

En nu?

Vier coaches reageren op een casus. Vanuit hun specifieke manier en methodiek van coachen geven zij een korte reactie op de casus.

Hoe zouden zij met deze casus omgaan in hun praktijk? Vanuit verschillende invalshoeken krijgt u een beeld van hun aanpak.

STILSTAAN BIJ MOBILITEIT

Bij een middelgrote provinciale dienst in het oosten van het land werken momenteel 45 medewerkers, samen goed voor 37,5 fte. Door een combinatie van een sterke CAO voor ambtenaren enerzijds en een serie inkrimpingen in de jaren '80 anderzijds, is er nu sprake van een scheve leeftijdsopbouw in het team medewerkers. Van de 45 personeelsleden zijn er 32 ouder dan veertig jaar; daarvan zijn er bovendien 27 boven de vijftig. Vorig jaar zijn enkele medewerkers met pensioen gegaan. Binnen de huidige groep zal het nog zeker vijf à tien jaar duren voordat nieuwe pensioneringen plaatsvinden. Wel komt er een nieuwe reorganisatie die zal moeten resulteren in een krimp tot 28 fte. Door herschikking van diverse functies en afdelingen ziet het ernaar uit dat vijftien mensen daardoor zullen moeten afvloeien.

Het hoofd P&O zoekt begeleiding bij de outplacement van deze medewerkers. Van hen is het merendeel ouder dan vijftig jaar. Drie mensen zijn hoogopgeleiden, de rest is middelbaar en laag opgeleid. De meesten in deze groep zijn bovendien al lange tijd (vaak meer dan twintig jaar) verbonden aan de overheid, veelal bij dezelfde dienst. Mobiliteit is een vrij onbekend verschijnsel.

De manager is bekend met het verschijnsel outplacement en loopbaanbegeleiding. Hij nodigt verschillende bureaus uit om hun aanpak toe te lichten. Hierbij gaat het hem niet zozeer om een toelichting op het proces, maar om een heldere visie. Waar kunnen oudere medewerkers van een overheidsdienst en na jarenlange trouw nog terecht op de arbeidsmarkt - gegeven het feit dat vergelijkbare diensten ook moeten inkrimpen? De manager ontvangt graag een concreet, realistisch en van arbeidsmarktkennis getuigende schets van sectoren en beroepsgroepen waar zijn medewerkers kans hebben op voortzetting van hun loopbaan. Daarnaast wil hij een beeld krijgen van de wijze waarop de bureaus deze mensen begeleiden naar zo'n nieuwe werkplek. Op basis van de uitwisseling met de verschillende bureaus zal hij een keuze maken voor dat bureau dat hem overtuigt de beste papieren in huis te hebben.

EN



Corine Adams

Een financiële prikkel als hulpmiddel voor een succesvol resultaat bij outplacement

Vijftien medewerkers van een middelgrote provinciale dienst herplaatsen; het merendeel boven de vijftig jaar; drie hoog-opgeleiden; de rest middelbaar en laag opgeleid; allen meer dan twintig jaar verbonden aan de overheid; mobiliteit een vrij onbekend verschijnsel. Kortom: een hele uitdaging!

Voordat ik start met dit project, wil ik meer weten over de medewerkers, over de organisatie en over het Sociaal Plan. Eerst een heleboel vragen stellen over een klus met een behoorlijk afbreukrisico; zorgvuldigheid is vereist!

Positief is dat het economische tij mee zit; het aantal vacatures bij uitzendbureaus neemt toe en dit is een graadmeter voor de groei van vacatures in het bedrijfsleven en bij de overheid. Meer concreet zijn er mogelijkheden in de zakelijke dienstverlening, waaronder de ICT, en in het midden- en kleinbedrijf.

