



Fotografie: Kenn Kiser

## NEDERLANDSE SPOORWEGEN STRIJDEN TEGEN STAGNATIE

# Ontsporinggevaar

De Nederlandse Spoorwegen (NS) experimenteren met een nieuw instrument in het levensfasebeleid: preventie van stagnatie. In een vroege fase worden scheurtjes in motivatie, welbevinden of flexibiliteit van de medewerker zichtbaar. Dat maakt tijdige interventie mogelijk, en daarmee kan de inzetbaarheid op peil blijven.

*door Ron van de Water*

**D**e gemiddelde leeftijd van NS-medewerkers is de afgelopen vijf jaar gestegen van 42 naar 44 jaar. De richtleeftijd voor het pensioen is verhoogd van 61 en 62 naar 65 jaar. NS wil zoveel mogelijk ervaren ouderen met bezieling aan het werk houden en meer talentvolle jongeren, vrouwen en allochtonen aan het bedrijf binden. *Fit for the future* is het motto, of iemand nu nog twintig of drie

jaar op een afdeling werkt. Het nieuwe instrument in het levensfasebeleid is de zogenoemde GIDA-methodiek. GIDA staat voor het proces van stagnatie: Gezond functioneren, Inadequaat functioneren, Disfunctioneren en Afhaken. Het instrument is ontwikkeld door Learnworks, een bedrijfspsychologisch advies- en servicebureau. De methodiek is als pilot binnen NS toegepast binnen enkele afdelingen

van Binnenlands Reizigers Vervoer. Marina de Jongh, manager van de afdeling Ticketing, Angelique van Lieshout, adviseur bij NS Opleidingen/projectleider levensfasebeleid en Sandra Gaarenstroom, NS-directeur P&O Talentontwikkeling schetsen verderop in dit artikel de bijdrage van de methodiek aan het levensfasebeleid.

### Haarscheurtjes

De methodiek gaat uit van vier stadia in het proces van stagnatie. De eerste fase is het gezond functioneren: de man of vrouw kan het werk goed aan. Dit kan overgaan in inadequaat functioneren: ogenschijnlijk gaat het prima, maar binnenin ontstaan de eerste haarscheurtjes. Verandert er niets,

dan dreigt disfunctioneren: dat is zichtbaar voor de omgeving. In het vierde stadium is sprake van langdurig ziekteverzuim of afhaken.

Meestal reageert de organisatie pas in deze laatste fase op de problemen. Dat is te laat. Er zijn maar weinig mensen in fase 4 die weer volledig fit worden. Daarom is de GIDA-methode om stagnatie tijdig te signaleren en te voorkomen zo belangrijk. Om de stagnatie in beeld te krijgen is een vragenlijst ontwikkeld. Aan de hand van zeven groei-indicatoren maakt de test helder of iemand vooruit gaat, stil staat of achteruit gaat. Deze groei-indicatoren zijn zaken als een bredere inzetbaarheid, flexibiliteit en communicatie. Dankzij de test kunnen managers en personeelsfunctionarissen tijdig signaleren of een medewerker bijvoorbeeld moeite heeft met verandering, afwachtend is, niet doorvraagt, moeilijk controleerbaar is en risico's mijdt.

### Factoranalyse

De eerste versies van de test waren gebaseerd op tien competenties – zoals aanpassingsvermogen, initiatief, leervermogen en samenwerken – om het begrip ‘stagnatie’ te operationaliseren. Op basis van de geselecteerde competenties is een vragenlijst geconstrueerd, de STAG: een afkorting van ‘stagnatie’ en tevens een acronym van ‘Situational Taxonomy of Adaptation and

Growth’. De vragenlijst bleek in de praktijk goed te werken als medewerkers gemotiveerd waren hem te gebruiken voor de eigen ontwikkeling. Een latere factoranalyse van de meetdata leverde twee dimensies op: groei/dynamiek en aanpassingsvermogen. De eerste factor staat voor het actief vormgeven aan je omgeving, de tweede behelst het aanpassen aan en integreren van de eisen van de omgeving en daar een effectief antwoord op leren vinden.

In de praktijk bleek dat de test goed voldeed, maar gaandeweg ontstond de behoefte om het competentiecluster groei/dynamiek meer uit te diepen. De uitgebreide GIDA-vragenlijst (73 items) die daardoor ontstond is gecorreleerd met diverse persoonlijkheids- en loopbaanvragenlijsten. Diverse bewerkingen resulteerden in zeven groei-indicatoren die 22 competenties clusteren (zie figuur 1). In dit overigens gefingeerde voorbeeld bevindt de medewerker zich in de zware risicozone wat betreft visie en inspiratie. De medewerker is niet meer gemotiveerd en haalt geen energie meer uit het werk. Dit leidt tot slecht functioneren als het gaat om grens verleggen (oranje). De medewerker neemt geen initiatief meer en wacht af. Er zijn communicatieproblemen die leiden tot een slechte samenwerking. De medewerker is nog lenig (flexibiliteit) en leert nog (kennen van je drijfveren,

stapsgewijs leren). Dat geeft aanknopingspunten om een verandering te starten, bijvoorbeeld richting een andere rol.

