omgang. Zij zijn, evenals vijftigplussers, goede teamspelers die met gemak hun eigen belangen ondergeschikt kunnen maken aan die van het team of de organisatie. Evenals vijftigers zijn zij vriendelijk en behulpzaam ingesteld. Ze voelen zich verantwoordelijk voor anderen en ze willen zich graag gesteund en begrepen voelen. Omgaan met conflicten en het aangeven van grenzen gaat hen vaak nog niet zo goed af. Zij kunnen zich soms wat geïmponeerd voelen door meer ervaren, oudere collega's.

Tips om leren en presteren bij twintigers te stimuleren

Zoals eerder beschreven zijn twintigers uitgesproken leergierig. Het is dus belangrijk om hen de ruimte en mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen. Zij hebben daarbij behoefte aan afwisseling en ruimte om te experimenteren. Om het leren verder te faciliteren zijn structuur, heldere kaders en concrete opdrachten van belang. Een veilige leeromgeving met sociale steun, gerichte, opbouwende feedback en samenwerking met anderen is een andere belangrijke leervoorwaarde. Twintigers leren graag in teamverband. Ook is het belangrijk dat zij leren om hun eigen grenzen aan te geven, om te voorkomen dat zij in hun enthousiasme en gedrevenheid vroegtijdig overbelast raken. Voor managers is dit een belangrijk aandachtspunt.

Dertigers: prestatiegerichte carrièremakers

Dertigers zijn over het algemeen energieke, resultaatgericht werkers. Zij zijn, bewuster en planmatiger dan mensen in andere leeftijdsgroepen, bezig met hun professionele en persoonlijke ontwik-

keling. Zij willen graag leren en presteren en zijn er nadrukkelijk op gericht om verdere stappen in de bedrijfshiërarchie te maken. Dertigers hebben een brede interesse, houden van verandering en vernieuwing. Zij willen graag uitdagend werk doen en vinden het leuk om zichzelf verder te professionaliseren en een steeds grotere zelfstandigheid te ontwikkelen.

Efficiënt werken en doelmatigheid staan daarbij hoog in het vaandel. Dertigers zijn over het algemeen goed bestand tegen werkdruk en hectiek. Zij zijn pragmatisch in hun aanpak van zaken, richten zich meer op 'wat werkt' dan op perfectie. Zij denken bewust na over het effect van hun gedrag op anderen en over de manieren waarop ze hun doelen kunnen bereiken.

Dit is ook de levensfase waarin de meeste mensen zich meer gaan settelen. De meeste dertigers gaan meer serieuze verbintenissen aan. Zij krijgen een vaste relatie, krijgen al dan niet kinderen en kopen een eigen huis. Een goede balans van werk en privé is voor deze leeftijdsgroep dan ook een belangrijk issue.

Dertigers zijn meer gericht op het realiseren van hun eigen doelen dan op het helpen en ondersteunen van anderen. Ze vinden het leuk om met mensen om te gaan, zowel in formele als informele contacten. Zij zijn goede teamspelers, vooral wanneer de groepsdoelen aansluiten bij hun eigen doelen. Zij zijn doelgerichte netwerkers, optimistisch over wat zij kunnen bereiken en ook assertief in het contact. Zij houden van debatteren en scherpen hun ideeën graag aan die van anderen, waarbij ze confrontaties niet uit de weg gaan. Dertigers beschikken overwegend over een goede emotionele stabiliteit. Zij hebben, meer dan medewerkers uit andere leeftijdsgroepen, een stevig zelfvertrouwen en zijn goed bestand tegen kritiek.

Tips om leren en presteren bij dertigers te stimuleren

Dertigers hebben behoefte aan uitdagende opdrachten, taken en projecten waarmee zij hun professionaliteit verder kunnen versterken en hun zichtbaarheid in de organisatie kunnen vergroten. In hun werk hebben zij behoefte aan variatie en complexiteit. Zij willen graag op de proef gesteld worden en zoeken bewust de grenzen van hun mogelijkheden op. Ze hebben dan ook echt concrete uitdagingen en experimenteermogelijkheden nodig.

Dertigers hebben overwegend uitgesproken ideeën over hun loopbaanakoers. Zij willen graag leren van mensen die het in hun ogen gemaakt hebben. Goede rolmodellen, waarmee zij zich kunnen identificeren, werken daarom bevorderlijk voor hun leerproces. Belangrijk is echter wel dat deze interne of externe coaches ook hun taal spreken, dat wil zeggen assertief en doelgericht feedback geven. Een goed leer- en presteerklimaat voor dertigers

TWINTIGERS ZIJN TAMELIJK GEVOELIG VOOR WAT ANDEREN OVER HEN DENKEN

omvat bovendien ook maatregelen die bijdragen aan een goede balans van werk en privé.