Wat bij overheidsinstellingen in relatie tot outplacement negatief kan zijn, is dat medewerkers vast zitten in een 'gouden kooi'; goede salarissen, vaste werktijden, op fietsafstand van het werk en royale, lange wachtgeldregelingen. Samen met hoofd P&O ga ik in het Sociaal Plan creatieve afspraken maken hoe we dit aspect in ons voordeel kunnen gebruiken. We kunnen bijvoorbeeld mensen belonen in het zoeken naar en vinden van een nieuwe baan (belonen werkt nu eenmaal beter dan straffen); hoe eerder de nieuwe baan, des te groter de beloning. Dit is de investering dubbel en dwars waard (kosten - batenanalyse)! Daarnaast is het mijn ervaring dat binnen een outplacementtraject het óf snel lukt, óf helemaal niet. In dat laatste geval kan een financiële sanctie iemand over de streep helpen en motiveren om te solliciteren (mits arbeidsrechtelijk haalbaar). Het vooruitzicht van iedere maand een salaris op de rekening is voor sommigen nu eenmaal geen prikkel om aan de slag te gaan.

Overigens ga ik ervan uit dat niet iedereen herplaatst gaat worden. Ook hier geldt de 20/80-regel (twintig procent wil niet en zal nooit in beweging komen). Samen met het hoofd P&O gaan we daarvoor intern oplossingen zoeken, waarbij uitgangspunten zijn dit gedrag niet te belonen en hier niet teveel aandacht aan te schenken.

Mijn aanpak kenmerkt zich door maatwerk, pragmatisme, resultaat- en oplossingsgerichtheid (ik ga uit van wat iemand wél kan, focus op waar iemand goed in is, benut talenten en natuurlijke bronnen). Maatwerk wil zeggen dat de aanpak per persoon varieert, de fasering is meestal dezelfde (baanverliesverwerking, oriënteren, netwerken, solliciteren en stabiliseren). Het maatwerk bestaat vooral uit het aanspreken van mensen in de taal die ze verstaan; de ene heeft maar één woord nodig en gaat aan het werk, de ander heeft een luisterend oor nodig en sommigen hebben een stok achter de deur nodig (of een schop onder de ...). Alle aanpakken hanteer ik, als ze maar leiden tot het juiste resultaat.

Corine Adams is Loopbaanpsycholoog NIP. Zij heeft een eigen bureau voor loopbaancoaching en heeft veel ervaring met het coachen van professionals bij overheid en bedrijfsleven. www.corineadams.nl

Ferrie Veen

Kwaliteit en vertrouwen boven kosten

De casus Stilstaan bij mobiliteit is in wat objectieve termen beschreven. Toch zou je kunnen aannemen dat het om een indringende kwestie gaat. Vijftien Medewerkers, oftewel ruim dertig procent, moet een provinciale dienst verlaten. Je mag aannemen dat er bij deze vijftien medewerkers behoorlijk wat onzekerheid en angst bestaat.

Veel draait om het functioneren van hoofd P&O. Voor de levendigheid van de lezer noem ik hem hier verder Pieter Oosterduif (ik had ook een vrouwelijke voornaam kunnen kiezen). De casus geeft weinig houvast over hoe Oosterduif met onzekerheid en dubbelzinnigheid omgaat. Is hij een man die vooral vanuit relaties functioneert of staat distantie voorop? Een van deze twee zal in Pieters benadering dominant zijn.

Een aanpak die voor Oosterduif kan werken, bestaat uit de volgende drie stappen:

1. Hij bespreekt met alle vijftien medewerkers wat hun gevoelens en toekomstperspectieven zijn. Hij wil weten wat voor soort werk ze ambiëren en welk type begeleiding zij wensen.
2. Dan zal hij via formele en informele kanalen een shortlist opstellen van beste outplacementbureaus. Voor hem staat het feitelijk vinden van nieuwe arbeidsplaatsen centraal. Begeleiding (coaching) kan door hetzelfde bureau gedaan worden, maar dat hoeft niet.
3. De keuze van het bureau laat Oosterduif dan afhangen van de presentatie van het bureau bij de vijftien medewerkers en de successen die het bureau in andere outplacementtrajecten heeft bereikt.