### Ontwikkelatlas

De afdeling Ticketing is onder andere verantwoordelijk voor de verkoopsystemen en is bezig met de invoering van de OV-chipkaart. De gemiddelde leeftijd op de afdeling is relatief hoog, en aangezien bovenstaande aanpak met name betrekking heeft op ouderen is manager Marina de Jongh van Ticketing gevraagd aan de pilot mee te doen. “Er is vrij weinig verloop en een zeer laag ziekteverzuim op de afdeling,” zegt zij. “Het gaat dus goed en dat willen we zo houden. De organisatie verandert in hoog tempo. We moeten ons meer nieuwe taken eigen maken en het is de vraag of wat nu goed gaat, over twee jaar nog steeds goed zal gaan. Daarom wilden we graag aan de pilot meewerken.” In een workshop van Learnworks maakten De Jongh en haar managementteam kennis met de methodiek. Vervolgens zijn de medewerkers over deze werkwijze geïnformeerd. Aanvankelijke twijfels en vragen over het vertrouwelijke karakter verdwenen snel, toen duidelijk werd dat de pilot plaatsvond met het oog op ieders toekomst.

Het managementteam heeft voor alle 27 medewerkers de vragenlijsten op groei-

Fig. 1 Sample GIDA-rapport

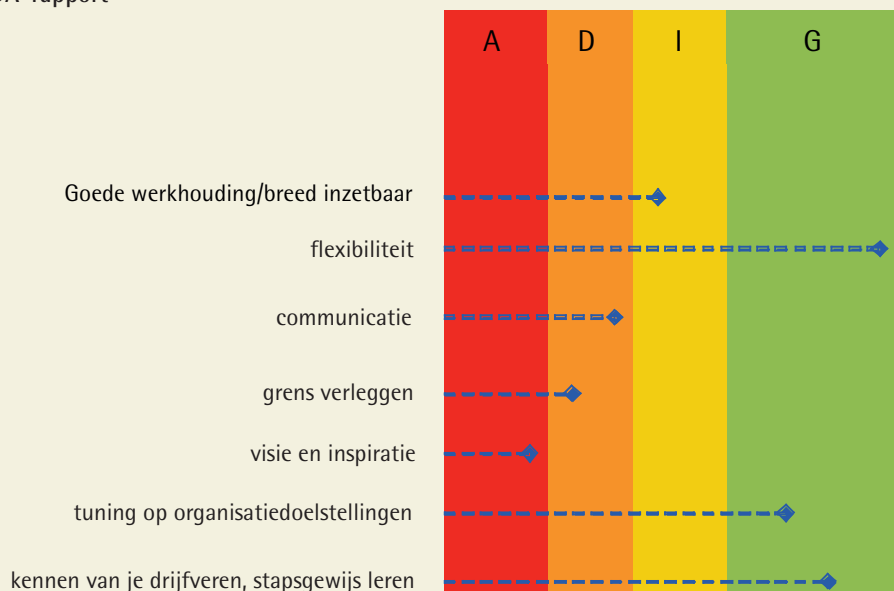
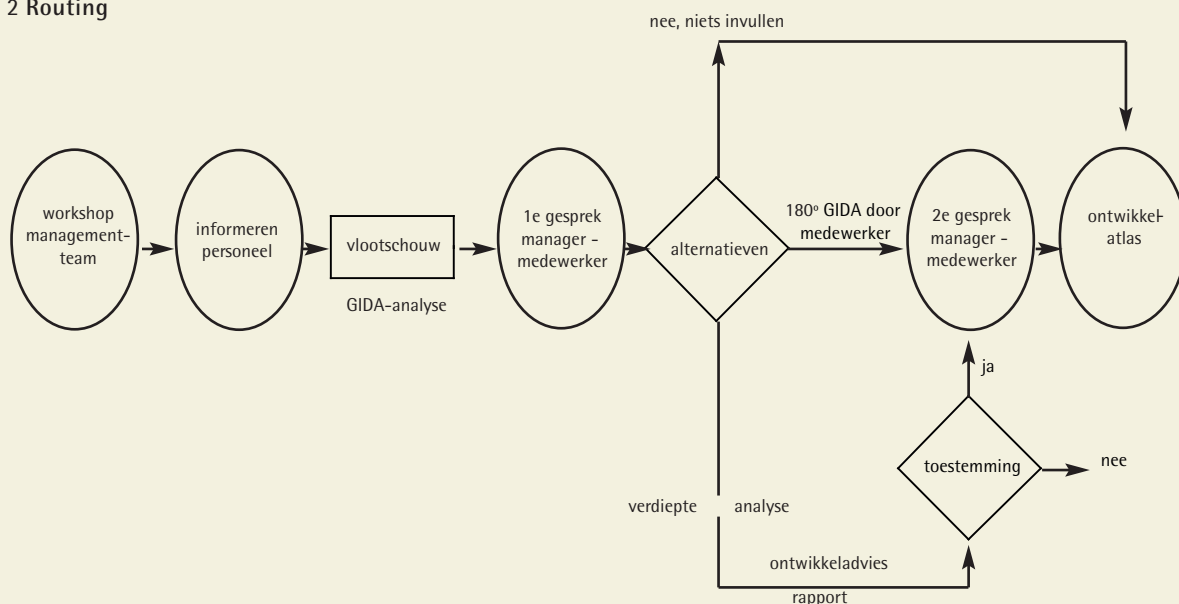


