

10. Het doel en de middelen

Het voornaamste doel is dat iedere deelnemer aan de samenleving de kans krijgt om het beste uit zichzelf te halen, optimaal bij te dragen en dus het best mogelijke te geven aan de samenleving waarin hij of zij leeft. Naar zijn of haar vermogen wordt het allerbeste van hem of haar gevraagd en niets minder. Werknemer en werkgever bieden daartoe alle middelen, waarover zij beschikken.

Een middel hiertoe is levensfasenbeleid. Inmiddels weten we dat dit een naam is voor rechtvaardig personeelsbeleid, waarin rekening gehouden wordt met iedere individuele werknemer en aandacht is voor de levensfase, waarin deze persoon verkeert.

Wat is levensfasenbeleid?

Levensfasenbeleid is personeelsbeleid, waarin de medewerker in samenspraak met de leidinggevende carrièrestappen afstemt op de individuele wensen, mogelijkheden en ambities, passend bij zijn of haar levensfase, -ritme en -stijl.

Eigenlijk is het gewoon goed personeelsbeleid en ook niets nieuws. Eenvoudig gezegd is het vooral in gesprek gaan met elkaar: werkgever en werknemer. Het gaat vooral om de communicatie en een beetje creativiteit komt goed van pas. Essentieel is dat beiden verantwoordelijkheid nemen voor het eigen aandeel in het gesprek.

De Stichting van de arbeid bracht in 2006 een rapport uit, waarin aanbevelingen staan om het mensen eenvoudiger te maken tot op hogere leeftijd aan het arbeidsproces deel te nemen. De boodschap luidde: om dat voor elkaar te krijgen moet het menselijke kapitaal gedurende de hele loopbaan aandacht krijgen. De levensloopregeling biedt hiervoor mogelijkheden.

Met levensfasenbeleid kun je maatwerk bieden. Individuele werknemers kunnen verschillende wensen hebben voor tijdelijk meer of minder werken, promotie of demotie, carrièreswitch, studie, etc. Een jonge werknemer kan veel werken. En wil flink verdienen door onregelmatige diensten of overuren. Zwangerschapsverlof is voor veel vrouwen te kort. Mensen met jonge kinderen willen ouderschapsverlof. Een ambitieuze dertiger wil tijd voor een nieuwe studie. Een veertiger wil een jaartje sabbatical, even helemaal weg. Of stil staan bij de vraag: *Is dit het? Wat nu? Of: Hoe verder?* Of men wil een paar uur per week zorgverlof opnemen. Een oudere werknemer wil misschien gaan afbouwen. Een directeur wil een stapje terug in het bedrijf.

Wat vraagt het?

Van de werknemer wordt zelfsturing met betrekking tot loopbaan en scholing gevraagd. Hij of zij moet tijdig investeren in zijn eigen inzetbaarheid. Leidinggevendenden moeten onderscheid leren maken tussen medewerkers en de verschillende levensfasen, waarin werknemers zich globaal bevinden leren herkennen. Zij moeten inzicht verwerven in de onderlinge verschillen in de ontwikkeling van werknemers.

Levensfasenbeleid vraagt van medewerker en leidinggevende de bereidheid en het vermogen om het functioneren nu en in de toekomst te bespreken. Het is hoog tijd dat

taboes over wederzijdse verwachtingen, over afbouwen of over demotie worden doorbroken.

Er is al veel onderzoek gedaan. Er is kennis genoeg voor handen. We moeten alleen nog leren het toe te passen. Dat vraagt van ons een 'open mind', wat creativiteit en een goed gesprek.

En wat levert het op?

Een slecht functionerende medewerker kost tijd en energie. En als niet tijdig wordt gereageerd kost het uiteindelijk ook veel geld, want een ongemotiveerde medewerker heeft een (niet te onderschatten) negatieve invloed op de omgeving, op andere medewerkers en klanten. Dergelijke situaties zijn te veranderen en te voorkomen.