Veertigers: zingeving in werk centraal

Veertigers zitten op de helft van hun werkzame leven. Een goede periode om de balans op te maken. Veel medio-veertigers stellen zichzelf vragen als 'ben ik tevreden met wat ik heb bereikt?', 'waar sta ik nu?' en 'hoe kan ik een zinvolle invulling geven aan de tweede loopbaanhelft?' Het is dan ook niet verwonderlijk dat relatief veel veertigers met dergelijke vragen een beroep doen op (externe) loopbaancoaches.

Veertigers staan als het ware op een kruispunt. Innerlijke drijfveren en motieven worden in deze fase belangrijker. In tegenstelling tot wat sommige werkgevers denken, zijn veertigers overwegend zeer gemotiveerd om zichzelf verder te blijven ontwikkelen. Zij denken na over hoe zij van toegevoegde waarde kunnen blijven voor de organisatie, maar dan meer vanuit een gelijkwaardig contract. Zij willen nog steeds graag leren en resultaten boeken, maar niet – zoals dertigers – omdat hun werkgever of manager dat van hen verwacht maar omdat het past bij wat zij zelf in deze levensfase van waarde vinden. Veertigers zijn op zich bereid om hard te werken, maar zijn minder resultaat- en prestatiegericht dan dertigers en twintigers. Extrinsieke doelen als carrière maken, geld en status verwerven zijn voor hen minder belangrijk dan voor jongere collega's. Veertigers weten overwegend goed waar hun sterke punten en beperkingen liggen. De mentale weerbaarheid in deze levensfase is meestal goed te noemen. Ervaring en inzicht in mensen zorgt voor een behoorlijk stevige basis.

Veertigers zijn betrokken bij hun omgeving en samenwerkingsgericht. Zij voelen zich vrij snel op hun gemak in sociale contacten en zijn gemotiveerd om minder ervaren collega's te ondersteunen en begeleiden. Minder dan hun jongere collega's zijn zij erop gericht zichzelf te profileren in sociale netwerken. Samenwerken in teamverband vinden zij leuk, evenals zelfstandig werken. Veertigers hebben meer dan twintigers en dertigers goede sociale antennes, wat bij samenwerking in teamverband een belangrijke kwaliteit is. Veertigers zijn evenals dertigers – maar dan om een andere reden – minder gevoelig voor kritiek: ze weten vaak wel waar hun sterke en zwakke punten liggen en raken bij negatieve feedback niet meer zo snel van hun stuk.

Tips om leren en presteren van veertigers te stimuleren

De meeste veertigers hebben nadrukkelijk behoefte aan reflectie op hun eigen loopbaan. Door hen een bewust reflectiemoment aan te bieden, al dan niet met inschakeling van een externe loopbaancoach, kunt u hen in de gelegenheid stellen de balans op te

maken en weloverwogen hun vervolgoers te bepalen. Persoonlijke ontwikkeling en zingeving zijn, zoals eerder beschreven, belangrijke thema's voor veertigers. Door in functioneringsgesprekken ook expliciet aandacht te besteden aan persoonlijke ontwikkelbehoeften van veertigers, kunt u hen stimuleren om zich breder dan alleen vaktechnisch te ontwikkelen. De praktijk in veel organisaties is echter dat opleidingsbudgetten overwegend besteed worden aan twintigers en dertigers; persoonsgebonden opleidingsbudgetten kunnen helpen dit te doorbreken.

Veertigers zijn gemotiveerd om met anderen samen te werken en hun kennis te delen. In leidinggevende of coachende rollen kunnen zij hun persoonlijke kwaliteiten op dit punt verder ontwikkelen. Om te voorkomen dat veertigers teveel op hun routine gaan werken en daardoor vastlopen in hun werk, is het raadzaam om hen te blijven betrekken bij nieuwe ontwikkelingen en activiteiten. Dit houdt hen scherp en gemotiveerd.

