

## Aandachtspunten gelijke ontwikkelingskansen

Loopbaanontwikkeling is bedoeld voor alle medewerkers in de organisatie. Toch stromen bijvoorbeeld vrouwen en biculturelen minder vaak door naar hogere functies dan hun mannelijke autochtone collega's. Organisaties kunnen daar wel wat aan doen. Bijvoorbeeld, wanneer streefcijfers zijn opgesteld voor bepaalde doelgroepen, kan men proberen dit vooral te bereiken via interne doorstroming in plaats van directe instroming van buitenaf. Wellicht is het mogelijk om ook de streefcijfers te formuleren van de deelname van vrouwen, ouderen- en biculturelen aan opleidingen of management development programma's. Een organisatie die gelijke ontwikkelingskansen wil bieden kan zichzelf de volgende vragen stellen:

- Zijn functieprofielen of competentieprofielen gescreend op onbedoelde uitsluiting?
- Levert de wijze van beoordeling gelijke kansen bij gelijke kwaliteiten op?
- Zijn de ondersteuningsmogelijkheden om door te stromen voor iedere medewerker toegankelijk?
- Hoe zit het met de werkomstandigheden en informele relaties? Worden er seksistische grapjes gemaakt?
- Heeft de organisatie een algemene visie ontwikkeld over gelijke kansen voor mannen en vrouwen?
- Worden gelijke ontwikkelingsdoelstellingen in bedrijfsplannen verwerkt?
- Welke maatregelen zijn concreet genomen om gelijke ontwikkelingskansen te bieden?
- Wat waren de doelstellingen van deze maatregelen en op wie waren de maatregelen gericht?
- Herkennen de medewerkers deze maatregelen, zijn ze concreet uitgevoerd?
- Hoe blijft de organisatie betrokken bij het onderwerp gelijke ontwikkelingskansen?

Afhankelijk van de antwoorden kan extra beleid worden geformuleerd of kunnen acties worden bijgesteld.

### Loopbaanontwikkeling voor vrouwen

Als vrouwen belemmeringen ondervinden bij hun loopbaanontwikkeling, kan dat door henzelf komen of door de organisatie. Aandachtspunten bij loopbaanontwikkeling voor vrouwen zijn:

- In hoeverre zijn de functie-eisen voor doorstroombanen geformuleerd volgens 'mannelijke' gedragseisen? Als dit het geval is, zal men deze gedragscriteria moeten veranderen in reële functie-eisen.
- Vrouwen zullen moeten leren op een in de bedrijfscultuur passende wijze te laten zien dat zij aan de functie-eisen voldoen.

- In hoeverre spelen vooroordelen van mannelijke leidinggevend en/of collega's door in seksistische grapjes? Kan de vrouwelijke werknemer haar taak zo wel effectief vervullen?
- Hoe gaat de organisatie om met het terugdringen van ongewenste intimiteiten en seksistische opmerkingen? Leer vrouwen om assertief om te gaan met dergelijke uitingen.
- Stimuleer vrouwen extra om loopbaanwensen en ambities aan te geven. Door een gebrek aan zelfvertrouwen zijn ze er nogal eens bang voor zichzelf te overschatten en irreëel over te komen als ze toekomstverwachtingen kenbaar maken. Laat weten dat er genoeg veiligheid is om alle mogelijkheden te bespreken.

## Loopbaanontwikkelingen voor biculturelen

Bij loopbaanontwikkeling voor biculturele medewerkers moet men extra aandacht schenken aan de volgende aspecten:

- De leidinggevende en eventuele begeleiders moeten getraind zijn in interculturele communicatietechnieken, waardoor het gevaar kleiner wordt dat men (non) verbale uitingen verkeerd begrijpt.
- In het loopbaangesprek laat u de werkomstandigheden in informele relaties met collega's aan de orde komen. Hierbij vraagt u door naar de manier waarop de taken zijn verdeeld en de mate waarin discriminerende grapjes voorkomen. Ook komt ter sprake welke invloed dat heeft op het kunnen voldoen aan de taakeisen.
- Biculturelen met discriminatie-ervaringen in hun huidige of vroegere werkrelaties hebben extra stimulans nodig om hun loopbaanwensen en ambities naar voren te durven brengen. Als mensen het gevoel hebben dat doorstroommogelijkheden voor 'hun soort' ontbreken, zullen zij vaak niet zeggen wat ze graag willen.
- De begeleider die de loopbaangesprekken voert, zal gevoelig moeten zijn voor signalen tussen leidinggevende en biculturele medewerker die erop kunnen wijzen dat vooroordelen van de leidinggevende doorspelen in de doorstroommogelijkheden van de biculturele medewerker. Als men dat signaleert, moet men dit rapporteren aan de direct leidinggevende.
- Screen de functie-eisen van huidige en gewenste op (impliciete) gedragseisen waar niemand aan kan voldoen. Formuleer functie-eisen zo dat zij geen middel kunnen zijn om vooroordelen te bevestigen.

## Loopbaanontwikkeling voor ouderen

Een goed beleid om veroudering bij jongere werknemers te voorkomen gaat vooraf aan een goed seniorenbeleid. We noemen dit generatiemanagement of leeftijdsbewust personeelsbeleid. Oud is niet hetzelfde als verouderd. De 'technische levensduur' van

werknemers maakt een verouderingsproces door. Dit hangt samen met de veranderingen die het bedrijf doorvoert in functies en taakeisen en kan al op de leeftijd van 30-35 jaar optreden. Oudere mensen krijgen meer aandacht voor het verleden, voor hun eigen geschiedenis vooral, maar ook voor de grotere samenhang waarin hun eigen levensgeschiedenis een plaats heeft. Daarom is het bij veranderingen in de bedrijfsorganisatie van wezenlijk belang om aan de ouderen het hoe en waarom van deze veranderingen duidelijk te maken. Hierdoor wordt het voor mensen gemakkelijker om te zien welke meerwaarde hun eigen functiewijziging heeft voor het brede organisatiebelang.

In de tot nu toe ontwikkelde theorieën over loopbaanbeleid voor ouderen schenkt men veel aandacht aan de functie van mentor, omdat men ervan uitgaat dat ouderen hun kennis en ervaring graag aan jongere werknemers overdragen. Onderzoek wijst uit dat slechts weinigen hier werkelijk belangstelling voor hebben. Ze weten weinig of niets van de leefwereld van jongeren en ergeren zich gemakkelijker aan de andere opvattingen over het werk en aan hun hoge tempo.

Tijdens een loopbaantraject voor ouderen kunt u aandacht schenken aan:

- De meerwaarde die ouderen voor de continuïteit van de organisatie hebben door hun waarde gerichte denken.
- De afweging van kwaliteit van de functie vervulling tegen het gevraagde tempo.
- Mentorschap als een van de mogelijkheden om de meerwaarde van de oudere werknemer in te zetten.
- Opvang en begeleiding bij individuele problemen (verzuimpreventie).
- Secundaire arbeidsvoorwaarden die taak verlichtend kunnen werken, zoals flexibele pensionering, arbeidspools voor oudere werknemers, herplaatsing in deeltijdcontracten en specifiek voor ouderen ingerichte werkplaatsen.
- Het gewoon worden van loopbaan afbouw moet u bevorderen door *top-down* voorbeelden te stellen, zodat door preventie een te ver doorgroeien van werknemers wordt geminimaliseerd.
- Bij heroriëntatie in een gebroken loopbaan (bijvoorbeeld na een periode van langdurige ziekte) blijkt vaak dat ouder wordende medewerkers nog veel potentieel bezitten. Dit potentieel blijft in stand door standaardtaken flexibeler te maken en ontwikkeling van medewerkers blijvend op peil te houden. Behalve promotie moet u taakverrijking- maar ook taakverlichtingsmogelijkheden op ongeveer hetzelfde niveau ontwikkelen. Deze mogelijkheden moet u bespreken tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Organiseer ook nieuwe uitdagingen, zodat mensen niet in routines blijven hangen. Mensen ervaren dit meestal als blijk van waardering.

**Bron: Help! Ik heb goed personeel nodig! M. Janssen & J. Noomen, 2013**