Vaak is er iets naars gebeurt op het werk of privé, waarna men moeite heeft de draai weer te vinden. Men wordt een tijdje ontzien, maar als dit te lang duurt wordt het een patroon. De werknemer weet dat hij of zij niet goed functioneert, maar is bang voor de mogelijke gevolgen en niet in staat om het gesprek op gang te brengen. De leidinggevende weet meestal dat er iets schort, maar gaat het gesprek niet aan, of stelt het uit, om welke reden dan ook.

Kennis van de levensfasen en van hoe je mensen hiervoor ruimte kunt geven is essentieel. Hierin dient ook het belang van de totale organisatie betrokken te worden. In alle eerlijkheid en redelijkheid moet men hierover met elkaar in gesprek. Ruimte voor het individu, maar ook verantwoordelijkheid voor het geheel. Dat is wat mensen bindt en waar de meeste van ons ook toe in staat zijn, wanneer zij zichzelf en elkaar serieus nemen.

Werk en privé leven?

Kijk eens rond in uw vriendenkring. Hoeveel van uw vrienden heeft u ooit ontmoet op het werk? Hoeveel relaties zijn begonnen als zakelijke relatie? Waar en met wie brengen we een groot deel van onze tijd door? Aan wie vertellen we familiegebeurtenissen? Met wie delen we de zorgen rond de kinderen? Op wie moet je vertrouwen als je samen een verantwoordelijke of zelfs gevaarlijke klus doet? Aan wie draag je die kwetsbare cliënt over aan het eind van je dienst? En met wie kun je zwaar in de problemen komen als het niet klikt of als er geen vertrouwen is? Alles wat we privé met anderen hebben uit te staan maken we ook mee in de relatie met collega's. Daarom is het van groot belang dat we er voor zorgen dat er een goede band is, want we brengen veel tijd met elkaar door. De scheiding tussen werk- en privéleven bestaat eigenlijk niet en daar doen we vaak onnodig gespannen over. We hoeven niet alles van elkaar te weten, maar als er thuis iets aan de hand is, merkt men dat op het werk en als men op het werk onder druk staat, merken ze het thuis. Het is één leven, waarin we verschillende rollen hebben, maar het zijn geen twee levens. In levensfasenbeleid stemmen we af op hoe we willen leven en hoe we in dat leven willen werken. Ieder individu heeft hier recht op. In het algemeen willen we niet allemaal hetzelfde en zijn de wensen uiteenlopend. En zeker in een organisatie of team, waar voldoende diversiteit is zijn er vele kansen om op elkaar af te stemmen en aan te sluiten. In samenspraak kunnen we hier uitkomen.

De open dialoog

Om optimaal functioneren mogelijk te maken, te weten wat iemand kan bijdragen en wat iemand wil ontwikkelen, is de eerste voorwaarde dat we weten wie hij of zij is, wat de idealen, wensen, doelen, grenzen en beperkingen van die persoon zijn. De snelste weg naar deze kennis is de **open dialoog**.

Dit lijkt voor de hand liggend, maar tot mijn spijt heb ik moeten constateren dat dit nu juist hetgeen is dat vaak vermeden wordt. Menig manager vraagt nog eens een instrument, probeert een nieuwe tool, denkt en puzzelt in zijn of haar hoofd, vergadert zich suf met collega's en gezamenlijk vult men liever in dan dat men open vragen stelt. En dat alles uit angst voor intimiteit.

**'Wees uzelf' zei ik tot iemand.
Maar hij kon niet.
Hij was niemand.
(Uit: Odysseus)**

Als je vragen stelt kun je antwoorden verwachten en daar zijn velen van ons bang voor. We zijn bang dat van ons dan weer oplossingen verwacht worden, dat we die niet hebben en dat we dan *door de mand vallen*. Maar in een open dialoog denk je samen na over oplossingen. Om leiding te kunnen geven moet je eerst jezelf kunnen leiden en weten wie je bent. Voordat je vragen aan een ander stelt moet je jezelf onderzocht hebben. Niemand heeft dé oplossing of hét antwoord.