Vijftigplussers: van toegevoegde waarde zijn

De meeste vijftigers hebben in hun werk niet meer zo de behoefte om zichzelf te bewijzen. Zij hebben hun sporen al verdiend. Vandaar ook dat hun zelfprofielingsbehoefte beduidend geringer is dan die van jongere collega's. Vijftigplussers hebben veel minder dan hun jongere collega's uitgesproken wensen ten aanzien van hun werk en werkomstandigheden. Werk waar zij hun kennis en ervaring in kwijt kunnen, waarin zij kwaliteit kunnen leveren en van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie – het is voor vijftigplussers belangrijker dan presteren, zichzelf ontwikkelen, status of aanzien verwerven. De meeste vijftigplussers zijn behoorlijk actief en vasthoudend in hun werk. Hoewel hun werktempo niet meer zo hoog ligt als dat van twintigers en dertigers zijn zij nog steeds voldoende in staat om inhoudelijk een goede bijdrage te leveren op basis van ruime ervaring en levenswijsheid. Hoewel zij overwegend tamelijk ontspannen in hun vel zitten en goed zelfstandig kunnen functioneren, zijn vijftigplussers minder zelfverzekerd en stressbestendig dan dertigers en veertigers. Ook zijn zij meer dan gemiddeld kwetsbaar voor kritiek. Zij hebben, meer dan dertigers, behoefte aan waardering van anderen. Zij functioneren het beste wanneer zij in een redelijk veilige en overzichtelijke omgeving kunnen werken waar mensen elkaar met respect bejegenen.

Opvallend is verder het verschil in oriëntatie tussen mannelijke en vrouwelijke vijftigplussers. Waar mannen een inhaalslag lijken te maken door meer tijd te willen besteden aan hun privé-leven, geven vrouwelijke vijftigplussers duidelijk aan nog allerlei nieuwe dingen te willen oppakken; zij zijn nog lang niet uitgeleerd. Een soort maatschappelijke inhaalbeweging? Het relativeringsvermo-

DERTIGERS HEBBEN BEHOEFTE AAN UITDAGENDE OPDRACHTEN, TAKEN EN PROJECTEN

VEERTIGERS ZIJN BETROKKEN BIJ HUN OMGEVING EN SAMENWERKINGSGERICHT

gen van vijftigplussers maakt hen ook uitermate geschikt voor meer strategische posities en ook voor coachende adviesrollen. Meer dan werknemers uit andere leeftijdsgroepen zijn zij gemotiveerd om anderen te begeleiden en adviseren.

Vijftigplussers zijn, hoewel wat minder naar buiten gericht, overwegend goede teamspelers. Prettig en voorkomend in het contact, begripvol en ondersteunend naar anderen. Ze hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van hun werk en de organisatie waar zij werken. Praten over hun eigen behoeften, wensen en verlangens is echter geen vanzelfsprekendheid. Datzelfde geldt voor het omgaan met conflicten en het aangeven van de eigen grenzen. Zij zijn meer dan hun jongere collega's geneigd om hun eigen behoeften naar de achtergrond te schuiven of ondergeschikt te maken aan het team of de organisatie.

Tips om leren en presteren van vijftigplussers te stimuleren
Presteren en excelleren zijn termen die eigenlijk minder goed passen bij het jargon van vijftigplussers. Ze hebben het liever over kwaliteit leveren, van toegevoegde waarde zijn en bijblijven. Belangrijk voor medewerkers uit deze leeftijdsgroep is dat zij zich niet afgeschreven voelen. Belangrijke vragen voor werkgevers zijn dus: 'hoe benut ik de kwaliteiten van vijftigplussers?' en 'hoe houd ik hen gemotiveerd en inzetbaar?'

Voor leidinggevendens betekent dit dat zij, nog nadrukkelijker dan bij veertigers, in gesprek moeten gaan met vijftigers en zestigers over wat hen in werk motiveert en beweegt. Werk bieden dat aansluit bij reeds verworven kennis en ervaring is niet voor elke vijftiger motiverend genoeg. Er moeten ook mogelijkheden zijn om te blijven leren in een leeromgeving die aansluit bij de leerstijl van vijftigers. Dat wil zeggen, liever on-the-job en kleinschalig dan klassikaal en meer gericht op inhoud en ambacht dan op vaardigheden. Rollen waarin vijftigplussers hun kennis en (levens)ervaring kunnen overdragen aan jongere collega's sluiten bovendien goed aan bij hun behoefte tot 'schenken'. Om te voorkomen dat vijftigers overbelast raken door hectiek of productienormen die eigenlijk op dertigers zijn afgestemd, dienen leidinggevendens de belastbaarheid samen met de vijftigplussers goed in de gaten te houden.

