

Politiek en bedrijven moeten dringend werk maken van actiever loopbaanbeleid

# ‘Banken houden medewerkers gevangen in gouden kooi’

Ondanks de bakken kritiek die de HR-directeur van ING over zich heen krijgt vanwege zijn uitspraken over medewerkers ‘die op hun lauweren rusten’, snijdt zijn analyse hout.



VAN ONZE CORRESPONDENTE  
‘WAAN EN AANDACHT’ EVA  
BERGHMANS

Hein Knaapen, de personeelsdirecteur van ING, heeft zich per mail verontschuldigd bij het personeel, omdat hij in een interview suggereerde dat de doorsnee ING-werknemer te comfortabel op zijn stoel zit, vanwege de rianten voorwaarden en de genereuze ontslagbescherming. ‘Het is zuur om het bij een ontslagronde te zeggen, en zeker op zo’n verwijtende toon, maar in de grond heeft hij gelijk’, zegt Wilmar Schaufeli, arbeidspsycholoog aan de KU Leuven en de universiteit van Utrecht. ‘Als mensen het goed hebben, zijn ze minder geneigd om weg te gaan.’

Maar ING heeft zelf dat beleid gevoerd, ze hadden ook een actiever loopbaanbeleid kunnen voeren. Als je twintig jaar hetzelfde doet en een “goed” op je evaluatie krijgt, roest je gemakkelijker vast.’

Ook Frederik Anseel, organisatiepsycholoog aan de UGent, ziet een kern van waarheid in Knaapen’s analyse, maar is gechoqueerd door de weinig respectvolle toon. ‘Die mensen rusten niet op hun lauweren, ze willen gewoon blijven doen wat ze doen’, zegt Frederik Anseel. ‘Dertig jaar geleden had je de trofee gewonnen als je bij een bank kon beginnen: goede voorwaarden, werkzekerheid – een beetje zoals de ambtenarij. Maar de wereld is veranderd, en nu komt die groep in de problemen. Het is een probleem van de hele sector: de medewerkers zitten in een gouden kooi.’

Hoe slecht getimed ook, de boodschap van Henk Knaapen, zelf nog maar 4,5 jaar in dienst bij ING, is erg bij de tijd. We moeten het idee van een job voor het leven loslaten. Zoals Fons Leroy, baas van de VDAB, het verwoordt: we moeten baanzekerheid inruilen voor loopbaanzekerheid, de zekerheid dat je een leven lang op een goede manier aan de slag kunt blijven.

## Perspectief geven

Die omslag in het denken is nog lang niet in zicht: volgens de jongste arbeidsmobiliteitsmeting van Securex veranderde vorig jaar amper 5 procent vrijwillig van job. En nee, dat gaat niet vanzelf veranderen met de komst van de mil-

lennials op de jobmarkt.

‘De meeste jongeren denken weliswaar dat ze van de ene job naar de andere zullen hoppen, maar in de praktijk nestelen ze zich snel in de stabiliteit van een vast inkomen’, zegt Anseel.

Maar wat betekent dat voor de werknemer – dat hij zich niet meer mag vastklampen aan zijn zwaar bevochten vaste job? Dat hij op vele manieren inzetbaar moet zijn, dat hij zijn talenten en persoonlijkheid zo ontwikkelt, dat hij ook bij andere werkgevers of voor zichzelf aan de slag kan. Dat is niet louter de verantwoordelijkheid van de individuele werknemer, het is even goed een taak voor de bedrijven, zegt Wilmar Schaufeli. ‘Niets stimuleert werknemers zo sterk als “mogelijkheden zien”. Een bedrijf dat werk maakt van feedback, mensen coacht, perspectieven biedt, kript de bevoegenheid van zijn werknemers op. Dat maakt je werknemers aantrekkelijker voor andere werkgevers, maar tegelijk voelen ze zich beter in hun vel in het eigen bedrijf. Je leidt ze op, ze renderen beter en ze willen niet weg. En als ze toch moeten gaan, vinden ze makkelijker elders werk.’ Je kan het ook zo zien: ‘Als dat interview iets aangeeft’, zegt Frederik Anseel, ‘dan wel dat het personeelsbeleid van ING tot nog toe zwaar gefaald heeft.’

ING wil in de toekomst zo ver gaan, dat persoonlijke ontwikkeling onderdeel wordt van de jaarlijkse evaluatie. Dat is nu net wat je niet moet doen, zegt Anseel, die al jaren de afschaffing van de hele

evaluatieprocedure bepleit. ‘Zoals de bond zonder naam zegt: gras groeit niet door eraan te trekken’, zegt Frederik Anseel. ‘Om te leren moet je intrinsiek gemotiveerd zijn. Als je een cursus moet volgen, ga je er gewoon zitten.’ Hoe het dan wel moet? ‘De beste bedrijven stippelen met hun medewerker van bij het begin van de carrière een loopbaanpad uit. Zodat mensen automatisch van hun stoel komen. Als je tien jaar hetzelfde doet, leer je niet veel meer bij. In onderzoek zien we dat mensen die een helder beeld hebben van wie ze over vijf jaar willen zijn, veel meer stappen nemen. Bedrijven kunnen hun medewerkers ook heroriënteren, via een uitwisseling met bedrijven.’

## De rekening

En moet de politiek iets doen? ‘Als de politiek één ding moet doen, dan is het de koppeling van



**‘Bedrijven die het beste voor hun medewerkers willen, laten hen geen tien jaar op dezelfde stoel zitten’**

FREDERIK ANSEEL  
Organisatiepsycholoog

anciënniteit en loon minder sterk maken’, zegt Frederik Anseel.

‘Leren vooruitkijken en kiezen: het is de enige manier waarop we in deze snel veranderende wereld zullen overleven, als mens en als bedrijf’, zegt Elke Van Hoof, burn-outexperte en klinisch psycholoog aan de Vrije Universiteit Brussel. ‘We zijn te lang in de watten gelegd. We krijgen nu op een plateau de rekening gepresenteerd van de jaren tachtig, toen de *sky the limit* was. Heel veel huishoudens hebben maar een maand financiële reserve, dan ben je veel te fragiel. We moeten nadenken wat we willen met onze levens en gezinnen, en daar vijfjarenplannen voor maken. Dat geldt ook voor bedrijven en voor de politiek. Onze ministers mogen wel eens uitleggen dat die golf van reorganisaties niet wil zeggen dat onze economie kopje-onder gaat – hoe erg het ook is voor de mensen die ontslagen worden. We moeten hierdoor om er performanter uit te komen. En we moeten erdoor met de grootste zorg voor de slachtoffers én voor de mensen die wel mogen blijven. Als je je *high profiles* niet in de gaten houdt, ben je ze kwijt, terwijl je ze net nodig hebt om na die reorganisatie een frisse start te nemen. Vaak zie je dat bedrijven in de problemen komen een jaar na een reorganisatie, als de stress, de angst en de schuldgevoelens hun tol eisen. Dat moet je voorkomen. Het hele beleid over welzijn op het werk is nog veel te veel gericht op het oplossen van problemen, in plaats van op mensen gelukkig aan het werk te houden.’