Karola Rentenaar (zie elders in dit boek) is onlangs begonnen met de Interdepartementale Management Leergang (een samenwerking tussen de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en Bureau Berenschot) voor overheidsmanagers. Tijdens de introductiedag werden de cursisten geacht iets te vertellen over hun verwachtingen ten aanzien van de cursus. Eén van de deelnemers vertelde dat ze al een paar jaar manager was, maar dat ze nog steeds het gevoel had dat ze *maar wat aan het doen was*. Hierop barstten de docenten in lachen uit en vertelden dat dit doorgaans voor heel veel managers geldt, maar dat de meesten dat niet snel zullen toegeven. Wat een bevrijding als we dat met elkaar gaan delen.

Om het doel, waarmee dit hoofdstuk begonnen is, te bereiken wordt van iedere leidinggevende dan ook het allerbeste gevraagd, maar dat betekent niet dat u het alleen hoeft te doen noch dat u alles moet weten. Niemand heeft de wijsheid in pacht. Meer dan welke tool of welk instrument dan ook is het antwoord op verbetering het contact tussen mensen en dus ook de relatie tussen werkende mensen. In alle gesprekken, die ik ten behoeve van dit onderzoek gevoerd heb, kwam dit als voornaamste onderdeel naar voren. Voorbeelden van open dialogen las u in de verslagen van de persoonlijke gesprekken die ik heb gevoerd met mensen in verschillende levensfasen en in verschillende leef- en werksituaties.

Deze werkwijze is slechts één variant, want in een werkelijk open gesprek kun je alles vragen. Mensen (jong en oud) geven zelf wel aan waar de grens ligt. Ze kunnen ook zelf vragen aan u gaan stellen, maar als je jezelf kent is er niets te vrezen.

***Wat mij niet dood maakt, maakt mij sterker
(Friedrich Nietzsche)***

Verrassend is steeds weer dat in een open dialoog de grenzen verdwijnen. De gesprekken, zoals wij ze gevoerd hebben waren in zekere zin intiem. De gesprekspartners waren soms verrast door de vragen, maar hadden ook plezier in het beantwoorden ervan. Niet alle informatie heb ik in dit boek gebruikt, want een dialoog is iets tussen twee mensen. Intimiteit lost grenzen op. Dat weten we over het algemeen allemaal uit onze liefdesrelaties. En waar het lastig wordt en we elkaar niet meer vertrouwen staat er onmiddellijk weer een grens. Met name de vragen die er toe doen, zoals de vraag 'wat is jouw talent?' deed mensen soms even slikken. We zijn niet gewend dat dit ons gevraagd wordt. Maar het is oh zo belangrijk dat we het antwoord op deze vraag weten en dat is een bevrijdende ervaring. Het komt dan letterlijk van binnen naar buiten. En niemand anders weet het antwoord op deze vraag zo goed als wij zelf. We moeten elkaar alleen helpen het naar buiten te krijgen.

Eigenlijk is het middel naar bovengenoemd doel vooral de vragen stellen die er toe doen. Eerst aan onszelf en vervolgens aan iedereen om ons heen. Vragen stellen aan onze vrienden, onze partners, onze kinderen, onze ouders, onze werknemers, onze werkgevers, onze klanten, onze leerlingen en onze leraren. Kortom aan onze geliefde medemens. En misschien zelfs ook aan degene die we niet liefhebben. Je komt werkelijk dichter bij elkaar als je vragen stelt vanuit de juiste intentie, werkelijk willen weten van mens tot mens.

Daarna zijn er nog vele andere bruikbare middelen, die al bestaan en die ik zoveel mogelijk verzameld heb en in verkorte versie in het volgende hoofdstuk weergeef. Zonder de open dialoog blijken deze middelen, instrumenten, tools, handvatten of hoe we het ook noemen volkomen vruchteloos, maar vanuit het open gesprek zijn ze waardevol.