Fig. 2 Routing



indicatoren ingevuld. De uitslagen zijn vervolgens besproken met Ron van de Water, directeur/adviseur van Learnworks en met Angeliqve van Lieshout, project-leider/adviseur van de afdeling NS Op- leiding. Voordat de gesprekken met de medewerkers begonnen, werd een ontwik- kelatlas gemaakt met gerichte acties om de ontwikkelingsvragen te kunnen sturen. De acties variëren van vakmatige oplei- dingen tot doorverwijzing naar het NS Mobiliteitcentrum en persoonlijke coa- ching in verband met loopbaanvragen.

### Objectief karakter

De Jongh schrok eerst van de uitslag, want er bleken meer ‘stagnatie-risicogevallen’ te zijn dan ze van tevoren had ingeschat. Van sommigen was dat geen verrassing, maar bij een aantal anderen was snel ingrijpen geboden om vastlopen te voor- komen. Daarbij was er ook een opvallend groot aantal mensen dat zich in het werk onvoldoende aan de bedrijfsdoelstellingen

had geconformeerd – en dat is nu juist van groot belang, want iedereen moet mee in veranderingen. De Jongh geeft het voorbeeld van een medewerker die volgens de analyse een grote kans op stagnatie had. “Dat wisten we eigenlijk al, maar we waren niet in staat geweest er op een goede manier over te spreken. Hij wimpelde ons af en was niet bereikbaar. We hebben geleerd om de betrokkene mogelijkheden aan te reiken om de problemen op te lossen, waarbij we tegelijkertijd hebben benadrukt dat hij het uiteindelijk zelf moet doen. Daarna her- kende de medewerker het ontwijkende gedrag en vonden we openingen om ver- der te komen.” De meeste medewerkers herkenden zich in de uitslag, en de meesten waren blij dat er over de toekomst werd gesproken. Het heeft hen aan het denken gezet. Wat De Jongh met name aanspreekt, is het objectieve karakter van de methode. Het biedt meer aanknopingspunten dan uit-

sluitend de eigen observaties van mana- gers. Bovendien is de aandacht evenredig verdeeld over alle medewerkers, ook dege- nen met wie het prima gaat. Dat maakt dat medewerkers de aanpak makkelijker accepteren.

### Bredere beoordeling

De afdeling hoopt over twee jaar opnieuw een GIDA-test toe te passen. Elk kwartaal staat de voortgang van de pilot op de agenda en worden de vervolgacties door- genomen. Het verschil met de huidige beoordelingsstructuur is dat GIDA veel verder gaat dan terug- en vooruitblikken van een jaar. Dat leidt er automatisch toe dat de beoordeling breder van karakter is. De vervolgacties verschillen per persoon en hangen af van de oorzaken van stagna- tie, bijvoorbeeld gebrekkige communi- catieve vaardigheden, kennisachterstand of problemen thuis. Met sommige medewe- rkers is gesproken over aanmelding bij het mobiliteitscentrum met het oog op de

## MEESTAL REAGEERT DE ORGANISATIE PAS IN DE LAATSTE FASE OP DE PROBLEMEN

# DE WINST VAN DE GIDA-METHODIEK ZIT VOORAL IN DE SNELLE EN HELDERE UITSLAG

loopbaanverandering. Daarbij gaat het vooral om betere benutting van de kwaliteiten, waardoor de medewerker beter tot zijn recht komt.