Omdat ik de managementstijl van Oosterduif niet goed ken (hoewel het lijkt alsof Pieter rationalistisch van aard is), zou ik als coach adviseren ook te letten op:

- informatie, voorlichting en communicatie aan de vijftien medewerkers;
- het opstellen van een begeleidingsplan voor deze medewerkers;
- het leggen van een verbinding met de geëigende vakbond;
- begeleiding vanuit wie ook op de nieuwe werkplek;
- het geven of het te kiezen bureau evenveel belang hecht aan formele procedures als aan arbeidsmogelijkheden;
- het in overleg besluiten of de uitvoering van het outplacementproject onder leiding staat van een medewerker van Oosterduif of van het outplacementbureau.

Kortom: het externe bureau dat zowel in het verleden een goede staat van dienst heeft opgebouwd en in dit geval ook projectmatig kan werken, hoort de opdracht te krijgen. Financiële kosten spelen een secundaire rol. Kwaliteit en vertrouwen in het te kiezen bureau krijgen hier voorrang boven de te maken kosten.

Ferrie Veen (1941) werkt bij AIM HS Avans voor veranderkunde, co-coaching en ethiek.

Uitgangspunt en zijn professionele activiteiten op: www.ideehuis.nl



Johan Zoutberg

Mogelijkheden en speelruimte versus veiligheid

Deze casus spreekt mij tot de verbeelding omdat ik op dit moment betrokken ben bij een fusie tussen drie ambtelijke diensten in de provincie Noord-Holland.

1. Voor zichzelf: vergroot je mogelijkheden en speelruimte
Ons hoofd P&O moet anticiperen op de onrust die zeker gaat komen. In de (wettelijk verplichte) onderhandelingen met de vakbonden en medezeggenschapcommissie zou ik hem een moderne aanpak laten afdwingen. Niet ambtelijk, maar met ruimte voor individuele onorthodoxe oplossingen. Ik adviseer hem tevens met zijn financier/werkgever (het provinciale bestuur) een redelijk bedrag aan frictiebudget af te spreken. Zonder de beschikbaarheid van deze middelen wordt zijn aanpak onzeker.

Met de belangrijkste stakeholders van deze reorganisatie (provinciaal bestuur, vakbonden) zal ook nog tijd geclaimd moeten worden. Hoe lang mag de zoek- en experimenteerperiode duren? Te lang schept onzekerheid, te kort legt teveel druk op mensen. Een jaar lijkt me redelijk.

Hij doet er goed aan zijn speelveld ook nog op een andere manier te vergroten. Er zijn immers meer ambtelijke diensten met reorganisatietrajecten – hierdoor behoren uitruil en herplaatsing van mensen tot een extra mogelijkheid.

2. Voor de medewerkers: eis optimale veiligheid
Medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen te experimenteren met een andere kijk op hun toekomst en met een flexibeler houding. Voorbeelden: werken met andere collega's, een andere chef, andere taken, een ander kantoor, et cetera. Onderschat niet wat dat voor sommige mensen voor impact kan hebben. Experimenteren lukt het best in een veilige situatie.

Bij veiligheid hoort duidelijkheid. Zwevende of ongewenst medewerkers die voortdurend overgeplaatst of slechts gedooft worden, zijn een morele en financiële schadepest. Een individueel vertrekcontract tussen de (dan vastgestelde) boventallige medewerker(s) en de werkgever zal zekerheid bieden over een beperkte periode (een jaar?) om de moed te bevorderen een stap te zetten naar het onbekende.

Een paar dingen moeten expliciet zijn:

- Hoeveel tijd krijg je?
- Hoeveel middelen krijg je?
- Wat gebeurt er als het vertrek of herplaatsingsdoel niet gehaald is?
- Wat is de speelruimte? (Mag de medewerker bijvoorbeeld ook in dienst blijven met lagere productiviteit?)