De rol van HR

HR-managers blijken in de praktijk slechts in beperkte mate kennis te hebben van de psychologie van leeftijdsfasen. Indien er in het HR-beleid al onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd, gebeurt dit veelal op basis van impliciete aannames. In veel organisaties wordt leeftijdsbewust beleid gelijk gesteld met ouderenbeleid en bestaat dit beleid vooral uit ontziemaatregelen, zoals vastgelegd in CAO's. Van een echt gedifferentieerd levensfasebewust beleid, gericht op medewerkers in alle leeftijdsfasen, is echter nog maar

in beperkte mate sprake. Kennis over de psychologie van leeftijdsfasen kan HR-managers helpen om gericht maatregelen te treffen om medewerkers in verschillende leeftijds- en levensfasen vitaal en inzetbaar te houden. Ook voor lijnmanagers is kennis van de psychologie een belangrijke voorwaarde om goed feeling te houden met het wel en wee van hun medewerkers.

Tot slot een paar aanvullende suggesties over de rol van HR-managers bij levensfasebewust beleid. Om directies te overtuigen van nut en noodzaak van levensfasebewust beleid is een gerichte financieel-economische onderbouwing van belang: wat kost het en wat levert het op? HR-managers die hun voorstellen in bedrijfsmatige termen kunnen onderbouwen hebben dus een grotere kans om intern draagvlak te bewerkstelligen.

Veel discussies rondom levensfasebewust beleid blijken te gaan over de aanvliegroute. Gaan we voor strategisch, structureel en beleidsmatig, dat wil zeggen de 'koninklijke weg', of steken we in op concrete knelpunten in de bedrijfsvoering van alle dag? Ons

Het onderzoek

GITP Research heeft de assessmentresultaten onderzocht van 30.000 werknemers die in de periode 2004-2006 bij GITP hebben deelgenomen aan een loopbaan-, ontwikkel- of selectieassessment. Het merendeel van de onderzoekspopulatie bestond uit dertigers en veertigers. De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie was 37 jaar. Tweederde van de deelnemers was man, eenderde vrouw. In de populatie zaten bijna evenveel mensen met een academische opleiding als met een HBO- of MBO/LBO-opleidingsniveau. In de analyse zijn alleen de testresultaten betrokken van functionarissen van wie de leeftijd, opleiding en sekse bekend waren.

De uiteindelijke onderzoeksresultaten zijn aldus gebaseerd op ruim 26.000 afnamen van de GITP Big-5 persoonlijkheidsvragenlijst, bijna 19.500 afnamen van de GITP prestatie-motivatievragenlijst en bijna 4000 afnamen van de GITP-loopbaanwaardenvragenlijst. De assessmentdeelnemers zijn ingedeeld in leeftijdscohorten; twintigers, dertigers, veertigers en vijftigplussers. Vervolgens is onderzocht of er verschillen tussen diverse leeftijdsgroepen bestaan qua persoonlijkheid, werkmotivatie en loopbaanwaarden en, zo ja, of deze verschillen statistisch significant zijn, ofwel generaliseerbaar naar een grotere populatie. Hierbij is gecorrigeerd voor verschillen tussen leeftijdsgroepen voor wat betreft opleidingsniveau, type assessment en sekse.

advies hierover is pragmatisch. Als blijkt dat het te lang duurt om de eigen directie te bewegen om levensfasegerelateerde vraagstukken op de strategische ondernemingsagenda te zetten, kies dan voor kortetermijnacties en -successen. Ook is het van belang om steeds te anticiperen op volgende stap. Wanneer u bijvoorbeeld beslist tot loopbaaninterventies voor vijftigplussers met als doel hen bewuster verantwoordelijkheid te laten nemen voor een zinvolle en motiverende invulling van hun laatste loopbaanfase, zorg er dan ook voor dat de organisatie deze medewerkers daadwerkelijk iets kan bieden. Kennis van de psychologie van leeftijdsfasen, zowel bij HR als bij lijnmanagers, helpt om op een goede

manier met medewerkers in gesprek te blijven over hun inzetbaarheid en vitaliteit in alle leeftijdsfasen.

Drs. J.P. v.d. Breevaart is senior adviseur bij GITP Rotterdam.

Drs. E.C. van Werkum is senior adviseur bij GITP Life.

Christa.van.Werkum@gitp.nl

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Opleiden en ontwikkelen.

DE MEESTE VIJFTIGPLUSSERS ZIJN BEHOORLIJK ACTIEF EN VASTHOUDEND IN HUN WERK