De vervolgcacties behelsten in zo'n 15 à 20 procent van de gevallen een verdiepte analyse met behulp van het Learnworks Vitaliteitsprofiel. Dit laat zien of en in welke mate werknemers, met name in risicogroepen, zich kunnen blijven ontwikkelen. Het is te vergelijken met onderzoek naar metaalmoetheid: niemand ziet het, maar het kan er wel degelijk zijn. Het is dus zowel een preventief als curatief instrument. In de pilot zijn bij alle medewerkers die een verdiepte analyse hebben ondergaan, op individueel niveau verdere acties uitgevoerd.

## Mensenbedrijf

NS wil een klantgerichte dienstverlener zijn die substantieel bijdraagt aan mobiliteitsproblematiek in Nederland en het Europees openbaar vervoer. Door voldoende ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, wil NS de medewerkers stimuleren in hun passie en vakmanschap en hen daarmee voor de organisatie kunnen behouden. Extra aandacht gaat uit naar opvolging en ontwikkeling van de zogenoemde top-100, naar talentvolle medewerkers en niet in de laatste plaats naar de grote groep medewerkers die de ruggengraat van het bedrijf vormt en zorgt voor continuïteit. Een ambitieuze strategie, vindt Sandra Gaarenstroom, die er bovendien van uitgaat dat NS een mensenbedrijf is en dus op personeelsniveau een afspiegeling wil zijn van de reizigers die de organisatie vervoert. "Onze medewerkers staan centraal en dan zet je je in om zeker de 45-plussers fit en geboeid te houden tot de pensioenleeftijd. Mede gezien de krapte op de arbeidsmarkt betekent dit dat we huidige en nieuwe mensen voor langere tijd willen binden." Dat lukt. Het NS Mobiliteitcentrum doet de managers het aanbod om met hun afdeling naar

strategische personeelsplanning te kijken. Gaarenstroom: "NS-managers zijn opgevoed met de waarderende benadering: kijken wat mensen goed kunnen en proberen hen in te zetten op die zaken waar ze goed in zijn. Bovendien sturen we niet alleen op resultaten; we zorgen ook dat mensen aan de eigen ontwikkeling kunnen werken. Ons uitgangspunt is dat de werkplek de krachtigste leeromgeving is. Dus als je weet welke bagage iemand aan de top nodig heeft, zorgen we dat mensen op plekken komen waar ze die bagage kunnen vinden, zo nodig aangevuld met af en toe een opleiding."

## Aangehaakt

De winst van de GIDA-methodiek zit vooral in de snelle en heldere uitslag. De methode geeft zowel een scan van de individuele deelnemer als van een hele afdeling, en brengt in kaart in hoeverre de afdeling aansluit bij de doelen. De methode maakt tijdige interventie mogelijk, omdat hij schetst hoe de medewerker zich moet ontwikkelen om aangehaakt te blijven. Uit de evaluatie door het managementteam blijkt dat de methode veel handvatten biedt voor het voeren van een ontwikkelingsgesprek waarin de medewerker centraal staat. Managers hebben op een dieper niveau inzicht in het gedrag van de medewerker en kunnen hun ontwikkelsuggesties beter onderbouwen. De medewerkers op hun beurt willen graag investeren in de toekomst. Het levert goede gesprekken en concrete vervolgcacties op. De methode is vooralsnog toegepast bij vier afdelingen voor IT- en technische professionals vanwege de grootste stagnatiedreiging en hoge gemiddelde leeftijd. Gezien de resultaten wil NS de methodiek breder binnen het bedrijf gaan toepassen. In een co-productie van Learnworks en NS-opleidingen zullen tien HRD-professionals worden opgeleid die zich binnen NS bezighouden met loopbaan- en levensfasebeleid. Deze adviseurs kunnen zowel

individuele medewerkers als management adviseren over vraagstukken in het kader van *Fit for the future*.

## Taken en rollen

De inzet en aanpak van *Fit for the future* zijn in de CAO vastgelegd. Al bij de vorige CAO-onderhandelingen is afgesproken een aantal pilots te doen over leeftijdsbewust personeelsbeleid. In de huidige CAO is de aandacht voor inzetbaarheid vastgelegd. Om de activiteiten af te stemmen en een grote slag te kunnen maken is een inzetbaarheidsmanager aangesteld, die erop toeziet dat voor alle NS'ers wordt gewerkt aan vergroting en verbreding van de inzetbaarheid en het in stand houden daarvan tot op hogere leeftijd. De opleiding en opleidingssturing worden geïntensiveerd, en er wordt rekening gehouden met individuele omstandigheden en persoonlijke elementen. Door niet meer te denken in functies maar in taken en rollen wordt de personeelsinzet flexibeler. Er ontstaat meer diversiteit in het werk. Dat geldt voor alle niveaus, van servicemedewerker tot opleider.

R. van de Water is directeur van bedrijfspsychologisch adviesbureau Learnworks  
[rvandewater@learnworks.nl](mailto:rvandewater@learnworks.nl)

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), rubriek Overige HR-topics.