Sommige medewerkers zullen ondersteund/begeleid/geprikkelend moeten worden in het experimenteren. Dit (coaching, en dergelijke) kan het best door externe professionals gedaan worden. Zij hebben geen persoonlijk of bedrijfsbelang bij de keuze voor een bepaalde werkplek of vertrek naar een andere setting. Een tijdelijk mobiliteitsbureau (bij P&O?) kan ingericht worden om gedurende een jaar boventallige medewerkers te faciliteren. Die faciliteiten kunnen legio zijn:

- scholing,
- coaching,
- sabbatical,
- tijdelijk minder productief mogen zijn.

Zoutberg & Partners biedt ruim achttien jaar geregistreerde ervaring met individuele trajecten en is aangesloten bij CoachNetwork, NOBCO, LVSB. www.consultatie.nl

Laura Christ

Referentiekader voor de ideale leeftijdsopbouw

Stilstaan bij mobiliteit. Een tegenstelling die tegelijkertijd het probleem en de oplossing bevat. Wat is mobiliteit? Voor deze provinciale dienst betekent het vooral herplaatsing van oudere werknemers bij een andere werkgever. Waar kunnen oudere medewerkers na jarenlange trouw terecht, vraagt het hoofd P&O. Dat zal niet eenvoudig zijn. De aantrekkende arbeidsmarkt en de oproep van de overheid aan ouderen om langer door te werken, betekenen niet dat organisaties ook bereid zijn om oudere werknemers in dienst te nemen. In dienst houden blijktbaar ook niet, ondanks 'jarenlange trouw' en ondanks de wijzigingen in wetgeving (VUT, prepensioen, levensloop), die eerder stoppen met werken duur maken, voor het bedrijf, maar ook voor de werknemer. In plaats van (gecompenseerde) uitstroom aan het eind van de loopbaan kiezen meer en meer organisaties ervoor om de bedrijfsvoering zo in te richten dat blijvende inzetbaarheid, van iedereen, is gewaarborgd. Interne mobiliteit hoort daarbij. Toch kiest deze provinciale dienst ervoor om vooral 50-plussers te laten afvloeien.

Tijd om stil te staan en management en werknemers een paar vragen te stellen. Wie zijn die oudere werknemers? Zijn ze allen mensen van veertig jaar en ouder? De leeftijdsopbouw zou scheef zijn, maar hoe ziet 'de ideale leeftijdsopbouw' eruit en wat is daarbij het referentiekader? Hoe kijken management en personeel aan tegen oudere werknemers? Hoe zit het in deze organisatie met het onderhoud en de investering in de (oudere) werknemers? Wordt tijd, ruimte en geld vrijgemaakt voor scholing en loopbaanbegeleiding - ook van oudere werknemers? Worden de capaciteiten van de 'trouwe' oudere werknemers optimaal benut waardoor uitstroom wellicht kan worden voorkomen? Zijn de werknemers bereid in zichzelf te investeren? Realiseert het hoofd P&O zich dat elke levensfase zijn loopbaanwensen kent, waar een werkgever rekening mee kan houden en waarmee hij zijn voordeel (qua inzetbaarheid) kan doen?

Het hoofd P&O vraagt 'een concrete, realistische en van arbeidsmarktkennis getuigende schets van sectoren en beroepsgroepen'. Ik stel voor om management en werknemers een leeftijdsspiegel voor te houden. Niet om te vragen: 'Ben ik heus zo oud als jij?', nee, de leeftijdsspiegel is een boekje met 23 vragen over inzetbaarheid naar levensfase (Servicepunt Arbeidsmarkt en Werkgeversvereniging AWWN). De vragen geven inzicht in hoe een organisatie omgaat met ouder worden en of het nodig is een visie op leeftijdsbewust beleid te ontwikkelen. Bij dat laatste wil ik graag van dienst zijn. Daarna wil ik met alle werknemers stilstaan bij hun verwachtingen en dromen over de voortzetting van hun loopbaan en vanzelfsprekend bij mobiliteit.

Laura Christ is sociaal gerontoloog en als coach gespecialiseerd in (levens)loopbaanbegeleiding op latere leeftijd. www.laurachrist-coaching.nl